

# **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA CATARINENSES**

**Juliana Lapolli** (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC) /Brasil  
[julapolli@gmail.com](mailto:julapolli@gmail.com)

**Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.** (Universidade Federal de Santa Catarina -  
UFSC) /Brasil  
[profa.ana@gmail.com](mailto:profa.ana@gmail.com)

**Palavras-chave:** Empresas de Base Tecnológica (EBTs); Empreendedorismo; Inovação.

## **Resumo**

Uma das vertentes da atual literatura sobre empreendedorismo vislumbra o empreendedor com cinco sinais distintivos: velocidade; polivalência; visão; capacidade de realização; e capacidade de entender de gente. Além disso, a gestão empreendedora inova nos processos, respeita as relações e valoriza as pessoas. O objetivo deste artigo é contribuir para a compreensão do empreendedorismo e inovação em empresas de base tecnológica (EBT) catarinenses. Com auxílio das interações entre as pessoas de diferentes perspectivas, só possíveis pelo relacionamento interpessoal e polivalência, são gerados e descobertos novos conhecimentos que, pela capacidade de realização são convertidos em inovação que, uma vez aceita pelo mercado e rentável para a empresa, provê a sua sobrevivência e crescimento.

## **Abstract**

One of the aspects of the current literature on entrepreneurship perceives the entrepreneur with five distinctive features: speed, versatility, vision, ability to perform, and ability to understand people. Moreover, entrepreneurial management innovation in processes, relationships and values regarding people. The aim of this paper is to contribute to the understanding of entrepreneurship and innovation in technology-based companies in Santa Catarina. With the aid of the interactions between people of different perspectives, possible only by interpersonal and versatility, are generated and discovered new knowledge, the ability to perform are converted into innovation that, once accepted by the market and profitable for the company, provides the their survival and growth.

## **Introdução e Objetivos**

As transformações econômicas e sociais e o progresso da ciência ocorridos na história da humanidade a partir do século XX, elevaram o conhecimento à condição de fator fundamental à competitividade organizacional e elemento essencial ao desenvolvimento da sociedade.

Nesse novo momento e ambiente de atuação organizacional, aos clássicos fatores econômicos de produção, terra, capital e trabalho, foi agregado um importante ativo, o conhecimento, que descortinou um novo contexto, onde a criatividade, a inovação, o empreendedorismo e os recursos tecnológicos, passaram a ser repensados sob o prisma da vantagem competitiva organizacional no âmbito da sociedade do conhecimento.

Esse panorama permite afirmar que, o que hoje é novo passa a ser obsoleto em uma velocidade superior a qualquer previsão e sem registros precedentes na história. Dessa forma, as empresas precisam refletir sobre os motivos pelos quais o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais reduzido.

Para enfrentar esse ambiente repleto de incertezas e muitas vezes hostil, sobretudo do ponto de vista da concorrência entre empresas, a inovação se faz necessária, uma vez que

por meio dela é possível reinventar seu negócio, de modo a torná-lo mais competitivo e atraente para o cliente.

Nonato (2012) afirma que a capacidade de gerar e absorver inovação vêm sendo considerada crucial para que as organizações ou os agentes econômicos tornem-se competitivos.

Como consequência do desenvolvimento mercadológico global, o empreendedorismo surge para que as organizações, impulsionadas pelo dinamismo das tecnologias e da competitividade econômica, passem a adotar novos paradigmas, dando ênfase à criatividade e à inovação, tendo como alicerce o tripé: técnicas, pessoas e tecnologias.

Bom Ângelo (2003) define o empreendedorismo como a criação de valor por pessoas e organizações conjuntamente, sendo trabalhadas idéias de criatividade, capacidade de transformação e de enfrentar riscos.

Dornelas (2005) diz que o momento atual pode ser chamado de Era do Empreendedorismo, pois através dos empreendedores estão sendo suprimidas barreiras tanto comerciais como culturais, estreitando-se as distâncias econômicas no que se refere à globalização e aos novos conceitos econômicos, criando dessa forma inovações nas relações de trabalho e emprego, transpondo paradigmas e favorecendo novas formas de riquezas para a sociedade.

Organizações empreendedoras têm uma cultura empreendedora. São receptivas à inovação e dispostas a ver oportunidades na mudança (DRUCKER, 1986). São direcionadas para a inovação, o conhecimento, a visão e a ação estratégicas.

Na literatura, estão presentes definições diferentes sobre as Empresas de Base Tecnológica (EBTs). Ferro e Torkomian (1988, p. 44) sugerem que as EBTs "(...) dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos, viáveis comercialmente, que incorporam grau elevado de conhecimento científico. Stefanuto (1993), por sua vez, propõe considerar EBTs aquelas empresas de capital nacional que, em cada país, se situem na fronteira tecnológica de seu setor. Carvalho et al. (1998, p. 462) identificam como EBTs as micro e pequenas empresas "(...) comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia)".

O objetivo deste artigo é contribuir para a compreensão do empreendedorismo e inovação em empresas de base tecnológica (EBT) catarinenses. Embora já sejam reconhecidos os sinais distintivos do empreendedor, os estudos ainda não são suficientes para demonstrar como o comportamento empreendedor, voltado a inovação, interfere no desempenho das EBTs.

A pesquisa organiza-se por meio de entrevistas realizadas com diretores e proprietários de EBTs em Santa Catarina.

Possíveis explicações e consequências são apontadas, estruturando-se o artigo em 5 partes: a primeira apresenta o referencial teórico, destacando características das EBTs, os sinais distintivos do empreendedor e a inovação como diferencial competitivo das organizações; a segunda descreve a metodologia do estudo empírico; a terceira discute os resultados obtidos; a quarta apresenta as considerações finais e perspectivas de pesquisas futuras.

## Características das Empresas de Base Tecnológicas

As Empresas de Base Tecnológica (EBTs) são empresas que lidam permanentemente com inovação, e se multiplicam a cada dia, despertando grande interesse de pesquisadores da área tecnológica.

Barbieri (1994) considera as EBTs como aquelas que operam com processos, produtos ou serviços onde a tecnologia é considerada nova ou inovadora, não se restringindo apenas àquelas ligadas à microeletrônica ou informática, incluindo todas as empresas empenhadas no desenvolvimento de projetos, novos produtos ou processos baseados na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e na utilização de técnicas modernas e sofisticadas.

De acordo com Pinho et al. (2005) e Côrtes et al. (2005), nos países em desenvolvimento as EBTs se particularizam por serem empresas que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de “novos” produtos.

As EBTs são empresas “de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva”. Para isso, as empresas devem apresentar pelo menos duas das seguintes características (FINEP, 2012):

- a) desenvolvam produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes. O termo produto se aplica tanto a bens como a serviços;
- b) obtêm pelo menos 30% (trinta por cento) de seu faturamento, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, pela comercialização de produtos protegidos por patentes ou direitos de autor, ou em processo de obtenção das referidas proteções;
- c) encontram-se em fase pré-operacional e destinam pelo menos o equivalente a 30% (trinta por cento) de suas despesas operacionais, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- d) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 5% (cinco por cento) de seu faturamento a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- e) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 1,5% (um e meio por cento) de seu faturamento a instituições de pesquisa ou universidades, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento ou ao aperfeiçoamento de seus produtos ou processos;
- f) empregam, em atividades de desenvolvimento de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, profissionais técnicos de nível superior em percentual igual ou superior a 20% (vinte por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal;
- g) empregam, em atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, mestres, doutores ou profissionais de titulação equivalente em percentual igual ou superior a 5% (cinco por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal.

Um problema frequentemente realçado na discussão sobre as EBTs brasileiras é a grande carência de recursos financeiros, já que as principais fontes, capital próprio ou empréstimos convencionais, são normalmente insuficientes para as necessidades de investimento, e as saídas de caixa destinadas ao pagamento de juros, resgates e amortizações são encargos muito onerosos para empresas jovens, que requerem substanciais influxos de capital durante os estágios iniciais de crescimento. Além disso, a burocracia das instituições responsáveis pelo fomento a essas empresas e a difusão restrita das informações sobre as linhas de financiamento disponíveis são outros obstáculos que no

Brasil prejudicam a capacidade de as EBTs captarem recursos (PINTO, 1997; PEREIRA, 2007).

Marcovitch, Santos e Dutra (1986) consideram como empresas de base tecnológica, aquelas que foram criadas com a finalidade de manufaturar produtos ou prestar serviços que envolvem elevado conteúdo tecnológico. Portanto, assume-se que a competitividade dessas empresas sustenta-se fortemente na sua capacidade de inovação.

## **Sinais Distintivos do Empreendedor**

Quando falamos em empreendedorismo, grande parte dos gerentes, executivos e profissionais da atualidade ainda consideram como um conceito ligado à abertura de novos negócios fora da organização em que atuam. No entanto, constitui-se, na verdade, em um modelo de gestão baseado em algumas ferramentas que são fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das organizações modernas. As atitudes e habilidades relacionadas ao empreendedorismo propriamente dito, ao “perfil empreendedor” são imprescindíveis a um modelo de gestão empreendedora, porém isso não significa que o modelo só exista para a concepção de novas empresas. O conceito é bem mais amplo e pode ser utilizado nas organizações que querem vencer em um ambiente altamente competitivo.

O empreendedor possui características pessoais distintas e arrojadas, de acordo com Filion (1991):

- Inovação;
- Necessidades de realização;
- Autoconsciência;
- Riscos moderados;
- Autoconfiança;
- Independência;
- Envolvimento á longo prazo;
- Criatividade;
- Tolerância à ambigüidade e incerteza;
- Energia;
- Tenacidade;
- Capacidade de aprendizagem;
- Originalidade;
- Habilidade de utilização de recursos;
- Otimismo;
- Sensibilidade para resultados;
- Orientação para resultados;
- Agressividades;
- Tendência a confiar nas pessoas;
- Habilidade para conduzir situações; e
- Dinheiro como medida de desempenho.

Filion (1999) considera o empreendedor uma pessoa criativa, determinada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e metas, possuindo um alto grau de consciência do ambiente em que está inserido, e utilizando-o para desenvolver oportunidades de negócio.

**Quadro 1** - Comparativo entre gerentes tradicionais e empreendedores

DESCRIÇÃO	GERENTES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES
MOTIVAÇÃO PRINCIPAL	Querem promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.	Querem liberdade, são orientados para metas, autoconfiantes e auto-motivados
ORIENTAÇÃO QUANTO AO TEMPO	Respondem a cotas e orçamentos. Horizontes de planejamento semanal, mensal, trimensal e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5-10 anos de crescimento do negócio como guias. Agem agora para passar à próxima etapa.
AÇÃO	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia	Põem a mão na massa. Podem aborrecer os empregados fazendo o trabalho deles
HABILIDADES	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhecem intimamente o negócio. Mais agudez para negócios que habilidade gerencial ou política. Formação técnica, se em um negócio técnico. Podem ter sido responsáveis por lucros e perdas na antiga corporação.
CORAGEM E DESTINO	Vê outros como responsáveis por seu destino. Podem ser vigorosos e ambiciosos, mas podem temer a capacidade dos outros em prejudicá-los.	Autoconfiantes, otimistas, corajosos.
ATENÇÃO	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Principalmente sobre tecnologia e mercado.
RISCO	Cuidadosos	Gostam de riscos moderados. Investem pesado, mas esperam ter sucesso.
PESQUISA DE MERCADO	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.	Criam necessidades. Criam produtos que, frequentemente, não podem ser testados com pesquisa de mercado, pois os clientes em potencial ainda não os entendem. Falam com os clientes e formam opiniões próprias.
STATUS	Importam-se com símbolos de <i>status</i> (escritório no canto, entre outros)	Ficam felizes de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.
FRACASSO E ERRO	Tenta evitar erros e surpresas. Adiam o reconhecimento do fracasso.	Tratam erros e fracassos como experiências de aprendizado.
DECISÕES	Concordam com aqueles no poder. Concordam com o chefe.	Seguem sua visão particular. Decisivos, orientados para a ação.

Fonte: Pinchot III (1989)

Bueno e Lapolli (2001) consideram que um indivíduo com perfil empreendedor se diferencia por cinco sinais distintivos: a) velocidade; b) polivalência; c) visão; d) capacidade de realização; e e) capacidade de relacionamento humano. Os autores afirmam:

**Velocidade:** terá como predeterminação a prontidão, a atenção, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de, em situações emergentes, tomar decisões urgentes, com sabedoria e eficácia. A velocidade exige raciocínio rápido em torno de problemas e uma conseqüente capacidade de expressar bem as idéias de forma oral ou escrita. **Polivalência:** revela aptidões internas como a fácil adaptação a grupos e ambientes, flexibilidade nas ideias e ações, e capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo. **Visão:** constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam, geralmente, capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação

relacionadas a situações da vida e do trabalho. **Capacidade de realização:** é geralmente, consequência do planejamento preciso dos empreendimentos, sob conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações acerca de caminhos tortuosos a serem perseguidos por eventualidades e possibilidades de retomada dos caminhos mais adequados. É distinta da capacidade de realização a condição de sempre superar obstáculos, para nunca deixar de realizar as atividades necessárias. **Capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal (capacidade de relacionamento humano):** define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações. Capacidade de harmonizar grupos e de persuadir. Compreensão acerca das ações e reações pessoais dos outros, diante de situações difíceis, concorrências ou rivalidades. Predisposição para orientação psicológica própria e de grupos (BUENO; LAPOLLI, 2001, p.39-40).

Bueno e Lapolli (2001) entendem que os cinco sinais distintivos do empreendedor são indissociáveis e perpassam entre si, de forma a estabelecer uma conexão ativa de todos os sinais ao mesmo tempo, durante a tomada de decisões e conseqüente ação. Cada pessoa possui os cinco sinais distintivos do empreendedor, sendo que, geralmente, um, dois ou três estarão mais acentuados. Assim, todos os indivíduos possuem os mesmos sinais inatos, contudo, alguns têm algumas destas características mais desenvolvidas como resultado da sua existência (da sua experiência de vida), onde se percebe existir uma ligação indireta entre o perfil empreendedor e a ação.

Quando se trata do empreendedor, sua criatividade inicia o caminho para a inovação e isto é ainda mais comum em empresas de base tecnológica. Pinchot (2004) ainda ressaltam que a inovação passou a ser um fator decisivo nas organizações empreendedoras, sendo a vantagem competitiva decisiva no século 21.

Dolabela (1999) articula que o empreendedorismo além da criação de empresas aborda a geração de emprego e auto-emprego, o empreendedorismo comunitário, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, políticas públicas, indivíduo que compra uma empresa e insere inovações agregando novos valores, entre tantas outras abordagens.

Segundo Drucker (1986, p. 25), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

## **Inovação: diferencial competitivo das organizações**

Inovar significa como o próprio termo sugere, introduzir novidade, concebendo-se a inovação organizacional como processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto (ALENCAR, 1996, p. 3).

No mundo globalizado, onde a competitividade se torna cada vez mais acirrada, as empresas precisam criar um diferencial que as possibilitem alcançar uma posição desejada no mercado. A busca e o desenvolvimento de inovação estão entre as principais fontes que sustentam a posição destas empresas no mercado (CHRISTENSEN, 2003; CUNHA, 2005).

Administração e estratégias de inovação, processos delimitados e liderança expressiva, são importantes para quebrar as barreiras para a empresa avançar, constituindo-se desta forma

como ingredientes necessários para manter a empresa inovando (EPSTEIN; DAVILA; SHELTON, 2006).

De acordo com Caron (2003), a inovação pode ser compreendida como o processo de transformação do novo conhecimento em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado e sejam rentáveis para as empresas. Normalmente, a inovação nasce dos problemas decorrentes da mudança, donde se originam as oportunidades de negócios diferentes, surgidas das necessidades sociais e demandas mercadológicas, que são satisfeitas por um arcabouço científico e tecnológico (DRUCKER, 1986).

Christensen, Schibany e Vinding (2000) afirmam que a inovação é fruto da interação entre atores que cooperam entre si em duradouros relacionamentos. Na mesma toada, verifica-se nas cinco forças determinantes da rentabilidade das empresas, de Porter (1989), que a inovação funciona como suporte para a perene sustentabilidade das empresas por ser uma poderosa barreira que dificulta a entrada de novas concorrentes no mercado, assim como por possibilitar o crescimento dessas empresas por intermédio do constante lançamento de novos produtos e serviços com maior valor agregado, substitutos dos existentes fornecidos pela concorrência.

A inovação é o processo de conversão de um novo conhecimento em competência, por meio da ação. Não se trata de algo novo segundo Nakashima (2002), para quem a capacidade de inovar sempre esteve presente nas civilizações. Pinchot (2004) complementa afirmando que, mais do que criatividade, a inovação decorre de um comportamento empreendedor. Ela flexibiliza e auto-renova as organizações. Só as pessoas, por meio de características empreendedoras intrínsecas, que lhe são peculiares em maior ou menor grau, podem aplicar novos conhecimentos na resolução de problemas concretos.

## **Metodologia**

O material utilizado no estudo empírico constitui-se de entrevistas semi estruturadas, realizadas com diretores e proprietários de EBTs em Santa Catarina.

Na entrevista semi-estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista. As principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas são: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, entre outros.

Foram entrevistados 6 diretores e proprietários de EBTs em Santa Catarina.

Tendo em vista o caráter exploratório do estudo, não houve preocupação com rigorosa representatividade estatística na seleção, realizada de forma intencional. Os resultados observados podem ser considerados indicadores de tendências gerais e possibilitam a compreensão das relações entre EBTs, empreendedorismo e inovação, orientadores de investigações mais aprofundadas em etapas posteriores.

Para os propósitos do presente artigo, as variáveis centrais investigadas foram as seguintes:

- comportamento empreendedor;
- vivências empreendedoras na organização;
- cultura de inovação.

A partir da interpretação das entrevistas foi elaborada descrição que serviu de objeto de estudo para a análise dos conteúdos, que permitiu responder à seguinte pergunta de pesquisa: como o comportamento empreendedor, voltado a inovação, interfere no desempenho das EBTs?

Acerca da revisão bibliográfica, Andrade (2003) salienta que tal procedimento possibilita justificar a escolha do tema, além de permitir determinar os objetivos da pesquisa. Vergara (2000) acrescenta informando que a revisão bibliográfica é recomendada para pesquisas onde há pouco conhecimento sistematizado.

O estudo é realizado a partir de uma pesquisa qualitativa que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Segundo Richardson (1999) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A pesquisa qualitativa, conforme a caracterização de Triviños (1994) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, é descritiva, os pesquisadores qualitativos têm a preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, tendem a analisar seus dados indutivamente e o significado é o foco essencial da abordagem qualitativa.

## **Resultados e discussão**

As informações coletadas foram sintetizadas e processadas, considerando aspectos qualitativos das relações e conteúdos apresentados nas entrevistas. A discussão dos resultados realiza-se a partir da análise das entrevistas combinada com resultados e informações obtidos a partir de outras pesquisas em temáticas assemelhadas e com o foco em EBTs, empreendedorismo e/ou inovação.

Todas as entrevistas, de acordo com o modelo teórico dos sinais distintivos do empreendedor de Bueno e Lapolli (2001), apontam para um conjunto de evidências que relacionam os conceitos teóricos a prática empírica da empresa.

### **Velocidade**

As empresas participantes da pesquisa apresentaram como característica planejamento e demonstraram urgência em tomar decisões quando necessário.

Como exemplo dessa característica, pode-se assinalar o momento em que uma das empresas apostou em determinado produto, desenvolvendo seus colaboradores e contratando outros com competências necessárias para seu objetivo, tornando-se referência no mercado de desenvolvimento para web e redes sociais. A empresa já atraiu nos últimos dois anos mais de R\$ 1 milhão de reais em investimentos privados e possui o registro no INPI de dois softwares.

### **Polivalência**

Os diretores entrevistados demonstraram capacidades distintas.

Em algumas das empresas é realizada a troca de cargos durante tempo determinado, para que os colaboradores conheçam o que e como são realizadas as atividades em outros setores, possibilitando uma visão diferente da que se possui do trabalho como um todo realizado na empresa.

Um dos diretores ministra cursos de urologia, nefrologia, andrologia, substâncias críticas em farmácia, e marketing do setor magistral. Também atua, quando necessário, em substituição a seus comandados nos vários setores da empresa.

### **Visão**

Perceber oportunidades em momentos de crise, como o exemplo de um problema com produtos iguais, produzidos para clientes diferenciados, que levou um dos diretores a mudar seu foco e oferecer produtos exclusivos por meio da personalização, o que se tornou o diferencial de negócio.

Em outra empresa, por ocasião de uma norma do governo que exigiu a padronização dos procedimentos de organizações do ramo, o diretor identificou a oportunidade para implantar um completo programa de qualidade em todos os setores, inclusive nos setores administrativos, financeiros e de atendimento ao público. A implantação se deu pela explicitação dos conhecimentos tácitos que o capital humano detinha, por intermédio da elaboração de detalhada documentação de todas as tarefas executadas no bojo dos vários processos de negócio da empresa, o que resultou em manual de rotinas que permitiu aos colaboradores maior dinamicidade de atuação, assim como melhor visão sistêmica.

Os empresários de outra empresa pesquisada, contemplada em um edital de fomento da inovação e recebeu a oportunidade de contratação de vários bolsistas. Decidiram abandonar o desenvolvimento de novos aplicativos para palmtops e focaram a empresa unicamente em desenvolvimento de jogos para celular.

Todas as empresas pesquisadas possuem planejamento estratégico para, pelo menos, 5 anos, sendo que uma já trabalha com o plano para 20 anos.

### **Capacidade de realização**

Transformar ideias em ações, concretizar sonhos e torná-los reais também faz parte das características empreendedoras.

Através de planos de ação cuidadosamente descritos e fragmentados em etapas, cada qual com metas claras a serem alcançadas, e muita persistência, que os entrevistados adquiriram novos conhecimentos que lhe permitissem inovar e possibilitar o crescimento organizacional.

Acreditar nas novas ideias, investir em desenvolvimento e tornar possível a concretização de diversos projetos são alguns dos pontos citados por todos os entrevistados.

Após o primeiro contrato e a formalização de uma das empresas, buscou novas oportunidades no mercado, e para isso prospectou novos clientes e desenvolveu outros projetos. Mas com o passar do tempo seus diretores perceberam que fechar novos contratos na área não seria uma aposta viável. Os motivos detectados eram vários, como existência de grande concorrência no setor, onde algumas grandes empresas detinham os principais clientes, a dificuldade de convencer empresas de menor porte em investir na automatização e o estado das tecnologias naquele momento. Os empreendedores decidiram que deveriam buscar novas oportunidades e um dos sócios viu neste momento a oportunidade de tornar seu sonho de infância em um negócio. Analisando o mercado, identificaram uma

oportunidade no mercado e partiram para o desenvolvimento de um novo produto, proporcionando o crescimento da empresa.

### **Entender de gente**

O sucesso de nenhuma empresa pode ser obtido sem a capacidade de relacionamento humano, intrapessoal e interpessoal. Essa característica ficou evidenciada nas entrevistas.

Um dos entrevistados afirmou que é impossível trabalhar sozinho e que o colaborador tem que se perceber dentro da empresa. O atendimento/relacionamento ao cliente é um ponto imprescindível.

O primeiro cliente de uma das empresas foi prospectado de forma inesperada. Os sócios da empresa estavam participando de um curso sobre pesquisa de mercado. Durante o intervalo do curso, um dos sócios procurou seu antigo professor e falou do software que estava sendo desenvolvido. O professor logo se interessou pelo sistema e disse que conhecia uma empresa que necessitava de um sistema com aquelas características. E foi assim, por intermédio de um ex-professor, que os sócios foram apresentados a empresa que fechou seu primeiro contrato.

Um bom clima organizacional, que incentiva o relacionamento saudável entre os colaboradores, torna competição e concorrência benéficas à empresa. Cada indivíduo possui uma forma diferente de ser, de agir e de comunicar, portanto pode haver ruídos na comunicação do dia a dia, gerando na maioria das vezes turbulências. Para um dos entrevistados é preciso desenvolver o respeito, confiança, empatia e a boa comunicação. Tais fatores impactam diretamente na organização, nos resultados desta, na motivação dos colaboradores, no crescimento, como também nos relacionamentos destes. A empresa trabalha com reuniões semanais de setores e mensalmente um Café com o presidente é realizado, além de palestras e ações sempre visando estreitar as políticas de relacionamento.

### **Comportamento empreendedor voltado a inovação**

A abordagem, visão e perfil empreendedores são cada vez mais importantes, independente do tamanho do negócio. A Gestão Empreendedora inova nos processos, respeita as relações e valoriza as pessoas. Essa forma de gerir a empresa não se restringe à etapa inicial de criação de um novo negócio ou de uma nova unidade de negócio em uma corporação, a gestão empreendedora está presente em todas as etapas de crescimento e expansão de uma empresa. A capacidade de inovar situa-se na essência da Gestão Empreendedora, da mesma maneira que a habilidade de conjugar e associar recursos distintos.

Os entrevistados demonstraram que a **velocidade** deve ser adequada a cada etapa do processo, não apenas alta ou baixa. No campo da criatividade, por exemplo, ao gerar uma ideia, não se dispara a realizá-la. Toda ideia nasce vulnerável e cheia de contradições, e para se desenvolver requer tempo, ou seja, velocidade baixa, sobretudo nas ideias que ensejarão inovações radicais.

Já no incremento e na evolução dos produtos, serviços e processos, percebe-se nos exemplos dados, que a velocidade requerida é, por vezes, alta, a fim de ter **visão** e aproveitar as janelas de oportunidades que surgem, até mesmo em face aos problemas que decorrem das crises.

Esse ciclo virtuoso parte da criatividade resultante dos conhecimentos existentes para gerar ideias que permitam ter a visão do cenário pretendido. Com auxílio das interações entre as

peças de diferentes perspectivas, só possíveis pelo **relacionamento interpessoal e polivalência**, são gerados e descobertos novos conhecimentos que, pela **capacidade de realização** são convertidos em **inovação** que, uma vez aceita pelo mercado e rentável para a empresa, provê a sua sobrevivência e crescimento.

**Quadro 2** - Quadro de respostas dos entrevistados sobre a relação entre empreendedorismo, inovação e o desempenho das EBTs.

EBT 1	<p>“Ser empreendedor e ter foco na inovação é essencial.”</p> <p>“Não existe desenvolvimento e sucesso para as empresas que não inovem produtos ou processos”.</p>
EBT 2	<p>“Percebemos oportunidades em momentos de crise.(...) Tivemos que mudar o foco e oferecer produtos exclusivos por meio da personalização, o que se tornou o diferencial de negócio”.</p>
EBT 3	<p>“apostamos em determinado produto, procuramos capacitar os colaboradores e contratamos outros com competências necessárias. A empresa já atraiu nos últimos dois anos mais de R\$ 1 milhão de reais em investimentos privados e possui o registro no INPI de dois softwares.”</p> <p>“Com certeza, faz toda a diferença termos uma visão diferenciada de como lidar com as pessoas e aproveitar as ideias que surgem. Além dos funcionários se sentirem motivados, algumas dessas ideias já estão no mercado!”</p>
EBT 4	<p>“Acreditar nas pessoas e em novas ideias, capacitar os colaboradores são pontos que influenciam diretamente no desempenho da empresa”.</p>
EBT 5	<p>“Um bom clima organizacional, que incentiva o relacionamento saudável entre os colaboradores, torna competição e concorrência benéficas à empresa”.</p> <p>“Por isso, fazemos reuniões semanais de setores e mensalmente um Café com o presidente é realizado”.</p>
EBT 6	<p>“Acreditar nas novas ideias, investir em desenvolvimento e tornar possível a concretização de diversos projetos é imprescindível”.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## Conclusões

As mudanças constantes do mercado, a alta velocidade das inovações e o aumento cada vez maior da competitividade entre as empresas, fazem com que as mesmas estejam em uma constante busca, num frenesi para garantir a posição almejada no mercado, seja esta de

liderança ou não. Este movimento é ainda maior quando se trata de empresas reconhecidamente inovadoras.

Para encarar as mudanças do mundo contemporâneo e prevenir-se quanto a mudanças futuras, as empresas criam, almejam e utilizam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas a competir neste ambiente dinâmico. As empresas passaram a valorizar as parcerias para desenvolver novas tecnologias ou buscar novos mercados. Algumas empresas estimulam a inovação entre seus colaboradores, deixando assim o ambiente favorável ao intraempreendedorismo, na tentativa de criar novos produtos, melhorar processos ou propor novos serviços.

A partir da descrição e da análise dos resultados da pesquisa e buscando responder a questão de pesquisa como o comportamento empreendedor, voltado a inovação, interfere no desempenho das EBTs verificou-se que, respeitando as especificidades de cada caso, pode-se identificar alguns parâmetros comuns que refletem a complexidade que as competências organizacionais adquirem ao longo do tempo.

Buscando compreender exploratoriamente a relação entre EBTs, empreendedorismo e/ou inovação, as principais propostas de conclusões que emergem deste trabalho são:

- fatores que podem estar relacionados ao sucesso das EBTs de Santa Catarina: a capacidade empreendedora organizacional e de seus gestores, a inovação envolvida e algumas características do ambiente econômico.
- em relação aos resultados qualitativos relativos ao comportamento empreendedor, o Relacionamento Interpessoal, características inovadoras, incentivo a criatividade, liderança, polivalencia, capacidade de realização e visão estão entre as principais características citadas.
- no quesito inovação, prepondera a efetiva exploração de novas tecnologias disponíveis, bem como a busca por diferenciais competitivos em processos que visem melhor qualidade e atendimento.

O uso de novas tecnologias e processos, foco nas pessoas e relacionamentos interpessoais, perfil de liderança, comportamento empreendedor, incentivo a inovação, proporcionam apontam para interrelações entre o empreendedorismo e a inovação, suas características empreendedoras e as ações empreendedoras que promovem a inovação.

Alinhado ao panorama mundial e nacional os empreendedores enquanto indivíduos são os principais responsáveis pelo desempenho de suas organizações, motivados por características intrínsecas e comportamentais que os movem em torno de um objetivo preciso.

Por fim, cabe destacar que este artigo retrata o comportamento de seis Empresas de Base Tecnológica de Santa Catarina. Ressalta uma maneira bem sucedida de como estas empresas obtiveram bom desempenho e fecharam acordos comerciais importantes. O artigo apresenta um cenário que pode servir de modelo para outras organizações que almejam posições similares, além de realizar reflexões sobre o tema para futuras pesquisas.

## Referências

ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 1996.

ALMEIDA, P. J. M. B. **Da Capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. 2003. Dissertação (mestrado) – Engenharia e Gestão da Tecnologia. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Técnico Superior. Lisboa, 2003.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBIERI, J. C. Pólos Tecnológicos e de Modernização: notas sobre a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 5, set./out. 1994.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Empreendedorismo tecnológico na educação** – vivências empreendedoras. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas: estratégias e dificuldades de inovação em médias empresas industriais do Paraná. **Revisa FAE Bussines**, n. 8, maio 2003.

CARVALHO, M. M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, n. 20. Anais. São Paulo, 1998.

CHRISTENSEN, C. **O Crescimento pela Inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTENSEN, J.; SCHIBANY, A.; VINDING, A. Collaboration between manufacturing firms and knowledge institutions on product development. **OCDE**, 2000.

CÔRTEZ, M. R. et al. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 85-94, 2005.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas reconhecidamente inovadoras**. 2005. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/>. Acesso em: 11 jan. 2013.

DOLABELA, F. **Oficina de empreendedor**. São Paulo: Curitiba, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor – intreprenurship**: práticas e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

EPSTEIN, M. J.; DAVILA, T.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A. L. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 43-50, abr./jun. 1998.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios**. HEC, The University of Montreal Business School, 1991.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun, 1999.

FINEP. **Empresa de 3 base Tecnológica**. 2012. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/conceitos\\_ct.asp#indiceB](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indiceB). Acesso em: 11 jan. 2013.

KOTLER, P. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

MARCOVITCH, V.; SANTOS, S. A.; DUTRA, I. Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do PACTo/IA-FEA- USP. **Revista de Administração**, 1986, 21(2), 3-9.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.

NONATO, L. F. C. **Inovação na era do conhecimento**. 2012. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresso\\_artigo/572](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresso_artigo/572)>. Acesso em: 02 abr. 2012.

PEREIRA, R. C. C. **Os instrumentos de financiamento às empresas de base tecnológica no Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2007.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra Ltda, 1989.

\_\_\_\_\_. **Intra-empendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINHO, M. et al. **Empresas de base tecnológica**. FUNDUNESP/FINEP/DPP, Relatório de Pesquisa. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2005.

PINTO, L. F. G. Capital de risco: uma alternativa de financiamento às pequenas e médias empresas de base tecnológica – o caso do Contec. **Revista do BNDES**, n. 7, p. 151-184, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

STEFANUTO, G. N. **As empresas de base tecnológica de Campinas**. 1993. Dissertação (Mestrado) – DPCT, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1993.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.