

## A capacidade empreendedora dos gestores de uma empresa de contabilidade – um estudo de caso

Felipe Kupka Feliciano<sup>1</sup>, Regina Adriana Zanoello Ardigó<sup>2</sup>, César Panisson<sup>1</sup>,  
Juliano Keller Alvez<sup>1</sup>, Édis Mafra Lapoli<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)  
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI)

<sup>2</sup>Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)  
Bacharel em Psicologia

felipekfeliciano@gmail.com, reginaza@terra.com.br,  
panisson.cesar@gmail.com, juliano@ceteg.net.br, edismafra@gmail.com

**Resumo.** *O empreendedorismo tem avançado como campo de estudo, tratando-se de um fator determinante para inovação e desenvolvimento. Além de garantir um ambiente favorável para o empreendedor, responsável por abrir novos empreendimentos, é necessário desenvolver capacidades intraempreendedoras, contribuindo para sobrevivência e sustentabilidade dos negócios existentes. Este estudo tem como objetivo verificar a capacidade empreendedora dos gestores de uma empresa de contabilidade, por meio da aplicação da metodologia Skills. O resultado demonstra que os gestores apresentam capacidades empreendedoras complementares, promovendo uma sinergia na obtenção dos resultados organizacionais.*

**Abstract.** *Entrepreneurship has been promoted as a field of study, being a determining factor for innovation and development. In addition, to obtain new ventures, it is necessary to develop intrapreneurial practices, to contribute to the sustainability and sustainability of the business. This study has such a report on the skills of the management of the accounting firm, by the method of the data in the method Skills. The result is that managers present themselves as complementary entrepreneurs, promoting a synergy in the output of organizational results.*

### 1. Introdução

Os estudos sobre o empreendedorismo têm avançado em diversas áreas do conhecimento, demonstrando ser um fator determinante para a inovação e desenvolvimento socioeconômico de uma região ou país, Schumpeter [1982] destaca que o empreendedorismo é a “mola propulsora” para o desenvolvimento.

Contudo, para que o empreendedorismo cumpra seu papel como instrumento de desenvolvimento, torna-se fundamental a criação de ambientes e condições para formação de competências empreendedoras, pois está vinculado à capacidade das pessoas de agir, mobilizar recursos, pensamento estratégico, comunicação e aprendizagem, que, somado à criatividade, impulsiona a inovação, tornando-se essencial às mudanças socioeconômicas [Schumpeter, 1982].

Assim, surgem estudos que buscam construir e aplicar instrumentos que façam a verificação dos aspectos comportamentais dos empreendedores que contribuem para desenvolver a capacidade empreendedora.

Considerando que o desenvolvimento pode advir não somente da criação de novos empreendimentos, mas, também, da sobrevivência e sustentabilidade dos mesmos, faz-se

necessário compreender os desafios do contexto empresarial e os fatores que contribuem para a promoção do comportamento empreendedor nos colaboradores, em especial nos gestores, nessa perspectiva surgem estudos e contribuições no campo do intraempreendedorismo.

Almeida [2003] destaca que a capacidade empreendedora da organização está relacionada com a capacidade das pessoas, em especial dos seus líderes. Nesse sentido, a aplicação de instrumento para verificar a capacidade empreendedora dos gestores de uma empresa permite identificar os fatores que contribuem para capacidade empreendedora da organização, bem como as lacunas na formação do intraempreendedor.

Nas empresas prestadoras de serviços, as contribuições do comportamento intraempreendedor podem se tornar o diferencial competitivo, reverberando na qualidade dos serviços prestados, por meio da competência técnica das pessoas, mas também no relacionamento com o cliente, quando considerados atributos comportamentais.

Este é o desafio que se apresenta para empresas prestadoras de serviços contábeis, pois é dado maior enfoque nas capacidades técnicas do profissional contábil, gerando uma percepção mínima de valor agregado pelo cliente. O mercado vem exigindo desse profissional, uma relação mais estreita com as necessidades do cliente, portanto, é a oportunidade de desenvolver atributos de valor no serviço contábil por meio das capacidades comportamentais e pessoais de relacionamento com o cliente.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo verificar a capacidade empreendedora dos gestores de uma empresa de contabilidade. Utilizando a metodologia Skills, desenvolvida por Almeida [2003] no projeto CPIN em Portugal e adaptada para o contexto brasileiro por Zacarkim [2017].

## 2. Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo tem sua origem na língua francesa, na antiga palavra *entrepreneur*, um vocábulo formado pelas palavras *entre*, do latim *inter*, que significa reciprocidade, e *preneur*, do latim *prehendere*. A combinação das duas palavras, *entre* e *comprador*, significa simplesmente intermediário. A palavra foi incorporada pelo inglês dando origem a palavra *Entrepreneurship* [Degen, 2008].

Segundo Carvalho e Costa [2015], em um ensaio publicado em 1755 pelo banqueiro Richard Cantillon caracteriza o empreendedor como uma pessoa que convive com a incerteza, possuindo uma capacidade de reflexão e previsão, sendo guiado pela racionalidade, com a capacidade de calcular os riscos a serem enfrentados. Ele define o empreendedor como uma pessoa com poder de decisão, racional, que assume o risco calculado e gere a empresa como o objetivo de alcançar o lucro.

Seguindo a evolução do conceito, Schumpeter [1982] propôs que o empreendedorismo é um processo de desconstrução criativa, através do qual processos e produtos existentes são desconstruídos para o desenvolvimento de novas e melhores formas. Já para Drucker [2016] o empreendedor é a pessoa que anseia pela busca da mudança, reagindo, tencionando uma oportunidade que não é vista por outras pessoas. Para Barreto [1998, p. 190] “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”.

Segundo Schumpeter [1982] empreendedorismo é a fonte da inovação, que funciona como um motor da competitividade e produtividade. A capacidade de perceber novas oportunidades e explorá-las, utilizando recursos disponíveis de forma inovadora mediante aceitação de riscos calculados, são as características marcantes do empreendedor.

O empreendedor é uma pessoa que faz de um sonho uma realização, pois além de imaginar, desenvolve e coloca em prática suas ideias, não esperando que a oportunidade apareça, pois ele mesmo a cria [Dolabela, 2008; Dornelas, 2018; Filion, 1999].

O envolvimento das pessoas e de processos com o propósito de transformar ideias em oportunidades constituem o empreendedorismo, envolvendo mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*, pois propõe mudanças na estrutura do negócio e da sociedade [Dornelas, 2018; Hisrich, Peter, & Shepherd, 2014].

O empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade. Desta forma as pessoas podem aprender a agir como empreendedores buscando mudanças, reagindo a elas, além de explorar as oportunidades de negócios [Malheiros, Ferla, & Cunha, 2015].

Segundo Bueno e Lapolli [2001] o perfil comportamental do empreendedor apresenta um diferencial que compreende cinco sinais distintos: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e capacidade de relacionamento. Estes cinco sinais podem estar interligados ou não bem como podem ter intensidades diferentes. Na tabela 1, é possível conhecer as definições de cada sinal distintivo.

**Tabela 1. Sinais Distintivos do Empreendedor (Fonte: adaptado de [Bueno & Lapolli, 2001, p. 39].**

<b>Sinais Distintivos</b>	<b>Definições</b>
Velocidade	Prontidão, atenção e capacidade em situações emergentes de tomar decisões urgentes, com sabedoria e eficácia.
Polivalência	Facilidade em adaptar-se a grupos e ambientes, flexibilidade nas ideias e capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo.
Visão	Capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação nas diversas situações da vida e do trabalho.
Capacidade de realização	Consequência do planejamento preciso dos empreendimentos, sob conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações de mudanças de caminhos em diversos cenários para caminhos adequados para o sucesso.
Capacidade de relacionamento	Aptidão para lidar com o equilíbrio emocional próprio e o dos outros, harmonizar grupos e persuadir, incluindo também a compreensão sobre as reações humanas em situações adversas, concorrências e rivalidades.

A capacidade empreendedora não está restrita a um determinado público, contudo o ato de ser empreendedor requer comportamentos que o diferenciam como sendo uma pessoa que identifica e promove oportunidades de ação, que age buscando e propondo soluções para as situações adversas e desafiadoras e se adequa as necessidades para o melhor resultado, tal comportamento pode ocorrer internamente em uma organização, sendo denominado como intraempreendedorismo.

### **3. Intraempreendedorismo**

Em 1985, Gifford Pinchot, utilizou pela primeira vez a palavra *intrapreneur* que tem como significado empreendedor interno, sendo aquele que manifesta o comportamento empreendedor dentro das fronteiras organizacionais, criando assim o conceito de que um profissional pode ser um empreendedor dentro de sua atual organização, não existindo a obrigatoriedade de criar um novo empreendimento [Pinchot, 2004]. Em português, o termo também conhecido como empreendedor corporativo ou intraempreendedor, sendo este último mais utilizado.

Este tipo de empreendedorismo supre a necessidade de inovação nas empresas, trazendo com isso uma maior competitividade, já que as organizações estão empenhadas em adquirir inovações com eficiência.

O intraempreendedorismo está relacionado a forma com que o funcionário se comporta frente aos negócios da organização. Um comportamento de pensamento e atuação como se ele próprio fosse o dono do negócio, com características de inovação e busca pelas melhores soluções de forma comprometida e com foco em resultados. Segundo Pinchot [1989] o intraempreendedor tem como características: visão, polivalência, necessidade de agir, dedicação, metas, superação de erros e administração de riscos.

Para uma corporação conseguir substituir a cultura burocrática pela empreendedora é necessário adquirir valores que incentivem o comprometimento, o comportamento proativo e que aceitem novas ideias [Wunderer, 2001].

Segundo Hashimoto [2013] para que o intraempreendedor seja motivado é necessário que o empreendimento deixe este livre para a tomada de decisões, bem como para incentivar o prazer de conduzir seus próprios projetos.

#### **4. Metodologia**

A presente pesquisa assumiu características de natureza qualitativa, pois analisa um fenômeno social, sob um viés interpretativo, o que proporciona liberdade de interpretação dos dados analisados por parte dos pesquisadores, além de permitir que a visão de mundo de todos os atores do estudo esteja implícita durante todo o processo de conhecimento [Creswell, 2010, 2014; Minayo, 2014].

A pesquisa bibliográfica como fonte de obtenção de dados, tem como referencial, informações contidas em artigos, livros, dissertações e teses que abordam o tema de gestão por indicadores de desempenho. Já a pesquisa de campo, teve como objetivo, coletar dados primários junto a 8 gestores da empresa Gestora Contabilidade, por meio da aplicação do instrumento *Skills*. Tal instrumento foi desenvolvido por Almeida [2003] em conjunto com o Centro Promotor de Inovação e Negócios (CPIN) com o objetivo de identificar a Capacidade Empreendedora através da combinação de 28 indicadores, que se desdobram em 9 dimensões e 4 variáveis. Por se tratar de um estudo português, foi utilizado como referência ao instrumento, o trabalho de Zacarkim [2017], o qual adaptou o questionário para o contexto brasileiro.

A pesquisa também assumiu caráter exploratório e descritivo, pois a existência de um conhecimento prévio por parte dos autores sobre o tema estudado, além da não utilização de métodos rígidos de estatística no desenvolvimento da pesquisa, possibilitam a aproximação dos pesquisadores ao tema abordado, ampliando o campo de contribuição [Gil, 2008; Severino, 2016].

#### **5. Caracterização da Empresa: Gestora Contabilidade**

Gestora é uma empresa de Contabilidade com 16 anos no mercado especializada no atendimento de micro, pequenas, médias e grandes empresas. Localizada em Itajaí SC, tem como atividade a prestação de serviços especializados e personalizados na área de inteligência contábil e tributária, contando com uma equipe de 43 profissionais. A empresa conta também com uma unidade virtual, prestando atendimento a clientes de São Paulo.

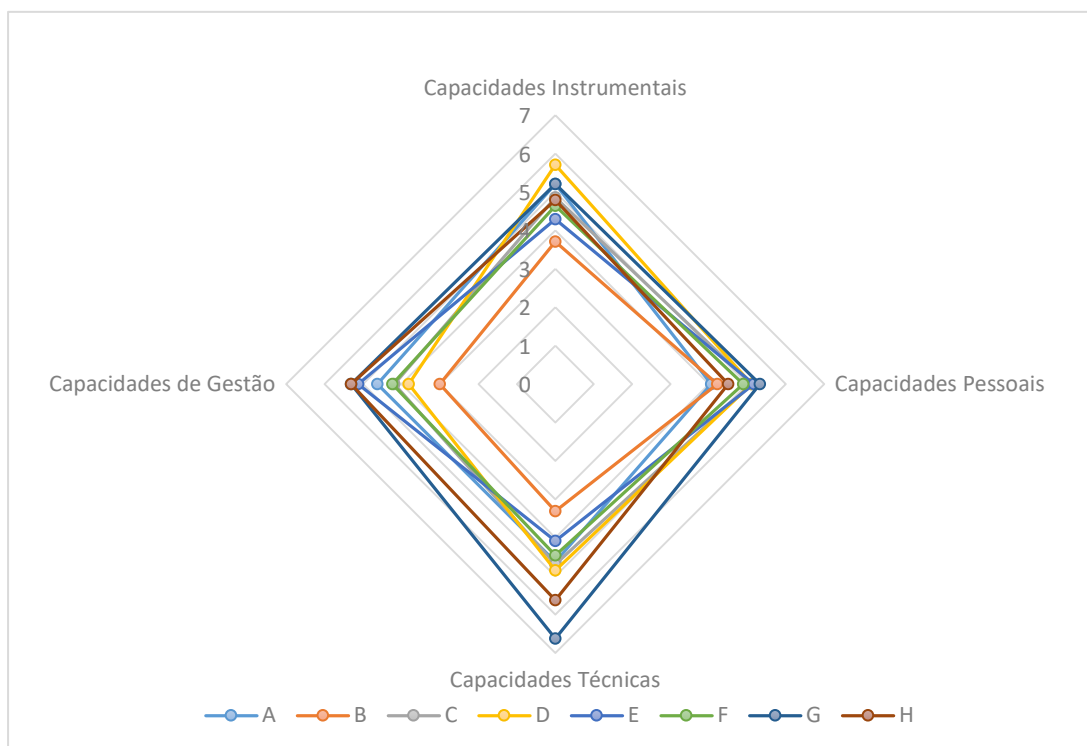
Uma das únicas empresas de contabilidade da região de Itajaí a possuir certificação ISO 9001 e PQNC (Programa de Qualidade Necessária Contábil), o que garante a qualidade de seus serviços.

A Gestora presta consultoria especializada em comércio exterior, auditoria contábil, gestão de recursos humanos, gestão contábil e fiscal, gestão societária, gestão tributária e auditoria tributária.

Sua missão é “prestar serviços de contabilidade, gestão e consultoria de forma ética e responsável, gerando informações para auxiliar o gestor na tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento dos clientes e colaboradores” [“Gestora Contabilidade”, 2018].

## 6. Apresentação e Análise dos Resultados

Com base na aplicação do questionário com 61 perguntas consideradas na análise, a primeira avaliação realizada resultou em uma visão macro referente às quatro variáveis. Para resultados, realizou-se o cálculo da média simples de cada variável para cada um dos atores participantes do estudo, apresentado no Gráfico 1.

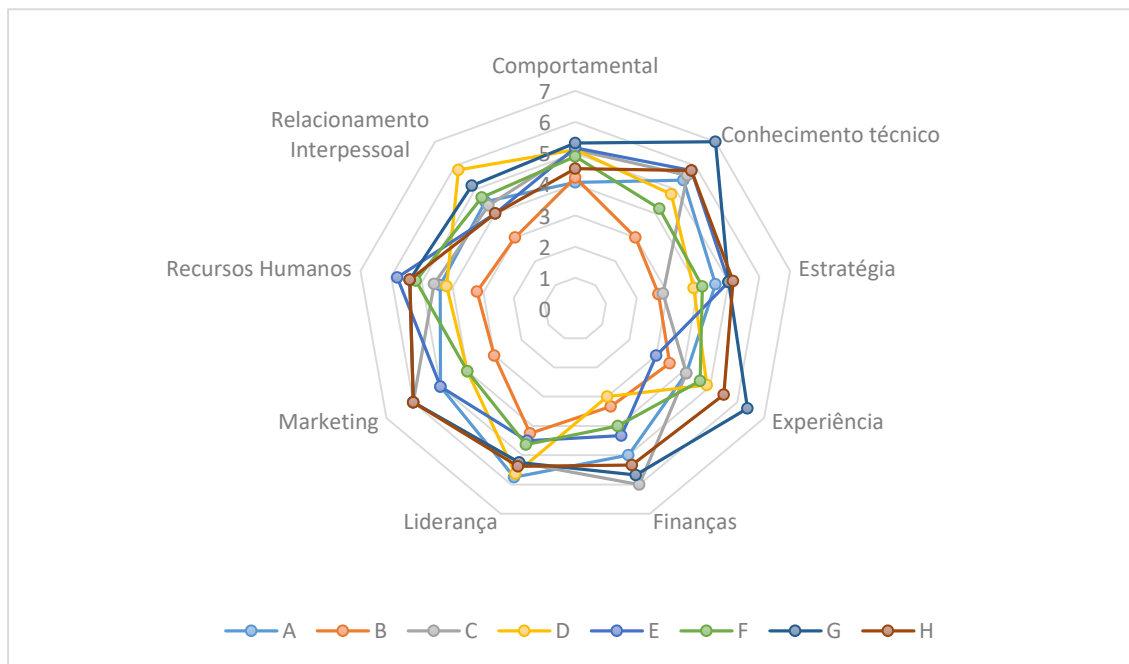


**Gráfico 1. Resultados da Capacidade Empreendedora por variável.**

Conforme verificamos no Gráfico 1, a variável mais uniforme entre os atores do estudo é a que aborda as Capacidades Pessoais, que tratam exclusivamente do comportamento. Desta forma sugere-se que características como perseverança, iniciativa, potencial criativo, automotivação, capacidade de arriscar, inovar, partilhar e trabalhar estão presentes na equipe de gestores, demonstrando que a organização possui uma cultura voltada ao intraempreendedorismo e a inovação.

Ao analisar as Capacidades Técnicas, percebe-se um desequilíbrio existente entre os respondentes, que pode ser justificado pela falta de experiência profissional ou empresarial por parte de alguns gestores, porém devido ao conhecimento técnico presente em todos os atores, tal fator não interfere no desempenho de suas atividades.

Avançando no estudo, para uma investigação mais detalhada, segundo o método *Skills* as variáveis da Capacidade Empreendedora subdividem-se em nove dimensões, sendo elas: Relacionamento interpessoal; Liderança; Comportamental; Conhecimento técnico; Experiência; Marketing; Finanças; Recursos Humanos; e Estratégia, conforme é possível observar no Gráfico 2.



**Gráfico 2. Resultados da Capacidade Empreendedora por dimensão.**

Confirmando os resultados apresentados no Gráfico 1, o Gráfico 2 corrobora com a uniformidade no que tange a dimensão Comportamental dos participantes. Um segundo ponto que cabe ressaltar é a homogeneidade da Liderança entre a equipe como um todo, demonstrando que os gestores possivelmente possuem capacidade de decisão, de identificar novas oportunidades, visão, além de assumir responsabilidades intrínsecas em suas características pessoais e profissionais.

No que tange o Relacionamento Interpessoal, quase que na totalidade possui uma pontuação acima da média, o que pode expressar a existência de uma boa comunicação interna na organização, além de uma capacidade de escutar, empatia e sentido de obrigação com toda a equipe de trabalho.

Consolidando os resultados, na Tabela 1 é possível identificar as variáveis e dimensões mais e menos desenvolvidas, individualmente e coletivamente.

**Tabela 2. Variáveis e dimensões em destaque individualmente e coletivamente.**

<i>Atores / Equipe</i>	<i>Variável mais desenvolvida</i>	<i>Variável menos desenvolvida</i>	<i>Dimensão mais desenvolvida</i>	<i>Dimensão menos desenvolvida</i>
<b>A</b>	Instrumentais	Pessoais	Liderança	Comportamental
<b>B</b>	Pessoais	Gestão	Liderança	Estratégia
<b>C</b>	Pessoais	Gestão	Marketing	Estratégia
<b>D</b>	Instrumentais	Gestão	Relacionamento Interpessoal	Finanças
<b>E</b>	Pessoais	Técnicas	Conhecimento Técnico	Experiência
<b>F</b>	Pessoais	Gestão	Recursos Humanos	Marketing

<b>G</b>	Técnicas	Instrumentais	Conhecimento Técnico	Estratégia
<b>H</b>	Técnicas	Pessoais	Marketing	Relacionamento Interpessoal
<b>Equipe</b>	Pessoais	Gestão	Conhecimento Técnico	Estratégia

Conforme explicitado na Tabela 1, é possível perceber que a equipe, no que tange às variáveis da Capacidade Empreendedora, possui uma sinergia, tanto na variável mais quanto na menos desenvolvida. Os atores apresentam individualmente, em sua maioria, o resultado apresentado de maneira coletiva. Cabe ressaltar, que o resultado da equipe é apresentado por uma média simples de todos os agentes. Um fato curioso é a dimensão Comportamental, único componente da variável Capacidades Pessoais, não se destacar em nenhum gestor de maneira individual, o que propõe o fato de a média desta dimensão ser mais elevada, mas ao observar os indicadores isoladamente, não receber nenhum destaque.

Quando são verificados os componentes da variável Capacidades de Gestão, encontra-se quase todos destacados individualmente, ficando apenas a dimensão Recursos Humanos, fora do resultado. Complementam tal variável, as dimensões Marketing, Finanças e Estratégia, sendo esta última a menos desenvolvida pela equipe.

## 7. Considerações Finais

Em um mercado cada vez mais competitivo, possuir uma equipe responsável pela gestão de sua empresa, com um comportamento empreendedor, pode ser um fator determinante para a manutenção do crescimento e sucesso.

Ao analisarmos os resultados da empresa Gestora Contabilidade, é possível verificar que os gestores possuem capacidades complementares, o que agrega uma característica positiva à organização. Este fator é positivo, pois em uma equipe de trabalho, os indivíduos não precisam possuir as mesmas capacidades, pelo contrário, ao possuírem capacidades complementares, o resultado da equipe, como um todo, melhora, já que um indivíduo irá suprir o que for menos desenvolvido em outro.

O estudo apresentado não tem a intenção de classificar a organização como empreendedora. Ele tem o intuito justificar, por meio das características empreendedoras dos gestores, o crescimento apresentado pela organização nos últimos anos.

Através dos resultados, podemos supor que a organização estudada, possui em sua cultura organizacional o estímulo à inovação, às práticas empreendedoras, proporcionando liberdade aos seus colaboradores, para propor ações que possam melhorar os produtos ou serviços, além de criar novas práticas, com o foco em melhorar o resultado geral da organização.

Esta pesquisa pode demonstrar na prática, o que a literatura nos traz, no que tange a importância da presença do comportamento empreendedor na cultura organizacional, para o crescimento e manutenção da competitividade frente ao mercado cada vez mais globalizado.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o fato de utilizar gestores de apenas uma organização sendo este também uma recomendação para futuros estudos, a aplicação do questionário *Skills* em outras organizações, do mesmo ou de outros setores.

## 8. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Referências

- Almeida, P. J. M. B. (2003). *Da Capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento* (156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia)). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Técnico Superior, Lisboa.
- Barreto L. P. (1998). *Educação para o Empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador.
- Bueno, J. L. P., & Lapolli, É. M. (2001). *Vivência empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação*. Florianópolis: UFSC.
- Carvalho, L. C., & Costa, T. G. da. (2015). *Empreendedorismo – Uma Visão Global e Integradora Autoras* (1º ed). Lisboa: Sílabo.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3º ed). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa* (3º ed). Porto Alegre: Penso.
- Degen, R. J. (2008). *O Empreendedor - Empreender Como Opção de Carreira* (1º ed). São Paulo: Pearson.
- Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Sextante.
- Dornelas, J. C. A. (2018). *Empreendedorismo - Transformando ideias em negócios* (7º ed). São Paulo: Empreende.
- Drucker, P. (2016). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração – FEA/USP*, 34(2).
- Gestora Contabilidade. (2018). (Institucional). Recuperado 17 de julho de 2018, de <http://www.gestoracontabilidade.com.br/>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6º ed). São Paulo: Atlas.
- Hashimoto, M. (2013). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo* (3º ed). São Paulo: Saraiva.
- Hisrich, R. D., Peter, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo* (9º ed). Porto Alegre: Bookman.



- Malheiros, R. de C. da C., Ferla, L. A., & Cunha, C. C. de A. (Orgs.). (2015). *Viagem ao Mundo do Empreendedorismo* (2º ed). Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados.
- Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde* (14º ed). São Paulo: HUCITEC.
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.
- Pinchot, G. (2004). *Intra empreendedorismo na prática um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. (M. S. Possas, Trad.). São Paulo: Abril Cultural.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico* (24º ed). São Paulo: Cortez.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193–208.
- Zacarkim, V. L. (2017). *A capacidade empreendedora como fator crítico de sucesso em gerenciamento de projetos* (199 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.