

CAPACIDADE EMPREENDEDORA NA UNILUX

Entrepreneurial Capacity at UNILUX

Fabiana Böhm GRAMKOW
EGC/UFSC
fbgramkow@hotmail.com

Cesar PANISSON
EGC/UFSC
cpanisson@yahoo.com.br

Marina KRACIK
EGC/UFSC
marinak@bol.com.br

Ana Maria FRANZONI
EGC/UFSC
amfranzoni@yahoo.com.br

Artigo recebido em 07/2015 – Aprovado em 05/2016

Resumo

A capacidade empreendedora de uma organização está relacionada com a capacidade de gestão dos indivíduos desta organização. Pesquisas relacionam capacidade empreendedora com capital humano e têm mostrado constantemente um efeito positivo do capital humano no desempenho empresarial. Neste contexto, este trabalho é um estudo de caso e tem como objetivo realizar uma análise da capacidade empreendedora dos gestores da UNILUX, que atua no ramo de cortinas e persianas, através da metodologia Skills. Aplicando a metodologia foi possível identificar as capacidades empreendedoras dos gestores da empresa e verificar o alinhamento entre eles, concluindo-se que os gestores da UNILUX demonstram excelentes Capacidades Pessoais e Capacidade de Gestão. O resultado obtido demonstra uma alta Capacidade Empreendedora dos Gestores da UNILUX o que corrobora com as conquistas obtidas ao longo da história da empresa.

Palavras-chave: Capacidade Empreendedora, Capital Humano, Metodologia Skills.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The entrepreneurial ability of an organization is related to the management skills of individuals in this organization. Searches related to entrepreneurship and human capital have consistently shown a positive effect of human capital on business performance. In this context, this paper is a case study and aims to conduct an analysis of the entrepreneurial skills of managers UNILUX, which operates in the field of curtains and blinds, through the methodology Skills. Applying the methodology it was possible to identify the entrepreneurial skills of the managers of the company and check the alignment between them, concluding that managers demonstrate excellent UNILUX Personal Capabilities and Capacity Management. The result obtained shows a high capacity of Entrepreneurial Managers UNILUX which corroborates the achievements earned throughout the history of the company.

KEYWORDS: *Entrepreneurial Ability, Human Capital, Skills Methodology.*

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, onde os mercados não têm fronteiras e as mudanças tecnológicas e mercadológicas são intensas e rápidas, tornou-se latente as empresas preocuparem-se com a capacidade empreendedora a fim de permanecerem com bom desempenho (MINTZBERG, 2011). De acordo com Audretsch (2003), para analisar os determinantes da capacidade empreendedora há dois níveis de observação: individual e organizacional.

Na literatura observa-se uma prevalência do aspecto individual, contudo Parker (2005, 2006, 2007) salienta a necessidade de desenvolver abordagens ecléticas com o objetivo de permitir avaliar a relação do empreendedorismo individual com o empresarial. Dentro deste contexto o estudo de Almeida (2003) aponta que a capacidade empreendedora de uma organização está relacionada com a capacidade de gestão dos indivíduos desta organização, tendo este autor desenvolvido uma tipologia de análise relacionada com esta premissa.

No que tange ao ramo de negócios "decoração" sabe-se que a concorrência, em função do aumento da renda brasileira, cresceu e desta forma acompanhar a capacidade empreendedora no negócio se faz cada vez mais premente. Diante do exposto a questão de pesquisa deste trabalho é: Qual a capacidade empreendedora dos gestores da UNILUX?

Ressalta-se que a empresa UNILUX atua há quinze anos na fabricação e comercialização de persianas e cortinas personalizadas tanto residenciais como comerciais. A criação da empresa se deu pela percepção do empreendedor fundador acerca da necessidade que as lojas de decoração oferecerem persianas personalizadas, tendo em vista que poucos fornecedores ofereciam este produto no mercado. Atualmente são produzidas pela empresa aproximadamente seis mil cortinas e persianas por mês, sendo que 96% delas são realizadas através de operação manual.

E para dar conta da questão de pesquisa este trabalho tem como objetivo geral analisar a capacidade empreendedora dos gestores da UNILUX, e objetivos específicos

(1) Identificar a capacidade empreendedora dos gestores da UNILUX e (2) Verificar o alinhamento das capacidades empreendedoras dos gestores da UNILUX. Cabe ressaltar que os gestores citados acima compõem a parte estratégica da empresa uma vez que decidem os rumos da mesma.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Os estudos acerca do empreendedorismo trazem muitas nuances, este trabalho tem por foco a capacidade empreendedora e, para tanto, a fundamentação teórica se dará no entorno das questões individuais e organizacionais acerca deste tema.

No que tange às questões individuais, há estudos que apontam que as empresas com maior nível de capital humano tendem a ter melhor desempenho financeiro (YOUNDT et al. 2004). Através do desenvolvimento de uma análise baseada em informações coletadas no nível individual, ou seja, na figura do empreendedor, construído em capital humano e capital organizacional, se desenvolve uma análise da capacidade empreendedora de uma organização, inclusive em termos de determinação do seu desempenho.

Baumol (2002) escreve que o empreendedor tem a capacidade específica de criação de um novo mercado, comprovado em estudos realizados através de testes de mercado com o objetivo de analisar as características deste e revelar as preferências dos consumidores. Este é um exemplo de como uma atividade empreendedora pode se transformar em incerteza e risco.

Neste contexto a capacidade de empreendedorismo organizacional corresponde aos fatores organizacionais que catalisam a combinação de fatores de produção e resultam na criação de fontes de capital no exercício de atividades empresariais dentro de uma única empresa ou uma única unidade da empresa, abrangendo múltiplos níveis de capacidade de empreendedorismo individual (AUDRETSCH, 2003).

Chung e Gibbons (1997) ressaltam a importância de dois aspectos básicos da cultura organizacional: (1) a superestrutura, e (2) o impacto sócio-estrutural. O primeiro está preocupado com a ideologia que é representada através das crenças, valores e pressupostos dominantes da organização. O posterior inclui o capital social, cuja constituição acarreta em aprendizagem, troca de informações, normas e sanções.

A proposta de Chung e Gibbons (1997) é a base da atual proposta de um modelo conceitual, uma vez que consideram que os aspectos básicos da cultura organizacional, juntamente com o capital humano, desempenham um papel influente na determinação da capacidade de Empreendedorismo Individual.

Enfocando uma estrutura gerencial e organizacional, e que liga as diferentes dimensões de capital humano e capital organizacional da concepção destes autores, observa-se que na análise da capacidade individual do empreendedorismo dentro das organizações é necessário explorar as relações estabelecidas entre o desempenho não econômico e o econômico. Portanto, os autores citados trabalham na tentativa de identificar as dimensões significativas e variáveis de capacidade de empreendedorismo

individual, que tanto impacto sobre a coesão econômica como a não econômica de uma organização.

A teoria do capital humano sustenta que o conhecimento proporciona aos indivíduos um aumento em seu desenvolvimento cognitivo e suas habilidades, levando à atividade profissional um potencial mais produtivo e eficiente (HONIG, 2003). O autor ressalta ainda que no processo empreendedor as pessoas também devem ter uma capacidade superior para explorar com sucesso as oportunidades, bem como indivíduos com maior capital humano são suscetíveis a ter melhor visão de oportunidade empresarial.

Pesquisas empíricas que relacionam capacidade empreendedora com capital humano e performance têm mostrado constantemente um efeito positivo do capital humano em desempenho empresarial. Neste sentido, Bosma et al. (2004) concluíram que o capital humano relacionado com o empreendedorismo parecem influenciar o desempenho empresarial através de três medidas de desempenho: taxa de sobrevivência, lucro e geração de emprego.

Honig (2003) apoia a teoria de que o capital humano propicia a capacidade empreendedora. Dentro deste pensamento observa-se que alguns países investiram em educação (desenvolvimento cognitivo) para alavancar o empreendedorismo, além de ações mais específicas dentro de seu processo educacional como incluir em disciplinas a criação e administração de empresas.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2002) para desenvolver o capital humano um dos principais objetivos organizacionais é a prática de compartilhamento de conhecimento. Os autores estudaram a relação entre estas práticas e a capacidade de empreender das organizações relacionada com a melhoria em seu desempenho econômico.

Almeida (2003) sugere que a capacidade empreendedora das organizações está relacionada às capacidades de gestão dos indivíduos pois estes geram os ativos intangíveis, com exceção da propriedade intelectual. Destacam-se as fortes ligações entre: a capacidade para contratar empregados, os ativos humanos das empresas, e os indicadores ligados às finanças, à estratégia, à infraestrutura e ao mercado. O autor ainda comenta que as dimensões de análise da capacidade empreendedora que mais influenciam na geração de ativos intangíveis nas organizações são:

- Ativos Humanos: relacionamento interpessoal, liderança, aptidões comportamentais, aptidões de gestão de recursos humanos, aptidões de gestão financeira e aptidões de gestão estratégica.
- Propriedade Intelectual: aptidões comportamentais, conhecimento técnico e experiência.
- Ativos de Mercado: todas, exceto aptidões de gestão de recursos humanos.
- Ativos de Infraestrutura: todas, exceto aptidões de gestão de recursos humanos.

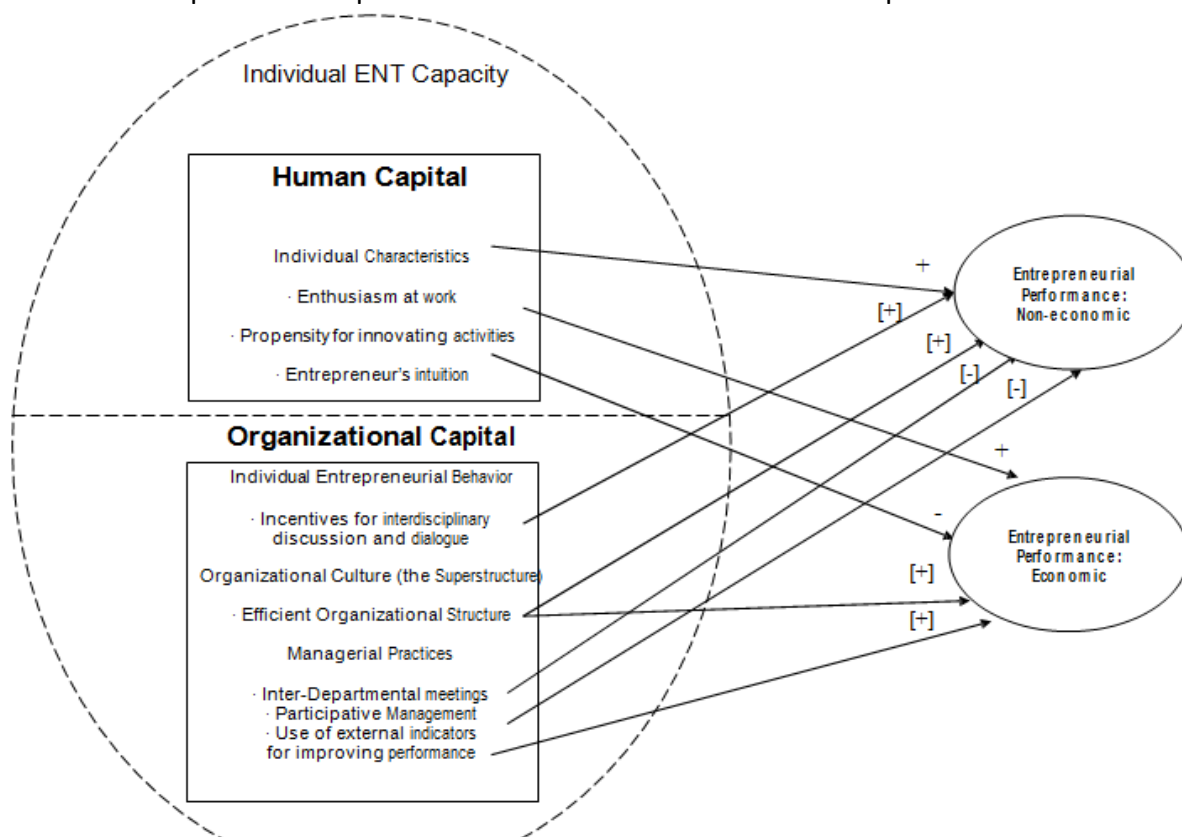
Estas dimensões deram origem a uma tipologia através de um grupo de questões que são organizadas para cada bloco de dimensão a fim de verificar a capacidade empreendedora do gestor e da organização conforme a aplicação da pesquisa.

Leitão e Franco (2008) apresentam um artigo que analisa a importância do capital humano e capital organizacional na determinação do desempenho das pequenas e médias empresas, propondo e testando um modelo conceitual de individual capacidade de empreendedorismo e seu impacto tanto sobre o desempenho não econômico como econômico.

Trata-se de uma abordagem inovadora no sentido de que os autores usam informações coletadas no nível individual, isto é, do empreendedor.

Neste esquema proposto pelos autores, conforme Figura 1 (abaixo), as características individuais do empreendedor são capturadas através da utilização de diferentes variáveis que formam parte de diferentes dimensões do modelo conceitual proposto.

FIGURA 1 – Capacidade Empreendedora Individual Performance Empresarial



Fonte: Leitão e Franco (2008)

Desta forma é possível observar algumas relações com o trabalho de Almeida (2003) e Leitão e Franco (2008) quanto às dimensões de ativos humanos, utilizado pelo primeiro autor e capital humano ligado ao modelo dos últimos autores citados. Além da discussão que ambos modelos trazem acerca da relação entre capacidade empreendedora e desempenho organizacional.

2. METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, cuja ênfase se dá na profundidade e não na generalização, pois traz uma abordagem que se preocupa com a qualidade dos dados obtidos a fim de promover uma análise mais consistente de uma determinada situação. Desta forma demanda mais preparo do pesquisador que deve ter um perfil planejador e interativo, haja vista que participará diretamente da coleta, utilizando-se dos seus sentidos treinados para abstrair os preconceitos e assim captar as informações pertinentes para a pesquisa.

Referente ao estudo de caso Creswell (2010) coloca que este método analisa um objeto em sua profundidade, sem generalizá-lo, através da aplicação de questões e observação. Para tanto neste trabalho foi utilizada como ferramenta de pesquisa o questionário de Almeida (2003), tendo como respondentes os gestores da UNILUX. Foi através de uma visita à empresa que as entrevistas com o diretor presidente e os demais gestores foram realizadas, de forma a coletar os dados e detalhes necessários para este trabalho.

3. UNILUX CORTINAS E PERSIANAS

A UNILUX Cortinas e Persianas é uma empresa Catarinense, atua há quatorze anos no ramo de decoração, tem como know-how controlar a luminosidade de ambientes, oferecer privacidade e proteção térmica, possibilitar luz ideal, criar aconchego e beleza em espaços, decorar com tecidos de bom gosto, através de projetos residenciais e comerciais com suas persianas e cortinas personalizadas.

Um grande diferencial no produto da UNILUX se dá ao trabalho personalizado de cada peça produzida, pois 96% dos produtos manufaturados são produzidos de forma manual pelas mãos especializadas de suas colaboradoras. “Com tanta tecnologia ao alcance do homem, ainda não conseguiram inventar uma melhor do que as mãos femininas, que alcançam um grande padrão de qualidade através da delicadeza e da sensibilidade de cada uma” (site da UNILUX: <http://www.unilux.com.br/empresa.html>). Dessa forma, cada produto ganha personalidade e exclusividade com alto padrão de qualidade, além de atender as peculiaridades de cada ambiente em termos de tamanho e desenho, sendo uma das características de reconhecimento dos clientes da UNILUX.

Tratando-se de qualidade, além do trabalho altamente especializado garantido pela capacitação do pessoal, também são selecionados os mais renomados fornecedores nacionais e internacionais de tecidos e componentes.

“A UNILUX sempre se preocupou em buscar o que há de melhor e mais inovador ao redor do mundo, visando oferecer aos seus clientes produtos diferenciados e um amplo leque de opções. Hoje a UNILUX, possui uma linha de produtos que impressionam pela sua beleza e acabamento diferenciado” (site da UNILUX Cortinas e Persianas).

O alto padrão de qualidade dos produtos da UNILUX é destaque em diversas matérias de jornais, em cadernos de arquitetura e design, mostras e eventos de decoração e em projetos assinados por arquitetos e decoradores.

Os aspectos estratégicos da UNILUX Cortinas e Persianas estão descritos em sua Missão, Visão e Valores, conforme apresentado no site da empresa e apresentado no quadro 1 abaixo:

QUADRO 1 – Missão, Visão e Valores da UNILUX

Missão	Realizar ações integradas de treinamento e desenvolvimento de todos os seus colaboradores, visando sua capacitação e motivação, para que de forma ética e responsável, sejam capazes de inovar, criar e entender para poder assim atender as demandas dos clientes, nossa razão de ser, sempre com os melhores produtos e serviços.
Visão	Ser reconhecida como uma montadora de persianas, referência em todo território nacional, capaz de se traduzir como altamente confiável, competitiva e qualificada no ramo em que atua
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - ética: comportamentos e compromissos são pautados pela integridade, respeito às leis, aos princípios morais e às regras do respeito às pessoas e às instituições. - integração: busca maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre as equipes e os setores, para que se enxergue a empresa de forma integrada em todas ações e decisões. - prontidão para mudança: prontos para mudanças e aceitamos a responsabilidade de inspirar e criar mudanças positivas. - empreendedorismo e inovação: cultivar e superar desafios de forma a buscar incessantemente a geração e implementação de soluções tecnológicas e de negócios inovadores, que contribuam para alcance dos objetivos estratégicos. - pessoas: fazer das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da empresa. - excelência de desempenho para obter resultados: busca a melhoria contínua e o

	<p>controle dos resultados por indicadores de desempenho que permitam valorizar e reconhecer as pessoas e ou equipes que atingem os melhores resultados, condição fundamental à criação de valor à organização, e à busca de vantagens competitivas confiáveis e de longo prazo.</p> <p>-responsabilidade ambiental, econômica e social: o sucesso da empresa depende da sustentabilidade e da perspectiva de longo prazo, ações de respeito ao meio ambiente e de desenvolvimento responsável levam a um caminho de conquistas.</p> <p>- respeito: o respeito à vida se traduz em saúde, segurança e cuidado com as pessoas, o bem maior de uma organização. O respeito às diferenças, a promoção da inclusão e a valorização da diversidade nos permite ver nestas, as oportunidades de maiores conquistas, de melhor integração e de constante evolução.</p> <p>- orgulho de ser UNILUX: o comprometimento com a busca de atingir os objetivos de forma comum faz partilhar as responsabilidades, as realizações e o sentimento de pertencer a uma organização, capaz de realizar o diferente, o inovador, o surpreendente. Os resultados são sempre de uma equipe, de um todo, de um corpo chamado UNILUX.</p>
--	--

Fonte: Site da UNILUX – www.unilux.com.br

3.1. Análise da Capacidade Empreendedora dos Gestores da UNILUX

A inspiração para o negócio surgiu pela percepção do empreendedor acerca da necessidade que as lojas de decoração apresentaram de oferecer a seus clientes, persianas personalizadas de acordo com cada projeto de decoração. Há quatorze anos o empreendedor foi precursor no mercado de produtos personalizados para o segmento de decoração, enquanto o mercado preocupava-se com a produção em escala de produtos padronizados, a UNILUX Cortinas e Persianas traz produtos diferenciados, personalizados, de alto padrão e excelência em qualidade e exclusividade, demonstrando aspectos fortes de sua capacidade empreendedora.

Apesar da pouca experiência profissional e empresarial do empreendedor, sua formação base relacionada com a atividade e o seu conhecimento do setor, somado a aspectos fortes de relacionamento interpessoal, comportamentais de perseverança e de gestão, garantiu uma próspera iniciativa empreendedora que está ocasionando crescimento e bons resultados em seus quatorze anos de história. No quadro 2, abaixo, observar-se a matriz de relação entre os 28 indicadores e as Dimensões que culminam nas quatro Variáveis da Capacidade Empreendedora:

QUADRO 2 – Matriz da Capacidade Empreendedora

Variáveis	Dimensões	Indicadores
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação
		2. Comunicabilidade
		3. Sentido de obrigação com os outros
	Liderança	4. Capacidade de decisão
		5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão)
		6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos
Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança
		8. Capacidade para arriscar
		9. Espírito de iniciativa
		10. Potencial criativo
		11. Capacidade para inovar
		12. Capacidade de partilha
		13. Automotivação
		14. Capacidade para trabalhar
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	15. Formação base relacionada com a atividade
		16. Domínio do processo de inovação
		17. Conhecimento do Sector
	Experiência	18. Experiência Empresarial
		19. Experiência Profissional
Capacidades de gestão	Marketing	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes
		21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes
	Finanças	22. Capacidade para negociar financiamentos
		23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão
	Recursos Humanos	24. Capacidade para motivar os colaboradores
		25. Capacidade para avaliar colaboradores
		26. Capacidade para contratar empregados
	Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa
28. Capacidade para implementar a estratégia definida		

Fonte: Almeida (2003, p.124)

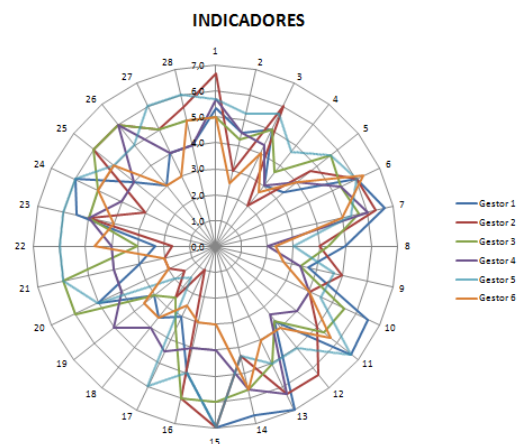
Foi realizada visita na empresa para apresentação da ferramenta a ser aplicada e o questionário foi respondido pelos seis gestores da empresa. A tabela a seguir apresenta o resultado dos indicadores da Capacidade Empreendedora dos Gestores da empresa UNILUX: (IDENTIFICAR OS ASPECTOS MAIS RELEVANTES, PRINCIPAIS DIFERENÇAS, COMPLEMENTARIEDADES...)

TABELA 1 – Resultado dos Indicadores UNILUX

Indicadores	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6
1. Capacidade de escutar e adquirir informação	5,3	6,7	5,0	5,7	5,7	5,0
2. Comunicabilidade	4,5	3,0	4,3	4,5	5,3	2,5
3. Sentido de obrigação com os outros	5,0	6,0	5,0	4,3	5,7	4,0
4. Capacidade de decisão	3,0	2,0	3,7	3,0	4,7	2,7
5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão)	3,3	4,7	5,7	4,0	5,7	4,0
6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos	6,0	6,0	5,3	5,3	6,0	6,3
7. Perseverança	6,7	6,3	5,7	6,0	5,3	5,0
8. Capacidade para arriscar	5,0	4,0	4,3	2,0	3,0	2,3
9. Espírito de iniciativa	3,7	5,0	3,3	3,3	4,7	2,7
10. Potencial criativo	6,5	4,0	5,5	4,0	4,5	4,0
11. Capacidade para inovar	6,7	5,0	5,3	4,0	6,7	5,7
12. Capacidade de partilha	3,7	6,3	3,7	3,3	5,0	4,0
13. Automotivação	7,0	6,3	5,0	6,3	5,0	4,0
14. Capacidade para trabalhar	6,7	4,3	5,7	5,7	4,3	5,7
15. Formação base rel. com a atividade	7,0	7,0	6,0	4,0	7,0	3,0
16. Domínio do processo de inovação	5,0	6,0	6,0	4,0	5,0	3,0
17. Conhecimento do Sector	3,0	1,0	3,5	4,5	6,0	2,5
18. Experiência Empresarial	3,5	2,5	2,5	4,0	1,5	3,5
19. Experiência Profissional	3,0	1,5	3,0	5,0	2,0	3,5
20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes	5,0	2,0	6,0	4,0	5,0	2,0
21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes	3,0	2,0	6,0	4,0	6,0	2,0
22. Capacidade para negociar financiamentos	2,3	1,7	3,0	4,0	6,0	4,7
23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão	5,5	5,0	5,0	5,0	6,0	4,0
24. Capacidade para motivar os colab.	6,0	3,0	5,0	4,0	6,0	5,0
25. Capacidade para avaliar colaboradores	4,0	6,0	6,0	4,0	5,0	5,0
26. Capacidade para contratar empregados	3,0	6,0	6,0	6,0	5,0	3,0
27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa	4,0	5,0	5,0	4,0	6,0	3,0
28. Capacidade para implementar a estratégia definida	4,0	5,5	5,0	4,0	6,0	5,0

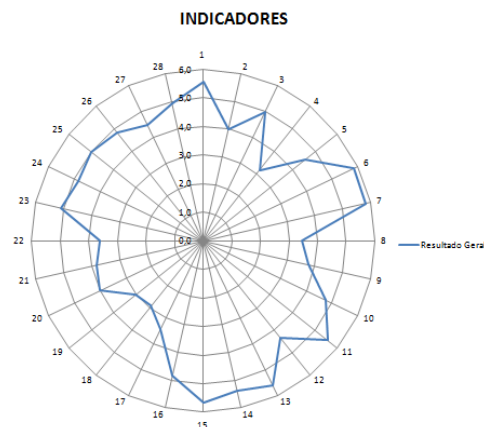
FONTE: Compilação dos Dados da Pesquisa – elaborado pelos autores.

Gráfico 1 – Comparativo Indicadores UNILUX



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 2 – Média indicadores UNILUX



Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que tanto na Tabela 1 como nos Gráficos 1 e 2 são apresentados os indicadores contendo os dados gerais dos entrevistados que compõem a característica da capacidade empreendedora dos gestores da UNILUX. De modo geral nota-se uma capacidade empreendedora nos itens analisados estão, em média, acima de 5, com algumas discrepâncias como as evidenciadas pelo gestor 2 (mais baixa) e gestor 5 (mais alta).

Na sequência são apresentados os resultados das dimensões empreendedoras dos Gestores da empresa UNILUX (Tabela 2):

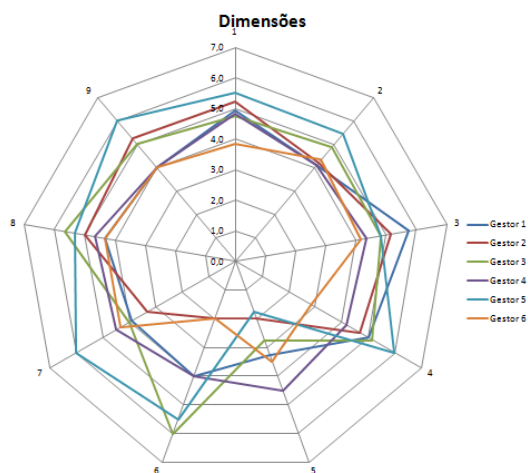
TABELA 2 - Resultado das Dimensões UNILUX

Dimensões	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6
Relacionamento Interpessoal	4,9	5,2	4,8	4,8	5,5	3,8
Liderança	4,1	4,2	4,9	4,1	5,4	4,3
Comportamental	5,7	5,2	4,8	4,3	4,8	4,2
Conhecimento técnico	5,0	4,7	5,2	4,2	6,0	2,8
Experiência	3,3	2,0	2,8	4,5	1,8	3,5
Marketing	4,0	2,0	6,0	4,0	5,5	2,0
Finanças	3,9	3,3	4,0	4,5	6,0	4,3
Recursos Humanos	4,3	5,0	5,7	4,7	5,3	4,3
Estratégia	4,0	5,3	5,0	4,0	6,0	4,0

Fonte: Elaborado pelos autores

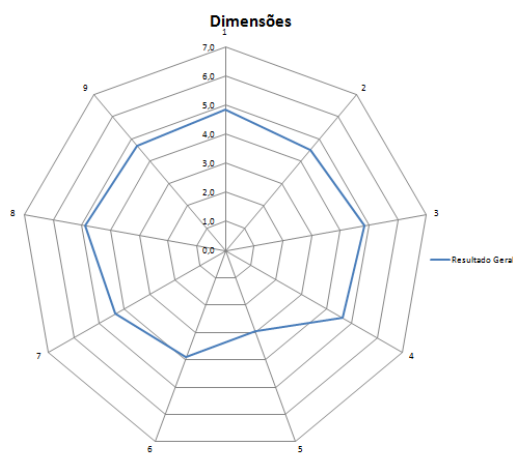
Gráfico 3 – Comparativo Dimensões

UNILUX



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 4 – Média dimensões UNILUX



Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 2 e Gráficos 3 e 4 observa-se que nas dimensões da capacidade empreendedora há um destaque novamente para o gestor 5, com desempenho médio acima de 5. Assim como nota-se que o gestor 6 obtém um desempenho com média inferior a 5, e os demais conservam-se entre estes dois.

A seguir são apresentados os Resultado da Capacidade Empreendedora dos Gestores da empresa UNILUX (Tabela 3):

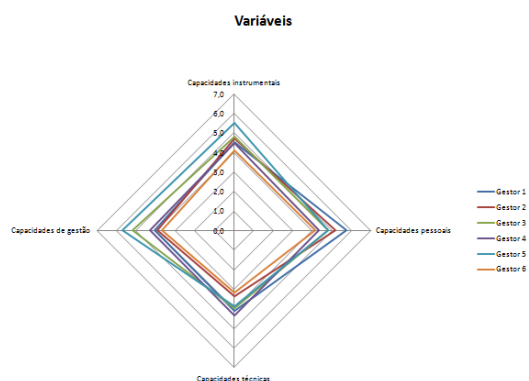
TABELA 3 - Resultado das Variáveis UNILUX

Variáveis	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6
Capacidades instrumentais	4,5	4,7	4,8	4,5	5,5	4,1
Capacidades pessoais	5,7	5,2	4,8	4,3	4,9	4,2
Capacidades técnicas	4,1	3,3	4,0	4,3	3,9	3,2
Capacidades de gestão	4,1	3,9	5,2	4,3	5,7	3,7

Fonte: Elaborado pelos autores

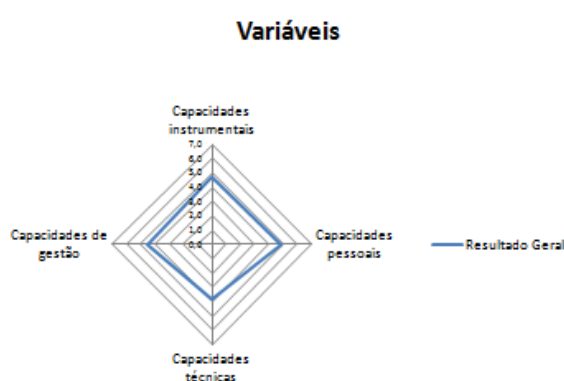
Gráfico 5 – Comparativos variáveis

UNILUX



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 6 – Média variáveis UNILUX



Fonte: Elaborado pelos autores

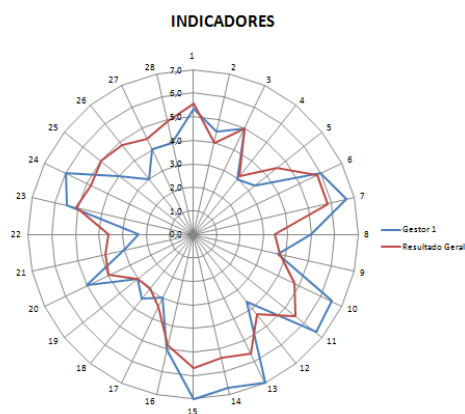
Na análise das variáveis observadas na Tabela 3 e Gráficos 5 e 6 nota-se que o gestor 5 destaca-se com média 5, enquanto os demais ficam abaixo deste patamar, mas com um relativo equilíbrio entre 4 e 5. Através de uma análise individual é possível verificar o alinhamento dos gestores em relação aos indicadores e a colaboração de cada um para a Capacidade Empreendedora do grupo de Gestores da UNILUX Cortinas e Persianas. A seguir a análise individual de cada Gestor.

4.1.1 Gestor 1

O gestor 1 Destaca-se nos aspectos de Capacidades Pessoais, demonstrando alta capacidade para inovar, é perseverante, possui capacidade para trabalhar, potencial criativo e automotivação (Gráficos 7 e 8).

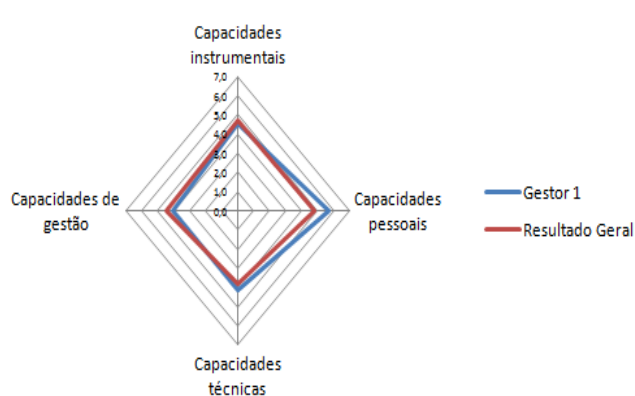
Possui capacidade de escutar e adquirir informação e Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos o que colabora para suas Capacidades Instrumentais.

Gráfico 7 – Comparativo Indicadores x médias Gestor 1



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 8 – Comparativo Variáveis x médias Gestor 1



Fonte: Elaborado pelos autores

Sua formação base é relacionada com a atividade que desempenha colaborando para sua Capacidade Técnica, porém fatores como conhecimento do Setor e experiência profissional e empresarial estão baixas.

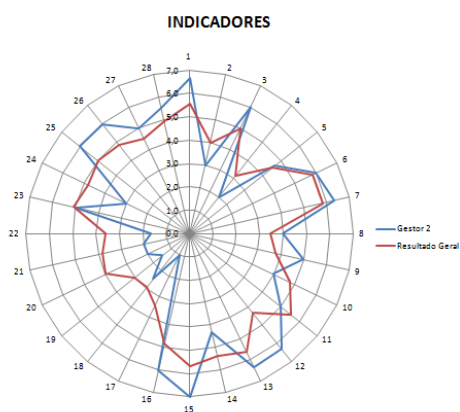
Em relação à Capacidade de Gestão, possui boa capacidade para montar um sistema de controle de gestão e capacidade para motivar os colaboradores, necessitando desenvolver sua capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes, capacidade para negociar financiamentos e capacidade para contratar empregados.

4.1.2 Gestor 2

O gestor 2 possui bons indicadores em suas Capacidades Pessoais em relação à perseverança, capacidade de partilha e automotivação (Gráficos 9 e 10).

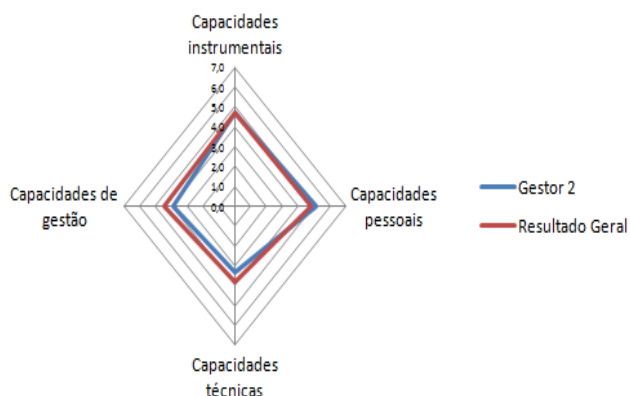
Em suas Capacidades Instrumentais possui capacidade de escutar e adquirir informação, sentido de obrigação com os outros e capacidade para assumir responsabilidades e compromissos, deve desenvolver-se em sua capacidade de decisão. Sua formação base é relacionada com a atividade e tem domínio do processo de inovação, porém possui pouco conhecimento do setor e pouca experiência profissional e empresarial.

Gráfico 9 – Comparativo Indicadores x médias Gestor 2



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 10 – Comparativo Variáveis x médias Gestor 2



Fonte: Elaborado pelos autores

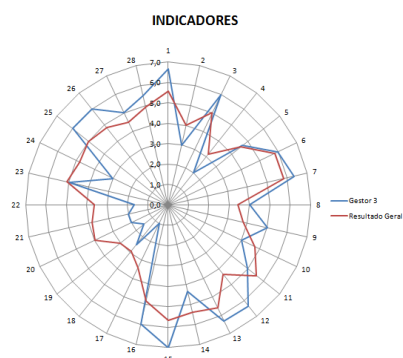
Para sua Capacidade de Gestão, verifica-se a capacidade para avaliar colaboradores, capacidade para contratar empregados e capacidade para implementar a estratégia definida, podendo desenvolver sua capacidade para perceber as motivações e medir o grau de satisfação dos clientes, capacidade para negociar financiamentos e capacidade para motivar os colaboradores

4.1.3 Gestor 3

O gestor 3 possui bons aspectos relacionados à Capacidade de Gestão, tem capacidade para perceber as motivações e medir o grau de satisfação dos clientes, capacidade para avaliar colaboradores e capacidade para contratar empregados (Gráficos 11 e 12).

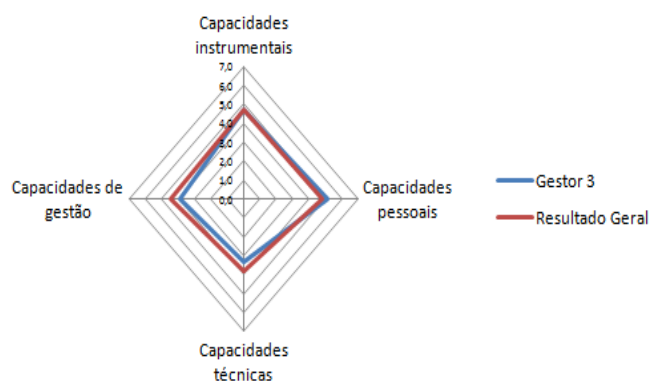
Em suas Capacidades Instrumentais destaca-se sua capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão) e capacidade para assumir responsabilidades e compromissos. Indicadores de perseverança, potencial criativo, capacidade para inovar e capacidade para trabalhar colaboram para suas Capacidades Pessoais, necessita desenvolver seu espírito de iniciativa.

Gráfico 11 – Comparativo Indicadores x médias Gestor 3



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 12 – Comparativo Variáveis x médias Gestor 3



Fonte: Elaborado pelos autores

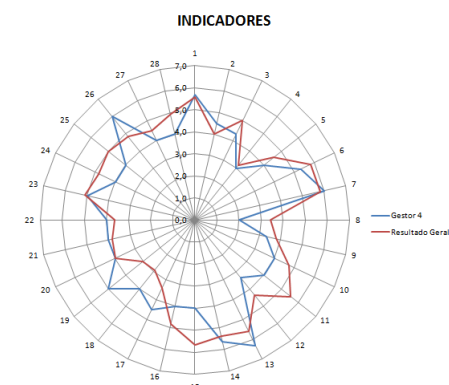
O Gestor 3 possui formação base relacionada com a atividade e domínio do processo de inovação, porém possui pouca experiência profissional e empresarial.

4.1.4 Gestor 4

O gestor 4 possui Capacidades Pessoais boa capacidade de escutar e adquirir informação e capacidade para assumir responsabilidades e compromissos, como oportunidade de desenvolvimento deve trabalhar sua capacidade de decisão (Gráficos 13 e 14).

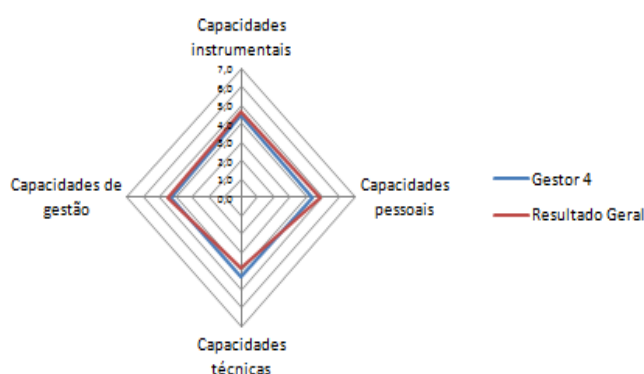
Nas Capacidades Pessoais, destaque para sua automotivação, capacidade para trabalhar e perseverança, tendo necessidade de melhorar em sua capacidade para arriscar, seu espírito de iniciativa e capacidade de partilha.

Gráfico 13 – Comparativo
Indicadores x médias Gestor 4



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 14 – Comparativo Variáveis x médias
Gestor 4



Fonte: Elaborado pelos autores

O gestor 4 destaca-se dos demais em relação a sua experiência profissional em suas Capacidades Técnicas e possui algum conhecimento do setor, mas atua com neutralidade em relação a sua formação base e ao processo de inovação.

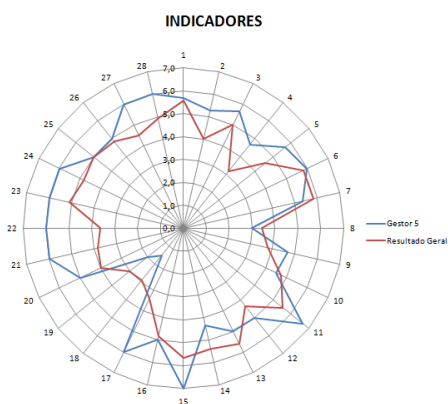
Em relação às Capacidades de Gestão possui boa Capacidade para contratar empregados, referente aos demais indicadores possui certa neutralidade.

4.1.5 Gestor 5

O gestor 5 destaca-se em suas Capacidades de Gestão (Gráfico 15 E 16). Possui capacidade para conceber a estratégia da empresa e capacidade para implementar a estratégia definida refletindo de forma positiva na dimensão estratégica da empresa. Sua capacidade para negociar financiamentos e para montar um sistema de controle de gestão contribui para a área financeira e controles de gestão. Na dimensão de recursos humanos possui alta capacidade para motivar os colaboradores, boa capacidade para avaliar colaboradores e contratar empregados. Possui, também, alta capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes e para perceber as motivações dos clientes, o que reflete na dimensão mercadológica.

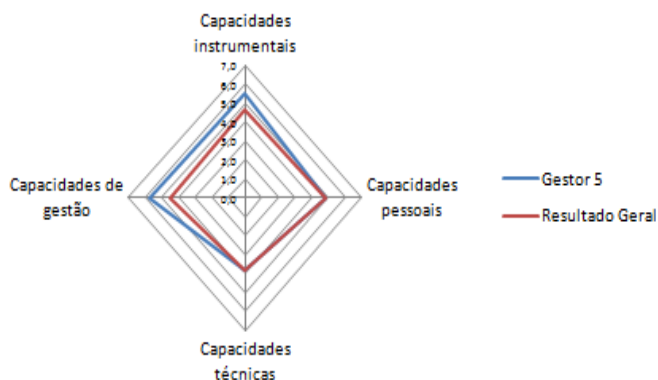
Suas Capacidades Instrumentais também recebem destaque, possui alta capacidade para assumir responsabilidades e compromissos, para identificar novas oportunidades de negócio (Visão), capacidade de escutar e adquirir informação, boa comunicabilidade e sentido de obrigação com os outros, o que colabora muito para questões estratégicas da empresa e desenvolvimento do negócio refletindo na forma que a UNILUX se posiciona no mercado, com produtos exclusivos e personalizados. Isso se dá também pela sua Capacidade Técnica que, apesar de possuir pouca experiência profissional e empresarial, sua formação base é relacionada com a atividade, possui alto conhecimento do setor e tem domínio do processo de inovação.

Gráfico 15 – Comparativo
Indicadores x médias Gestor 5



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 16 – Comparativo Variáveis x médias
Gestor 5



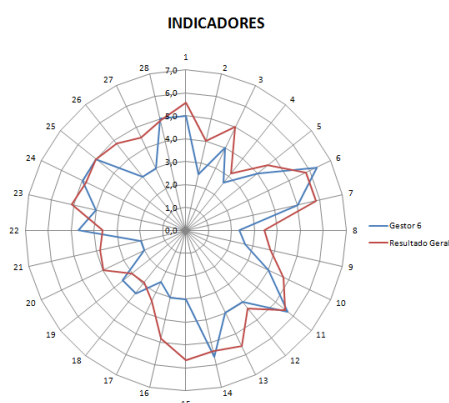
Fonte: Elaborado pelos autores

Em suas Capacidades Pessoais, possui boa capacidade de partilha e automotivação. Sua alta capacidade para inovar e perseverança contribui para a evolução da empresa, porém deve desenvolver melhor sua capacidade para arriscar.

4.1.6 Gestor 6

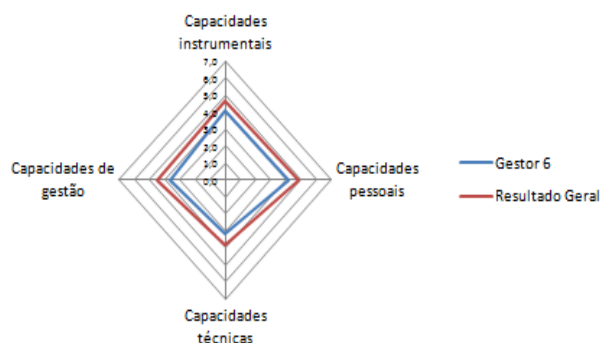
O Gestor 6 possui alta capacidade para assumir responsabilidades e compromissos e boa capacidade para trabalhar e inovar (Gráficos 17 e 18).

Gráfico 17 – Comparativo
Indicadores x médias Gestor 6



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 18 – Comparativo Variáveis x médias
Gestor 6



Fonte: Elaborado pelos autores

O desenvolvimento de suas Capacidades Instrumentais deve ter foco na comunicabilidade e capacidade de decisão. Em relação às Capacidades Pessoais,

desenvolver sua capacidade para arriscar e espírito de iniciativa. Suas Capacidades de Gestão apresentam certa neutralidade, apresentando necessidade de desenvolvimento de sua capacidade para perceber as motivações e medir o grau de satisfação dos clientes, o que certamente reflete em sua capacidade para conceber a estratégia da empresa.

4.1.7 Aceleradores ou Redutores da Capacidade Empreendedora

Na aplicação da metodologia Skills (Almeida 2003) foram medidos os aceleradores ou redutores da Capacidade Empreendedora (Tabela 4) dos gestores da UNILUX. Verificou-se que o principal acelerador para a Capacidade Empreendedora é a disponibilidade dos gestores para a empresa.

Fatores da envolvente econômica como fase de crescimento do mercado, existência de nichos de mercado inexplorados, nível elevado de inovação do produto, elevada necessidade do produto, facilidade de identificar os clientes e existência de clientes interessados no produto colaboraram como aceleradores do negócio. Porém fatores como facilidade em obter o financiamento para os capitais próprios, disponibilidade de capital de familiares/amigos, acesso facilitado ao crédito bancário e facilidade de financiamento por operações de capital de risco foram redutores da Capacidade Empreendedora.

Tabela 4 – Aceleradores UNILUX

		Dos seguintes aspectos, qual a relevância que lhes atribui, relativamente a sua contribuição para que conseguisse criar a sua empresa:						MÉDIA	MÉDIA VARIÁVEIS
		Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6		
Disponibilidade	Quantas horas por dia dedica em média à sua empresa:	7	7	6	4	5	5	5,67	5,83
	Quantas horas por dia dedicou em média à sua empresa no início das atividades:	7	7	6	4	7	5	6,00	
Envolvente Sócio Cultural	Valorização pela família da iniciativa de criar uma empresa	4	1	5	4	4	4	3,67	4,00
	Apoio do cônjuge/família relativamente ao esforço que envolve uma empresa	4	1	5	4	7	5	4,33	
Envolvente Económica	Fase de crescimento do mercado	4	6	5	4	7	5	5,17	4,20
	Existência de nichos de mercado inexplorados	4	4	5	4	6	6	4,83	
	Nível de inovação do produto elevado	4	4	6	4	5	5	4,67	
	Elevada necessidade do produto	4	6	6	4	5	3	4,67	
	Facilidade de identificar os clientes	4	6	5	4	5	6	5,00	
	Existência de clientes interessados no produto	4	6	5	4	5	6	5,00	
	Facilidade em obter o financiamento para os capitais próprios	4	2	3	4	4	2	3,17	
	Disponibilidade de capital de familiares/amigos	4	1	3	4	4	2	3,00	
	Acesso facilitado ao crédito bancário	4	3	3	4	4	2	3,33	
	Facilidade de financiamento por operações de capital de risco	4	3	2	4	4	2	3,17	
Envolvente Política	Existência de incentivos que se adaptem à atividade da empresa	4	4	2	4	4	2	3,33	3,33
	Desburocratização que facilite o início de novos negócios	4	4	2	4	4	2	3,33	
	Apoio a nível de políticas públicas na elaboração do plano de negócios	4	4	2	4	4	2	3,33	
	Apoio de agências públicas	4	4	2	4	4	2	3,33	
Valores Individuais	Disponibilidade	7,0	7,0	6,0	4,0	6,0	5,0		
	Sócio Cultural	4,0	1,0	5,0	4,0	5,5	4,5		
	Economica	4,0	4,1	4,3	4,0	4,9	3,9		
	Política	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	2,0		

Fonte: Elaborado pelos autores

O Aspecto Sócio Cultural tem certa neutralidade em relação à Capacidade Empreendedora dos gerentes da empresa.

A envolvente política em seus aspectos de existência de incentivos que se adaptem à atividade da empresa, desburocratização que facilite o início de novos negócios, apoio de políticas públicas na elaboração do plano de negócios e apoio de agências públicas se mostraram como redutoras da Capacidade Empreendedora.

Observou-se um nível elevado nas motivações para a criação da empresa (Tabela 5):

Tabela 5 – Motivações UNILUX

Das seguintes motivações para a criação da empresa, qual a relevância que lhes atribuiu quando decidiu criar a mesma:							
	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6	Resultado
Possibilidade de desenvolver um trabalho criativo	4	6	5	4	4	6	4,83
Poder ser inovador	4	6	5	4	5	6	5,00
Possibilidade de ser independente	4	3	5	4	6	7	4,83
Ter liberdade no desenvolvimento do seu trabalho	4	5	5	4	6	7	5,17
Necessidade de controlar o seu próprio destino	4	6	5	4	6	5	5,00
Poder acompanhar o desenvolvimento tecnológico	4	7	3	4	5	5	4,67
Poder continuar a aprender	4	7	5	4	6	4	5,00
Aproveitar uma oportunidade de mercado	4	6	5	4	6	6	5,17
Aproveitar o valor da ideia	4	6	3	4	6	7	5,00
Necessidade de realização pessoal	4	7	5	4	6	7	5,50
Desejo de enfrentar desafios	4	6	5	4	5	7	5,17

Fonte: Elaborado pelos autores

Grande parte dos estudos sobre empreendedorismo destacam os aspectos e características individuais que colaboram para o sucesso dos negócios. Neste estudo procurou-se analisar os aspectos individuais dos gestores que colaboram com os aspectos empresariais. Almeida (2003) aponta que a Capacidade Empreendedora de uma organização está relacionada com a capacidade dos indivíduos que compõe seu quadro de colaboradores. Parker (2005, 2006, 2007) salienta a necessidade de desenvolver abordagens ecléticas com o objetivo de permitir avaliar a relação do empreendedorismo individual com o empresarial.

4.1.8 Complementariedades da Capacidade Empreendedora dos Gestores

Também foi possível observar uma complementariedade da Capacidade Empreendedora entre os gestores, principalmente em aspectos como os apresentados nos indicadores: 2.Comunicabilidade, 5.Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão), 8.Capacidade para arriscar, 10.Potencial criativo, 12.Capacidade de partilha, 15.Formação base relacionada com a atividade, 16.Domínio do processo de inovação, 17.Conhecimento do Setor, 20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes, 21.Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes, 22.Capacidade para negociar financiamentos, 24. Capacidade para motivar os colaboradores, 26.Capacidade para contratar empregados, 27.Capacidade para conceber a estratégia da empresa e 28. Capacidade para implementar a estratégia definida.

Essa complementaridade faz com que os resultados das Dimensões de relacionamento interpessoal, liderança, comportamental, conhecimento técnico, recursos humanos e de estratégia tenham importante incremento, colaborando para a Capacidade Empreendedora de modo geral para as suas variáveis instrumentais, pessoais e de gestão. Isso colabora para o efeito de sinergia, que é a soma forças através da integração entre as partes envolvidas da organização. As capacidades técnicas ficaram abaixo pelo fator experiência, sendo para essa variável colabora o fato que possuem bom conhecimento técnico.

Em outros aspectos há certa similaridade entre os gestores, com destaque para os indicadores: 1.Capacidade de escutar e adquirir informação, 3.Sentido de obrigação com os outros, 6.Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos, 7.Perseverança, 11.Capacidade para inovar, 13. Automotivação e 14.Capacidade para trabalhar, o que colabora muito para as Capacidades Instrumentais e Pessoais.

Nas variáveis de Capacidades técnicas os indicadores são similares, verificou-se que a baixa experiência profissional e empresarial (18 e 19) é comum entre os gestores, porém com aspecto positivo no que se refere aos indicadores: 15.Formação base relacionada com a atividade e 16.Domínio do processo de inovação, refletindo na alta capacidade de inovar e no alto padrão de qualidade dos produtos UNILUX.

Peter Drucker (2001) comenta que *nenhuma empresa é melhor do que o seu administrador permite, e esta constatação pôde ser verificada na análise da Capacidade Empreendedora dos Gestores da UNILUX. Haja vista que os resultados obtidos possibilitam verificar que as estratégias empresariais são fruto desta Capacidade Empreendedora de seus gestores. A capacidade de inovar, de escutar e adquirir informação, de identificar novas oportunidades de negócio, automotivação e a capacidade para trabalhar estão intimamente ligados aos aspectos estratégicos evidenciados na missão, visão de negócio e valores empresariais da UNILUX.*

O posicionamento estratégico em relação ao mercado, a forma de trabalho e o próprio produto traduz a preocupação dos gestores com as questões relacionadas à motivação ao trabalho, inovação, alto padrão e excelência em qualidade e exclusividade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia Skills aplicada nesse estudo foi capaz de demonstrar a Capacidade Empreendedora dos Gestores da empresa UNILUX e de que forma ela influencia na gestão da empresa.

Os resultados da Capacidade Empreendedora dos Gestores demonstram excelentes Capacidades Pessoais destacando indicadores de perseverança (6,7), capacidade para inovar (6,7), capacidade para trabalhar (6,7) e automotivação (7,0).

Os gestores demonstram uma alta Capacidade de Gestão, apresentando pontuação 6,0 nas dimensões de Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Estratégia.

Em suas capacidades Instrumentais destaque para sua capacidade de escutar e adquirir informação (6,7), um indicador a ser desenvolvido entre os gestores é a capacidade de decisão (4,7).

Apesar da pouca experiência profissional (5,0) e empresarial (4,0) de seus gestores fatores como a formação base relacionada com a atividade (7,0) merecem especial destaque, assim como o domínio do processo de inovação (6,0) e conhecimento do setor (6,0).

O resultado obtido de 5,9 demonstra uma alta Capacidade Empreendedora dos Gestores da UNILUX o que faz com que isso colabore para os resultados conquistados ao longo da história da empresa.

A metodologia Skills é uma importante ferramenta de análise empresarial, trazendo grande contribuição para os gestores das empresas e empreendedores, pois permite através de sua aplicação ter um panorama dos aspectos fundamentais para uma boa gestão empresarial. Além de garantir bons resultados e sustentabilidade para o negócio, bem como verificar oportunidades de desenvolvimento para o capital intangível da empresa.

Para o empreendedorismo de forma geral a ferramenta contribui para avaliar a Capacidade Empreendedora do negócio, seus gestores e do próprio empreendedor, seja ele já existente ou futuro, sinalizando de forma objetiva quais os pontos fortes e as carências apresentadas mostrando o caminho para o desenvolvimento de negócios de sucesso colaborando para o desenvolvimento social e econômico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. J. M. B. Da Capacidade Empreendedora aos Ativos Intangíveis no Processo de Criação de Empresas do Conhecimento. Lisboa: Tese de Mestrado, 2003.

AUDRETSCH, D. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. **Enterprise Papers**, European Commission, Enterprise Directorate-General, 14, Brussels, 2003.

BARTHETT, C. and GHOSHAL, S. Building Competitive Advantage through People. **Sloan Management Review**, 4(2), pp 34-41, 2002.

BAUMOL, W. **The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism**. Cambridge, UK: Oxford University Press, 2002.

BOSMA, N., VAN PRAAG, M., THURIK, T. and WIT, G. The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. **Small Business Economics**, 23, pp.227-236, 2004.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 61-82.

CHUNG, L. and GIBBONS, P. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. **Group & Organization Management**, 22(1), pp 10-30, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 25-47.

DRUCKER, P. Administrando para o futuro. Editora Pioneira, 2001.

HONIG, B. The role of Social and Human Capital among Nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, 18, pp 301-331, 2003.

LEITÃO, J. FRANCO, M. Individual Entrepreneurship Capacity and Performance of SMEs. **MPRA Paper** No. 8179, posted 9. April 2008.

MINTZBERG, H. **Safari de Estratégia**. Artmed, 2011.

PARKER, S. The Economics of Entrepreneurship: What we know and what we don't.

Foundations and Trends in Entrepreneurship, 1(1), pp 1-54, 2005.

PARKER, S. The Economics of Entrepreneurship: What we know and what we don't. **Summer Institute of the Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group, Max Planck Institute of Economics**, pp 1-18, 2006.

PARKER, S. Which firms do the entrepreneurs come from?. **Economics Bulletin**, 10(10), pp 1-9, 2007.

UNILUX; A empresa; UNILUX Cortinas e Persianas. Disponível em: <<http://www.unilux.com.br/empresa.html>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

YOUNDT, M., SUBRAMANIAM, M. and SNELL, S. Intellectual Capital Profiles: An examination of investments and returns. **Journal of Management Studies**, 41(2), pp 335-361, 2004.