

## PERFIL INOVADOR E O PERFIL EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR METALMECÂNICO

### PROFILE PROFILE AND INNOVATIVE ENTREPRENEUR: A CASE STUDY IN INDUSTRY METAL MECHANIC

Alexandra Andreis<sup>1</sup>; Cláudia Prantz<sup>2</sup>; Evandro Busato Saciloto<sup>3</sup>; Simone Fonseca de Andrade<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil  
[alexandra\\_andreis@yahoo.com.br](mailto:alexandra_andreis@yahoo.com.br)

<sup>2</sup>Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil  
[cprantz@gmail.com](mailto:cprantz@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil  
[esaciloto4@gmail.com](mailto:esaciloto4@gmail.com)

<sup>4</sup>Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS - Brasil  
[simo.fandrade@gmail.com](mailto:simo.fandrade@gmail.com)

#### Resumo

*No atual contexto competitivo, desafios e incertezas cercam as organizações e, por conseguinte, desafiam seus decisores. Estes precisam ter a capacidade de identificar novas possibilidades de negócio, novas melhorias em processos e produtos, saibam trabalhar de maneira eficaz com recursos muitas vezes limitados. Além disso, espera-se que os executivos sejam capazes de administrar as mudanças e trazer retorno à organização e aos seus parceiros, com vistas a manter e melhorar suas relações no mercado. Para alcançar esses objetivos, os gestores precisam aliar características empreendedoras e inovadoras no exercício de suas funções. O objetivo desse estudo foi identificar os elementos que caracterizam o perfil empreendedor e o perfil inovador nas duas maiores empresas metalmeccânicas de Caxias do Sul, bem como identificar se seus gestores, vinculados a áreas onde surgem as inovações, possuem características empreendedoras. Optou-se pela pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, onde utilizou-se o método de estudo de caso. A análise estabeleceu um paralelo entre os conceitos que envolvem o perfil empreendedor e o perfil inovador por meio do comportamento dos principais decisores no processo de inovação dessas empresas. Foram aplicados questionários estruturados e auto administrados, com perguntas abertas, ao gerente comercial e ao diretor de Engenharia de cada empresa. Como conclusão, os resultados mostraram que esses gestores, além de possuírem perfil inovador, também possuem características empreendedoras, demonstrando que há indícios de uma aproximação entre esses dois perfis e conceitos.*

**Palavras-chave:** perfil inovador; perfil empreendedor; setor metalmeccânico.

## **Abstract**

In the current competitive context, challenges and uncertainties surround organizations and, consequently, challenge their executives. The need to have the ability to identify new business opportunities, new improvements in processes and products, and also they need to know how to work in more effective way, often with limited resources. Moreover, it is expected that executives are able to manage change and to achieve return to the organization and its partners, in order to maintain and improve their relationships in the market. To achieve these goals, executives need to combine entrepreneurial and innovative features in the exercise of their functions. Thus, this study aimed to identify elements that characterize the entrepreneurial profile and the innovative profile in the two largest Metal-Mechanic companies of Caxias do Sul, as well to identify if their executives, linked to innovations areas, have entrepreneurial characteristics. The qualitative and exploratory research was selected, using the case study method. The analysis established a parallel between the theory of entrepreneurial and innovative profile and the behavior of main managers in the innovation process of these companies. It was applied structured and self administered questionnaires, with open questions, to the manager and the director of engineering area of each company. The results showed that these executives, besides having innovative profile, they also have entrepreneurial characteristics, demonstrating that there is evidence of a connection between these two concepts and profiles.

**Key-words:** innovative profile; entrepreneur profile; metal-mechanic industry.

## **1. Introdução**

No cenário atual de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e até mesmo sua sobrevivência depende, em grande parte, de pessoas que tenham a capacidade de identificar novas oportunidades de negócio, novas melhorias em processos e produtos, saibam trabalhar de maneira eficaz com recursos e habilidades que dispõem de forma inovadora, para empreender ações que tragam retorno à organização e seus parceiros de negócio.

Nessa perspectiva, a inovação exerce papel fundamental. Drucker (1986), ao abordar a inovação nas organizações, cita em seu livro um poeta latino-americano que costumava chamar o ser humano de *rerum novarum cupidus* (ganancioso por coisas novas). Segundo Simantob e Lippi (2003), o inovador é aquele que propaga ideias novas, que se mostra insatisfeito com o rumo e o ritmo das coisas e pretende criar uma nova ordem. O inovador é capaz de enxergar um novo mercado em que possa se diferenciar e sobressair, tendo como seu maior desafio, ser inovador constantemente (SIMANTOB; LIPPI, 2003). Segundo Schumpeter (1961), o inovador não precisa, necessariamente, ser proprietário do capital e nem mesmo um gerente da organização. Neste contexto, caracteriza-se o empreendedor, um inovador que desenvolve tecnologia que ainda não foi testada (SCHUMPETER, 1982). Na análise schumpeteriana, os empreendedores são como líderes, movidos pela vontade de vencer e de introduzir inovações, capazes de superar limitações que costuma intimidar os outros. O empreendedor assume um papel central no processo de inovação e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

Autores como Drucker (1993) também definem os empreendedores como pessoas que inovam. Nesse sentido, emerge a pergunta: se todo o empreendedor é um inovador, a recíproca é verdadeira? Todo o inovador é necessariamente um empreendedor? A partir dessa indagação, este trabalho buscou identificar alguns elementos que caracterizam o perfil empreendedor e o perfil inovador e, através da participação de gestores das áreas envolvidas com inovação das duas maiores empresas metalomecânicas de Caxias do Sul (CRETOIU et. al., 2012), procurou estabelecer um paralelo entre a teoria e a prática do perfil empreendedor e do inovador, bem como identificar se esses elementos estão presentes concomitantemente nos gestores estudados.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Perfil Empreendedor**

É notória a contribuição do empreendedor para a sociedade na criação de novas empresas, empregos e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico e social. Há diversas terminologias para compreender a noção de empreendedor, sendo uma delas a dissociação da figura do empresário ao do empreendedor, que caracteriza este último por buscar, sobretudo, novas situações para o seu trabalho e para a empresa, por meio de um comportamento inovador (DRUCKER, 1986). Schumpeter (1961) aponta que a principal tarefa do empreendedor é a “destruição criativa”, neste sentido, a criatividade, iniciativa e auto-realização são aspectos fundamentais ao perfil empreendedor. Para analisar a inovação como elemento motor do desenvolvimento, o empreendedor e a ação empreendedora aparecem como força para romper a trajetória normal de crescimento através da força da criação e da destruição (SCHUMPETER, 1982).

Drucker (1993) conceitua que os empreendedores são indivíduos que inovam, tendo por meio da inovação a possibilidade de explorar a mudança, transformá-la numa oportunidade, criar algo novo ou recriar a partir do já descoberto ou inventado. Também é possível compreender o empreendedorismo a partir de dois enfoques que se destacam no âmbito da discussão científica: o econômico, a partir das ideias de Schumpeter (1982) e o comportamental, baseado na contribuição de Mc Clelland (1972), que desenvolveu estudos sobre a motivação psicológica para o entendimento do empreendedorismo.

Para Schumpeter (1982), os empreendedores são a força motriz de um grande número de acontecimentos e que sem inovação, não há empreendedores, assim como sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona. O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, ou seja, o impulso fundamental que aciona e

mantém em funcionamento a economia capitalista, criando novos métodos que se sobrepõem aos antigos, menos eficientes e mais caros. O empreendedor destaca-se dos outros indivíduos pela capacidade de levar a cabo novas combinações, ou seja, de perceber as coisas de maneira diferente dos demais agentes da economia. O resultado dessa percepção é posteriormente reforçado pelos fatos que, a princípio, não estavam claros no momento que ele empreende uma inovação no mercado (SCHUMPETER, 1982). Para este autor, o empreendedor é o “indivíduo” que destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, criando novas formas organizacionais, abrindo novos mercados ou explorando novos materiais. O cerne do entendimento de Schumpeter sobre o empreendedor foi apresentado, em 1982, na *Teoria do Desenvolvimento Econômico*:

Chamamos de “empreendimentos” a realização de combinações novas; chamamos “empreendedores” aos indivíduos cuja função é realizá-las. (...) chamamos “empreendedores” não apenas aos homens de negócio “independentes” em uma economia de trocas (...) mas a todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam (...) empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc. (...) não é necessário que ele deva ser conectado permanentemente com uma firma individual. (SCHUMPETER, 1982, p.54).

Para Schumpeter (1982), o empreendedor não pode ser confundido com o gerente, administrador, empresário ou capitalista. Gerenciar, tomar decisões de rotina, fazer um negócio crescer de forma contínua não caracterizam uma ação empreendedora e sim a rotina de um gerente ou administrador. Ações de gerentes, empresários e capitalistas podem gerar um crescimento contínuo na economia, mas jamais podem gerar ruptura espontânea e descontínua, perturbação do equilíbrio e alterar para sempre o estado de equilíbrio previamente existente na trajetória do desenvolvimento. Nesse sentido, Schumpeter define:

...a atividade inovadora envolve sempre o lidar com situações desconhecidas, incertas; aquilo que para todo indivíduo envolvido no fluxo circular é dado familiar, rotineiro, torna-se para o inovador uma incógnita. (...) o risco recai sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro, pago por eles, e nunca sobre o empresário enquanto tal (...) Empresário nunca corre o risco (SCHUMPETER, 1982, p.54; 92).

Algumas características comportamentais conseguem clarificar as atitudes empreendedoras. Mc Clelland (1972) acreditava que características de personalidade, como a necessidade de realização e poder, propensão aos riscos e vontade de assumir responsabilidades e desafios são típicas do comportamento empreendedor. Pessoas com alta necessidade de realização são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e se colocam em situações competitivas, estipulando também para si metas realistas e realizáveis. Os empreendedores são essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas

decisões. Mc Clelland (1972) caracteriza o empreendedor como uma pessoa movida a sucesso, reconhecimento, poder e controle.

Para caracterizar o empreendedor, Garzon (2010) cita as seguintes competências empreendedoras pessoais: busca de oportunidades e iniciativas, disposição ao risco, procura de eficiência e qualidade, persistência, compromisso com o trabalho, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento sistemático e monitoramento, persuasão e *networking*, independência e auto confiança. De acordo com Farrell (1993), os empreendedores não se acomodam às situações, não agem de forma passiva. Na concepção de Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. A partir da visão de futuro, ele elabora um planejamento que permite criar as condições necessárias à realização do seu empreendimento. O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, analisando o mercado continuamente a fim de tomar decisões inovativas, mas com risco moderado.

## **2.2. Perfil Inovador**

O inovador é a pessoa que, ao identificar fatores internos - suporte, recurso, estrutura, etc. – que podem propiciar um ambiente facilitador para a inovação, implanta essa ideia tornando-a realidade (BRESSAN, 2013). O empresário inovador é um tipo especial de agente, característica atribuída ao seu comportamento diante das possibilidades. Segundo Barroso et. al. (2005), o indivíduo inovador é aquele que questiona os processos de trabalho e de relacionamento entre as forças envolvidas na produção de bens e serviços, que busca novas formas de pensar, de fazer, de comercializar e de explorar seus resultados, desafiando as regras vigentes e criando novas. É um empreendedor buscando continuamente identificar oportunidades novas ou pouco exploradas pelo mercado.

A inovação requer que o inovador pense em possibilidades e tenha coragem de assumir os riscos quando este identifica uma oportunidade que pode não ser percebida por outras pessoas. A essência do empresário inovador está em desenvolver uma nova mercadoria e, em seguida, empenhar-se em gerar novas necessidades no mercado consumidor (SCHUMPETER, 1982). Schumpeter (1982) destaca também a capacidade do empresário inovador de buscar novas combinações com os recursos disponíveis ou, até mesmo, com a sua falta no desenvolvimento dos empreendimentos. Para Drucker (1986), a capacidade de ser inovador está relacionada com o empreendedorismo. A inovação torna-se o instrumento dos empreendedores pelo qual eles

exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. O inovador não só questiona, ele introduz novos métodos de trabalho e de relacionamento, novas formas de produzir e vender. O maior desafio de um inovador é descobrir como ser inovador mais uma vez (SIMANTOB; LIPPI, 2003). Os inovadores são observadores constantes das outras pessoas, empresas ou acontecimentos, em especial o comportamento em resolver determinados problemas. É nos momentos de observação que os inovadores descobrem suas rupturas principais.

### **2.3. Caracterização das Empresas**

Neste estudo, a amostra pesquisada serão as duas maiores empresas metalomecânicas de Caxias do Sul (CRETOIU et. al., 2012). As empresas estão situadas na cidade de Caxias do Sul – RS, importante pólo da indústria metalmeccânica do país.

#### **2.3.1 Empresa Alfa**

Uma destas empresas será denominada como “Alfa”, maior fabricante de implementos rodoviários da América Latina e entre as cinco maiores do mundo. Seu portfólio contempla carrocerias, reboques e semirreboques e desde 2004, essa empresa produz vagões ferroviários. No ano de 2013, a empresa Alfa completou 64 anos, com mais de 360 mil unidades de produtos fabricados. A empresa também atua como exportadora, mantendo clientes em mais de 70 países. Com sede em Caxias do Sul (RS), a Alfa conta com unidades industriais em Guarulhos (SP), Chapecó (SC) e na Província de Santa Fé, na Argentina.

A empresa Alfa, ao analisarmos seu histórico desde sua fundação, há indícios de ser uma empresa inovadora, já em 1969, ela colocou no mercado sua primeira invenção patenteada, o semi reboque de três eixos, com maior capacidade de carga que os produtos disponíveis naquela época. A empresa possui o maior centro de desenvolvimento tecnológico de veículos rebocados da América Latina e tem registrado uma média superior a 15 inovações por ano, considerando apenas os últimos três anos, grande parte já patenteadas. Atualmente, a Alfa conta com 4.700 funcionários, sendo que 85 deles dedicam-se especificamente à Pesquisa e Desenvolvimento (*P&D*), área que recebe, em média, 2% do faturamento da empresa. A empresa recebeu o título de “Campeã da Inovação 2011”, no segmento Automotivo, da 7ª edição do *ranking* promovido pela Revista Amanhã. A colocação é fruto de levantamento feito junto à Região Sul do Brasil e é baseado no método *Innovation Index*, criado pelo consultor norte-americano Edward DeBono, com apoio da Fundação Dom Cabral.

### **2.3.2 Empresa Beta**

A segunda empresa será denominada como “Beta”. Ela tem mais de 60 anos de atuação e é uma das maiores empresas do setor metal mecânico do estado. A empresa conta atualmente com mais de 22 mil funcionários em todas as suas unidades. Atualmente, a empresa Beta possui atuação internacional, com participação em países como África do Sul, Colômbia, México, Rússia, Índia, Argentina, China, Austrália e Canadá.

A Beta tem sua história marcada por diversas inovações, em uma delas, a empresa teve a perspectiva de descobrir um nicho de mercado e desenvolver um produto que não existia no Brasil, isso se deve ao fato da empresa tratar a inovação como um processo normal e permanente. O aperfeiçoamento de produtos já existentes e o desenvolvimento contínuo de novos produtos têm sido duas das mais fortes características empresariais dessa empresa, que atualmente é líder nacional na produção de carrocerias para ônibus. Recentemente, uma de suas linhas de produto se tornou referência internacional em inovação, por ter um *design* diferenciado, e itens que se destacam em *performance*, diante dos produtos similares dos concorrentes. A empresa ampliou sua área de Pesquisa e Desenvolvimento, dispondo de pessoal técnico para essa atividade, bem como em áreas de tecnologia, que proporcionam as condições necessárias para a elaboração de testes, construção de protótipos e ferramentas tecnológicas, e que permitem a simulação do produto sem a necessidade de materializá-lo.

## **3. Método**

### **3.1 Ambiência e Objetivo da Pesquisa**

Com o objetivo de investigar se o profissional com perfil inovador também tem, necessariamente, um perfil empreendedor, após revisão da literatura sobre os dois perfis sob o enfoque comportamental, este trabalho buscou estabelecer um paralelo entre a teoria e as características comportamentais, pessoais e profissionais dos principais decisores no processo de inovação das duas maiores empresas metalomecânicas de Caxias do Sul.

### **3.2 Técnicas e Procedimentos de Pesquisa**

Para concretizar essa investigação, de caráter qualitativo e exploratório, utilizou-se o método de estudo de caso que, segundo Yin (2010), se constitui em uma abordagem ideal quando a

questão investigada gira em torno de “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados. Ainda conforme o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. (YIN, 2010). Em complemento ao estudo de caso, Richardson (1999) ressalta que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, fazendo compreender as relações entre as variáveis, possibilitando assim um maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para tal entendimento, esta pesquisa dedicou-se a investigar e descrever as características e relações existentes no contexto estudado, assumindo caráter exploratório, desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema do Perfil Empreendedor, do Perfil Inovador, bem como a análise de dados secundários (COOPER; SCHINDLER, 2003), a partir de publicações anteriores e do site das instituições pesquisadas, bem como pela aplicação de questionário auto administrado com pessoas envolvidas na questão em estudo.

### **3.3 Técnicas de Coletas e Desenvolvimento da Pesquisa**

Visando uma análise mais aprofundada sobre os perfis inovador e empreendedor, foram aplicados questionários estruturados e auto administrados, com perguntas abertas, aos gerentes de engenharia, que serão intitulados de Participante A e aos Diretores de Engenharia das empresas Alfa e Beta, que serão intitulados de Participante B. Em linhas gerais, as questões visaram: registrar o entendimento que cada gestor possui sobre inovação e empreendedorismo; identificar características pessoais nos participantes em comparação ao perfil inovador e empreendedor descrito na literatura; investigar quais as motivações que os levam a inovar e empreender, bem como as dificuldades nesse processo; verificar se, na visão deles, o perfil empreendedor é imprescindível para implementar inovações.

Conforme Malhotra (2001), esse método de pesquisa se baseia no interrogatório dos participantes sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas e de estilo de vida. Ainda segundo esse autor, as perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou via computador e as respostas podem ser obtidas em qualquer uma dessas três formas, sendo que, geralmente, o questionário é estruturado, visando a padronização no processo de coleta dos dados.

Nesta pesquisa, optou-se pela aplicação do questionário através dos recursos da *Internet*, enviando-os por e-mail aos respondentes, que relataram por escrito suas respostas, e devolveram os questionários preenchidos pela mesma via. Esse método foi adotado, levando-se em consideração



sua agilidade, facilidade, baixo custo e melhor acompanhamento dos retornos, tal como defendem Cooper e Schindler (2003). A aplicação e recebimento dos questionários auto administrados ocorreram no período de 18 a 25 de novembro de 2013. Conforme Yin (2010), a análise de dados consiste no exame, categorização e classificação das evidências, conforme proposições iniciais do estudo. Para organização e interpretação dos dados, esta pesquisa utilizou o método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo presta-se a fins exploratórios, ou seja, de descoberta, a partir do entendimento do conteúdo coletado, cujos textos são lidos criteriosamente, separados em unidades de análise, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, e interpretados.

Como unidades de categorização ou análise temática, sob a perspectiva da inovação, se observou fatores ligados à: 1) compreensão do conceito de inovação; 2) características do perfil inovador relatadas; 3) motivações para inovar; 4) impacto de crises e dificuldades sobre a inovação; e 5) capacidade de ser um propagador de novas ideias. Sob a perspectiva do empreendedorismo, as unidades de categorização ou análise temática dos dados envolveram aspectos ligados à: 11) definição de empreendedorismo; 12) características do perfil empreendedor relatadas; 13) motivações para empreender; 14) satisfação em assumir responsabilidade, tomar iniciativa e alcançar realização por meio do cargo exercido; e 15) a importância de ser bem sucedido profissionalmente em comparação aos objetivos pessoais.

Além de temáticas específicas e mais independentes do perfil inovador e do perfil empreendedor, o estudo propôs questões sobre aspectos onde foram identificadas, na literatura sobre o tema, intersecções entre os dois perfis. Essa área conjunta de análise envolveu cinco perguntas, resultando nas seguintes unidades de análise: 6) hábito de observar o mercado em busca de oportunidades e sinais de mudança; 7) manutenção do perfil inovador caso o participante fosse proprietário de um negócio próprio; 8) crença quanto à necessidade do perfil empreendedor para implementar inovações; 9) disposição a assumir riscos; e 10) capacidade de persistir na ideia inovadora. Uma vez definidas as áreas de observação, as respostas foram organizadas para a análise final.

#### **4. Resultados e Discussão**

Para cada uma das empresas, elaborou-se um mapa de associação de ideias, que apresenta excertos dos questionários respondidos pelos seus dois gestores (gerente e diretor), elencados em colunas, conforme as variáveis a que correspondem. Após o mapa, utilizou-se a análise de conteúdo para detalhar características identificadas em cada uma das empresas. Segue abaixo Quadro 1 com

mapa de ideias das empresas sobre Perfil Inovador:

Quadro 1 – Perfil Inovador

<b>Empresa Alfa</b>		
	<b>Participante A</b>	<b>Participante B</b>
<b>Perfil inovador</b>		
Conceito de inovação	Forma diferente de realizar algo, seja produto, processo, serviços (...)aquilo que gera uma vantagem competitiva(...).	Um produto/serviço novo para o mercado, que pode ser produzido/oferecido em escala e que gera lucro para a organização.
Perfil inovador	Criatividade, Ousadia; Coragem para arriscar numa nova ideia; Não ter medo de correr riscos; Se expor.	Gosto pessoal por pesquisar e correr atrás de coisas novas. Consciência clara que inovação não é igual a tecnologia (...)que Inovação depende mais de pessoas do que de dinheiro. (...)pensar e provocar nos outros o pensamento “fora da caixa”. Tolerar os erros e aprender rapidamente com eles.
Motivações para inovar	Satisfação pessoal por ter a coragem de fazer algo diferente. (...)por realizar algo melhor de uma forma diferente.	Resultado para a organização, Satisfação do cliente, Reconhecimento, Manutenção do emprego.
Impacto das crises sobre a inovação	As dificuldades de mercado atacam, provocam o pensamento e ação pela inovação.	( <i>interferem</i> )Sim, dependendo da situação da empresa, o foco deve ser no curto prazo, (...)a sobrevivência do momento é mais importante. (...)o momento do mercado pode ser o pedal/freio da inovação.
Propagador de idéias	Na minha vida profissional tenho vários exemplos de realizações inovadoras.	Sim, sempre fiz isso (...)hoje defendo que novas ideias devem agregar valor para a organização, Qual será o ganho no final do dia?
<b>Empresa Beta</b>		
	<b>Participante A</b>	<b>Participante B</b>
<b>Perfil inovador</b>		
Conceito de inovação	(...)fazer diferente e melhor daquilo que já existe. (...)uma maneira diferente, por exemplo, mais produtiva ou de menor custo e portanto mais competitiva (...)algo que seja reconhecido pelos clientes de valor maior que teus concorrentes.	Ideias que quebram paradigma, trazem novos conceitos, mudam nossa maneira de pensar.
Perfil inovador	Empreendedorismo, Criatividade, Persistência e Influência.	Gostar de assumir riscos; conhecer tecnicamente o assunto que vai tratar; analisar o assunto de forma mais ampla medindo impactos e oportunidades.
Motivações para inovar	(..)ver as ideias postas em prática e funcionando.	(...)reconhecimento pessoal e profissional, (...)colocar a empresa em um patamar diferenciado.
Impacto das crises sobre a inovação	(...)tendem a ajudar o processo de inovação. (...) momento em que as empresas mais necessitam de inovação para poderem se diferenciar dos outros(...).	Prejudicam; começamos a focar em resultados de curto prazo.
Propagador de idéias	me considero um propagador de novas ideias. (...) gostar de desafios e não gostar de processos rotineiros. Novas ideias estão muito alinhadas ao processo de inovação (...) enxergar novas oportunidades, enxergar além dos paradigmas.	(...)gosto de compartilhar novas ideias, desafiar as pessoas em busca de soluções.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Tanto na empresa Alfa quanto na empresa Beta, percebeu-se que algumas respostas dos gestores se assemelham. Os participantes destacaram, no conceito de inovação, a novidade e o objetivo de lucro e vantagem competitiva. No que se refere ao perfil inovador, os gestores destacam a disposição a assumir riscos, que é uma característica típica do perfil empreendedor, e inclusive um dos diretores menciona o empreendedorismo como traço do perfil inovador. Essas características

são encontradas na conceitualização de empreendedor de Mc Clelland (1972) no qual aponta que os empreendedores são essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões. Todos se consideram propagadores de novas ideias.

Nota-se a visão estratégica, de mais longo prazo, dos diretores das duas empresas, que veem as crises como estímulos à inovação, com papel de propulsoras e de alavancagem das inovações. Por outro lado, as respostas dos gerentes demonstram foco em ações de curto prazo, considerando que crises podem prejudicar ou dificultar o processo inovativo. No que se refere às motivações para inovar, os gerentes das duas empresas destacaram a busca de resultados para a organização e o reconhecimento. Abaixo segue Quadro 2 que aborda o Perfil Empreendedor:

Quadro 2 - Perfil Empreendedor

<b>Empresa Alfa</b>		
	<b>Participante A</b>	<b>Participante B</b>
<b>Perfil empreendedor</b>		
Definição de empreendedorismo	Capacidade que uma ou mais pessoas tem de tornar uma ideia, um sonho em realidade.	Capacidade de implementar/concretizar uma ação.
Perfil empreendedor	Criatividade, Poder de argumentação, persuasão, Crença, acreditar em si próprio; Coragem para correr riscos.	Na organização me considero mais inovador que empreendedor, porém brigo por tudo aquilo que considero verdadeiro.
Motivações para empreender	A mudança, a evolução, o desenvolvimento das coisas, da vida. Tudo pode ser diferente e melhorar.	Concretizar a sua idéia, manutenção do emprego, sobreviver.
Satisfação, iniciativa e realização	Dentro da organização em que atuo sim (...) Ainda quero “me testar” numa carreira “solo”, sem o suporte de uma organização.	Sim (satisfaz seus desejos de assumir responsabilidades, tomar iniciativa e alcançar auto realização).
Sucesso profissional x pessoal	(...)para se ter realização pessoal e profissional, estas duas coisas devem andar juntas. Se não for assim não se pode investir numa vida, numa organização.	Sim, gosto de estar bem tanto profissionalmente quanto pessoalmente (igualdade de importância).
<b>Empresa Beta</b>		
	<b>Participante A</b>	<b>Participante B</b>
<b>Perfil empreendedor</b>		
Definição de empreendedorismo	O ato de empreender, correr riscos (...)é o processo de criar algo diferente e com valor. É o ato de dedicar tempo e esforço assumindo os riscos correspondentes e recebendo as recompensas inerentes ao processo de risco.	Forma de gerar valor criando coisas novas.
Perfil empreendedor	Iniciativa, visão, determinação, persistência, coragem, atitude.	Atento as mudanças, observador e mente aberta para mudar.
Motivações para empreender	Liberdade de ação, desafios e riscos.	Saber que isto pode ser um diferencial importante para a sustentabilidade do negócio da empresa.
Satisfação, iniciativa e realização	(satisfaz seus desejos de assumir responsabilidades, tomar iniciativa e alcançar auto realização em seu cargo) satisfação meus desejos e realizações.	Sim; agregaria a estes desejos a possibilidade de preparar uma equipe forte, auto suficiente e que gerará, no futuro, uma pessoa para a minha sucessão.
Sucesso profissional x pessoal	(...)é importante ( sucesso profissional) e o segredo (..)é ter prazer no que você faz ,o resto vem como consequência (...). Os objetivos pessoais acontecem na proporção que você é feliz. Nem tudo é um mar de rosas e então você tem que ter paciência de suportar alguns momentos de dificuldade em sua vida pessoal ou carreira profissional.	sim, nos dias de hoje, a vida profissional e vida pessoal se mesclam muito; (...) Devemos sim saber balancear estes dois assunto para sermos felizes.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Perceberam-se diferenças nas definições de empreendedorismo conforme os gestores das duas empresas. Na empresa Alfa, o empreendedorismo está voltado à concretização de uma ação ou realidade, enquanto que na empresa Beta, é enfatizado o processo de criar coisas novas e diferentes, assemelhando-se à definição de inovação. A visão de perfil empreendedor apresentada pelos diretores de ambas empresas convergem, destacando aspectos como coragem e determinação, além de outras características que se complementam. Esse entendimento converge com o conceito de (SCHUMPETER, 1982) que aborda que inovador precisa ter coragem para assumir riscos, ao implementar uma oportunidade. Todos os gestores responderam positivamente ao serem questionados se satisfazem seus desejos de assumir responsabilidades, tomar iniciativa e alcançar realização através do cargo exercido. Os respondentes consensuam que é necessário um equilíbrio entre o sucesso profissional e pessoal. Notou-se que as motivações para empreender de cada participante estavam mais atreladas a convicções ou crenças particulares. Assim, pode-se inferir que este achado converge com a visão comportamental abordada por Mc Clelland (1972), que desenvolveu estudos sobre a motivação psicológica para o entendimento do empreendedorismo, onde abordou que características de personalidade, intrínsecas ao indivíduo compõe e são típicas do comportamento empreendedor. Abaixo seguem Quadro 3 e Quadro 4 que aborda as Intersecções entre o perfil empreendedor e o perfil inovador.

Quadro 3 – Intersecção do perfil inovador e do perfil empreendedor na empresa Alfa

<b>Empresa Alfa</b>		
	<b>Participante A</b>	<b>Participante B</b>
Intersecção		
Monitoramento do mercado	O mercado é inspirador (...) No acompanhamento e observação do negócio vai se percebendo quanto a inovação é necessária.	Sim, é importantíssimo, porem atualmente a empresa não possui uma estrutura formal para isso.
Perfil inovador x empresário	O perfil inovador é da pessoa, independentemente do negócio em que ela está. A pessoa inovadora, não só no seu trabalho mas na sua vida pessoal e social, lazer, hobbies, família.	Sim, seria mais acentuado (perfil inovador). Precisamos respeitar diariamente as regras do mundo corporativo e está tudo certo ( se fosse um empresário).
Empreender para inovar	(É necessário ser empreendedor para inovar). Sem dúvida, principalmente numa organização onde você precisa justificar o investimento (...)para inovar. É necessário acreditar e ter poder de persuasão e persistência para implementar uma inovação.	(possuir um perfil empreendedor para implementar uma inovação) Um perfil empreendedor somado a uma boa análise dos riscos e atitude implementam uma inovação.
Disposição a assumir riscos	O sucesso de toda ação é o resultado. Para qualquer ideia, o processo é ir até o final que é imaginar qual o retorno que vamos conseguir. Se não se imagina um retorno não vale nem a pena começar.	Sim, o payback é o inimigo numero 1 de uma inovação nos estágios iniciais da sua existência, por outro lado não existe filantropia no mundo corporativo.
Persistência na inovação	(...) antes de correr os riscos tenho que me convencer acreditar que a ideia vale a pena.	(desistência de ideias inovadoras). Não, a minha desistência estará relacionada com a incapacidade de implementação, mas nunca com o temor de não conseguir.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Quadro 3 – Intersecção do perfil inovador e do perfil empreendedor na Empresa Beta

Empresa Beta		
	Participante A	Participante B
Intersecção		
Monitoramento do mercado	Sim (...). Você conhece melhor que ninguém seu produto então você é que deve saber como aplicar estas novas tecnologias através da inovação.	(...) vital importância estar atento a novas demandas, novas oportunidades (...) são todas fontes inesgotáveis de oportunidades.
Perfil inovador x empresário	Não creio que seria diferente (sendo um empresário, mudaria seu perfil inovador?).	(...)iria depender muito do tipo de negócio; alguns eu poderia manter o mesmo perfil, mas outros, seria mais conservador.
Empreender para inovar	O resultado pode ser surpreendente, porém o risco é alto.	(é necessário ser empreendedor para inovar?) Na maioria das vezes sim, existe uma relação grande entre empreendedor e inovador (...) Ambos os perfis estão relacionados ao risco, ter uma visão ampliada, mente aberta.
Disposição a assumir riscos	(...) Eu diria que você assume o risco analisando o retorno da ação, porém na maioria das vezes não há tempo para uma análise detalhada e então você toma o risco em uma análise empírica do retorno da ação.	Depende muito da ocasião, mas na maioria das vezes sim; somente criar ideias sem um retorno financeiro não funciona.
Persistência na inovação	(desistência de ideias inovadoras) Desistir não, porém quando a ideia é muito inovadora e de risco alto é necessário comprovar com testes o que aumenta o tempo e custos de desenvolvimento.	Normalmente não (desiste) (...) Somente passa para o dia a dia (ou liberação para a área comercial) após idealizado, prototipado e testado.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Todos os participantes destacaram a importância de observar constantemente o mercado em busca de sinais de mudança e novas oportunidades. Novamente, a visão dos diretores das duas empresas se assemelha, uma vez que acreditam que perfil inovador seria o mesmo independente se ser empresário ou não. Porém, as visões dos gerentes se contrapõem, já que um deles acredita que seria mais arrojado se fosse o detentor do capital, enquanto que o outro relata que seria mais conservador.

Quanto questionados se satisfazem suas necessidades de realização e iniciativa com suas atividades, todos os gestores responderam positivamente e, alguns deles ainda demonstraram anseio por desenvolver seu lado empreendedor de maneira mais efetiva, como, por exemplo, na abertura de um empreendimento. Além disso, fica claro que a realização profissional precisa estar em harmonia com a realização pessoal. Schumpeter (1961) aponta que a principal tarefa do empreendedor é a “destruição criativa”, neste sentido, a criatividade, iniciativa e auto-realização são aspectos fundamentais ao perfil do empreendedor. Pode-se concluir que, dentre as principais características do perfil inovador apresentado pelos respondentes, destacaram-se, na visão schumpeteriana, a busca da vantagem competitiva e a geração de lucro para as organizações (SCHUMPETER, 1982). Também foram enfatizadas a capacidade criativa, ousadia, não temer a arriscar, persistência e

também empreender. Isso reforça a visão de que inovação e empreendedorismo são áreas correlatas, tal como defendia Drucker (1986).

Os gestores expressam que se sentem realizados quando conseguem concretizar novos projetos, quando percebem a satisfação do cliente e quando suas inovações trazem retorno para a organização, alcançando reconhecimento. Isso vai ao encontro do que defende Mc Clelland (1972), em sua teoria motivacional. No que se refere às motivações para inovar, os gerentes das duas empresas destacaram a busca de resultados para a organização e o reconhecimento. De acordo com Simantob e Lippi (2003), o inovador busca se diferenciar e sobressair através da capacidade de enxergar um novo mercado.

## **5. Considerações Finais**

A partir da pesquisa realizada junto aos gestores das duas maiores empresas metalmeccânicas de Caxias do Sul (CRETOIU et. al., 2012), buscou-se estabelecer um paralelo entre os conceitos que estão nesses dois campos: perfil empreendedor e perfil inovador; e o comportamento dos principais decisores no processo de inovação dessas empresas.

Quanto às características do perfil empreendedor, os executivos citam: iniciativa, visão, determinação, persistência, coragem, atitude, atenção às mudanças e mente aberta. Os gestores também percebem que empreender é “criar algo diferente e com valor” e “forma de gerar valor criando coisas novas”, o que aproxima o conceito de inovação.

De um modelo geral os gestores acreditam que é necessário ter um perfil empreendedor para inovar. Os dois gerentes vinculam os perfis inovador e empreendedor à disposição de assumir riscos. Quanto à disposição de assumir riscos diante da persistência na inovação, os gestores tendem a levar a ideia até o final, porém admitem que o processo é empírico, e que procuram minimizar os riscos, questionando se a ideia vale a pena ou através de testes

A análise dos dados permitiu observar que, para todos os respondentes, o conceito de inovação e empreendedorismo e seus respectivos perfis profissionais convergem, tanto que as características de um são utilizadas para definir o outro e, em diversos trechos das respostas, subentende-se um único perfil. As abordagens teóricas evidenciaram que o inovador possui diversas características do perfil empreendedor. Da mesma forma, a investigação realizada evidenciou que os gestores participantes, responsáveis pelas áreas de inovação de suas empresas, além do perfil inovador, também possuem características do perfil empreendedor.

Como limitação do estudo, cabe salientar que foram pesquisadas empresas somente do ramo metalmeccânico e de uma única região. Desta maneira, para pesquisas futuras, sugere-se a

elaboração um estudo para verificar se as características aqui identificadas estão presentes em gestores de outras empresas, em segmentos e regiões diferentes do que foi contemplado neste estudo.

### Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRESSAN, F.. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. *Estudios Gerenciales*, 2013, vol.29, n.126. Disponível em : <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232013000100005&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000100005&lng=en&tlng=pt)>. Acesso em: 13.nov.2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRETOIU, S. L.; BARAKAT, L. L.; NOGUEIRA, V. S.; DINIZ, L. M... **Ranking das Transnacionais Brasileiras**, Fundação Dom Cabral, 2012, 30 p. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18252>>. Acesso em: 01.10.2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Cengage Learning Editores, 1986.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FARRELL, L. C. *Entrepreneurship*. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores** e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAUSP. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 05-28, abril/jun. 1999.

GARZON, D. **A comparação de competências empreendedoras pessoais entre empresários e executivos do setor de serviços**. Serviços a Empresas, Vol. 4, n o s 3-4, 2010, p. 289-303.

MALHOTRA, .h K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MC CLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: 3ª ed. Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo, democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R.. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Globo Livros, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido: 30/03/2014

Aprovado: 25/10/2014