

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO – UNINOVE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

INTRAEMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE

SEGURO PARA USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL.

HERMES FERNANDES BRANCALIÃO

SÃO PAULO

2007

HERMES FERNANDES BRANCALIÃO

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE
SEGURO PARA USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Silvia Novaes Zilber Dra. – Orientadora

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Hermes Fernandes Brancalião.

Intraempreendedorismo no desenvolvimento de produto de seguro para usinas de açúcar e álcool / Hermes Fernandes Brancalião. 2007.

132 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho, UNINOVE, 2007.

Orientadora: Silvia Novaes Zilber

1. Intraempreendedorismo. 2 . Desenvolvimento de produto. 3 . Seguros. 4. Setor sucroalcooleiro.

CDU : 658

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE
SEGURANÇA PARA USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL.**

Por

HERMES FERNANDES BRANCALIÃO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Profa. Silvia N.Zilber Dra. - Orientadora, Uninove

Membro: Prof. Edmilson Lima, Dr., Uninove

Membro: Prof. Tales Andreassi, Dr., FGV

São Paulo, 06 de dezembro de 2007

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Valéria e minha filha Bruna, por todo o apoio e pela compreensão em virtude das muitas horas dedicadas a este trabalho, assim como aos familiares que também possibilitaram a dedicação às jornadas diárias.

Aos meus pais Luiz e Ludimira, e ao meu irmão Gerson.

À professora Silvia Zilber, pela orientação, cooperação e parceria durante toda a elaboração desta dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Fernando, Luiz Valério, Rolando, Maurício e Evandro, pelo apoio mútuo, confiança e amizade.

Aos professores da banca de qualificação, Prof. Edmílson e Prof. Tales, pelas valiosas contribuições apresentadas, que foram de grande ajuda.

A Deus, sobre tudo e todos.

*“Se enxerguei mais longe foi porque me apoiei
em ombros de gigantes.”*

Isaac Newton

RESUMO

O intraempreendedorismo pode ser definido como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm de, entre outros, instigar a inovação dentro da organização agindo como verdadeiros empreendedores, porém com liberdade de ação mais restrita, uma vez que não são os donos do negócio. Um dos objetivos de uma ação intraempreendedora pode ser levar a empresa a obter retornos acima da média com essa ação..O agronegócio sucroalcooleiro movimenta cerca de R\$ 41 bilhões por ano no Brasil, com faturamentos diretos e indiretos, o que corresponde a aproximadamente 3,65% do PIB nacional, sendo o Brasil o maior produtor mundial de cana de açúcar, com mais de trezentas usinas em atividade. Atualmente pouco explorado pelo mercado segurador, este nicho tem potencial para incrementar os ganhos de uma seguradora que consiga trabalhar de forma adequada o cenário favorável do crescimento da demanda global de álcool combustível. Portanto, com foco na área do Intraempreendedorismo, o objetivo deste trabalho é, dados os objetivos estratégicos da empresa estudada, verificar como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora, dentro de uma empresa de seguros que explora o setor sucroalcooleiro. Para atender ao objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso, identificando-se os fatores estratégicos, os intervenientes, os relacionados ao intraempreendedorismo, as barreiras, os facilitadores e os fatores críticos de sucesso.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Desenvolvimento de produto. Seguros. Setor sucroalcooleiro.

ABSTRACT

The intrapreneurship can be defined as the capacity that the employees of an enterprise has, among others, to promote the innovation inside the organization acting as true entrepreneurs, but with a freedom of action a little restrict, because they are not the owners of business. One of the objectives of an intrapreneur action can be conduct the company to reach a profitability above average with this action. The sugarcane alcohol agribusiness turn around R\$ 41 billion per year in Brazil, among direct and indirect earnings, what imply in approximately 3,65% of the GNP, besides the fact of Brazil be the biggest sugarcane producer of the world, with more than three hundred factories in activity. Nowadays not so explored for the insurance market, this area has potential to increment the earnings of an insurance company which get work in a good way the favourable scenario of the increase of global demand for alcohol combustible. Thus, with focus on the Intrapreneurship area, the objective of this research is, given the strategic goals of the studied company, to verify how the prospection of an opportunity can conduct to an intrapreneur action inside an insurance company that explore the sugarcane alcohol area. For attending this objective, it was done a case study, with the identification of strategic factors, intervening factors, the relationship with the Intrapreneurship, the barriers, the feasibility factors, and the critical points of success.

Key-words: Intrapreneurship. Development of products. Insurance. Sugarcane .Alcohol area.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 - Os elementos do processo de empreendedorismo	20
Figura 2 - Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo	22
Figura 3 - Modelo de Moore.	23
Figura 4 - Modelo de Processo de Burgelman de Empreendimento Corporativo Interno, com as atividades-chave em destaque	50
Figura 5 - Representação de Intraempreendedorismo	52
Figura 6 - Modelo Conceitual de Orientação Empreendedora	53
Figura 7 - Relações entre os fatores do estudo	63
Figura 8 – Estrutura de níveis da empresa	82
Figura 9 - Fluxo do encaminhamento de uma identificação de oportunidade na empresa	88

Lista de Quadros

Quadro 1 – Quadro resumo sobre os principais autores, tópicos abordados e variáveis identificadas neste trabalho.	58
Quadro 2 – Respostas sobre os facilitadores para o desenvolvimento de uma oportunidade	89
Quadro 3 – Respostas sobre como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa	91
Quadro 4 - Resumo das principais evidências encontradas junto às fontes pesquisadas para este trabalho.	102
Quadro 5- Matriz dos fatores de análise	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado brasileiro de seguros – Prêmios emitidos (em R\$ mil)	68
Tabela 2 – Seguros patrimoniais - Prêmios emitidos (em R\$ mil)	69
Tabela 3 – Produção do setor sucroalcooleiro - Brasil	70
Tabela 4 – As dez maiores produtoras de açúcar e álcool integradas (em R\$ mil)	80
Tabela 5 – Resultados das apólices contratadas do produto usinas (em R\$)	96

SUMÁRIO

1.Introdução	12
1.1 - Objetivos do estudo	14
1.2 - Justificativa da importância do tema	14
1.3 – Organização desta dissertação	16
2 – Revisão bibliográfica	17
2.1– O Empreendedorismo	17
2.2 – O Intrempreendedorismo	25
2.3 – Considerações sobre o Indivíduo empreendedor e o intraempreendedor	30
2.4 – A identificação de oportunidades	35
2.5 – Estratégia e Intraempreendedorismo	39
2.5.1 – Visão empreendedora na formulação estratégica	41
2.5.2 – O estrategista e os fatores relacionados	44
2.5.3 – Os patrocinadores, as funções relacionadas e a geração de estratégias	47
2.5.4 – Modelos para a representação do intraempreendedorismo	51
2.6 – Inovação e Intraempreendedorismo	56
2.7 – Quadro resumo	58
3 – Metodologia	59
3.1 – Delineamento e delimitação da pesquisa	59
3.2 – Arcabouço conceitual (modelo de pesquisa) e definição de termos e fatores	63
3.2.1 – Definição conceitual das variáveis	64
3.3 – Escolha do caso	67
3.3.1 - O mercado de seguros	68
3.3.2 - O setor sucroalcooleiro	69
3.3.3 - O seguro para usinas sucroalcooleiras	70
3.3.4 – A empresa	72
3.4 – Coleta de dados	72
3.4.1 - Blocos de questões	74
3.5 – Análise de dados	75
4 – Apresentação do caso e dos resultados	79
4.1 – Apresentação do caso	79
4.2 – Apresentação dos dados coletados	83
4.2.1 – Resultados referentes ao questionário de pesquisa	83
4.2.1.1 – Respondentes e características da alta direção	83
4.2.1.2 – Aproveitamento de oportunidades	83

4.2.1.3 – Barreiras e facilitadores	84
4.2.1.4 – Fatores críticos de sucesso	85
4.2.1.5 – Especificidades do setor	86
4.2.2 – Resultados referentes às entrevistas efetuadas	86
4.2.2.1 – Respondentes e características da alta direção	87
4.2.2.2 – Aproveitamento de oportunidades	87
4.2.2.3 – Barreiras e facilitadores	89
4.2.2.4 – Fatores críticos de sucesso	92
4.2.2.5 – Especificidades do setor	93
4.2.3 – Resultados referentes à observação participante	93
4.2.3.1 – Respondentes e características da alta direção	93
4.2.3.2 – Aproveitamento de oportunidades	94
4.2.3.3 – Barreiras e facilitadores	94
4.2.3.4 – Fatores críticos de sucesso	95
4.2.3.5 – Especificidades do setor	95
4.2.4 – Resultados referentes às fontes secundárias	95
5 – Análise dos dados	97
5.1 – Análise dos resultados dos questionários de pesquisa	97
5.2 – Análise dos resultados das entrevistas	98
5.3 – Análise dos resultados da observação participante	99
5.4 – Análise dos resultados das fontes secundárias	100
5.5 – Resumo das principais evidências encontradas	101
5.6 – Relacionamento dos dados	103
6 – Considerações finais	109
7 – Contribuições e sugestões para estudos futuros	113
8 – Limitações do estudo	113
Referências bibliográficas	114
Apêndice A – Formulário guia para entrevistas	127
Apêndice B – Questionário de pesquisa	129
Apêndice C – Organograma da empresa	131

1. Introdução

No cenário empresarial atual, verifica-se a extrema competição entre as empresas, sendo de fundamental importância que estas estejam cada vez mais atentas às mudanças que os setores econômico e tecnológico impõem aos diversos mercados existentes.

Existem muitas oportunidades a serem exploradas e, num cenário altamente competitivo, quem não as explora perde mercado. Dentro de uma empresa pode ocorrer o intraempreendedorismo, o qual consiste, conforme Pinchot (1989), em um sistema para acelerar as inovações dentro das organizações, explorando oportunidades e visando ganhar retornos acima da média, através de um melhor uso dos seus talentos empreendedores, os quais por sua vez têm liberdade de ação mais restrita, já que não são os donos do negócio.

Portanto, segundo Bruno et al. (2005), os dirigentes das organizações não podem mais se sentir confiantes com suas fatias e posições de mercado, uma vez que as mudanças proporcionam oportunidades de comércio em escala mundial para todos, porém ameaçando as empresas devido à necessidade cada vez maior de se lidar com concorrentes, fornecedores e clientes mundiais.

Torna-se vital, então, detectar as mudanças e aproveitar as oportunidades, e uma forma de fazê-lo é por meio de ações intraempreendedoras, que são as efetuadas por funcionários da empresa e que dizem respeito à renovação organizacional. Neste sentido, a determinação de objetivos estratégicos pela empresa faz-se importante para definir seus rumos e mantê-la competitiva, direcionando possíveis ações intraempreendedoras.

O intraempreendedorismo tem uma margem de ação mais restrita do que o empreendedorismo, que consiste, entre outras coisas, no fenômeno da geração de um negócio em si, pois:

- trata-se de uma iniciativa num contexto mais fechado do que o empreendedorismo, uma vez que se relaciona a ações que ocorrem dentro do

âmbito de uma empresa, respeitando o desenho organizacional da mesma e suas hierarquias de autoridade e responsabilidade para tomadas de decisão;

- sendo uma iniciativa num ambiente mais restrito, normalmente os riscos de uma ação intraempreendedora são menores do que os de uma ação empreendedora, uma vez que se insere dentro do contexto de uma empresa já estabelecida.

Em setores altamente competitivos, não empreender significa não reagir às ameaças externas, levando, por consequência, à deterioração das vendas ou dos lucros (KOTLER, 2002), o que é confirmado por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) quando afirmam que o crescimento é a meta dominante da organização, a qual pode encontrar nas condições de incerteza do mercado as possibilidades de obtenção de consideráveis ganhos.

Para ajudar a manter-se no mercado, as empresas necessitam antecipar-se às demais, por exemplo, com ações intraempreendedoras que respondam aos desafios de mercado, empenhando-se desta forma para se adaptarem aos novos tempos e garantirem sua sobrevivência no mundo empresarial, aproveitando oportunidades abertas em nichos pouco explorados.

Explorar uma oportunidade pode levar a uma inovação. A questão é em que oportunidade investir. Conforme Dornelas (2003), há basicamente três opções através das quais pode-se tomar uma decisão de como explorar determinada oportunidade: adquirir uma nova empresa que tenha processos e valores adequados à oportunidade identificada; tentar mudar os valores e processos da empresa atual por meio de ações intraempreendedoras; ou criar uma empresa separada da atual e desenvolver novos processos e valores alinhados à oportunidade verificada.

Nesse contexto, a partir da identificação de uma oportunidade, surge a seguinte questão de pesquisa:

Questão de pesquisa

Dados os objetivos estratégicos da empresa estudada, como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora?

1.1 - Objetivos do estudo

O objetivo deste trabalho é, dados os objetivos estratégicos da empresa, verificar como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora, surgindo então os seguintes objetivos específicos, visando entender melhor o fenômeno do intraempreendedorismo:

- a) identificar barreiras e facilitadores do processo que leva da identificação de uma oportunidade à realização de uma ação intraempreendedora;
- b) identificar fatores críticos de sucesso para o intraempreendimento;
- c) estudar esses fatores no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool.

1.2 - Justificativa da importância do tema

O intraempreendedorismo constitui-se em uma das vertentes de estudo de uma área maior, que é o empreendedorismo. O intraempreendedorismo tem sua origem nos estudos sobre empreendedorismo, que apesar de relativamente recente como área de estudo, é um campo muito vasto, englobando o estudo de características comportamentais do empreendedor, formação de alianças estratégicas, análise de empresas familiares, incubadoras, identificação de oportunidades de negócio, desenvolvimento de franquias, entre outros. O estudo do intraempreendedorismo insere-se nesse escopo de estudos, e tem ainda muito a ser explorado como campo de pesquisas. Por isso, é um dos raros assuntos que atraem especialistas de várias disciplinas (FILION, 1999).

No ENANPAD, a área de “empreendedorismo” apareceu pela primeira vez em 2003, como decisão da Assembléia Geral da ANPAD (FORTE, 2004), sendo o intraempreendedorismo uma importante sub área do tema.

As ações de intraempreendedorismo, conforme Dornelas (2001) são aquelas que transformam uma idéia, inédita ou não, em um produto ou serviço que faça crescer a empresa na qual foi aplicada.

Logo, para o desenvolvimento de ações de intraempreendedorismo nas empresas, faz-se necessário identificar e estudar, dados os objetivos estratégicos da empresa,

como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora, com vistas à correta aplicação dos procedimentos necessários que possibilitarão retornos acima da média.

Nesse contexto, um dos segmentos da economia mais competitivos e com acirrada concorrência é o setor de seguros, onde uma diferença em produtos pode significar a obtenção de vantagem competitiva. Por esse motivo, o estudo de fontes de inovação nesse segmento reveste-se de interesse.

No mercado de seguros brasileiro, que registrou aumento de prêmios emitidos (receita) de 13,4% de 2004 para 2005, e de 17,9% de 2005 para 2006, chegando em aproximadamente R\$ 50,2 bilhões, as ações intraempreendedoras são de fundamental importância para a manutenção da competitividade por parte das seguradoras, ainda mais com a previsão de crescimento da participação do mercado de seguros no PIB (Produto Interno Bruto) nacional, de 3,4% para 7,0% nos próximos dez anos (SUSEP, 2006).

Este fato evidencia uma oportunidade de ampliação de negócios por parte das companhias seguradoras, principalmente quando atrelado a isto temos o nicho das usinas de açúcar e álcool, que movimenta cerca de R\$ 41 bilhões por ano no Brasil com faturamentos diretos e indiretos (aproximadamente 3,65% do PIB), sendo também um dos setores que mais empregam no país (4,0 milhões de empregos diretos e indiretos).

Aliado a isto, considera-se ainda o potencial de crescimento envolvendo usinas em construção e ampliação de parques industriais atualmente existentes, além do aumento de produção consequentemente envolvido (PROCANA, 2006), uma vez que o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar e o principal país do mundo a utilizar, em larga escala, um combustível renovável alternativo ao petróleo.

1.3 – Organização desta dissertação

Este trabalho está organizado em dez capítulos, sendo o primeiro sobre a introdução e o segundo sobre a revisão bibliográfica do assunto. O terceiro capítulo trata dos métodos utilizados e o quarto sobre a apresentação do caso e dos resultados. No quinto capítulo temos a análise destes, no sexto as considerações finais. O sétimo capítulo apresenta as contribuições do trabalho assim como as sugestões para estudos futuros, o oitavo mostra as limitações e, logo a seguir tem-se a bibliografia utilizada e os anexos.

2 – Revisão bibliográfica

O presente capítulo tem por objetivo efetuar uma revisão bibliográfica sobre o assunto de intraempreendedorismo, para promover uma adequada sustentação teórica para o estudo. Para isto, é apresentado em seis tópicos, que abordam os principais elementos do problema estudado. Primeiramente, discorre-se sobre o empreendedorismo em seu escopo mais amplo, seguindo-se de considerações sobre o processo do intraempreendedorismo, alvo principal deste trabalho. Logo após, é abordado o empreendedor, com as respectivas considerações sobre o indivíduo intraempreendedor. Na etapa seguinte, é mostrada a importância da identificação de oportunidades, apresentando-se em seguida a relação da estratégia da empresa com as ações intraempreendedoras, e por fim a relação da inovação com o intraempreendedorismo.

2.1 – O Empreendedorismo

Este item visa ao maior esclarecimento sobre as origens do intraempreendedorismo, uma vertente de uma área maior, que é o empreendedorismo.

Iniciando o processo de entendimento do empreendedorismo, faz-se necessário uma definição do que significa empreender. Conforme Gonçalves (2003), empreender pressupõe quebrar uma lógica de mercado, modificar uma dinâmica até então válida e oferecer ao mercado um negócio realmente novo, e não é por outro motivo que inovação e criatividade andam de braços dados com o empreendedorismo.

Para Gonçalves et al. (2004), a expressão empreendedorismo parece ter sido originada da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, tal como, em *friendship* (amizade ou a qualidade de ter amigo). O sufixo ainda pode significar uma habilidade ou perícia ou, ainda, uma combinação de todos estes significados como em *leadership* (liderança, ou habilidade em liderar). Ainda segundo Gonçalves et al. (2004), o empreendedorismo é a arte de inovar, atualizar, auto realizar-se, estar em

equilíbrio entre a ousadia e a acomodação, e saber identificar ameaças e oportunidades dentro dos contextos micro e macro ambiente, sabendo utilizar para a evolução de um empreendimento.

Leite (2000) afirma que o termo *entrepreneur* tem raízes francesas, e sua tradução literal é empreendedor, empresário ou aquele que empreende a criação por conta própria, em seu benefício, e a seus riscos, de um produto qualquer, ou aquele que lança à realização.

A característica multidisciplinar do empreendedorismo tem gerado visões distintas, contudo, há uma grande convergência em apontar que o empreendedorismo consiste no fenômeno da geração de negócio em si, relacionando tanto com a criação de uma empresa, quanto com a expansão de alguma já existente (DEGEN, 1989).

Alguns estudos (DORNELAS, 2003; PINCHOT, 2004; VEENKER, 2004) sugerem que o empreendedorismo está sendo estruturado em torno de seis pontos: a escola do grande homem, a escola de características psicológicas, a escola clássica (inovação), a escola de gerenciamento, a escola de liderança, e a de intraempreendedorismo. Entende-se também que os empreendedores precisam sempre aprender a assumir papéis diferentes à medida que o negócio evolui.

Conforme Barreto (1998), empreendedorismo é habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou do quase nada, e que fundamentalmente, empreender é um ato criativo, no iniciar e continuar um empreendimento. É desenvolver uma organização em oposição a analisá-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão, é o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os de forma produtiva.

O empreendedorismo tem sido definido também como o processo de “criar alguma coisa diferente com valor pela dedicação do tempo e do esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais associados, recebendo as

recompensas resultantes na forma de satisfação monetária e pessoal". (HISRICH; PETERS, 2001 *apud* SADLER-SMITH et al., 2003, p.48).

O empreendedorismo também foi definido como um fenômeno que altera as condições vigentes no mercado por meio da introdução de algo novo e diferente em resposta a necessidades detectadas (CORDEIRO; PAIVA JR, 2003).

Já Carland et al. (1984) argumentam que o empreendedorismo pode ser definido como comportamento inovador ligado à orientação estratégica em busca de lucratividade e de crescimento.

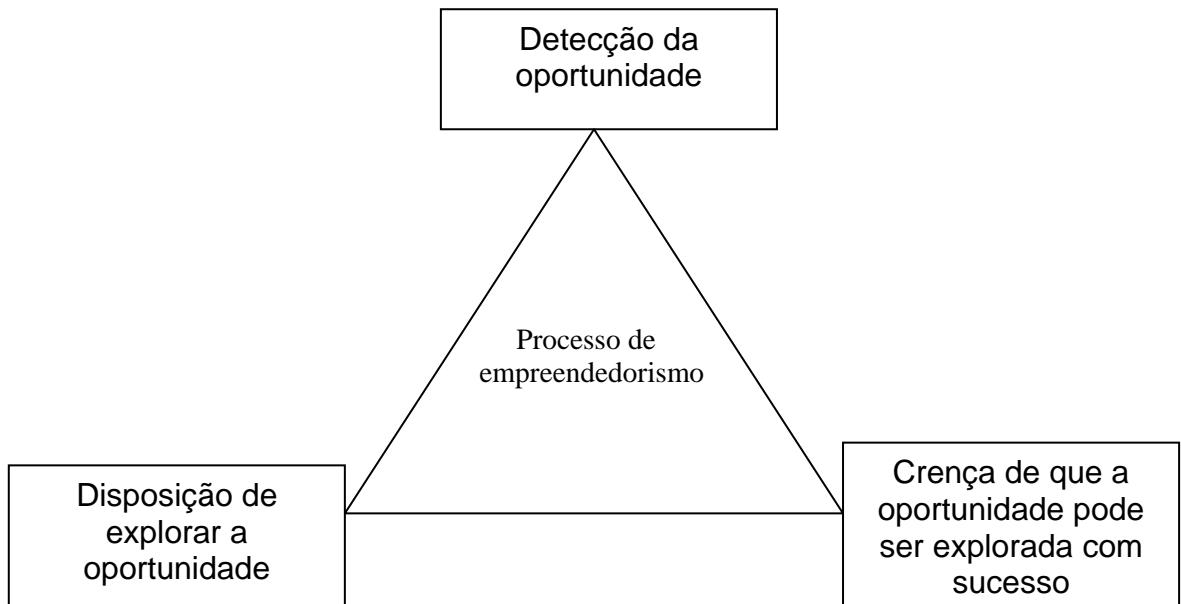
Covin; Slevin (1989) sugerem que empreendedorismo pode ser descrito como possuidor de três fundamentos principais: inovação; aceitação ou tolerância em relação ao risco; e uma predisposição à ação. Duas outras dimensões são adicionadas a essas por Lumpkin; Dess (1996): o nível de agressividade competitiva da empresa e a predisposição da empresa a se engajar em um comportamento autônomo.

Para Salazar et al. (2003), o empreendedorismo se configura quando a idéia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a idéia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. A alma do empreendedorismo, baseado nesses conceitos, conforme Tavares; Lima (2004), está na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial.

O termo empreendedorismo é abordado sob diversos enfoques por vários autores, o que muitas vezes faz com que em um levantamento teórico tenha uma interpretação ampla e um significado científico definido. A maioria das definições do termo empreendedorismo evidencia aspectos voltados ao ensinamento e criação de comportamentos praticados.

Sob esta perspectiva, Dolabela (1999) diz que empreendedorismo é uma área bastante ampla, a qual aborda temas como a geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, intraempreendedorismo, políticas públicas, entre outros. Diz ainda que o conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo da história, passando por três principais correntes de pensamentos: comportamentalista, economista e visão moderna atual, cada qual interpretando o empreendedorismo sob seus próprios pontos de vista, gerando diferenças entre as definições.

O empreendedorismo, conforme Stevenson; Jarillo (1990), é um processo pelo qual os indivíduos - sozinhos ou atuando em organizações - perseguem as oportunidades sem considerar os recursos presentes. O processo de empreendedorismo é analisado pelos autores levando em consideração três elementos (vide figura a seguir):



Fonte: STEVENSON; JARILLO, 1990.

Figura 1 – Os elementos do processo de empreendedorismo.

Saber explorar esses elementos da maneira adequada é utilizar-se da capacidade empreendedora, seja para indivíduos ou para organizações. No caso das empresas, também é necessário combinar uma noção de destino, uma grande compreensão das tendências tecnológicas e um sonho de como melhorar a vida da população

(HAMEL;PRAHALAD, 1994 *apud* LEMOS; NASCIMENTO, 1999, p.30), ajudando no progresso técnico e na inovação tecnológica.

Dornelas (2001) diz que a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, sendo que a competição também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes. Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Segundo Kuratko;Ireland;Hornsby (2001), a definição de empreendedorismo possui quatro componentes principais:

- a) Processos: podem ser gerenciados, subdivididos em partes menores, e aplicados a qualquer contexto organizacional.
- b) Criação de valor: os empreendedores, geralmente, criam algo novo onde não havia nada antes. Esse valor é criado dentro das empresas e no mercado.
- c) Recursos: os empreendedores utilizam os recursos disponíveis de forma singular, única e criativa. Eles combinam muito bem os recursos financeiros, pessoas, procedimentos, tecnologia, materiais, estruturas etc. Esses são os meios pelos quais os empreendedores criam valor e diferenciam seus esforços.
- d) Oportunidade: empreendedorismo é dirigido à identificação, avaliação e captura de oportunidades de negócios. É a perseguição de oportunidades sem haver preocupação, inicialmente, com os recursos sob controle (os quais o empreendedor / empresa já possuem), ou seja, sem colocar restrições iniciais que poderiam impedir o empreendedor de buscar tal oportunidade.

Dornelas (2004) cita as sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo, mostradas no quadro a seguir.

Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

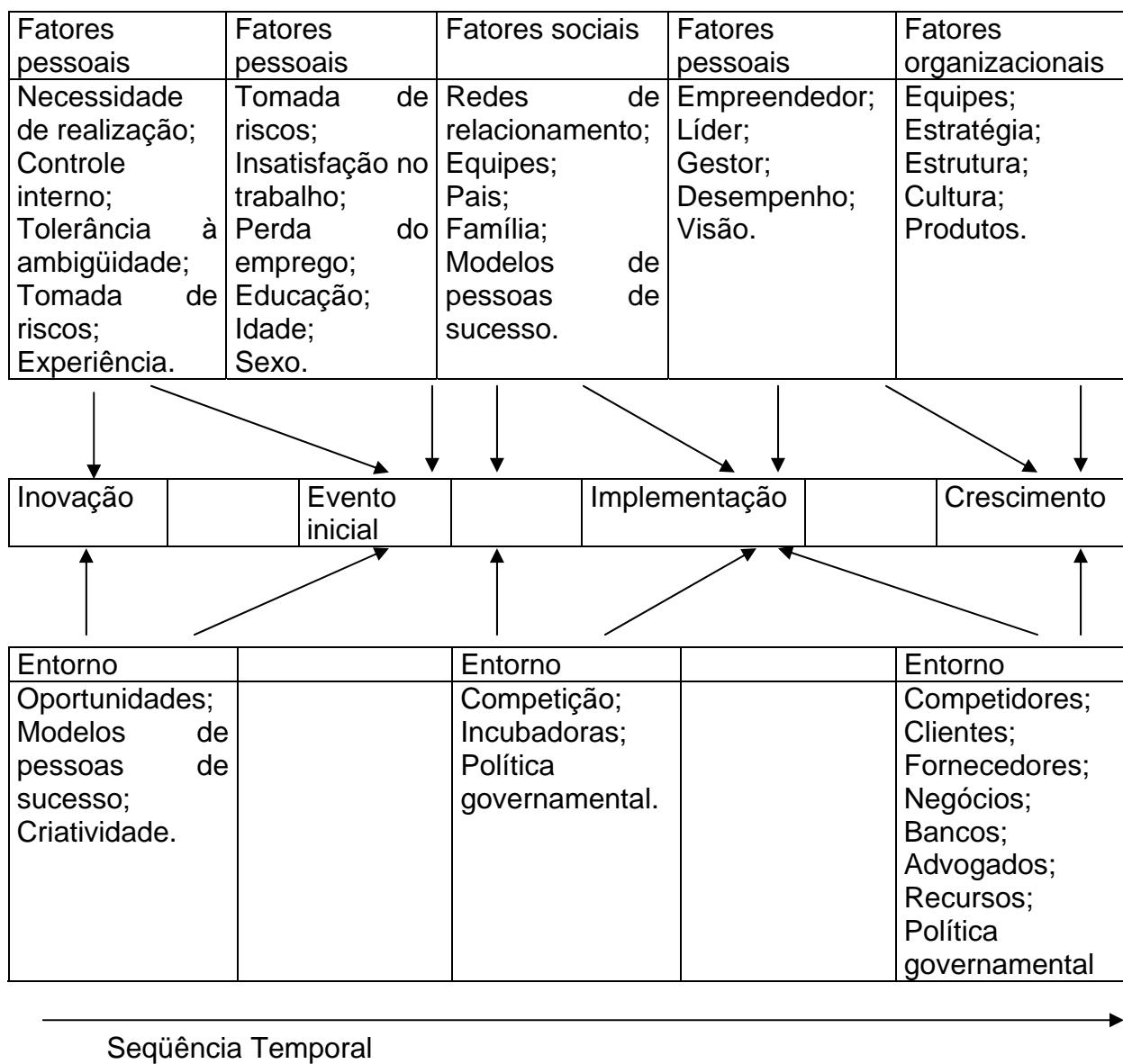
Fonte: DORNELAS, 2004.

Figura 2 - Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo.

Quanto à sua evolução, conforme Martinez (2004), o empreendedorismo, como fenômeno, existe há bastante tempo. Como campo de estudo e investigação, está em pleno desenvolvimento e considera-se que é uma área nova, sem fundamento teórico substancial, que vê o mundo em geral e o empreendedorismo em particular como um fenômeno concreto, identificável e que existe independentemente da percepção dos indivíduos que o vivenciam e o estudam. Vê-se também ao empreendedorismo como um fenômeno fundamentado sobre relações causais lineares, em evolução lenta, contínua e previsível.

Do ponto de vista prático, Martinez (2004) afirma que o empreendedorismo dificilmente pode limitar-se a uma perspectiva funcionalista, porque não é um fenômeno objetivo e linear, já que tem mudanças contínuas e progressivas que podem ser detectadas e planejadas.

Por ser tão suscetível a mudanças em função de fatores internos e externos, e apesar dos especialistas não concordarem sobre as bases de definição do Modelo de Moore, revisado e adaptado por Bygrave, Martinez (2004) mostra que este propõe observar o empreendedorismo tanto do ponto de vista do empreendedor como das variáveis de meio-ambiente que entram no processo empreendedor (figura abaixo).



Fonte: MOORE, 1986; BYGRAVE, 1989; MARTINEZ, 2004.

Figura 3 – *Modelo de Moore.*

Já Filion (1999) e Carland et al. (1984) concordam que o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais, estando inerente no seu exercício a variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor.

Conforme Gimenez; Junior (2004), desde 1999, a pesquisa intitulada *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (estudo realizado por institutos e universidades em vários países, que pode ser destacado como a principal pesquisa de âmbito internacional sobre o empreendedorismo, que permite verificar o impacto da atividade empreendedora sobre a economia, conforme Forte; Barros, 2004), vem analisando as relações entre o crescimento econômico e o empreendedorismo nos países membros da OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*) e, nas últimas pesquisas, em países em desenvolvimento, concluindo então que a principal ação de um governo para promover o crescimento econômico consiste em estimular e apoiar o empreendedorismo.

Outra das vertentes do empreendedorismo é o chamado empreendedorismo corporativo. Guth; Ginsberg (1990) o dividem em duas partes distintas, sendo a primeira relacionada a inovações internas às organizações (novos produtos, serviços, sistemas ou processos), e a segunda à renovação estratégica das áreas-chave da empresa, que envolve a criação de novas combinações de recursos, podendo significar o rearranjo das operações da empresa por meio da mudança do escopo de seu negócio e de suas abordagens competitivas, do desenvolvimento ou aquisição de novas competências ou, conforme Sequeira (2005), do desenvolvimento de novas atividades por meio da expansão em mercados existentes ou novos mercados.

Na visão de Danval (2002 *apud* GUIMARÃES, 2005), é possível distinguir quatro modalidades de empreendedorismo corporativo: a) empreendedorismo corporativo de projetos; b) empreendedorismo corporativo de reconversão; c) empreendedorismo corporativo de externalização; e d) empreendedorismo corporativo de *extraprises*. A escolha da melhor forma dependerá essencialmente da estratégia escolhida pela empresa e da real motivação do empreendedor em sua

ação, sendo de suma importância para a compreensão do processo como um todo. Vários autores (MILER; FRIESEN, 1982; BURGELMAN, 1983; FERREIRA, 2001) associam a noção de empreendedorismo corporativo aos conceitos de administração estratégica.

Em suma, a avaliação da grande massa de literatura apresentada nos leva a concluir que o empreendedorismo é uma função de, principalmente, quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, predisposição ao risco, e postura estratégica.

2.2 – O Intraempreendedorismo

Estamos na chamada Era da Inovação, que caminha junto à Era da Informação, e que apresenta um ponto interessante: usar as novas informações para se fazerem coisas novas, sendo que novos conhecimentos criam oportunidades para que se façam coisas novas de novas maneiras. Esta nova eficiência em criar e distribuir conhecimentos significa que a capacidade de inovar, efetivamente, se torna o principal determinante de sucesso nos negócios, e isso quer dizer que as organizações precisam dar aos seus empregados algumas liberdades que sejam mais próximas àquelas dos empreendedores (PINCHOT, 1989).

O intraempreendedorismo surgiu quando grandes corporações começaram a identificar a necessidade de incentivar o empreendedorismo dentro dos departamentos da organização (HASHIMOTO, 2006).

Conforme Pinchot (1989), o intraempreendedorismo consiste em um sistema para acelerar as inovações principalmente dentro de grandes empresas, através de um melhor uso dos seus talentos empreendedores.

Há também uma certa ênfase no intraempreendedorismo como um meio de renovação e crescimento para grandes empresas (GUTH; GINSBERG, 1990; SCHINDEHUTTE; MORRIS; KURATKO, 2000). O conceito de intraempreendedorismo também diz respeito à renovação organizacional, por meio

da inovação, da criação de novos negócios e da busca da renovação estratégica (SEQUEIRA, 2005).

Em sua definição do intraempreendedorismo, Zahra (1995 *apud* CHIEH; ANDREASSI, 2007), aborda o foco na inovação e criação de negócios, incluindo o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes, e aborda também a renovação estratégica, traduzida como a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva.

Por outro lado, para Pinchot; Pellman (2004) o intraempreendedorismo e a inovação dependem de pessoas que trabalham na empresa, mesmo de grande porte, e agem como se fossem proprietários. Esses intraempreendedores trabalham para transformar boas idéias em realidades.

Numa perspectiva mais atual, conforme Sequeira (2005), o intraempreendedorismo surge como uma resposta estratégica das organizações à necessidade de captar oportunidades antes de seus concorrentes, tendo sempre como condição a limitação de recursos (CARDOSO; BARINI FILHO, 2003; CARVALHO JUNIOR et al., 2002).

As organizações, conforme Sequeira (2005), seriam então obrigadas a buscar novas maneiras de gestão com predomínio no desenvolvimento da capacidade de inovação de seus indivíduos, ou seja, por meio de ações intraempreendedoras (VARGAS, 2002).

Nesse sentido, Antoncic (2001 *apud* CHIEH; ANDREASSI, 2007) define a ação intraempreendedora como a atitude em busca da solução nova ou criativa para modificar as práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhoria de um produto, serviço, mercado ou técnicas de administração, assim como mudanças em estratégias, nas organizações e na forma com que a empresa lida com os concorrentes, referindo-se ainda ao intraempreendedorismo como um processo interno de uma empresa existente, e que lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras.

Nesta linha, também considera-se como intraempreendedorismo “todo processo de criação da empresa ou de desenvolvimento econômico realizado por um empregado ou por um grupo de empregados, a partir de uma atividade da empresa-mãe” (BERTHERAT, 1989 *apud* GUIMARÃES, 2005, p.61).

Referente aos indivíduos, os intraempreendedores, conforme Pinchot (1989), são todos os sonhadores que realizam e aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade que gere lucro.

Filion (2004) afirma que pesquisas sobre empreendedores e intraempreendedores têm mostrado uma importante característica compartilhada por ambos os grupos: eles desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. Empreendedores e intraempreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões a serem transformadas em realidade, processo contínuo que envolve uma série de ações.

Filion (2004) diz ainda que o desenvolvimento e a implementação de visões são duas das principais características das ações empreendedoras e intraempreendedoras, sendo difícil imaginar uma ação inovadora que não tenha sido precedida por uma reflexão ou interiorização que leva o autor da ação a imaginar e a visualizar as coisas segundo uma determinada orientação. Para fazer algo diferente, os inovadores têm que, primeiro, identificar o que querem fazer, visualizar isso e, então, identificar a melhor forma de transformar a inovação em realidade. Além disso, precisam ter energia e vontade para estruturar o processo em andamento.

Os intraempreendedores têm abordagens fora do convencional para os problemas, buscando soluções a qualquer custo, conforme Hashimoto (2006), que afirma ainda que o perfil intraempreendedor é extremamente importante, sobretudo no nível de competitividade que grandes empresas estão vivendo.

Em seus estudos, Filion (2004) comenta que as ações empreendedoras e intraempreendedoras podem ser vistas como resultantes de um conjunto de visões

que emerge, evolui e muda antes de, finalmente, serem realizadas, apesar da realização não ocorrer sempre do modo previsto inicialmente. Diz que intraempreendedores e empreendedores parecem avançar no processo de formação de visões de maneira muito parecida. Enquanto os empreendedores tendem a focalizar em uma idéia central, de maneira macro, os intraempreendedores desenvolvem visões emergentes e visões complementares, mais detalhadas, as quais podem não seguir a mesma lógica que a visão central.

Porém, de acordo com Filion (2004), os intraempreendedores influem na constituição da visão central e também na cultura da organização. Eventualmente criam um clima ou atmosfera na qual as pessoas podem ou são até mesmo incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido e na qual é aceitável que os empregados tenham comprometimento com seu trabalho como se a empresa a eles pertencesse. Comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização.

O intraempreendedor, conforme Hashimoto (2006), não difere muito do empreendedor de um negócio próprio, sendo que o principal contraste está nos riscos que o intraempreendedor corre, que acontecem internamente em uma grande corporação. Em contrapartida, o intraempreendedor não toma riscos sozinho: em uma empresa, não é possível colocar em prática uma idéia individualmente, é necessário agregar pessoas ao projeto, e um intraempreendedor tem esse comportamento agregador.

Os intraempreendedores são os que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços, conforme Pinchot (1989).

Em suma, conforme Filion (2004), intraempreendedores identificam e, então, visualizam as idéias que gostariam de realizar. Essas idéias, normalmente, podem ser classificadas como sendo diferentes da visão central, desde que sejam relativas a elementos que não são sempre essenciais para a organização, mas que, uma vez explorados, contribuirão para simplificar ou para melhorar a realização da visão central.

Um exemplo é o do supervisor que introduz um novo modo de fazer certo trabalho, reduzindo desta forma os custos, e permitindo maior automatização do processo industrial, ou o do gerente de vendas que identifica um novo mercado ou novos clientes potenciais.

Uma das características dos intraempreendedores, segundo Filion (2004) é que eles se vêem como pessoas que atendem a clientes ao invés de se sentir apenas como parte do aparato organizacional. Atribuem a si mesmos o papel de definidores daquilo que acreditam que deveria ser a missão do setor em que trabalham, dependendo de como percebem as necessidades de seus clientes. Os intraempreendedores se parecem com os empreendedores, visto que confiam em sua intuição e fazem o que pensam ser necessário para oferecer um serviço de qualidade ou fazer o trabalho para o qual foram contratados, porém com a diferença de que assumem bem menos riscos que os últimos, já que normalmente são subordinados.

Indo ao encontro da colocação acima, sobre as diferenças que os cercam, nota-se que os intraempreendedores, apesar de serem semelhantes aos empreendedores sob o aspecto de poderem definir, estruturar e explorar com sucesso uma área de atividade desestruturada em uma organização, não enfrentam os mesmos tipos e níveis percentuais de risco que as pessoas que colocam seu próprio patrimônio na abertura e manutenção de um negócio, haja vista que sempre há um limite para a autonomia de um elemento intraempreendedor em uma empresa, em virtude de sua condição de empregado – o que pode ocorrer em uma situação desfavorável é a perda do emprego e a perda da reputação, ao contrário do dono do negócio, que chega a perder até mesmo seus bens pessoais.

Filion (2004) comenta ainda que, em ambos os casos, o mesmo processo de formação de visão parece ocorrer, mas com nível de risco diferenciado.

O sistema de relações é um dos elementos-chave que explica as diferenças dos processos empreendedor e intraempreendedor. De acordo com Filion (2004), para o empreendedorismo, o sistema de relações se encontra dentro e fora da empresa,

enquanto que, para o intraempreendedorismo, se situa dentro da empresa principalmente.

De fato, a dinâmica das relações interpessoais está intimamente relacionada com o desenvolvimento e a realização de visões e, em ambos os casos, o sistema de relações parece explicar o que funciona e o que não funciona, especialmente no que diz respeito à realização de visões. Os indivíduos, selecionando e desenvolvendo seus sistemas de relação, têm que visar o nível correto em termos de qualidade e de quantidade quanto às relações: não muito alto nem muito baixo, mas o suficiente para gerar sinergia em sua interação com outros.

2.3 – Considerações sobre os indivíduos empreendedores e intraempreendedores

Referente à evolução do empreendedorismo, já na Idade Média o termo empreendedor foi utilizado para definir a pessoa que gerenciava grandes projetos de produção. Era um indivíduo que não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, que geralmente provinham do governo do país (DORNELAS, 2001).

Schumpeter (1942) vê o empreendedor como aquele que modifica a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. O empreendedor é conhecido como aquele que cria negócios novos, embora ele possa inovar também dentro de empresas já existentes, sendo possível ser um empreendedor dentro de empresas já constituídas (BOM ANGELO, 2003). Portanto pode-se concluir que empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para aproveitá-la, assumindo riscos calculados (SCHUMPETER, 1988).

O empreendedor busca constantemente novos negócios e é através desta busca que as boas idéias vão sendo imaginadas, trabalhadas, reformuladas e planejadas tornando-se, oportunamente, um empreendimento concreto e de sucesso (CUNHA *apud* POLLI; POLLI; CASNOK, 2003).

Quanto à definição de empreendedor, conforme Rimoli et al. (2004), é uma pessoa criativa, capaz de estabelecer e atingir objetivos, com consciência do ambiente em que vive, detectando oportunidades de negócios, sempre disposto a aprender, tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação. Vivem, portanto, em processo de evolução constante.

Especificamente, enquanto individuo, o empreendedor é caracterizado, segundo Dornelas (2001 *apud* MACHADO; PALHANO; BARROS, 2002, p.36), como um indivíduo que “introduz novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Sua dedicação ao trabalho e a facilidade em identificar oportunidades de negócios, conforme Golin (2004) trazem uma grande probabilidade de ter sucesso em seus investimentos, até porque aquele que é considerado realmente um empreendedor aprende com seus erros e cresce empresarialmente frente a um possível fracasso, diante do qual não se deixa abater.

Dornelas (2001) explica que a propensão em lidar com os riscos é uma das qualidades do empreendedor, o qual utiliza conhecimentos específicos para criar e manter o empreendimento. Assim o empreendedor está apto a arriscar, calcular, ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar os melhores caminhos avaliando as reais chances de êxito.

Os economistas associam o empreendedor com inovação, enquanto que os comportamentalistas os associam com intuição e criatividade. Cantillon e Say foram os pioneiros no estudo deste campo, e consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos porque investiam seu próprio dinheiro. Eram, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes. Schumpeter (1942) associou os empreendedores à inovação e os via como agentes de mudanças. Embora muito citados em economia, os empreendedores aparecem muito pouco nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico.

Os comportamentalistas associavam o empreendedor à intuição, sendo pessoas independentes, com necessidade de poder e auto-realização (MCCELLAND,

1971), mas até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico científico de um empreendedor. As características e aptidões mais encontradas nestas pessoas são: inovação, liderança, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, orientação para resultados, flexibilidade, autoconfiança, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade na utilização de recursos, entre outras (NASSIF et al., 2004), assim como a internalidade, que se trata de uma espécie de influência sobre outras pessoas para que as coisas aconteçam conforme o desejado (RIMOLI et al., 2004).

Do ponto de vista de Gonçalves et al. (2007), a ação empreendedora não se limita somente à abertura de novos negócios. Sendo assim, o empreendedor é agente relevante no processo de desenvolvimento, visto que articula na formação acadêmica e de redes intra e inter organizacionais, promovendo a articulação das dimensões econômica, financeira e sócio-cultural.

Destacando também o perfil inovador dos empreendedores, Drucker (1986) comenta que a inovação é seu instrumento específico, é o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade de negócio diferente. Segundo Sohn; Lenzi; Kiesel (2004), os empreendedores precisam buscar a inovação, conhecer seus princípios e colocá-los em prática.

Gonçalves et al. (2004) afirma que o empreendedor é aquele que faz com que as coisas aconteçam, pois além de identificar as oportunidades, tem sensibilidade e tino para os negócios, transformando idéias em realizações. É dotado de criatividade, imaginação e perseverança, qualidades que transformam idéias em negócios bem sucedidos. Surgem também devido às circunstâncias, como no Brasil, onde o desemprego é alto e leva as pessoas a buscarem outras oportunidades. Comenta ainda que, para ser empreendedor, não basta criar o próprio empreendimento, deve-se também saber geri-lo e sustentá-lo para um longo ciclo de vida, e obter com isso um retorno dos investimentos, ou seja, saber administrar.

Ainda segundo Gonçalves et al. (2004), o empreendedor precisa fixar metas e objetivos, buscando os meios para alcançá-los, definindo muito bem o seu negócio,

seus clientes e fornecedores, definir a missão e não esquecer de que competirá num ambiente repleto de ameaças e oportunidades.

É importante lembrar que existem vários nichos de mercado que estão inexplorados e para uma pequena empresa é bem mais fácil utilizar-se de manobras estratégicas, alterando seu mercado, produtos e serviços, do que para uma de porte maior que não tem essa flexibilidade.

A seguir, são listadas algumas características do comportamento empreendedor verificadas em estudos de Dornelas (2001) e de Pinchot; Pellman (2004).

- a) Busca de oportunidades e iniciativas: uma pessoa pró-ativa que busca sempre informações úteis para utilizar nas tomadas de decisões;
- b) Persistência: não desistir ao deparar-se com o primeiro obstáculo, mudar de estratégia, se necessário, para atingir seus objetivos e metas;
- c) Comprometimento: ajudar seus colaboradores, fazer sacrifícios pessoais, objetivando o término das tarefas;
- d) Exigência de qualidade e eficiência: preocupar-se com a agilidade e buscar maneiras de melhorar a qualidade nas suas tarefas;
- e) Correr riscos calculados: avaliar alternativas para reduzir os riscos, colocando-se em riscos moderados;
- f) Estabelecimento de metas: estabelecer metas e objetivos de curto e longo prazo, de caráter pessoal e empresarial;
- g) Busca de informações: buscar informações com fornecedores, clientes e concorrentes, para usar no aperfeiçoamento de suas decisões;
- h) Planejamento e monitoramento sistemáticos: delegar tarefas e atribuições, analisando os resultados obtidos e revisando planos constantemente;
- i) Persuasão e rede de contatos: utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, desenvolvendo e mantendo relações comerciais;
- j) Independência e autoconfiança: autonomia e controle de outros, manter seu ponto de vista, mesmo diante de resultados inicialmente contrários, confiando em sua capacidade.

A partir da literatura verificada, nota-se que nem sempre um empresário é um empreendedor, pois muitas vezes o empresário dono de empresa está no nível mais alto da hierarquia da empresa por questões financeiras ou familiares. E mesmo numa época de globalização, há empresários que não se atualizam e continuam com modelos ultrapassados e ineficientes, objetivando apenas ganhar dinheiro, mas que muitas vezes não funcionam, portanto não se enquadrando nas características de um empreendedor.

O empreendedor, conforme Kirzner (1973), é aquele que pode criar um equilíbrio, encontrando uma posição clara em um ambiente de turbulência, identificando oportunidades.

Já para Dornelas (2001), são visionários, que sabem tomar decisões, implementam suas ações rapidamente, sabem agregar valor aos produtos e serviços que colocam no mercado, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, são bem relacionados (*networking*), planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados, são líderes e formadores de equipes, criam valor para a sociedade, sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.

Filion (2004) observa ainda que o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos.

Raupp (2003) afirmam que as principais funções de um empreendedor e de um intraempreendedor são: procurar e descobrir novas informações, traduzindo-as em novos mercados, técnicas ou bens; procurar e descobrir oportunidades; avaliá-las; levantar recursos para a empresa; elaborar cronogramas e metas; definir responsabilidades da administração; desenvolver a motivação na empresa; gerar liderança para o grupo; e definir incertezas ou riscos.

As habilidades requeridas de um empreendedor e de um intraempreendedor, segundo Dornelas (2001) podem ser classificadas em três áreas: técnicas,

gerenciais, e características pessoais. As técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *know how* técnico em sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador. Algumas características pessoais incluem ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser persistente e ser um líder visionário. Afirma ainda que é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Em termos de características gerais, os empreendedores são muito semelhantes aos intraempreendedores, sendo a grande diferença que os primeiros assumem riscos bem maiores, envolvendo seu próprio patrimônio, enquanto os outros assumem riscos dentro de sua autonomia no interior da organização para a qual trabalham, ampliando assim, sua inserção nos resultados da organização e sua empregabilidade interna, e conhecendo profundamente o ramo da corporação e suas tendências (informação verbal).¹

Quanto às vantagens de um intraempreendedor sobre o empreendedor, tem-se que este pode utilizar a rede interna de profissionais para apoio, inclusive com o uso da estrutura de marketing e distribuição da empresa, assim como o acesso a laboratórios e tecnologia, aliado ao fato de que as grandes empresas contam com recursos para financiar novos negócios, além de sua tradição e marca como meio de alavancagem (informação verbal).²

2.4 – A identificação de oportunidades

A habilidade de identificação de novas oportunidades relaciona-se com a capacidade de visualizar o que os outros não conseguem. É a facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços, que depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. O intraempreendedor de

^{1, 2} Informações fornecidas por Moyses Alberto Simantob, no Curso Gestão de Pessoas: cenários e tendências – Intraempreendedorismo, FGV-EAESP, em São Paulo, em outubro de 2007.

sucesso está sempre identificando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como uma grande possibilidade de negócio (URIARTE, 2000).

Longenecker; Moore; Petty (1997) também vinculam oportunidades a estratégias competitivas, ressaltando a importância de se identificar e trabalhar corretamente o nicho de mercado a buscar para que se possa aproveitar eficazmente o potencial que cada oportunidade enseja.

Conforme Mello et al. (2004), uma orientação empreendedora se refere aos processos, práticas, tomadas de decisão e atividades que levam à criação de um negócio, incluindo uma propensão para agir autonomamente, predisposição para inovar e assumir riscos, e a tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e pró-ativo quanto às oportunidades de mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Ela emerge da perspectiva da escolha estratégica de Child (1972), o qual afirma que as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios podem ser alcançadas de forma bem sucedida intencionalmente (VAN de VEN; POOLE, 1995).

Conforme Birley; Muzyka (2001), a avaliação das oportunidades é um processo contínuo de coleta de dados, revisão da proposta e reformulação do conceito do negócio, sendo que a maior parte dos empreendedores dirá que o negócio que criaram tinha pouca semelhança com o que tinham originalmente imaginado, motivo pelo qual, segundo Gueiros (2004), a avaliação deve ser realizada levando em conta o mercado consumidor (há realmente compradores para os produtos ou serviços?), a participação no mercado (geralmente, entrar no mercado com uma grande participação desperta a atenção dos grandes concorrentes, fato que pode ser prejudicial para o novo negócio), proteger a oportunidade (registrando os projetos, *copyright* e patenteando invenções), e por fim, a viabilidade do negócio (a importância do plano de negócios focada em custo e fluxo de caixa).

As empresas podem explorar oportunidades de mercado requerendo uma variedade de competências dentre as quais os recursos humanos, capital, marketing, informação técnica e vendas (LOW; MACMILLAN, 1988).

No que tange à proatividade, se refere aos processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades buscando novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminando estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987).

Conforme Hamel; Prahalad (1995, p.39), “o truque consiste em ver o futuro antes que ele chegue” e identificar as oportunidades de atuação. Para esses autores, uma empresa que não seja capaz de assumir um compromisso emocional e intelectual com a criação do futuro, mesmo na falta de uma razão comercial financeiramente irrefutável, certamente será apenas uma seguidora. Saber identificar oportunidades não percebidas por outras empresas e explorar essas oportunidades, mediante a reunião e geração das *core competences* ou capacitações-chave necessárias, pode ser o diferencial entre sobreviver ou morrer (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Timmons (1994) aponta a capacidade do empreendedor em identificar e aproveitar uma oportunidade, para, a partir do gerenciamento dos recursos necessários, transformá-la em um negócio de sucesso. Similarmente, Dolabela (1999) afirma que o empreendedor consegue explorar as oportunidades independentemente dos recursos que tem à mão, uma vez que sabe como buscar, gerenciar e capacitar recursos.

Drucker (1985 *apud* DORNELAS, 2003) afirma que os indicadores de mudanças que devem sempre ser observados são a inovação baseada na necessidade de processo, as mudanças na estrutura do setor ou de mercado, as mudanças demográficas e populacionais, as mudanças de percepção, disposição e significado, e os novos conhecimentos, científicos ou não.

Conforme Gonçalves et al. (2004), todo empreendedor deve analisar e identificar como e quando uma idéia poderá ser convertida em um empreendimento, pois nem toda idéia poderá ser revertida em sucesso, e para isso devem ser cumpridos algumas etapas e critérios de avaliação.

Deve-se ter bem claro que nem toda idéia é uma oportunidade de negócio, pois a oportunidade está baseada no mercado, nas tendências, nas possibilidades, na necessidade dos clientes, nas inovações. Transformar uma idéia em oportunidade exige trabalho, e uma ferramenta importante para isso é o plano de negócio. Tendências de mercado geram oportunidades de negócio, e para isso é importante o desenvolvimento de parcerias com os clientes, o desenvolvimento de alianças estratégicas com fornecedores e parceiros, a diferenciação pelo serviço prestado ao cliente, e oferecer soluções ampliadas, produtos e serviços novos, tendo sempre um diferencial em relação à concorrência (GONÇALVES et al., 2004).

Dornelas (2001) diz que talvez um dos maiores mitos a respeito de novas idéias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma idéia ser ou não única não importa, mas como o empreendedor ou o intraempreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor ou o intraempreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

No intraempreendedorismo, as idéias surgem diariamente, e o que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso. Uma idéia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando a atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade.

Outros fatores a considerar, segundo Dornelas (2001) são o *timing* da idéia, principalmente nos setores de base tecnológica, e a experiência no ramo, pois as chances de sucesso são maiores se o empreendedor cria negócios no ramo em que já atuou, um mercado que já conhece.

Informação, conforme Dornelas (2001) corresponde à base de novas idéias, e estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor, que deve estar sempre à procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre à sua volta. Atualmente a informação está ao alcance de qualquer pessoa, o difícil é selecionar a informação

relevante. Portanto, o empreendedor deve analisar a oportunidade questionando qual mercado ela atende, qual o retorno econômico que ela proporcionará, quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio, qual a equipe que transformará essa oportunidade em negócio, e até que ponto ele está comprometido com o negócio.

2.5 – Estratégia e Intraempreendedorismo

Estratégia, segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2002), é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva, sendo as competências essenciais definidas como os recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes. A estrutura organizacional sozinha não cria uma vantagem competitiva, a qual é criada quando há um casamento apropriado entre a estratégia e a estrutura.

De acordo com Guimarães; Silva (2005) embora as tarefas do intraempreendedorismo direcionem as pessoas para certos padrões, não existe uma fórmula já estabelecida para a determinação prévia de quem pode intraempreender ou não, fato que leva as pessoas a decidir esta atuação, diante de circunstâncias que definem a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham a despeito das barreiras e dos riscos.

As organizações têm se preocupado com o intraempreendedorismo como uma estratégia competitiva (STEVENSON; JARILLO, 1990; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001), dentro de um contexto de renovação, inovação, manutenção da competitividade e de sua perpetuidade (SEQUEIRA, 2005).

Perry (1993 *apud* BENEDETTI; REBELLO; REYES, 2005) vê na identificação de uma necessidade a existência de uma oportunidade de sucesso para o lançamento de uma inovação. Para Von Hippel; Thomke; Sonnack (2000), localizar necessidades significa a permanente consulta aos usuários finais dos processos ou produtos. As oportunidades advindas de necessidades se renovam e obrigam a

empresa a um movimento contínuo que merece ser mantido sistematicamente (DRUCKER, 1986).

Kotler (2002) afirma que a estratégia da empresa deve levar em conta que os mercados de maior potencial são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam um crescimento rápido na participação do produto e a possibilidade de se estabelecer uma marca forte, face à demanda dos consumidores. Outro aspecto refere-se à concorrência, que em mercados em crescimento também estão buscando seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, havendo oportunidades para empresas bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente, com retornos significativos sobre o que foi investido.

Christensen (2002) diz que, quanto mais recursos (financeiros e humanos) uma organização possui, mais chances ela tem de implementar novos projetos estratégicos que mudarão sua maneira de agir no mercado no médio e longo prazo, pois os recursos podem ser transferidos através das áreas organizacionais, sendo que os grupos de pessoas envolvidas na inovação ficam encarregados de identificar as oportunidades inovadoras em mercados nascentes, ainda não maduros, e propor a criação de novos negócios para capitalizar sobre tais oportunidades percebidas.

Uma característica indispensável para as organizações nos dias atuais, segundo Raupp (2003), é a importância do empreendedorismo e dos gerentes empreendedores, sendo essencial também a análise do posicionamento e das características da escola empreendedora, a qual faz parte das escolas do pensamento estratégico.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) dizem que os autores da corrente empreendedora associam a estratégia com o espírito empreendedor, descrevendo o processo em termos de criação da visão pelo líder. Já para alguns economistas, o papel do empreendedor limita-se em decidir as quantidades a produzir e a que preços. Para outros, o empreendedor não é necessariamente quem investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a idéia do negócio.

Dentre as escolas de pensamento do processo de formulação estratégica, a escola empreendedora é de natureza descritiva, que procura entender a formulação estratégica à medida que seu processo se desdobra, descrevendo como as estratégias são, de fato, formuladas. Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), o foco da escola empreendedora está na visão, que é uma representação mental da estratégia, uma espécie de imagem, diferente de um plano articulado. O processo de formulação estratégica na escola empreendedora tem foco no líder único.

A questão de a decisão estar centralizada no executivo principal (muitas vezes o empreendedor) encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade, onde apenas uma pessoa precisa tomar a iniciativa. Esta adaptação virá provavelmente de suas experiências, do conhecimento sobre o assunto. Conclui-se então que a visão, conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), faz da escola empreendedora uma escola com certa característica de flexibilidade, possibilitando ao líder proceder a adaptações nas situações, de acordo com suas experiências prévias.

2.5.1 – Visão empreendedora na formulação estratégica

Em conformidade com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), as premissas referentes à visão na formulação estratégica são:

- 1 - A estratégia existe na mente do líder como perspectiva de longo prazo, uma visão do futuro da organização;
- 2 - O processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele elabore a estratégia ou a adote de outros e a absorva em seu próprio comportamento;
- 3 - O líder promove a visão de forma decidida mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- 4 - A estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
- 5 - A organização é igualmente maleável, sensível às diretrizes do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos

de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;

6 - A estratégia tende a assumir a forma de nicho, protegido contra as forças de concorrência direta.

A escola empreendedora destaca a ausência de formalismo da formulação estratégica. Mesmo que a flexibilidade venha de uma pessoa só, o líder, sua importância é verificada ao passo que o indivíduo possa fazer o que é melhor para a organização, mudando quando percebe a necessidade, não sendo concebível que a estratégia deva ser desenvolvida num programa estruturado e formalizado (RAUPP, 2003).

Vários têm sido os conceitos apresentados pelos autores sobre estratégia. De acordo com Tabatoni; Jarniou (1990 *apud* RAUPP, 2003), as estratégias são expressões operacionais de políticas que, dentro de um sistema de administração, definem critérios operacionais sobre os quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados. Tais programas podem referir-se ao leque de atividades, ou seja, estratégias externas, como também às internas, que se ocupam da estrutura organizacional e das atividades de controle social. Logo, a estratégia está ligada aos objetivos internos e externos da organização.

Já de acordo com Ansoff (1977), a formulação estratégica preocupa-se principalmente com problemas externos às organizações, aqueles que consistem na identificação do ramo em que a organização atua e dos em que deseja ingressar. A importância do estabelecimento de estratégias, dentro das organizações, deve-se ao fato de que devem atuar num campo bem definido, com regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Já McKenna (1989) diz que o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento deve ser feito em três etapas: a organização deve ter uma boa compreensão de si mesma, conhecendo os seus pontos fortes e fracos; deve conhecer e compreender o mercado, através de coleta de dados qualitativos, pois os quantitativos escondem a compreensão do ambiente do qual a organização faz

parte; e deve utilizar todas as informações obtidas para somente então decidir sobre a estratégia de posicionamento.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), afirmam que as definições de estratégia podem passar por plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, enriquecendo a habilidade de compreender os processos pelos quais as estratégias se formam.

Slack; Chambers; Johnston (2002) explicam que, quando uma organização articula sua estratégia, ela toma decisões que a comprometem com um conjunto específico de ações. A primeira coisa sobre estratégia, portanto, é que ela é um compromisso com a ação. Os gerentes tomam decisões o tempo todo, o que presumivelmente os comprometerá a fazer alguma coisa, mas nem todas são decisões estratégicas.

Hax; Majluf (1991 *apud* Pereira Filho, 2000) colocam as diferentes dimensões críticas inerentes ao campo da estratégia, como segue:

- a) a estratégia como um modelo que dá coerência, unidade e integridade às decisões da empresa;
- b) a estratégia como um meio para estabelecer o propósito organizacional em termos de seus objetivos a longo prazo, programas de ação e prioridades na destinação de recursos;
- c) a estratégia como uma definição do domínio competitivo da empresa;
- d) a estratégia como uma reação diante das ameaças e oportunidades externas, e debilidades e forças internas, a fim de obter uma vantagem competitiva, equacionando as oportunidades identificadas à capacidade corporativa, a partir de um nível aceitável de risco, o que se denomina de estratégia econômica;
- e) a estratégia como um canal para diferenciar as tarefas de gestão nos níveis funcionais, de negócios e corporativos.

A partir da literatura pesquisada, verifica-se que a preocupação com o processo de formulação estratégica tende a aumentar conforme os cenários que envolvem as organizações se alteram. Os empreendedores precisam então buscar no processo de formulação estratégica as maneiras de alcançar o sucesso organizacional, para assegurar a continuidade do empreendimento, sendo então necessário que a organização possa desenvolver inovações exigidas pelas novas circunstâncias, as quais a obrigam a entrar num processo de evolução e aprendizagem constantes.

Como exemplo, para Ansoff; Declerck; Hayes (1990), em meados dos anos 50, muitas empresas americanas defrontaram-se com problemas que não puderam ser remediados pelas técnicas administrativas disponíveis na época, pois as técnicas do planejamento a longo prazo, o controle financeiro e o planejamento de longo alcance pareceram inadequados para o tratamento de novos problemas. Então, muitas empresas de consultoria direcionaram seus esforços para a elaboração de um novo método, e o resultado, conseguido através de tentativas e erros e de trocas de experiência, tornou-se conhecido como administração estratégica.

A administração estratégica é definida por Tabatoni; Jarniou (1990) como um sistema de administração que enfatiza sua flexibilidade, provocando o surgimento de programas estratégicos inovadores, buscando a mudança da própria política, avaliando mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho em curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização - os principais geradores da citada flexibilidade. Atualmente, já se observa uma mudança significativa no comportamento de muitas empresas, no âmbito mundial.

Vê-se então que as empresas já vêm preocupando-se em desenvolver estratégias que visam à obtenção de vantagem competitiva, exigindo tanto um enfoque interno como externo à empresa (PORTER, 1986), o que exige a compreensão profunda da estrutura empresarial.

Portanto, conclui-se que o processo de formulação estratégica está muito ligado ao empreendedorismo, reforçando a premissa de continuidade que a idéia de processo tenta desenvolver na empresa.

2.5.2 – O estrategista e os fatores relacionados

O estrategista deve ter habilidade para identificar novas oportunidades, ou seja, ao mesmo tempo em que se baseia em suas experiências do passado, precisa vislumbrar as tendências futuras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Portanto, ao desenvolver uma estratégia, muitas são as variáveis a serem

controladas para obter eficiência operacional através de eficácia gerencial, atingindo desta forma o sucesso no desempenho administrativo estratégico empresarial.

De acordo com Ohmae (1998), o papel do estrategista dentro da organização é de fundamental importância, sendo suas principais características pessoais e de atuação:

- a) deve ter domínio de competências com pessoas, tecnologias e finanças;
- b) efetuar emissão e recepção de informações para formar um banco de dados;
- c) ter capacidade de sintetizar e criar de forma mais genérica possível;
- d) saber comandar uma rede de assessores, onde os mesmos não se transformem em barreiras às mudanças;
- e) ser imparcial em relação aos locais geográficos envolvidos com a empresa;
- f) deve desaprender tudo o que sabem e começar de novo;
- g) agir como se fosse o executivo mor, pois só do topo é que pode ver e fazer essas coisas;
- h) deve estar familiarizados com tecnologia e geografia, pois estes são os principais insumos desta era; e
- i) vislumbrar as regiões geográficas como fontes de forças funcionais.

Considerando estes aspectos radicais de mudança, que exigem um posicionamento dos gerentes e administradores nas tomadas de decisões, de acordo com Slack; Chambers; Johnston (2002), verifica-se a relevância do papel do estrategista na definição dos rumos da organização.

Em função das freqüentes e significativas mudanças impostas às empresas, segundo Raupp (2003), nota-se a importância do processo de formulação estratégica, cuja concepção evidencia uma dinâmica de adaptabilidade e flexibilidade requerida no empreendedorismo, frente ao conjunto de decisões com as quais o empreendedor se depara para manter sua organização competitiva.

De acordo com Lumpkin; Dess (1996), fatores como autonomia, capacidade de inovação, tomada de risco, pró-atividade e agressividade competitiva podem estar presentes quando uma empresa se engaja em uma nova empreitada, e em

contraste, o sucesso em uma nova empreitada só pode ser alcançado quando pelo menos um desses fatores se faz presente. A seguir, estão descritas as idéias centrais de cada um dos fatores relacionados, de conformidade com os autores acima citados.

Autonomia – para promover o intraempreendedorismo, muitas grandes empresas têm efetuado mudanças na estrutura organizacional como redução de níveis hierárquicos e delegação de autoridade para unidades operacionais. Estas mudanças visam o aumento da autonomia, mas o processo de autonomia organizacional requer mais que uma mudança de desenho do organograma. As firmas devem encorajar os seus administradores a exercer efetivamente a autonomia outorgada.

Capacidade de inovação – reflete a tendência de engajamento das empresas e suporte a novas idéias, experimentação e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou tecnologia. Embora inovações possam variar em graus de radicalidade, a capacidade de inovação representa um passo importante para a passagem das tecnologias existentes ou praticadas para além do corrente estado da arte.

Tomada de risco – as empresas com orientação empreendedora são freqüentemente classificadas como de comportamento de tomada de risco, no sentido de arriscar em riscos calculados, com vistas à obtenção de altos retornos pelo aproveitamento de oportunidades do mercado.

Pró-atividade – iniciativa e antecipação na perseguição de novas oportunidades e participação de mercados emergentes também tem sido associado ao empreendedorismo

Competitividade agressiva – refere-se à propensão de uma empresa a direcionar-se intensivamente aos desafios em relação aos seus concorrentes para alcançar uma posição melhor, superando os competidores no mercado.

Conceitos de gestão estratégica, conforme Lumpkin; Dess (1996), concordam que o relacionamento entre estas quatro variáveis é fundamental para a melhoria de performance. A Teoria da Contingência sugere a congruência entre tais variáveis e o ambiente, estrutura e estratégia, como ponto crítico para a obtenção de melhor desempenho. Fatores como variáveis industriais e ambientais, ou características gerenciais e estruturais da empresa influenciam também como a orientação empreendedora poderá ser configurada para alcançar a alta performance.

Pinchot; Pellman (2004) afirmam que o intraempreendedorismo apresenta uma forma melhor de fazer a inovação acontecer dentro de empresas estabelecidas, pois é mais que criatividade. Trata-se de criar e divulgar a utilização de um novo produto, serviço, processo ou sistema, desde a concepção de uma idéia até sua implementação e exploração bem sucedidas. Ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação, pois o verdadeiro desafio consiste em transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores.

2.5.3 – Os patrocinadores, as funções relacionadas e a geração de estratégias

Para o sucesso de uma ação intraempreendedora na empresa, conforme Pinchot; Pellman (2004), faz-se necessária a figura de um patrocinador. Patrocinadores apóiam idéias de seus beneficiados, protegendo-os contra o sistema imunológico corporativo, segundo Veenker et al. (2004). Eles orientam intraempreendedores, levantando questões difíceis e permitindo que estes encontrem suas próprias respostas, ajudando o grupo a reunir os recursos necessários. A seguir, as funções específicas desempenhadas por patrocinadores eficazes, segundo Pinchot; Pellman (2004):

1. Criar uma visão convincente que atraia e destaque esforços de inovação, incentivando intraempreendedores em potencial com idéias compatíveis a sair da passividade. Uma boa visão por si só amplia os horizontes de uma empresa, dispensando grandes doses de inovação. Ela apresenta uma direção clara, favorecendo o alinhamento de idéias que juntas atingem a massa crítica. Ela indica

como os ativos da empresa podem ser usados para conquistar uma posição bem mais favorável do que se poderia imaginar no mundo dos negócios.

2. Apostar nas pessoas e não apenas em idéias ou planos. Bons patrocinadores buscam uma equipe intraempreendedora forte e disposta a implementar antes de investir recursos ou trocas em acordos políticos valiosos.

3. Dedicar o tempo necessário para orientar a equipe intraempreendedora. Para poder compartilhar idéias e fazer comentários, sem parecer o líder, eles precisam aprender a ser mais modestos em relação ao próprio status para se tornar um membro da equipe.

4. Antecipar obstáculos políticos e bloquear intrusos. Isto envolve a prática de *lobby* nos bastidores e a ajuda às equipes para evitar situações delicadas em geral.

5. Fornecer recursos ou usar de persuasão para obter recursos e permissões de outros. Um bom patrocinador precisa ajudar outros a compreender a importância do empreendimento para que também o apóiem, pois aposta na função desempenhada por outras pessoas no desenvolvimento da intra-empresa.

Portanto, de acordo com Hashimoto (2006), para ultrapassar todos os obstáculos tradicionais das corporações para novos projetos, incluindo burocracia e análise de custos, o intraempreendedor conta com um aliado, o patrocinador ou "padrinho", que é um alto gerente de uma corporação que identifica e valoriza o intraempreendedor, ajudando-o a concretizar as idéias. Com bom trânsito no topo da hierarquia, o "padrinho" é um auxílio estratégico que o intraempreendedor deve buscar em momentos essenciais. A existência de um padrinho também é justificada pela função do intraempreendedorismo dentro das empresas como uma via de mão dupla, pois as empresas têm buscado cada vez mais mecanismos que favoreçam inovações criadas pelos funcionários, criando-se muitas vezes inclusive uma política de recompensa à inovação e trocas de idéias entre funcionários.

Como no caso dos empreendedores externos que operam no mercado, segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), os intraempreendedores devem competir por

recursos com outros que estão ocupadas promovendo seus próprios empreendimentos, mas elas também precisam persuadir a alta administração e não capitalistas de fora. Embora altos executivos usem uma variedade de sistemas administrativos formais para avaliar empreendimentos internos, uma parte considerável depende de seu julgamento, realizado muitas vezes em experiências passadas.

De acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), as iniciativas estratégicas, com freqüência, se desenvolvem na base da hierarquia, e então são defendidas por gerentes de nível médio, que buscam autorização dos altos executivos. O desenvolvimento dessas iniciativas estratégicas deve levar ao refinamento ou à mudança do conceito de estratégia corporativa, determinando assim o contexto estratégico ao longo do tempo.

A defesa pelos gerentes de nível médio também desempenha o vital papel de ligar o comportamento estratégico autônomo bem sucedido no nível operacional com o conceito corporativo de estratégia (BURGELMAN, 1983).

O processo de empreendimento interno pode culminar em movimentação estratégica, mas não necessariamente em esforços coordenados, ou seja, em estratégia. Os empreendimentos corporativos atuam, em sua maioria, por conta própria, separando-se do restante da organização, ao invés de juntar-se a ela. Este movimento leva à adoção da estratégia emergente, pois agrupa centelhas criativas e integráveis em novas perspectivas estratégicas, abrindo portas também para o aprendizado estratégico, conforme Burgelman (1983), já que reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida, o *feedback* pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia.

	Processos Básicos		Processos Superpostos	
	Definição	Ímpeto	Contexto estratégico	Contexto estrutural
Seleção				
Administração corporativa	Monitoração	Autorização	Racionalização	Estruturação
Gerência de desenvolvimento de novos empreendimentos	Treinamento Administração	Defesa Organizacional		Negociação
		Formação estratégica	Esboço	
Gerente líder do grupo de empreendimento	Defesa do Produto		Filtragem e Geração de idéias	Questionamento
	Ligaçāo técnica e necessidade	Esforço estratégico		

Fonte: BURGELMAN, 1983

Figura 4 – *Modelo de Processo de Burgelman de Empreendimento Corporativo Interno, com as atividades-chave em destaque.*

No critério empreendedor, conforme o modelo acima (BURGELMAN, 1983), a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades, por isso o empreendedor é descrito como constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável.

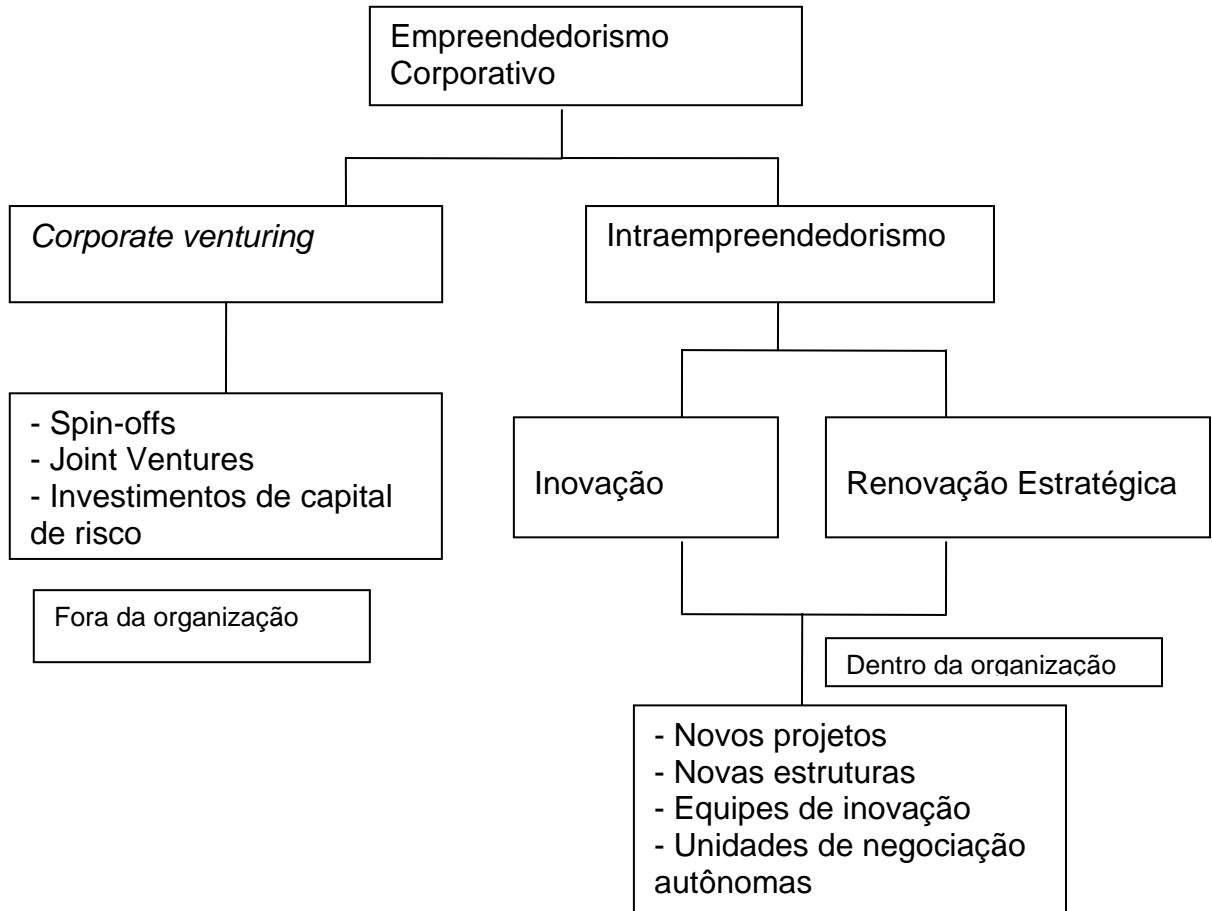
A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza, movendo-se para frente na organização pela tomada de grandes decisões, já que o executivo principal procura condições de incerteza nas quais a organização possa obter consideráveis ganhos.

O crescimento é a meta dominante na organização empreendedora. Conforme MCClelland (1971), o empreendedor é motivado pela necessidade de realização. Como as metas da organização são simplesmente a extensão daquelas do empreendedor, a meta dominante da organização que opera de modo empreendedor parece ser o crescimento, a mais tangível manifestação de realização.

Portanto, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada (aquele já formulada e tomada como referência em uma empresa, principalmente por já ter sido aplicada com relativo sucesso) e emergente (a que surge sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surge como se não houvesse) – deliberada na visão global do líder e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta (RAUPP, 2003).

2.5.4 – Modelos para a representação do intraempreendedorismo

A seguir, é apresentada a representação de Dornelas (2003) para as diversas possibilidades de aplicação do intraempreendedorismo em uma organização.



Fonte: DORNELAS, 2003.

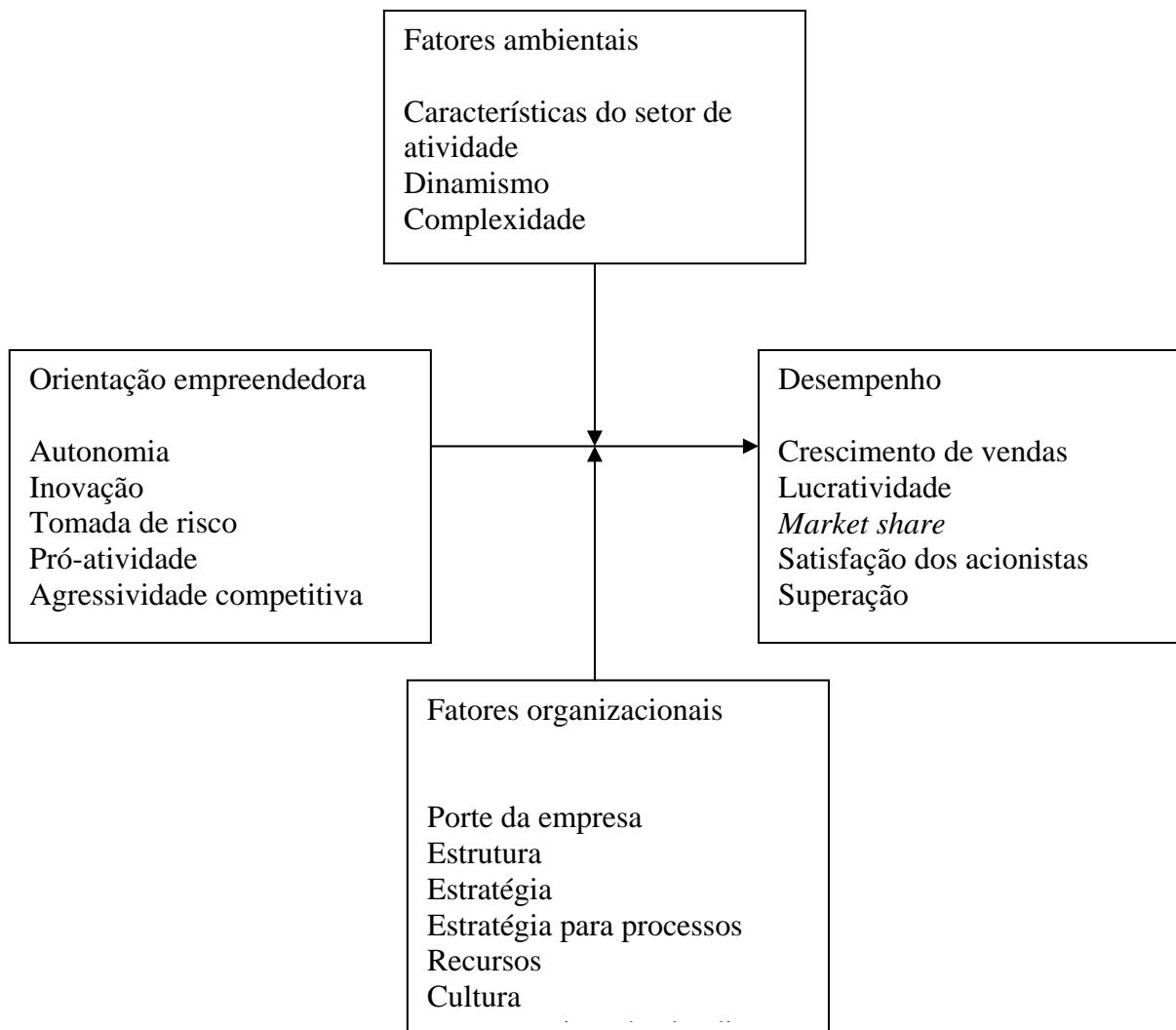
Figura 5 – Representação de *Intraempreendedorismo*.

Dornelas (2003) afirma que o *corporate venturing* está mais associado à criação de algo novo, fora da organização, sendo que então o novo projeto acaba tendo regras próprias e é mais autônomo, enquanto que o *intraempreendedorismo* engloba as várias possibilidades de trabalhar o conceito do empreendedorismo corporativo internamente na empresa, focando a inovação, a qual pode ser incremental ou radical, e a renovação estratégica da organização, que visa à mudança.

Portanto, Dornelas (2003) conclui que o grau de inovação no *corporate venturing* é geralmente elevado, pois a organização opta por seguir a oportunidade identificada de maneira autônoma, criando algo totalmente novo, enquanto que a renovação estratégica refere-se aos esforços empreendedores da organização que resultam em significativas mudanças no negócio ou na estrutura corporativa e em sua estratégia, mudanças estas que alteram os relacionamentos internos da empresa e da empresa

com seu entorno, envolvendo também algum tipo de inovação. Geralmente constituem mudanças estruturais, de processos, e não são considerados novos negócios pelas organizações, mas sim formas novas de se fazer o negócio atual.

Lumpkin; Dess (1996) apóiam-se no modelo a seguir, para representar a orientação empreendedora de uma organização.



Fonte: LUMPKIN; DESS, 1996.

Figura 6 – *Modelo Conceitual de Orientação Empreendedora.*

De acordo com os autores acima, o modelo proposto é útil para investigar o impacto de fatores estratégicos (orientação empreendedora) e de fatores intervenientes (fatores ambientais e organizacionais) no desempenho da organização, ou seja,

mostra as consequências da relação entre o intraempreendedorismo propriamente dito e os diversos fatores que influenciam as medidas de performance.

A literatura sobre intraempreendedorismo tem identificado dois principais blocos de antecedentes: um pertence à organização (ambiente interno) e outro que se refere aos fatores ambientais externos à firma (HISRICH; ANTONCIC, 2001).

No que tange aos fatores organizacionais, afirmam que o tamanho da empresa não é um impedimento para o surgimento de ações empreendedoras, da mesma forma que há empresas cuja estrutura pode ser extremamente favorável ao desenvolvimento do intraempreendedorismo. Concordam que mecanismos de controle, suporte da alta direção, comunicação aberta e valores da organização são importantes variáveis que influenciam positivamente o empreendedorismo corporativo. A comunicação interna eficiente, com compartilhamento de informações e injeção de autonomia, são elementos críticos para o trabalho com inovações, e consequentemente para o sucesso da iniciação de ações intraempreendedoras. Controles e avaliações constantes também são elementos cruciais para uma seleção de projetos de intraempreendedorismo, pois possibilitam seu acompanhamento freqüente e eventuais correções de rota.

Conforme Hisrich; Antoncic (2001), os fatores ambientais são associados ao dinamismo e complexidade do mercado de atuação da empresa, ou seja, às constantes mudanças ocorridas na competição junto à concorrência, muitas vezes por oportunidades tecnológicas e demanda por novos produtos, crescimento industrial, características particulares do mercado, introdução de novos competidores.

Já a questão cultural da empresa, segundo os autores, é elemento-chave para a disseminação do pensamento intraempreendedor, uma vez que passa pelas características da alta direção (seus valores e visões, seu grau de apoio), a qualidade e quantidade das informações e da comunicação, o treinamento para a identificação de oportunidades, e recursos da empresa.

De acordo com Dornelas (2003), a cultura intraempreendedora é o pano de fundo para o fomento da inovação, busca e identificação de oportunidades, para a organização do trabalho de forma mais integrada, para a eliminação de barreiras internas, e deve estar presente em todos os níveis da organização, estrategicamente.

A organização, afirma Dornelas (2003), deve incorporar o intraempreendedorismo em sua estratégia de negócios, em seus valores organizacionais, e deve definir metas de inovação, bem como implementar meios para atingi-las, transpondo barreiras de hierarquia e aspectos comportamentais, competições internas ou incompatibilidade entre o que a empresa tem de mudar hoje para atingir os resultados no futuro. Portanto, o intraempreendedorismo somente será efetivo em uma empresa caso o ambiente corporativo seja propício para que isso ocorra.

Estudos mostram, segundo Lumpkin; Dess (1996), que a estratégia intraempreendedora pode ter uma forte associação com a performance quando são combinados a estratégia apropriada e os fatores ambientais adequados. Os efeitos das variáveis ambientais no relacionamento intraempreendedorismo e performance foram incorporados no modelo como um impacto indireto do ambiente no desempenho por meio da ação intraempreendedora, sendo que a estratégia de contingência foi incluída como uma variável de controle. Acima de tudo, os esforços do intraempreendedorismo têm seu valor prático quando resultam em incremento da performance. Organizações engajadas em atividades intraempreendedoras são fortes candidatas a atingir altos níveis de crescimento e rentabilidade.

Segundo Chieh; Andreassi (2007), de uma maneira geral, quanto à aplicabilidade dos conceitos relacionados ao intraempreendedorismo, o incentivo às ações intraempreendedoras e a valorização dos elementos intraempreendedores podem levar a empresa a conquistar uma forte vantagem competitiva frente a seus principais concorrentes.

No presente trabalho, serão utilizados os conceitos verificados na revisão bibliográfica para entender melhor o fenômeno do intraempreendedorismo, analisando, dados os objetivos estratégicos da empresa, como a prospecção de

uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora. Para isso, serão considerados os procedimentos metodológicos relacionados no próximo capítulo.

2.6 – Inovação e Intraempreendedorismo

A inovação, segundo Schumpeter (1988), é traduzida apenas sob o prisma econômico, classificada como concretizada apenas quando se fizer a primeira transação comercial do novo produto, e pode ser classificada em cinco tipos:

- Introdução de um novo produto;
- Introdução de um novo processo de produção;
- Abertura de um novo mercado para a organização;
- A conquista de uma nova fonte de matéria-prima para a organização;
- O surgimento de uma nova estrutura de organização em um setor da economia.

Drucker (1986) por sua vez coloca a inovação como o meio pelo qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente.

Já Dornelas (2003) diz que a inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, transformando o ambiente no qual se está inserido, mais abrangente, portanto, do que apenas a criação de um novo produto ou serviço.

Dornelas (2003) apresenta as três categorias em que as inovações podem ser classificadas:

- idéias derivadas: também chamadas de inovações incrementais, são as ligadas a uma adaptação ou extensão de linha de produtos ou serviços já oferecidos atualmente pela empresa;
- nova plataforma: oportunidades ligadas a uma decisão estratégica da empresa em buscar entrar em mercados e linhas de negócios totalmente novos para a organização;
- avançadas: também chamadas descontínuas ou radicais, são as que estão muito além das competências essenciais da organização (ao contrário das incrementais),

ligadas a alto risco e grande dose de esforço, pois estão associadas a produtos e serviços totalmente novos, e por isso acabam criando mercados até então inexistentes.

Ainda segundo Dornelas (2003), as inovações incrementais são essenciais para que a organização se mantenha no mercado, mas não garantem a sobrevivência da empresa no futuro. Por isso, faz-se necessária a adequação das possibilidades de inovação pela organização, avaliando-se qual tipo ela está apta a desenvolver, e para isto devem ser focados três classe de fatores:

- recursos da organização: humanos e financeiros;
- processos organizacionais: padrões de interação, coordenação e tomada de decisão pelos quais a empresa transforma a entrada de recursos em produtos e serviços de maior valor agregado;
- valores organizacionais: critérios pelos quais a empresa define o que deve ou não ser feito dentro de uma análise de prioridades.

Christensen (2002) conclui que o grande dilema da inovação é manter o curso da organização atual, sendo efetiva em seu mercado, e ao mesmo tempo, identificando novas oportunidades e novos mercados, não os deixando escapar pelo fato de a organização não estar preparada para promover as mudanças necessárias. Portanto, a prática do intraempreendedorismo, no qual a inovação tem um papel de destaque, tem sido cada vez mais enfatizada por empresas de sucesso que em algum momento se deparam com esse dilema.

Sbragia (2006) afirma que o intraempreendedorismo pode ser definido como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm de instigar a inovação dentro da organização, agindo como verdadeiros empreendedores. A inovação pode ocorrer dentro do âmbito de atuação de cada funcionário, dependendo então das condições que a empresa proporciona para isso e também do perfil do colaborador.

Entre as vantagens do intraempreendedorismo está o fato de que, conforme Sbragia (2006), permite a empresa aumentar sua competitividade entre as rivais, tanto nos produtos tradicionais quanto em novas áreas, levando a inovação a se espalhar para as diversas áreas da organização, mesclando-se com outras áreas além de

desenvolvimento de produtos, como marketing, engenharia, produção, ampliando sua eficácia e reduzindo o tempo de introdução de novos produtos no mercado. Entre as desvantagens, estão as barreiras como intolerância da organização a riscos, a falta de autonomia para os funcionários e a falta de patrocinadores internos.

2.7 – Quadro Resumo

Variáveis identificadas	Principais autores	Principais tópicos abordados
Fatores pessoais, organizacionais, sociais, de ambiente	Bygrave	Variáveis que entram no processo do intraempreendedorismo, sendo exemplos: necessidade de realização, tomada de riscos, relacionamento, estrutura, cultura.
Identificação de oportunidades	Dolabela	Exploração de oportunidades independentemente dos recursos, por meio de busca, gerenciamento e capacitação destes.
Habilidades técnicas, gerenciais e características pessoais – recursos do intraempreendedor	Dornelas	Inovação e renovação estratégica da organização. Ex. das habilidades: Técnicas: possuir <i>know how</i> , saber trabalhar em equipe; Gerenciais: tomada de decisão, capacidade de negociação; Pessoais: disciplina, persistência.
Ações intraempreendedoras, estrutura, objetivos estratégicos	Filion	Características do intraempreendedor, por exemplo criatividade, iniciativa. -visões emergentes e complementares à idéia central, ou seja, o intraempreendedor possui uma visão mais detalhada do que macro.
Nível de autonomia para a ação intraempreendedora	Hashimoto	Tomada de riscos pelo intraempreendedor
Fatores relacionados às características setoriais	Hisrich; Antoncic	Fatores ambientais associados ao dinamismo e complexidade do mercado de atuação da empresa, como oportunidades tecnológicas, cultura empresarial, novos competidores.
Pró-atividade, capacidade de inovação, autonomia, tomada de riscos	Lumpkin; Dess	Fatores relacionados à estratégia em relação às oportunidades de mercado, visando a melhoria de performance.
Ações intraempreendedoras	Pinchot	Forma de fazer a inovação acontecer dentro das empresas
Renovação estratégica	Schindehutte; Morris; Kuratko	Reorientação da estratégia aplicada pela empresa em virtude da inovação ou da criação de novos negócios.
Identificação de oportunidades	Stevenson; Jarillo	Detecção da oportunidade
Apoio da alta direção	Veenker; et al	Orientação e apoio pelos patrocinadores

Quadro 1 – Quadro resumo sobre os principais autores, tópicos abordados e variáveis identificadas neste trabalho.

3 – Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos a serem usados para a verificação das relações entre os objetivos estratégicos da empresa e as ações intraempreendedoras resultantes, sob o enfoque do intraempreendedorismo. Desta forma, a seguir são apresentados os itens relacionados à especificação do problema, ao delineamento e à delimitação da pesquisa.

Dada a especificação do problema, e partindo-se da premissa de que os objetivos estratégicos da empresa influenciam no surgimento de ações intraempreendedoras, afetadas também por fatores intervenientes, foi efetuada a seguinte questão de pesquisa, e os subseqüentes três questionamentos como objetivos específicos:

- Dados os objetivos estratégicos da empresa, como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora?
- Quais as barreiras e facilitadores desse processo?
- Quais os fatores críticos de sucesso para o intraempreendimento?
- Como se comportam esses fatores no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool?

3.1 – Delineamento e delimitação da pesquisa

Pela natureza contemporânea do fenômeno em estudo, o presente trabalho pode ser considerado de natureza exploratória, uma vez que os estudos exploratórios são os ideais quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema (YIN, 2004).

Selltiz et al. (1974) também afirmam que o estudo exploratório tem como objetivo a familiarização com um fenômeno ou compreendê-lo melhor. Este tipo de estudo mostra-se adequado quando o conhecimento sobre um assunto não é tão extenso, constituindo-se então etapas iniciais para a elaboração de estudos mais estruturados, como os descritivos e os causais.

Conforme Zilber (2002, p.171), “a pesquisa em Administração de Empresas lida com situações de considerável dificuldade em explicar, predizer e controlar, em função de sua natureza complexa envolvendo pessoas, instituições e ambiente em mudança contínua, jogos de poder e, não simplesmente, relações determinísticas de causa e efeito”. Logo, as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, utilizando casos selecionados de maneira não probabilística, sem relacionamento causal.

Seu ponto forte, segundo Zilber (2002), consiste na capacidade de aquisição de informações úteis para que sejam estabelecidos fundamentos mais realistas para o desenvolvimento de pesquisas posteriores, contribuindo desta forma para o avanço da teoria e também para a solução de problemas práticos.

Portanto, a partir da revisão bibliográfica efetuada, conclui-se que o presente estudo assume características de estudo exploratório, com a finalidade de esclarecer aspectos ainda não muito abordados por outras pesquisas, visando também à contribuição para estudos futuros mais profundos sobre como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora.

Lakatos (1991) comenta que o método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Do ponto de vista metodológico, este trabalho filia-se ao método de estudo de caso, uma vez que se baseia no estudo de ações intraempreendedoras resultantes de uma identificação de oportunidade, dados os objetivos estratégicos de uma empresa em específico, a qual neste caso atua no setor de seguros.

Este método é utilizado ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pela pesquisa histórica, mas acrescenta a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados, uma vez que se constitui em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto da vida real. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2004).

Conforme Yin (2004), para um estudo de caso são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: as questões de um estudo, suas proposições (se houver), suas unidades de análise, a lógica que une os dados às proposições, e os critérios para interpretar as constatações.

Neste estudo de caso exploratório, há a pesquisa bibliográfica sobre as características principais abordadas referentes a ações intraempreendedoras, complementando-se com a observação participante e análise de relatórios gerenciais da época (2004 até 2006), itens importantes para a coleta de dados, sendo que a análise final deste trabalho será realizada baseando-se nas proposições teóricas, conforme recomenda Yin (2004). Trata-se de um estudo de caso único, em profundidade, com entrevistas com os principais atores envolvidos no processo, no qual buscou-se compreender os relacionamentos entre os fatores estratégicos, intervenientes e os relacionados ao intraempreendedorismo envolvidos no processo.

O estudo de caso único, de acordo com Yin (2004), é um projeto apropriado em várias circunstâncias, e é apoiado em cinco fundamentos lógicos: ser usado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se existe algum outro conjunto alternativo de explanações que possa ser mais relevante; quando representa um caso raro; quando representa um projeto típico entre muitos diferentes, ou seja, quando aborda uma empresa considerada típica entre muitas outras do mesmo setor de atividade (como a empresa estudada); quando constitui um caso revelador, com o pesquisador tendo a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica; e o caso longitudinal, ou seja, quando se estuda o mesmo caso único em pontos diferentes no tempo, mostrando como as condições mudam em determinados intervalos.

Portanto, projetos de caso único, afirma Yin (2004), exigem uma investigação cuidadosa do caso em potencial para minimizar as chances de uma representação equivocada e maximizar o espaço necessário para coletar as evidências do estudo de caso. Ele pode ajudar a redirecionar investigações futuras em uma determinada área, proporcionando uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção de teoria, embora não permita que os resultados obtidos possam ser probabilisticamente generalizados para outros tipos de organizações.

De conformidade com Pettigrew (1992), o método de estudo de caso é um método bastante apropriado para ser aplicado segundo uma abordagem qualitativa, sendo de importância fundamental para que o contexto do fenômeno estudado seja levado em consideração.

Segundo Yin (2004), apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos com relação à pesquisa qualitativa - a qual, de acordo com Lima (2005), apresenta uma dificuldade típica sobre a passagem do nível de detalhes da análise de dados ao nível mais geral da teorização -, o estudo de caso tem proporcionado ricas e criteriosas análises, além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

Faz-se importante frisar que uma pesquisa de cunho qualitativo, de acordo com Eisenhardt (1989), não precisa ser realizada obrigatoriamente de forma linear, sendo até mesmo mais interessante que haja um trânsito maior entre as diversas etapas, retornando às anteriores quando assim se fizer necessário em consequência das respostas obtidas em cada entrevista, possibilitando desta forma eventuais correções de rota inclusive no desenvolvimento da fundamentação teórica, com o objetivo de, conforme Lima (2005), verificar se o desenvolvimento do trabalho encontra-se alinhado com a questão de pesquisa e com as diversas partes que compõem o processo.

3.2 – Arcabouço Conceitual (Modelo de pesquisa) e definição de termos e fatores

Miles; Huberman (1984) comentam sobre a importância da construção do arcabouço conceitual e do construto a ser validado, devendo ser desenvolvido um conjunto de definições dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer medir ou analisar.

Considerando a questão de pesquisa alvo deste trabalho, e com base na revisão bibliográfica efetuada foi elaborado o arcabouço conceitual (modelo de pesquisa), a seguir.

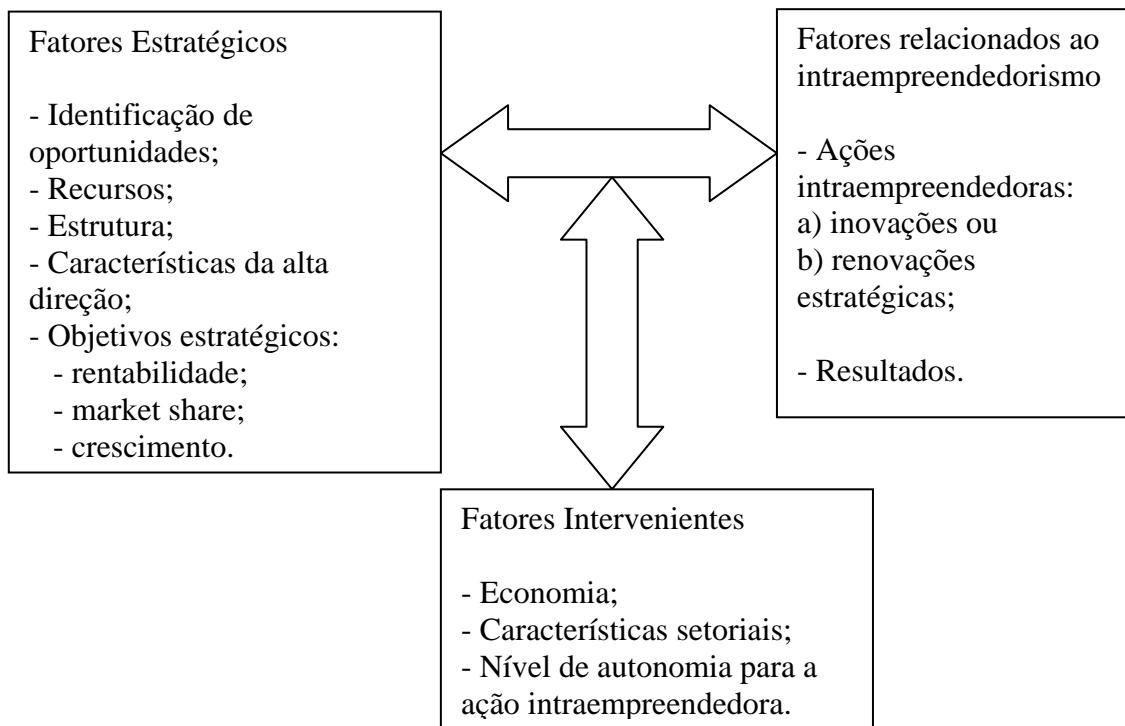


Figura 7 – Relações entre os fatores do estudo.

Os fatores exibidos na Figura 7 se relacionam, podendo não somente os estratégicos conduzir a ações intraempreendedoras como também uma ação intraempreendedora gerar um novo objetivo estratégico. Porém, para efeito desse estudo, o foco será em como os fatores estratégicos levam a ações intraempreendedoras e a consequentes resultados, sofrendo ainda a influencia dos

fatores intervenientes. Dadas essas observações, foram selecionados os seguintes fatores de análise:

- Fatores estratégicos: os de contexto intra-empresarial, composto pela identificação de oportunidades, objetivos estratégicos da empresa, recursos, estrutura e características da alta direção;
- Fatores intervenientes: os de contexto ambiental, como economia, características setoriais, nível de autonomia para ações intraempreendedoras;
- Fatores relacionados ao intraempreendedorismo: as ações intraempreendedoras resultantes (inovações ou renovações estratégicas), e os resultados finais obtidos.

3.2.1 - Definição conceitual das variáveis

Identificação de oportunidades

Longenecker; Moore; Petty (1998) vinculam oportunidades a estratégias competitivas, ressaltando a importância de se identificar e trabalhar corretamente o nicho de mercado a buscar para que se possa aproveitar eficazmente o potencial que cada oportunidade enseja.

Recursos

Atributos internos da empresa, os quais podem ser usados para a elaboração e implementação de estratégias, podendo ser financeiros, físicos, humanos e organizacionais (GUIMARÃES, 2005).

Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização é refletida em seu organograma, e pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois como a coordenação é realizada entre tarefas, sendo que seus elementos devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização (MINTZBERG, 1998).

Características da alta direção

Configura-se no sentido de apoio às iniciativas intraempreendedoras, conforme Pinchot; Pellman (2004). A alta direção deve apoiar as idéias de seus beneficiados, orientando os intraempreendedores, levantando questões difíceis e permitindo que estes encontrem suas próprias respostas, ajudando o grupo a reunir os recursos necessários.

Objetivos estratégicos da empresa, compostos pelos de contexto intraempresarial, como:

Rentabilidade

Lucratividade que a organização almeja atingir por meio da aplicação de sua estratégia empresarial, auferida em uma seguradora através dos resultados de prêmio emitido (corresponde ao valor pago pelos segurados à seguradora) e sinistralidade (índice que expressa a relação entre as indenizações pagas e os prêmios recebidos).

Market Share

Fatia de mercado que a organização pretende alcançar por meio de sua estratégia.

Crescimento

O meio que expressa a realização do planejado, sendo que o empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos (DORNELAS, 2004).

Contexto ambiental

Todos os fatores externos à organização que acabam exercendo influência na mesma.

Economia

Pode ser definida operacionalmente como a situação econômica atual do país e suas perspectivas de curto, médio e longo prazo.

Características do setor de atividades

Variável que influencia o modo como a organização reage no mercado em que atua.

Nível de autonomia para a ação intraempreendedora

Autonomia organizacional, segundo Lumpkin; Dess (1996), correspondente a delegação de autoridade para unidades operacionais, muitas vezes por meio de mudanças na estrutura organizacional como redução de níveis hierárquicos, visando encorajar os seus administradores a exercer efetivamente a autonomia outorgada.

Ações intraempreendedoras resultantes

Meio de renovação e crescimento para grandes empresas (GUTH; GINSBERG, 1990; SCHINDEHUTTE; MORRIS; KURATKO, 2000), também diz respeito à renovação organizacional, por meio da inovação, da criação de novos negócios e da busca da renovação estratégica (SEQUEIRA, 2005).

Inovações

Dornelas (2003) diz que a inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, transformando o ambiente no qual se está inserido, mais abrangente, portanto, do que apenas a criação de um novo produto ou serviço.

Renovações estratégicas

Conforme Dornelas (2003), referem-se aos esforços empreendedores da organização que resultam em significativas mudanças no negócio ou na estrutura corporativa e em sua estratégia, envolvendo também algum tipo de inovação, constituindo mudanças estruturais e de processos.

Outros termos relevantes

Intraempreendedor

Elementos inovadores dentro de uma organização que, primeiro, identificam uma oportunidade, visualizam e então definem a melhor forma de transformar a inovação em realidade, de forma lucrativa, assumindo riscos (FILION, 2004).

Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo pode ser definido como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm de instigar a inovação dentro da organização, visando ganhar retornos acima da média, agindo como verdadeiros empreendedores, porém com liberdade de ação mais restrita, uma vez que não são os donos do negócio (PINCHOT, 1989).

3.3 – Escolha do caso

A determinação da Unidade de Análise dá-se levando em consideração quais as fronteiras de interesse do pesquisador, uma vez que tenha sido estabelecido o caso a ser estudado, e os respectivos eventos ou atividades a serem observadas. Ao pesquisador caberá decidir quem, o quê, onde, quando, por quê e como observar.

Conforme Yin (2004), um estudo de caso único é relevante quando representa um caso raro que valha a pena ser documentado ou sirva a um propósito revelador, e pode também ser utilizado quando se deseja compreender processos de inovação e mudanças a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo.

O Intraempreendedorismo pode surgir em empresas de qualquer setor da economia. Porém, para o presente trabalho, optou-se por um estudo de caso único, no qual serão verificadas ações intraempreendedoras no desenvolvimento de um produto de seguro para usinas de açúcar e álcool, face à significância econômica dos mercados segurador (muito afeito à competitividade e ao surgimento de inovações) e sucroalcooleiro (o qual vem destacando-se como de grande importância inclusive internacionalmente), elegendo-se como Unidade de Análise para este caso a empresa, em virtude de sua relevância no mercado de seguros brasileiro.

3.3.1 - O mercado de seguros

A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) prevê um crescimento de 16,7% do mercado de seguros neste ano. A receita de prêmios chegou a R\$ 50,1 bilhões em 2006, valor consideravelmente maior que os R\$ 42,6 bilhões auferidos em 2005.

De acordo com a Susep (2006), há uma previsão de crescimento da participação do mercado de seguros no PIB (Produto Interno Bruto) nacional, de 3,4% para 7,0% nos próximos dez anos, evidenciando uma oportunidade de ampliação de negócios por parte das companhias seguradoras.

Tabela 1 – Mercado brasileiro de seguros – Prêmios emitidos (em R\$ mil)

Mês	Total Ano 2006	Total Ano 2005	Evolução 2006 x 2005
JAN	4.629.390	3.258.458	42,07%
FEV	3.332.147	2.737.720	21,71%
MAR	4.091.451	3.395.873	20,48%
ABR	3.544.503	3.157.511	12,26%
MAI	4.153.670	3.264.582	27,23%
JUN	3.880.852	3.621.855	7,15%
JUL	4.032.861	3.440.948	17,20%
AGO	4.423.212	3.711.921	19,16%
SET	3.929.507	3.439.203	14,26%
OUT	4.132.536	3.437.679	20,21%
NOV	4.476.157	3.889.822	15,07%
DEZ	5.545.232	5.211.160	6,51%
Total	50.171.517	42.566.731	17,88%

Fonte: Susep – Superintendência de Seguros Privados, 2007

Os resultados do ramo de seguros patrimoniais, composto pelos seguros empresariais, residenciais, condominiais, de equipamentos e de obras em construção, são mostrados na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Seguros patrimoniais - Prêmios emitidos (em R\$ mil)

Mês	Total	Ano 2006	Total	Ano 2005	Evolução 2006 x 2005
JAN		554.638		416.565	33,15%
FEV		306.211		225.607	35,73%
MAR		387.671		417.104	-7,06%
ABR		353.833		327.900	7,91%
MAI		449.359		379.990	18,26%
JUN		451.681		422.520	6,90%
JUL		431.778		342.803	25,96%
AGO		379.360		394.075	-3,73%
SET		369.058		370.126	-0,29%
OUT		426.543		376.588	13,27%
NOV		397.420		352.069	12,86%
DEZ		485.806		494.674	-1,79%
Total		4.993.358		4.520.021	10,47%

Fonte: Susep – Superintendência de Seguros Privados, 2007

3.3.2 - O setor sucroalcooleiro

O agronegócio sucroalcooleiro movimenta cerca de R\$ 41 bilhões por ano, com faturamentos diretos e indiretos, o que corresponde a aproximadamente 3,65% do PIB nacional, além de ser um dos setores que mais empregam no país, com a geração de 4,0 milhões de empregos diretos e indiretos, e congregar mais de 72.000 agricultores.

Este setor faz do Brasil o maior produtor mundial de cana de açúcar e o principal país do mundo a implantar, em larga escala, um combustível renovável alternativo ao petróleo. Hoje o álcool é reconhecido mundialmente pelas suas vantagens ambientais, sociais e econômicas e os países do primeiro mundo estão interessados em nossa tecnologia. Somente este ano o Brasil deve obter mais de US\$ 3,5 bilhões em divisas com as exportações de 14,3 milhões de toneladas de açúcar e 2,5 bilhões de litros de álcool.

Na safra 2006/2007, a moagem foi de 426 milhões de toneladas de cana, produzindo 30 milhões de toneladas de açúcar e 17,7 bilhões de litros de álcool (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2007). Atualmente, o parque sucroalcooleiro nacional possui 314 indústrias em atividade, sendo 237 na região Centro-Sul e 77 na região Norte-Nordeste, as quais sustentam

mais de 1.000 municípios brasileiros e ainda conta com 30 projetos em fase de implantação. Os motoristas brasileiros consomem cerca de 13 bilhões de litros por ano, e as exportações chegaram a atingir nos últimos anos cerca de 3 bilhões de litros.

Tabela 3 – Produção do setor sucroalcooleiro - Brasil

Safra	Álcool anidro (m3)	Álcool hidratado (m3)	Total (m3)	Açúcar (ton)	Cana-de- açúcar (ton)
94/95	2.873.470	9.892.440	12.765.910	11.700.464	240.867.791
95/96	3.057.557	9.659.202	12.716.759	12.651.084	249.876.575
96/97	4.629.340	9.801.109	14.430.449	13.631.888	289.520.522
97/98	5.699.719	9.722.534	15.422.253	14.847.044	302.198.516
98/99	5.679.998	8.246.821	13.926.819	17.960.587	315.640.797
99/00	6.140.769	6.936.996	13.077.765	19.380.197	310.122.784
00/01	5.584.730	4.932.805	10.517.535	16.020.340	254.921.721
01/02	6.479.187	4.988.608	11.467.795	18.994.363	292.329.141
02/03	7.009.063	5.476.363	12.485.426	22.381.336	316.121.750
03/04	8.767.898	5.872.025	14.639.923	24.944.434	357.110.883
04/05	8.140.303	7.013.155	15.153.458	26.517.501	379.713.076
05/06	7.765.653	8.170.229	15.935.882	25.834.486	386.584.387
06/07	8.311.651	9.451.482	17.763.133	29.681.578	426.002.444

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2007.

Para se ter uma idéia do potencial deste mercado, basta citar que mais de 50 mil empresas brasileiras são beneficiadas pelo alto volume destinado a investimentos, compras de equipamentos e insumos, e contratação de serviços por parte das usinas de açúcar e álcool, volume este que ultrapassa R\$ 5 bilhões/ano. Outro indicador da importância social do agronegócio sucroalcooleiro é a geração de impostos, que a cada ano recolhe mais de R\$ 12 bilhões aos cofres públicos. (PROCANA, 2007).

3.3.3 - O seguro para usinas sucroalcooleiras

Atualmente, este segmento não é abordado pela maioria das seguradoras por uma questão de falta de tratamento adequado ao gerenciamento deste tipo de risco, porém, uma vez desenvolvida uma equipe especializada, que proceda a um sustentável sistema de análise de riscos e subscrição, o setor apresenta grande atratividade para o incremento do prêmio auferido pela companhia de seguros.

Considerando-se o potencial de crescimento envolvendo usinas em construção e ampliação de parques industriais das atualmente existentes, além do aumento de produção conseqüentemente envolvido, a seguradora que se prepara adequadamente amplia a possibilidade de ganhar um grande número de negócios dentro do ramo de riscos de engenharia (que fornece cobertura para obras civis em construção e instalação e montagem de máquinas e equipamentos) e do ramo empresarial, no qual as coberturas mais importantes para uma indústria sucroalcooleira são constituídas pela de incêndio, queda de raio e explosão (chamada cobertura básica), vendaval, queda de aeronaves (todas estas garantias visam a proteção tanto das instalações industriais como dos estoques), danos elétricos e quebra de máquinas.

Pode-se dizer também que uma empresa que desenvolve um produto específico para usinas, conjugando coberturas de acordo com a demanda existente, dentro de um cenário de custos competitivo no mercado, aliando-se com corretores com bom nível de especialização e com acesso ao mercado de usinas (combinando então interesses mútuos com vistas ao alcance de objetivos de médio e longo prazo, conforme Hitt; Ireland; Hoskisson, 2002), estabelece uma forte barreira de entrada a novos entrantes, de acordo com os conceitos de Porter (1986), pelos quais as cinco forças em uma análise estrutural de indústrias são o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, a ameaça de novos entrantes, e a rivalidade entre as empresas existentes.

Portanto, através da elaboração de condições de cobertura adequadas às necessidades específicas do segmento sucroalcooleiro, fixando-se limites máximos de indenização condizentes com os patrimônios das empresas, utilizando-se taxas devidamente justificadas atuarialmente, e contando com um plano de resseguro (tipo de pulverização através da qual o segurador transfere ao ressegurador parte do risco assumido, ou seja, o excesso de responsabilidade que ultrapassa o limite de sua capacidade econômica de indenizar, de acordo com Teoria..., 1990, p.131), que forneça o suporte adequado para o aumento do volume das operações, uma companhia seguradora consegue aproveitar uma oportunidade e desenvolver uma

competência essencial de suma importância na busca da vantagem competitiva, tomando a dianteira num mercado ainda pouco explorado em termos de seguro.

3.3.4 – A empresa

A escolha da empresa Itaú Seguros S/A foi feita de forma intencional, não probabilística, face à sua grande expressão no mercado de seguros e por ser classificada, segundo os critérios do BNDES, como uma empresa de grande porte (receita operacional bruta superior a sessenta milhões de reais).

De acordo com Schumpeter (1934 *apud* CHIEH; ANDREASSI, 2007), empresas de grande porte conseguem aproveitar de melhor forma a vantagem competitiva criada por uma economia de escala, provendo mais recursos à implementação das ações intraempreendedoras, aliado ao fato de que têm acesso a uma maior gama de capital humano, em virtude de possuírem mais funcionários, criando assim condições mais favoráveis à inovação e à ação intraempreendedora.

Foram utilizadas como instrumento de pesquisa entrevistas semi-estruturadas, realizadas no próprio local de trabalho de cada entrevistado, e questionário complementar, além de apontamentos da observação participante e fontes secundárias. Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo.

3.4 – Coleta de dados

Diversos métodos de coleta de dados devem ser utilizados, de forma a permitir a triangulação de evidências, conforme recomendado por Eisenhardt (1989). Os dados qualitativos são habitualmente obtidos, conforme Strauss; Corbin (1989), a partir de entrevistas, observações e documentações, e são organizados de forma a conter detalhadas descrições de processos, as quais não poderiam ser obtidas de outra maneira.

A coleta de dados referente a este estudo foi realizada a partir de fontes de dados primárias e secundárias. Num primeiro momento, foram utilizados dados de natureza secundária, como relatórios setoriais, periódicos, publicações sobre o contexto

brasileiro do setor de seguros para usinas de açúcar e álcool. Após, foi efetuado o levantamento de informações que caracterizassem o processo de intraempreendedorismo na empresa escolhida, verificando-se fontes de evidência como documentação e registros em arquivos.

A seguir, foi enviado um questionário de pesquisa a vinte e cinco funcionários da empresa, sendo dez subscritores (as pessoas que realizam o processo de subscrição de apólices, ou seja, que elaboram as condições técnicas e comerciais dos seguros contratados), quatro técnicos de suporte operacional, cinco elementos da área comercial, um inspetor de riscos, dois técnicos de resseguro (meio pelo qual as seguradoras limitam suas perdas através da transferência de parte dos riscos para um ressegurador, visando a proteção e solvência da companhia), um superintendente comercial, um superintendente técnico e um diretor, que proporcionaram a coleta de dados primários, ou seja, os coletados diretamente por meio de questionário elaborado para tal fim. Faz-se importante complementar que todas estas pessoas, direta ou indiretamente, envolvem-se com a ação intraempreendedora tomada, seja pela atuação comercial, seja pelo suporte técnico operacional ou de resseguro, seja pela subscrição efetiva dos riscos, seja pelas tomadas de decisão superiores, de acordo com as posições que ocupam na empresa.

Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete pessoas - o diretor da empresa, o superintendente técnico responsável pela ação intraempreendedora, o gerente comercial, dois subscritores e um inspetor de riscos ligados diretamente à área referente à ação, e um técnico de seguros envolvido no suporte operacional. Estes entrevistados foram selecionados face sua atuação direta na ação intraempreendedora alvo do presente trabalho, colaborando desta forma para esclarecer a questão de pesquisa.

As entrevistas semi-estruturadas, conforme Acevedo; Nohara (2006), são aquelas onde todos os respondentes são questionados sobre as mesmas perguntas, mas não necessariamente na mesma ordem, por exemplo, em função da personalidade de cada indivíduo.

O questionário e as entrevistas são realizados para efetuar o processo de triangulação, visando prover maior validade para os dados obtidos, conforme citado por Eisenhardt (1989).

Seidman (1991) sugere que a resposta do entrevistado seja acompanhada cuidadosamente, e que se façam perguntas adicionais quando não tiver entendimento do teor da resposta. É ideal que o entrevistado seja estimulado a relatar fatores relevantes quando de suas respostas. A revisão da resposta, conforme Burgess (1994), também é um procedimento importante e recomendável, que garante a confiabilidade dos resultados da entrevista.

Nas entrevistas, o enfoque foi verificar, dados os objetivos estratégicos da empresa, como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora, procurando explorar também quais as barreiras, facilitadores e os fatores críticos de sucesso para o intraempreendimento, especificamente no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool, alvo do presente estudo.

3.4.1 - Blocos de questões

O objetivo deste trabalho é, dados os objetivos estratégicos da empresa, verificar como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora, surgindo então os seguintes objetivos específicos, visando entender melhor o fenômeno do intraempreendedorismo:

- a) identificar barreiras e facilitadores do processo que leva da identificação de uma oportunidade à realização de uma ação intraempreendedora;
- b) identificar fatores críticos de sucesso para o intraempreendimento;
- c) estudar esses fatores no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool.

As questões foram elaboradas de modo que fossem predominantemente abertas e qualitativas, forçando o entrevistado a formular um certo contexto para a resposta, o que, segundo Schuman; Presser (1996), melhora a qualidade dos dados expostos, embora tenham sido elaboradas também algumas questões de caráter quantitativo, relacionadas aos resultados obtidos.

Os questionários, que podem ser visualizados na íntegra nos tópicos “Apêndice A” e “Apêndice B”, estão organizados com perguntas agrupadas em blocos, os quais são:

- a) Identificação do respondente;
- b) Aproveitamento de oportunidades;
- c) Barreiras e Facilitadores;
- d) Fatores críticos de sucesso;
- e) Especificidades do setor

Sobre o assunto, Gil (1996) destaca os principais aspectos a serem considerados em um questionário:

- Clareza e precisão dos termos: os termos adequados são aqueles que não necessitam de explicação. Quando os pesquisados necessitarem de explicações adicionais, será necessário procurar, com eles, termos mais adequados.
- Quantidade de perguntas: se os entrevistados derem mostra de cansaço ou de impaciência, é provável que o número de perguntas seria excessivo, cabendo reduzi-lo;
- Forma das perguntas: pode ser conveniente fazer uma mesma pergunta sob duas formas diferentes, com o objetivo de sondar a reação dos pesquisados a cada uma delas;
- Ordem das perguntas: no questionário, pode-se ter uma idéia do possível contágio que uma pergunta exerce sobre outra, bem como acerca do local mais conveniente para incluir uma pergunta delicada, etc;
- Introdução: mediante a análise das indagações feitas pelo entrevistado, de suas inquietações e de suas resistências, seleciona-se a melhor fórmula de introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

3.5 –Análise de dados

Conforme Pozzebon; Freitas (1998), o grande interesse que os métodos de pesquisa qualitativa vêm despertando sobre os pesquisadores é representado pelo significativo número de publicações em nível nacional e internacional que exploram o tema.

A análise de dados em pesquisas qualitativas envolve, na maioria dos casos, a identificação de conceitos, seu agrupamento em diferentes categorias, a codificação dos dados em categorias-chave, e o desenvolvimento de categorias por meio da análise e comparação entre estas, de acordo com Strauss; Corbin (1989 *apud* PROFETA, 2003).

Segundo Eisenhardt (1989), é recomendável que a coleta e a análise de dados ocorram ao mesmo tempo, de modo que uma entrevista possa preencher eventuais lacunas verificadas em entrevistas anteriores. Desta maneira, uma entrevista posterior pode enfatizar mais especificamente algum ponto de maior interesse da pesquisa, que eventualmente não tenha ficado muito claro na entrevista anterior.

Ainda conforme Eisenhardt (1989), a combinação de dados quantitativos oriundos de questionários com dados qualitativos oriundos de entrevistas e observações é altamente recomendável para uma melhor análise, pois muitas vezes as respostas obtidas nas entrevistas e demais fontes ajudam a explicar os resultados quantitativos obtidos por meio dos questionários, condensando desta forma o processo de triangulação. Os dados qualitativos são recomendáveis para o entendimento teórico sobre o relacionamento entre variáveis revelado pelos dados quantitativos, ou seja, podem levar diretamente uma teoria a ser fortalecida por um suporte quantitativo.

Da mesma forma, evidências quantitativas podem indicar relações que poderiam não estar tão claras ao pesquisador se possuísse somente dados qualitativos, pois estes, isoladamente, poderiam proporcionar falsas impressões sobre o alvo da pesquisa.

Miles; Huberman (1984) têm destacado técnicas específicas para a análise de dados qualitativos, sendo que suas proposições incluem a aplicação de uma variedade de ferramentas como tabelas e gráficos para gerenciar e apresentar tais tipos de dados, organização das evidências em uma matriz de categorias e dimensões, formas de visualização de variáveis e relacionamentos entre estas sem, contudo, destruir o significado dos dados, apesar da intensa tabulação.

Conforme Pozzebon; Freitas (1998), uma pesquisa qualitativa pode ou não ser interpretativa, dependendo dos pressupostos adotados, sendo que muitos associam

a palavra quantitativo com objetividade, e qualitativo com subjetividade, porém esta associação não alcança a complexidade que caracteriza a tentativa de compreender a realidade e construir novas explicações ou interpretações.

A análise dos dados pode ser considerada uma das etapas mais difíceis de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Pozzebon; Freitas (1998), muitos pesquisadores sugerem que se o estudo for conduzido para uma análise estatística, o processo torna-se mais fácil. No entanto, nem todos os casos permitem análises estatísticas. E, mesmo que permitissem, nem sempre estas são as formas mais adequadas de exploração de uma gama de dados. Análises estatísticas exigem quantificação e a quantificação de dados subjetivos é pouco recomendável quando estamos conduzindo estudos exploratórios, onde as variáveis e construto ainda estão em processo de construção, e deseja-se conhecer melhor o contexto em que podem ser operados.

A partir de um minucioso exame das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos, Tesch (1990) afirma que existem muitas formas de se manusear tais dados, sendo difícil dizer qual seria a mais adequada quando se está desenvolvendo um estudo de caso. Porém, elaborou um conjunto de dez práticas orientadoras da análise qualitativa, que são:

- a análise não é a última fase do processo de pesquisa, ela começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se integrada aos próprios dados;
- o processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido, e só termina quando novos dados nada mais acrescentam;
- a análise dos dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se para o nível conceitual;
- os dados são segmentados em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo, no entanto a conexão com o todo;
- os segmentos são categorizados de acordo com um sistema de organização derivado dos próprios dados;

- a comparação é a principal ferramenta utilizada durante a análise para formar as categorias, estabelecer as fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada uma destas e encontrar evidências;
- as categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise, e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores;
- a manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética, não havendo uma receita de como fazê-lo;
- os procedimentos não são mecanicistas, não há regras prévias que possam ser seguidas;
- o resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado, e apesar de muito da análise consistir em quebrar os dados em pedaços, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

De conformidade com o recomendado por Eisenhardt (1989), neste trabalho efetuou-se a combinação dos dados quantitativos obtidos nos questionários com os qualitativos coletados nas entrevistas, organizados sob macro categorias denominadas “Características da alta direção”, “Aproveitamento de oportunidades”, “Barreiras e Facilitadores”, “Fatores críticos de sucesso” e “Especificidades do setor”, que serão vistas detalhadamente no Capítulo 4 deste trabalho.

4 – Apresentação do Caso e dos Resultados

Neste capítulo, será primeiramente apresentado o caso escolhido, seguindo-se da apresentação dos dados coletados por meio de questionário aplicado, por meio de entrevistas, por meio da observação participante e os obtidos via fontes secundárias.

4.1- Apresentação do caso

A superintendência da empresa estudada desenvolveu uma ação intraempreendedora no ano de 2003 ao vislumbrar uma oportunidade até então pouquíssimo explorada no mercado de seguros – o nicho de usinas sucroalcooleiras, que já naquela época iniciava a caminhada para ser o grande pólo de produção de energia renovável do Brasil e até mesmo do mundo.

Com forte atuação no segmento de grandes riscos (definido como aquele que trata de seguros cujo parque industrial ou patrimônio da empresa cliente tenha valores superiores a R\$ 100 milhões), e analisando-se as tendências macro-econômicas dos próximos anos, partiu do superintendente técnico de seguros para indústria primária a iniciativa de promover os estudos de viabilidade para o desenvolvimento de um produto de seguros específico para o setor de usinas de açúcar e álcool.

O grande objetivo seria sem dúvida alcançar uma expressiva margem de lucratividade, mas também ser a líder em performance associada aos seguros para o nicho mencionado, ainda mais quando verificamos os números atualizados de produção do setor sucroalcooleiro, e a lista das maiores produtoras do país, conforme segue.

**Tabela 4 – As dez maiores produtoras de açúcar e álcool integradas
(em R\$ mil)**

Empresa	Receita Líquida	Lucro líquido	Patrimônio líquido
Copersucar	4.602.934	1.348.890	324.402
Cosan	1.977.336	349.486	1.630.999
Usina Nova América	1.041.184	17.885	360.877
Usina Caeté	1.013.577	152.270	886.129
Coruripe	772.103	55.179	1.034.435
Açúcar Guarani	678.760	116.821	485.386
Açucareira Corona	633.792	-769.648	669.170
Energética Santa Elisa	611.298	58.107	81.681
Usina São Martinho	552.900	60.128	989.327
Irmãos Biagi	573.718	76.077	471.438

Fonte: Balanço Anual Gazeta Mercantil, 2007.

Até então, as usinas que contratavam seguro para seu patrimônio utilizavam basicamente os produtos de seguro empresarial disponíveis no mercado, com algumas variações entre as seguradoras, porém de características muito semelhantes entre si, os quais não levavam em conta certas necessidades particulares das indústrias do setor sucroalcooleiro.

Em linhas gerais, a Itaú Seguros S/A, na figura de um superintendente técnico, ao verificar o cenário promissor e as tendências de expansão do parque industrial sucroalcooleiro no país, tratou de identificar quais as coberturas de seguro fundamentais para tal tipo de usina, observando também os limites de indenização disponíveis no mercado, realizando inclusive um estudo sobre sua base histórica de prêmios e sinistros referentes a este tipo de risco.

É interessante observar que essa foi uma ação diferente do dia-a-dia das atividades da superintendência técnica, pois a seguradora não trabalha com outros produtos de seguro empresarial feitos sob medida para determinados setores de atividade econômica, utilizando para os demais setores um produto de abrangência genérica, fato que auxilia na configuração da ação como intraempreendedora, partindo da iniciativa de um superintendente técnico ao vislumbrar uma forte oportunidade de negócios para a empresa.

Portanto, para a companhia explorar esta oportunidade, o superintendente técnico elaborou um projeto de um novo produto, o qual, além de metas numéricas projetadas de produção e de rentabilidade, levava em conta os seguintes fatores:

- elaboração de condições gerais referentes às coberturas disponibilizadas;
- elaboração de nota técnica atuarial com as devidas justificativas de taxas, para aplicação ao produto e arquivamento junto à Superintendência de Seguros Privados (SUSEP);
- decisão sobre a alocação de pessoas específicas para subscrição de riscos, para inspeção, para emissão de documentos, para a regulação de sinistros, e para a venda efetiva do seguro;
- decisão sobre desenvolvimento de sistema de informática próprio para tal produto ou aproveitamento de algum já existente;

No que tange às áreas operacional e de sinistros, a definição foi de que seria utilizada a estrutura já existente para suportar tanto a emissão das apólices e endossos, como a regulação de sinistros que eventualmente ocorressem. Referente à área comercial, foi definido também da mesma forma. Como equipe específica diretamente envolvida, abaixo do superintendente técnico, foram alocados dois engenheiros subscritores de apólices e um inspetor de riscos especializado em indústrias sucroalcooleiras.

Simultaneamente, em face de sua penetração nacional, a área identificou quais os corretores de seguros com fácil acesso aos empresários do setor de açúcar e álcool, constituindo então um sistema de parceria com tal canal de distribuição. Também houve um trabalho de consulta à base de dados do Banco Itaú S/A, visando identificar usinas clientes do banco, o que já seria uma porta de entrada importante para o oferecimento de um novo produto de seguro.

Termos técnicos relevantes

Ressegurador – empresa que fornece suporte de resseguro para as companhias seguradoras;

Resseguro - meio pelo qual as seguradoras limitam suas perdas através da transferência de parte dos riscos para um ressegurador, visando a proteção e solvência da companhia;

Plano de resseguro – condições negociadas entre a seguradora e o ressegurador, sob contrato, através do qual a primeira paga uma taxa para que o segundo aceite ser responsável por parte do risco proposto pela companhia;

Sinistralidade – índice que expressa a relação percentual entre os sinistros (indenizações) pagos e os prêmios *net* – sem carregamento de comissão – auferidos;

Subscrição - processo de análise de riscos e conseqüente elaboração das condições técnicas e comerciais dos seguros contratados;

Subscritores (*underwriters*) - as pessoas que realizam o processo de subscrição;

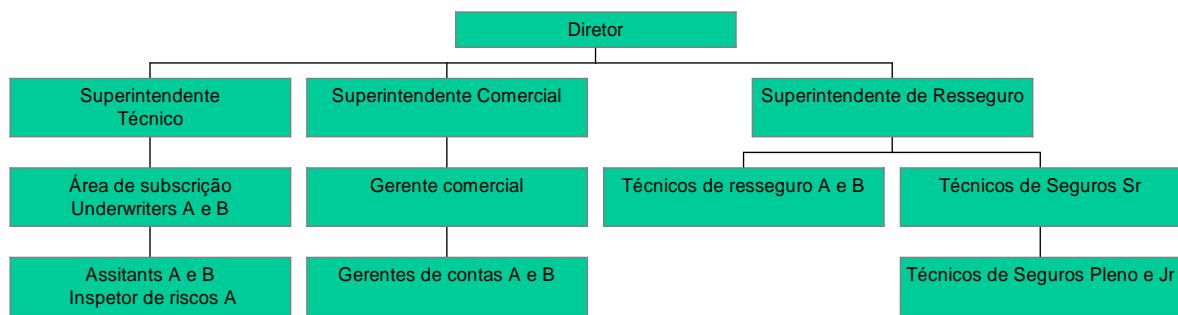


Figura 8 – Estrutura de níveis da empresa.

A figura 8 acima mostra os poucos níveis hierárquicos presentes na estrutura da empresa.

4.2 – Apresentação dos dados coletados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio do questionário de pesquisa, das entrevistas efetuadas, da observação participante e das fontes secundárias.

4.2.1 - Resultados referentes ao Questionário de Pesquisa

Pedi-se que os vinte e cinco respondentes selecionados (já mencionados no item 3.4 deste trabalho) , ao lerem as questões efetuadas, assinalassem se a resposta de cada pergunta seria “não”, “raramente”, “às vezes”, “frequentemente” ou “sempre” – com algumas variações em função da característica própria de algumas das questões. A seguir, os resultados auferidos em cada uma das questões.

4.2.1.1 - Respondentes e características da alta direção

a- Características da alta direção voltadas para o cliente ou para os processos?

Clientes	Processos
76%	24%

As características da alta direção são voltadas principalmente ao atendimento das necessidades dos clientes, e não aos processos operacionais utilizados para a manutenção do negócio.

4.2.1.2 - Aproveitamento de Oportunidades

a- A identificação de oportunidades na empresa é feita de forma sistemática?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
16%	64%	20%		

b- Tem estrutura de responsabilidade para encaminhar o processo de forma formalizada?

Não	Pouco formalizada	Razoavelmente formalizada	Muito formalizada	Formalizada
	20%	56%	24%	

c- Qualquer um pode prospectar e oferecer sugestões?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		20%	60%	20%

d- Se alguém que não faz parte da alta direção tem uma idéia, mesmo assim ela tem chance de ser aproveitada?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		28%	36%	28 %

e- O canal de acesso a quem decide é facilitado?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		20%	40%	40%

f- Possui uma estrutura formal para esse caminho?

Não	Pouco formal	Razoavelmente formal	Formal	Muito formal
	16%	24%	44%	16%

Os resultados acima mostram que a identificação de oportunidades raramente é feita de forma sistemática, que a estrutura para encaminhamento do processo é razoavelmente formalizada, que todos podem freqüentemente prospectar e oferecer sugestões com grandes chances de serem aproveitadas - apesar de não haver sistematização, graças ao acesso facilitado junto à alta direção.

4.2.1.3 – Barreiras e facilitadores

a- O ambiente externo é monitorado?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
28%	28 %	28%	16%	

b- Há facilitadores para o monitoramento do ambiente externo?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		56%	28%	16%

c- Há barreiras ou dificuldades para o surgimento ou aproveitamento da oportunidade?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		64%	24%	20%

d- A prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		20%	28%	52%

e- A postura da alta direção em relação a uma nova oportunidade é receptiva?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
			44%	56%

Os resultados acima mostram que não há uma rotina de monitoramento do ambiente, apesar de pelo menos às vezes haver facilitadores para tal; que há realmente barreiras ou dificuldades para o aproveitamento de uma oportunidade (a explicitação de quais facilitadores e barreiras será explorada a partir das análises das entrevistas), apesar da postura da alta direção sempre ser receptiva; e que a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa.

4.2.1.4 – Fatores críticos de sucesso

a- A estrutura organizacional é adequada e facilita o tráfego de informações?

Não	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
		12%	68%	20%

b- Há vários fatores críticos de sucesso para o produto usinas?

Não	Raros	Razoáveis	Freqüentes	Muitíssimos
		28%	40%	32%

Acima evidencia-se que os respondentes acreditam que a estrutura organizacional é bastante adequada, e que ademais há outros fatores críticos de sucesso especificamente para o produto usinas (que serão mostrados a partir das entrevistas).

4.2.1.5 – Especificidades do setor

a- Existem diferenças significativas entre o produto lançado e os outros comercializados pela empresa?

Não	Raras	Razoáveis	Freqüentes	Muitíssimas
			64%	36%

b- Em comparação com a concorrência, existem produtos similares?

Não	Raros	Razoáveis	Freqüentes	Muitíssimos
16%	32%	32%	20%	

Quanto às especificidades do setor, a existência de diferenças significativas entre o produto lançado e os demais comercializados pela empresa torna-se evidente, sendo que a concorrência inclusive já possui produtos similares.

4.2.2 – Resultados referentes às entrevistas efetuadas

A seguir são apresentados os resultados obtidos junto a sete entrevistados: o diretor da empresa, o superintendente técnico responsável pela ação intraempreendedora, o gerente comercial, dois subscritores e um inspetor de riscos ligados diretamente à área referente à ação, e um técnico de seguros envolvido no suporte operacional, todos selecionados dada sua atuação direta na ação intraempreendedora alvo do presente trabalho, colaborando desta forma para esclarecer a questão de pesquisa.

Tais resultados estão divididos em blocos de questões de acordo com o especificado no Capítulo 3.

4.2.2.1 - Respondentes e características da alta direção

Os respondentes envolvidos na pesquisa foram o diretor da empresa, o superintendente técnico da área responsável pelos seguros de usinas sucroalcooleiras, um gerente comercial, dois subscritores da área, um inspetor de risco especializado, e um técnico de seguros, este mais ligado à área operacional da empresa.

Todos têm mais de oito anos de trabalho na área de seguros, sendo os mais experientes atingindo pelo menos dezoito anos. Em termos de empresa, o nível médio tem em torno de três anos, e o nível gerencial passa de dez anos de casa.

Os resultados apurados na entrevista conduzem a uma característica da alta direção ter sua orientação mais voltada para o cliente (85% das respostas) do que para processos, com características mais reativas ao mercado, sob o ponto de vista de solicitações recebidas dos corretores, porém sem a produção de ações sistemáticas para a identificação de novas oportunidades.

4.2.2.2 - Aproveitamento de Oportunidades

No que tange a mecanismos que facilitem a identificação de oportunidades, é apontado como fator principal as solicitações recebidas via corretores, normalmente chegando via área comercial ou de subscrição, e como não há um setor específico de inteligência competitiva para prospectar e analisar ininterruptamente o mercado, a identificação não é feita de forma sistemática, dependendo muito, portanto, dos *inputs* recebidos dos corretores por meio da área comercial ou de subscrição.

É avaliado que há liberdade total aos subscritores para o encaminhamento do processo de identificação da oportunidade, e normalmente é seguido o caminho hierárquico para dar seqüência ao processo. Uma vez vislumbrada uma

oportunidade de viabilização de negócios, pode levar o caso para a esfera superior para análise e tratamento adequado, conforme Figura 9, a seguir.

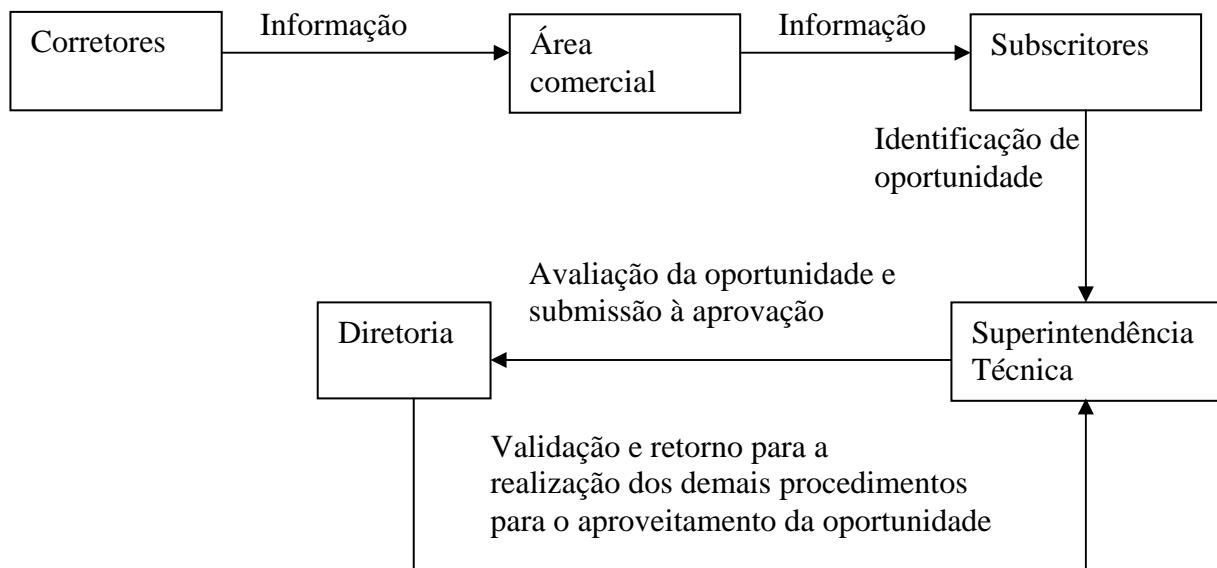


Figura 9 – *Fluxo do encaminhamento de uma identificação de oportunidade na empresa.*

Se alguém que não faz parte da alta direção tem uma idéia, ela pode ser aproveitada discutindo-se com os pares e superintendente imediato, para dar forma ao projeto e levá-lo então para discussão junto à alta direção.

Graças aos poucos níveis hierárquicos existentes na estrutura da empresa, o caminho é facilitado para chegar em quem decide efetivamente. Não há necessariamente uma estrutura formal para esse caminho além da hierárquica, pela qual a oportunidade deve passar pelo filtro do superintendente responsável, antes de chegar ao conhecimento da alta direção, mas pode ser feito de maneira informal. O responsável acaba sendo o superintendente da área, mas a seguradora trabalha de forma consensual, portanto, a ciência e apoio da alta direção se fazem necessários.

Os dados qualitativos coletados por meio das entrevistas vêm ao encontro das informações quantitativas consolidadas no questionário aplicado.

4.2.2.3 – Barreiras e facilitadores

Todos os respondentes afirmaram que o ambiente não é monitorado formalmente, e sim feito através da sensibilidade dos subscriptores referentes a cada nicho de atividade tratado pela empresa, seja com informações de jornais e revistas, seja com informações do mercado segurador.

Quando perguntados sobre quais os facilitadores encontrados para a identificação de uma oportunidade, houve respostas diversas, sendo citadas as solicitações dos corretores (identificada como principal item), análise de mercado alvo do novo produto, informações setoriais e de consultores especializados, conversas com resseguradores, análise estatística da base histórica de dados da seguradora e do mercado, análise de tendências futuras da economia em geral (conforme Quadro 2 a seguir).

RESPONDENTE	RESUMO DA RESPOSTA
Underwriter A	Solicitações dos corretores, contato com resseguradores internacionais, leitura de jornais e revistas, análise estatística, internet, etc.
Técnico de seguros	Análise de mercado e contato com os corretores.
Underwriter B	Solicitações dos clientes e dos corretores, conversas com consultores e resseguradores internacionais, leitura de jornais e revistas especializadas em seguros e no nicho a atingir com o novo produto, análise estatística da base histórica de dados (da Cia e do mercado), internet, análise de tendências futuras da economia em geral,
Gerente comercial	O relacionamento com os corretores é normalmente o primeiro passo, seguido de análise do mercado alvo do produto novo.
Inspetor de riscos	Os <i>inputs</i> recebidos pela área comercial, além de pesquisa em Internet, revistas relacionadas à área.
Superintendente técnico	Contatos com os corretores e informações setoriais, além de conversas com consultores mais especializados quando for o caso.
Diretor	Tudo que possibilite informação útil: contatos dos clientes, dos corretores, sinergia com o banco, informações da conjuntura econômica, Internet, relatórios estatísticos, consultores, mercado internacional. Informação é a arma principal, quem a detém tem vantagem competitiva onde quer que esteja.

Quadro 2 – Respostas sobre os facilitadores para o desenvolvimento de uma oportunidade.

Já sobre as barreiras ou dificuldades para o surgimento ou aproveitamento de uma oportunidade, foram identificados pelos respondentes a concorrência com outras seguradoras, a dificuldade no estabelecimento de novas parcerias com corretores ligados ao ramo e que porventura ainda não trabalhavam fortemente com a

seguradora, além do aspecto cultural verificado especificamente junto aos usineiros, face às suas características arcaicas de administração do negócio.

As bases de apoio para a oportunidade vislumbrada poder ser explorada no negócio da empresa foram identificadas de forma consensual entre os respondentes como sendo a exploração de um nicho de mercado que vem cada vez mais ganhando espaço no mercado econômico nacional, com a possibilidade de aumento significativo de prêmios emitidos e do número de apólices, alinhados sempre à cultura de performance da empresa com objetivos de crescimento sustentável de produção.

Os entrevistados deram como respostas à questão “Como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa?” que a busca de soluções de forma ativa na identificação de uma oportunidade e no seu aproveitamento é o que as empresas necessitam para se reinventarem constantemente e sobreviver no mercado competitivo atual. A partir daí, procura-se embasar a idéia com dados consistentes pesquisados em relatórios, Internet, junto a corretores, para levar à diretoria, que é quem efetivamente bancará o projeto. Também que a iniciativa dos colaboradores é vital para a inovação constante da empresa, devendo ser levadas em conta todas as fontes de informação disponíveis para a correta condução do processo decisório. Os canais de diálogo são importantíssimos, e como há poucos níveis hierárquicos, a comunicação fica facilitada, agilizando o processo de decisão.

RESPONDENTE	RESUMO DA RESPOSTA
Underwriter A	Com a ajuda de levantamentos efetuados com a Internet, profissionais e peritos da área, experiência profissional do staff e verificação da conjuntura econômica do país para este tipo de risco, conseguindo então implementar as ações necessárias.
Téc. de seguros	Levando a idéia ao superior imediato, para análise da viabilidade de sua aplicação.
Underwriter B	Após a recepção do apelo dos corretores, passa-se à análise de viabilidade técnica, e na sequência vê-se o tipo do projeto, quais as prioridades, passando então para decisão superior. Os canais de diálogo são importantíssimos, e como há poucos níveis hierárquicos, a comunicação fica facilitada, agilizando o processo de decisão.
Gerente comercial	Por meio da iniciativa dos elementos ligados diretamente a tal oportunidade, que levam então para decisão de esfera superior. O canal corretor é item fundamental no processo.
Inspetor de riscos	A partir da identificação de uma oportunidade de gerar um negócio rentável para a empresa, a idéia tem de ser levada adiante para aprovação da superintendência e/ou diretoria.

Superintendente técnico	A busca de soluções de forma ativa na identificação de uma oportunidade e no seu aproveitamento é o que as empresas necessitam para se reinventarem constantemente e sobreviver no mercado competitivo atual. A partir daí, procura-se embasar a idéia com dados consistentes pesquisados em relatórios, Internet, junto a corretores, para levar à diretoria, que é quem efetivamente bancará o projeto.
Diretor	A iniciativa dos colaboradores é vital para a inovação constante da empresa. Devem ser levadas em conta todas as fontes de informação disponíveis para a correta condução do processo decisório.

Quadro 3 – Respostas sobre como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa

Sobre qual o processo para iniciar um novo projeto (burocracia, passos, principais agentes), a identificação da oportunidade vem em primeiro lugar, seguido de conversas com os principais corretores que possam se tornar o canal de distribuição do novo produto; leva-se o caso à alta direção; então, faz-se a nota técnica atuarial, e também as condições gerais de coberturas, protocolando-as na Susep; após, faz-se um plano de resseguros adequado, em conjunto com o IRB - Instituto de Resseguros do Brasil; em seguida, procede-se as adequações necessárias de sistema e da área que absorverá o novo produto, sem esquecer que o crescimento do número de apólices com concomitante queda da despesa administrativa e controle da sinistralidade é fundamental para seu sucesso.

A postura da alta direção em relação à nova oportunidade foi classificada por todos os respondentes como de total receptividade, uma vez que desenvolvendo um novo produto com solidez e conhecimento de causa, podem ser atingidos bons resultados, que são importantes para a consolidação da marca da empresa junto a mais um setor de grande relevância na economia do país.

Nas entrevistas há o esclarecimento de maiores detalhes referentes aos tópicos sobre monitoramento do ambiente externo, barreiras, facilitadores, prospecção de oportunidade e postura da alta direção, que corroboram os resultados dos questionários, acabando por embasá-los de forma consistente.

4.2.2.4 – Fatores Críticos de Sucesso

Os entrevistados afirmaram que a estrutura organizacional muito enxuta constitui um fato que facilita sobremaneira a comunicação, uma vez que as informações fluem naturalmente entre as pessoas diretamente envolvidas. Ao observar os resultados obtidos através do questionário, nota-se que a grande maioria concorda que a estrutura é adequada, convergindo para o mesmo resultado da entrevista.

O apoio da equipe também foi fundamental para a implantação do projeto, pois é a equipe (formalizada e inserida no quadro hierárquico imediatamente ligada à respectiva superintendência técnica) que faz os resultados, e a empresa precisa que os membros estejam alinhados com os objetivos traçados.

Os fatores humanos envolvidos na identificação da oportunidade e na ação intraempreendedora foram relacionados como a pró-atividade, a iniciativa e a determinação da pessoa do superintendente, que demonstrou possuir espírito empreendedor para viabilizar novos negócios para a empresa, e o bom relacionamento com corretores especializados.

Já no aspecto sobre a necessidade de fortes investimentos de recursos financeiros, não houve necessidade de marketing para o produto, apenas divulgação em reuniões já habituais com corretores que possuíam penetração no nicho escolhido. Houve também investimentos em pessoas, melhorias de sistema e de programas de inspeções, pois o objetivo era entrar num setor novo para obter rentabilidade, não só ganhar experiência. Um fato relevante levantado é que não houve ação de mídia para divulgar o produto, justificado pela força da marca da Companhia, que podemos dizer que se vende sozinha.

Em suma, os fatores críticos de sucesso para o produto de usinas foram apontados como a identificação de um setor renegado pelas demais seguradoras, o estabelecimento de parcerias com corretores especializados no ramo, agilidade no atendimento, qualidade no processo de subscrição, proposição de soluções adequadas às necessidades dos clientes, boa negociação de plano de resseguro (fato que possibilita a aplicação de tarifação competitiva).

4.2.2.5 – Especificidades do setor

Os respondentes afirmaram que há diferenças significativas entre o produto lançado e os outros comercializados pela seguradora, pois é exclusivo para usinas de açúcar e álcool, com coberturas especialmente desenhadas para o setor, assim como o tratamento das coberturas para os diferentes tipos de equipamentos inerentes à atividade. É interessante o comentário obtido sobre o monitoramento de um produto específico facilitar eventuais correções de rota, já que se trata de um nicho que, uma vez mal gerenciado, pode fazer perder muito dinheiro em sinistros (as outras áreas da empresa tratam riscos que são enquadrados em um produto geral).

Em comparação com a concorrência, foi identificado que atualmente há produtos similares, mas não com a abrangência de coberturas oferecidas, afinal, quando a seguradora mostrou que era possível ter um produto voltado ao nicho de usinas sucroalcooleiras que fosse rentável, o mercado fica sabendo e tenta copiar para também ganhar uma fatia. Na época do lançamento, não havia similares.

Os dois parágrafos acima confirmam o observado nos resultados do questionário.

4.2.3 – Resultados referentes à observação participante

As impressões colhidas por meio da observação participante remetem a pontos que também foram relatados nas entrevistas, listados a seguir.

4.2.3.1 - Características da alta direção

Totalmente voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes, em primeiro lugar, inclusive com prioridade em relação aos processos operacionais.

4.2.3.2 - Aproveitamento de Oportunidades

As solicitações recebidas via corretores são o verdadeiro início do processo de viabilização de um novo produto, até mesmo porque não há um setor de inteligência competitiva na empresa que tenha a incumbência de analisar o mercado.

As características da alta direção, voltadas preponderantemente ao atendimento das necessidades dos clientes, colaboram para tal situação, em consonância com a facilidade de acesso aos canais decisórios, face à estrutura extremamente enxuta da companhia.

4.2.3.3 – Barreiras e facilitadores

Conclui-se com a observação participante que os maiores facilitadores para a identificação de uma oportunidade, além das solicitações dos corretores, são as informações obtidas junto a consultores especializados e conversas com resseguradores, face à experiência prévia acumulada de ambos, já que muitas vezes uma determinada tendência de crescimento da economia em um setor específico pode não se traduzir num aumento significativo do potencial de seguros a ser explorado em tal nicho, e para isso tais trocas de informações são fundamentais, pois podem ajudar a uma melhor direção de esforços por parte da empresa.

Quanto às barreiras para o aproveitamento de uma oportunidade, foram percebidas como maiores as práticas de concorrência às vezes predatória praticada por outras seguradoras (na maioria das vezes focada apenas em preço) e a dificuldade na consolidação de novas parcerias com corretores ligados ao nicho de atividade e que ainda não trabalhavam com a seguradora, o que demanda uma sensibilidade extra por parte principalmente da área comercial da companhia.

Sobre a questão “Como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa?”, a observação participante indica que o comprometimento dos colaboradores com o sucesso da companhia e com as características da alta direção voltada ao cliente é fator primordial, pois leva naturalmente a uma postura pró-ativa para a identificação de uma oportunidade e

dos conseqüentes meios de seu aproveitamento. Também a informação em uma companhia de seguros é uma arma extremamente eficaz, que deve ser buscada em todos os meios possíveis, e utilizada para o melhor embasamento visando a geração da ação intraempreendedora.

Outro fator importantíssimo é o fácil canal de comunicação, face aos poucos níveis hierárquicos da estrutura da empresa, agilizando desta forma o processo de decisão. Em relação à nova oportunidade, foi identificada uma postura de grande receptividade por parte da alta direção, já que foram levados a seu conhecimento todos os passos de análise efetuada para o desenvolvimento de um produto sustentável para a companhia.

4.2.3.4 – Fatores Críticos de Sucesso

Foram verificados como o alinhamento da equipe com os objetivos macro da empresa, o relacionamento com os corretores especializados, agilidade no processo interno de desenvolvimento do produto e decisório, agilidade no atendimento da necessidade identificada de um setor pouco explorado pelas seguradoras.

4.2.3.5 – Especificidades do setor

Foi desenhado um produto com características particulares adequadas ao nicho de usinas sucroalcooleiras, portanto mais específico que os oferecidos pela concorrência na época, ou seja, não havia similares.

Ainda hoje, continua sendo o produto de maior abrangência de coberturas para tal setor de atividade, apesar de já haver sido copiado em alguns itens pela concorrência. Um ponto muito forte observado é a qualidade no processo de subscrição, fundamental para a manutenção do bom resultado da companhia.

4.2.4 – Resultados referentes às Fontes Secundárias

No que se refere aos resultados de fontes secundárias, como por exemplo relatórios da empresa e de outras fontes de informação, foram observados os dados do setor

sucroalcooleiro publicados pela Gazeta Mercantil na época, e também os registros de elaboração das condições gerais e especiais das garantias oferecidas pelo produto.

Como resultados significativos referentes à angariação de prêmios de seguro, número de apólices e sinistralidade (relação percentual entre os sinistros pagos e os prêmios *net* – sem carregamento de comissão - auferidos), temos a seguinte tabela.

Tabela 5 – Resultados das apólices contratadas do produto usinas (em R\$)

Ano de início de vigência	Qtde de apólices	Limites Básicos Segurados	Prêmio Net	Sinistros	Sinistralidade %
2006	62	2.074.078.280	5.349.469	1.093.822	20,45
2005	57	1.809.040.000	3.416.167	726.214	21,26
2004	50	2.305.185.615	2.996.742	573.876	19,15

Fonte: Relatórios da empresa, 2007.

5 – Análise de dados

A metodologia utilizada possibilita que sejam analisados os dados quantitativos obtidos, de modo a apontar por tabulação quais as características mais e menos encontradas no processo intraempreendedor da empresa alvo do estudo, e ao mesmo tempo, que também sejam analisados os dados qualitativos em suas particularidades, de forma mais profunda, no que tange ao intraempreendedorismo.

Para a análise dos dados referentes a este trabalho, faz-se primeiramente uma reflexão sobre os resultados colhidos por meio das diversas fontes, conforme segue.

5.1 – Análise dos Resultados dos Questionários de Pesquisa

Verifica-se abaixo os resultados auferidos nos Questionários de Pesquisa distribuídos aos vinte e cinco respondentes já mencionados no Capítulo 3.

Estes estão divididos em 16 cargos, a maioria (68%) numa faixa de até 5 anos de empresa, porém 32% com até 10 anos de experiência no setor de seguros.

Fica claro que a empresa tem características de sua alta direção – um dos fatores estratégicos relacionados neste trabalho - voltadas para o cliente, sempre direcionadas ao atendimento das suas necessidades em termos de soluções para seus seguros, com 76% das respostas contra 24% afirmando que seria para processos (basicamente de operações do dia-a-dia, para a manutenção do negócio). O detalhe visto é que estes últimos exercem funções extremamente operacionais, muitas vezes sem contato direto com o cliente final.

No que tange ao Aproveitamento de Oportunidades, a conclusão é que a identificação das mesmas – outro fator estratégico relacionado no modelo conceitual - raramente é efetuada de forma sistemática (64%), havendo contudo uma estrutura de responsabilidade para encaminhamento pelo menos razoavelmente formalizada (80%). Nota-se claramente que a liberdade para a prospecção é grande (80%), mesmo para quem não faz parte da alta direção (64%), e que o canal de acesso a

quem decide é facilitado (80%), havendo uma estrutura formal para esse caminho (84%).

Quanto às barreiras, foi auferido em 64% das respostas que elas existem, e também que o ambiente externo não é freqüentemente monitorado (84%), apesar de todas as respostas concordarem que pelo menos às vezes há facilitadores para tal monitoramento, o que leva a concluir que podem existir barreiras justamente pela falta de um monitoramento adequado. A grande maioria dos respondentes concorda que a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa (80%), e que a postura da alta direção é no mínimo freqüentemente receptiva (44%), o que colabora para o exercício da pró-atividade pelos funcionários.

Como fatores críticos de sucesso, a estrutura organizacional é apontada como adequada por pelo menos 68% dos respondentes, e que há diversos fatores particulares que colaboram para o sucesso do produto usinas (72%). Já quanto às especificidades do setor, todos concordam que há significativas diferenças entre o produto lançado e os demais da empresa, e que não há tantos produtos similares atualmente no mercado (48%).

Ou seja, verifica-se acima que os fatores estratégicos de identificação de oportunidades, estrutura, recursos e características da alta direção fazem-se presentes e parecem convergir para o desenvolvimento de uma ação intraempreendedora na empresa.

5.2 - Análise dos Resultados das Entrevistas

Analisando as entrevistas realizadas com sete pessoas, selecionadas face sua atuação direta na ação intraempreendedora alvo do presente trabalho, confirma-se as características da alta direção mais voltada para o cliente do que para processos. Quanto ao aproveitamento de oportunidades, o ponto principal são as solicitações recebidas dos corretores, que iniciam todo o processo de identificação. A liberdade dada pela diretoria é tida como de grande valia, aliada à estrutura enxuta, que facilita o tráfego das informações.

Sobre as barreiras, foi fortemente comentado que a não existência de um monitoramento formal do mercado pode fazer perder alguma eventual oportunidade, assim como a dificuldade do estabelecimento de novas parcerias com corretores ainda não conhecidos, e como facilitadores foram apontadas as conversas com resseguradores, a análise estatística da base histórica de dados da seguradora e do mercado, e a análise de tendências futuras da economia em geral (interessante complementar que os dados estatísticos foram obtidos junto à área de Tecnologia da Informação da empresa, porém a análise destes, assim como dos dados da economia, foi efetuada pelos subscritores junto com o superintendente técnico, sendo os resultados condensados em um documento para servir de embasamento ao desenvolvimento do novo produto).

Sobre a questão de “Como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa?”, os entrevistados concordam que a busca de soluções de forma ativa e a iniciativa dos funcionários em relação à identificação e ao aproveitamento de uma nova oportunidade, a agilidade no atendimento (máximo de dois dias para posicionar os corretores sobre o encaminhamento da solicitação), e o desenvolvimento do novo projeto sendo efetuado com embasamento sobre dados relevantes, podem sim conduzir a uma ação intraempreendedora, aliada à boa receptividade da diretoria a novas oportunidades como um todo.

Entre os fatores críticos de sucesso, também foi destacada a determinação do superintendente técnico, que demonstrou espírito empreendedor e iniciativa para viabilizar novos negócios para a empresa, efetuando o estreitamento do relacionamento com corretores especializados, visitando usinas, investindo na qualidade do corpo de subscrição e na proposição de soluções adequadas às necessidades dos clientes.

5.3 - Análise dos Resultados da Observação Participante

Da observação participante, tem-se que a identificação e o aproveitamento de oportunidades se dão principalmente por meio das solicitações dos corretores

especializados, sendo que como facilitadores há as trocas de experiências com profissionais já inseridos no contexto do nicho que se quer explorar. Já como principais barreiras tem-se a concorrência às vezes predatória, e a dificuldade na penetração junto a novos corretores.

Ainda conclui-se que as características da alta direção voltadas ao cliente, aliadas à liberdade de ação e à facilidade de comunicação com os níveis decisórios, são os fatores que parecem indicar que a prospecção de uma oportunidade pode levar sim a uma ação intraempreendedora na empresa, visando à exploração da oportunidade identificada, sempre com agilidade face à estrutura enxuta adotada pela seguradora, constituindo também fatores críticos de sucesso.

No caso analisado, os itens acima parecem indicar que houve uma inovação em função da criação de um produto de seguros específico para usinas sucroalcooleiras, aliado a uma renovação estratégica, em virtude da expansão em um novo mercado (das usinas de açúcar e álcool).

5.4 - Análise dos Resultados das Fontes Secundárias

Pelas fontes secundárias exploradas, constituídas principalmente de relatórios da empresa, nota-se que o número de apólices vem crescendo ao longo dos anos (24% em dois anos), atingindo em 2006 um total de 62 usinas em um universo de 314 (o que corresponde a 20% do todo), com poucas variações dos limites segurados (variação de +/- 10%), porém com prêmio auferido elevando-se em 14% no primeiro ano e 56% no segundo, convergindo para um aumento de 78% em dois anos, com a sinistralidade mantendo-se em patamares próximos a 20% (rentabilidade extremamente favorável).

Isto pode levar a concluir que a subscrição é realizada de forma adequada, protegendo os interesses da empresa; há mais usinas migrando seu seguro para uma seguradora de porte especializada no ramo; se os prêmios sofrem grande elevação apesar de manter-se o nível dos limites segurados e da sinistralidade muito provavelmente há mais coberturas acessórias sendo contratadas, o que demonstra a confiança dos clientes no produto desenvolvido sob medida para seu tipo de

indústria, apesar de não dispormos de informação sobre a demanda latente do mercado.

Em termos dos fatores estratégicos relacionados neste trabalho, os números acima revelam portanto que os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa, de crescimento, rentabilidade e *market share*, foram alcançados.

5.5 - Resumo das principais evidências encontradas

ITEM	EVIDÊNCIA
Características da alta direção	Voltada para o atendimento das necessidades dos clientes.
Identificação de oportunidades	Solicitações dos corretores; Cenários econômicos.
Liberdade dos subscritores para prospecção de oportunidades	Existe, seguindo caminho hierárquico, uma vez que não há setor de inteligência competitiva que monitore o mercado.
Acesso dos subscritores e da superintendência à alta direção	Facilitado pela estrutura enxuta, com poucos níveis hierárquicos.
Barreiras	Falta de monitoramento formal do mercado; Concorrência com outras seguradoras; Dificuldades no estabelecimento de novas parcerias com corretores que sejam especializados; Aspecto cultural dos usineiros.
Facilitadores	Informações setoriais e de consultores especializados no setor de açúcar e álcool; Solicitações dos corretores sobre necessidades especiais dos clientes; Conversas com resseguradores; Análise de tendências da economia; Análise de bases estatísticas sobre seguros de usinas sucroalcooleiras. Exploração de nicho que vem ganhando espaço no cenário econômico nacional.
Como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa	Pró-atividade e iniciativa dos funcionários na prospecção da oportunidade; Estrutura enxuta, implicando agilidade no processo decisório, face aos poucos níveis hierárquicos; Pesquisa de dados sobre o mercado alvo da ação intraempreendedora, por parte dos subscritores; Estreitamento de relação com corretores especializados; Postura receptiva da alta direção a ação intraempreendedora.
Fatores críticos de sucesso	Identificação de setor pouco explorado pelas seguradoras;

	Estrutura organizacional enxuta adequada, agilizando desta forma os processos decisórios; Apoio da equipe técnica de subscritores e da equipe comercial, “comprando” a idéia traduzida em oportunidade pelo superintendente técnico; Bom relacionamento com corretores; Postura intraempreendedora da superintendência técnica; Negociação de plano de resseguro vantajoso, com taxas que não inviabilizam a comercialização do produto junto ao cliente final.
Especificidades do setor	Diferenças significativas entre o produto lançado e os outros da empresa; Sem grandes similares no mercado.
Resultados auferidos	Apontando crescimento sustentável, ou seja, com níveis bons de rentabilidade.

Quadro 4 – *Resumo das principais evidências encontradas junto às fontes pesquisadas para este trabalho.*

5.6 – Relacionamento dos dados

Já que, conforme Eisenhardt (1989), muitas vezes as respostas obtidas nas entrevistas e demais fontes ajudam a explicar os resultados quantitativos obtidos por meio dos questionários, condensando desta forma o processo de triangulação, e essa combinação de dados quantitativos e qualitativos é altamente recomendável para uma melhor análise geral, uma vez que os dados qualitativos são úteis para o entendimento teórico sobre o relacionamento entre as variáveis, efetua-se agora o entendimento sobre o relacionamento das evidências obtidas, apresentadas previamente no Quadro 4.

Considerando a questão de pesquisa alvo deste trabalho, e com base na revisão bibliográfica efetuada e na elaboração do modelo exibido na Figura 7 (constante no Capítulo 3), foram selecionados os seguintes fatores de análise:

- Fatores estratégicos: os de contexto intra-empresarial, composto pela identificação de oportunidades, objetivos estratégicos da empresa, recursos, estrutura e características da alta direção;
- Fatores intervenientes: os de contexto ambiental, como economia, características setoriais, nível de autonomia para ações intraempreendedoras;
- Fatores relacionados ao intraempreendedorismo: as ações intraempreendedoras resultantes (inovações ou renovações estratégicas), e os resultados finais obtidos.

Seguindo também o recomendado por Miles; Huberman (1984) para a análise de dados qualitativos, efetua-se a seguir a reorganização das evidências em uma matriz de categorias, melhorando a visualização de variáveis e relacionamentos entre estas.

Fatores estratégicos	Contexto intra-empresarial
Identificação de oportunidades	Primordialmente oriunda de contatos com os corretores.
Objetivos estratégicos da empresa	Crescimento: atingir em três anos um patamar de prêmio net próximo de R\$ 5 milhões. <i>Market share</i> : angariar em três anos os seguros de pelo menos 20% das usinas do país. Rentabilidade: pelo menos de 35%.
Recursos	Aproveitou-se a estrutura comercial e operacional já existente, havendo apenas a contratação de um inspetor de risco exclusivo para a área e a adequação de sistemas de informática.
Estrutura	Enxuta, fator que facilita o tráfego de informações e agiliza o processo decisório.
Características da alta direção	Acesso fácil aos funcionários face aos poucos níveis hierárquicos, agilidade na tomada de decisão, apoio à iniciativa intraempreendedora.
Fatores intervenientes	Contexto ambiental
Economia	Fortes investimentos sendo alocados no parque industrial existente no país.
Características setoriais	Nicho sucroalcooleiro já tradicional no país, e que vem ganhando espaço no cenário econômico mundial por conta da característica de combustível com produção renovável.

Nível de autonomia para ações intraempreendedoras	A direção dá liberdade aos subscriptores para que prospectem ações, cuja continuidade deve seguir um caminho hierárquico já estabelecido previamente na estrutura organizacional.
Fatores relacionados ao intraempreendedorismo	Ações intraempreendedoras resultantes
Inovações	Criação de um produto de seguros específico para usinas sucroalcooleiras.
Renovações estratégicas	Desenvolvimento de uma nova atividade por meio da expansão em um novo mercado.
Resultados finais obtidos	Crescimento: de 24% no número de apólices de usinas em 2 anos, e de 78% no prêmio auferido no mesmo período. <i>Market share:</i> de aprox.20% das usinas do país, com tendência de crescimento. Rentabilidade: acima de 50%, considerado um excelente patamar para este indicador.

Quadro 5 – Matriz dos fatores de análise .

Conforme o Quadro 5, nota-se que todos os fatores acabam por se relacionar, e pode-se ver, a seguir, suas relações com a teoria estudada.

A identificação de uma oportunidade é o fator de inicialização de uma ação intraempreendedora. O intraempreendedor de sucesso está sempre identificando novas oportunidades, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como uma grande possibilidade de negócio (URIARTE, 2000).

A identificação do setor sucroalcooleiro como uma grande oportunidade de negócio para a seguradora deu-se levando-se em conta o fator econômico de fortes aportes de capital na ampliação do parque industrial do país, aliado à característica setorial

de ser um nicho tradicional do país e que vem se transformando numa peça cada vez mais importante como fonte de energia renovável de alcance mundial. Mas também pesou na identificação da oportunidade o fato de constituir um tipo de risco normalmente renegado pelas companhias de seguro, sem *expertise* no ramo, e que envolve grandes somas em estoques e instalações.

Como o intraempreendedorismo, segundo Sequeira (2005), surge como uma resposta estratégica das organizações à necessidade de captar oportunidades antes da concorrência, a Itaú Seguros deu um passo à frente das demais seguradoras ao promover uma inovação, desenvolvendo antes de todas as outras um produto de seguros sob medida para as particularidades do setor sucroalcooleiro, estabelecendo consequentemente uma renovação estratégica com a expansão em um novo mercado.

Tendências de mercado geram oportunidades de negócio, e para isso é importante o desenvolvimento de parcerias, a diferenciação pelo serviço prestado ao cliente, e oferecer soluções ampliadas, produtos e serviços novos, tendo sempre um diferencial em relação à concorrência (GONÇALVES et al., 2004). Isto foi feito pela seguradora, não só como o já explicado anteriormente, mas inclusive com o estabelecimento de parcerias com corretores de forte penetração junto aos usineiros.

Uma vez que o intraempreendedorismo consiste num sistema para acelerar as inovações dentro de empresas por meio de um melhor uso de seus talentos empreendedores (PINCHOT, 1989), é natural que esses intraempreendedores trabalhem para transformar boas oportunidades em realidades. Em consonância com a literatura revisada (FILION, 2004), foi observado na Itaú Seguros que houve um comprometimento dos funcionários com a iniciativa intraempreendedora da superintendência, o que fez com que os recursos já existentes pudessem ser utilizados de forma plena para a consolidação da nova iniciativa.

Uma das características dos intraempreendedores, segundo Filion (2004) é que eles se vêem como pessoas que atendem a clientes ao invés de se sentir apenas como parte do aparato organizacional. Facilmente verificado através dos resultados

obtidos na pesquisa e entrevistas, as características da alta direção da Itaú Seguros são voltadas ao cliente, sempre preocupada em atender às suas necessidades, o que mais uma vez confirma o que foi visto na teoria.

A pró-atividade dos funcionários, que de acordo com Lumpkin; Dess (1996) trata-se da iniciativa e antecipação na perseguição de novas oportunidades e participação de mercados emergentes, foi visualizada no estudo nas figuras do superintendente e de sua equipe, com o atendimento da necessidade identificada para determinado nicho de clientes.

A estrutura extremamente enxuta aliada a uma postura de grande receptividade da alta direção, também foram fatores estratégicos decisórios para o surgimento de uma ação intraempreendedora pois, de conformidade com as respostas obtidas na pesquisa, a superintendência e consequentemente sua respectiva área tinham autonomia para a prospecção da nova oportunidade, obviamente levando para decisão superior dentro da hierarquia da empresa.

Isto vai ao encontro da literatura quando Lumpkin; Dess (1996) falam que, para a promoção do intraempreendedorismo, muitas grandes empresas reduzem os níveis hierárquicos e delegam autoridade para as unidades operacionais, além do observado por Pinchot; Pellman (2004), quando dizem que a figura do patrocinador é vital para o sucesso de uma ação intraempreendedora na empresa.

Este tópico também foi verificado no estudo, com a identificação do apoio dado pela alta direção, que forneceu orientação à equipe e disponibilizou recursos adicionais necessários à proposição, alinhado com o conceito de que o intraempreendedorismo nas empresas deve funcionar como uma via de mão dupla (HASHIMOTO, 2006).

No que tange aos resultados obtidos, Lumpkin; Dess (1996) dizem que os esforços do intraempreendedorismo têm seu valor prático quando resultam em incremento de performance, e que as organizações engajadas nestes esforços tendem a atingir altos níveis de crescimento e rentabilidade. Este ponto pode ser observado no estudo efetuado, analisando-se os números de crescimento, *market share* e rentabilidade apontados no Quadro 5.

Portanto, uma vez analisados os dados obtidos por meio de questionário de pesquisa, entrevistas, observação participante e fontes secundárias, e relacionando-os entre si e também com a literatura consultada, parte-se para o Capítulo 6 – Considerações Finais.

6 – Considerações Finais

O objetivo deste trabalho era, dados os objetivos estratégicos da empresa, verificar como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora, surgindo então os seguintes objetivos específicos, visando ao melhor entendimento do fenômeno do intraempreendedorismo:

- a) identificar barreiras e facilitadores do processo que leva da identificação de uma oportunidade à realização de uma ação intraempreendedora;
- b) identificar fatores críticos de sucesso para o intraempreendimento;
- c) estudar esses fatores no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool.

Trata-se de um estudo de caso único, em profundidade, com entrevistas com os principais atores envolvidos no processo, visando: compreender os relacionamentos entre os fatores estratégicos, intervenientes e os relacionados ao intraempreendedorismo envolvidos no processo; e validar o modelo da Figura 8, constante no Capítulo 3, item 3.2.

Resumindo-se o já visto no transcorrer deste trabalho, pode-se tecer algumas considerações finais relacionadas à **questão de pesquisa** levantada.

Para explorar a questão relacionada à prospecção de uma oportunidade podendo levar a uma ação intraempreendedora, dados os objetivos estratégicos da empresa, as evidências mostraram que alguns dos fatores estratégicos e características encontradas foram: os recursos, com a busca de soluções de forma ativa e a iniciativa dos funcionários, o estreitamento de relação com corretores especializados, e a pesquisa de dados efetuada; a estrutura organizacional enxuta, implicando agilidade no processo decisório; as características da alta direção, em termos de postura receptiva e colaborativa; e os objetivos estratégicos de crescimento, *market share* e rentabilidade.

Já sobre os fatores intervenientes, foram levantados a Economia, face aos fortes investimentos na ampliação do parque industrial do país; as características setoriais do ramo sucroalcooleiro, face tratar-se de um setor renegado pelas seguradoras,

porém com grande potencial de crescimento inclusive mundial; e o nível elevado de autonomia para ações intraempreendedoras dentro da organização.

Quanto aos **objetivos específicos** de identificação de barreiras e facilitadores do processo que leva da identificação de uma oportunidade à realização de uma ação intraempreendedora, esta pesquisa identificou como principais os seguintes:

Barreiras: a falta de monitoramento formal do mercado, a concorrência com outras seguradoras, as dificuldades no estabelecimento de novas parcerias com corretores que sejam especializados e que ainda não trabalhavam com a Cia;

Facilitadores: as informações setoriais e de consultores especializados, as solicitações dos corretores, as conversas com resseguradores, a análise de tendências da economia, a análise de bases estatísticas, a exploração de nicho pouco atingido pelo mercado segurador e que vem ganhando espaço no cenário econômico nacional.

No que tange aos **objetivos específicos** de identificação de fatores críticos de sucesso para o intraempreendimento, foram verificados a identificação de um setor pouco explorado pelas seguradoras, a estrutura organizacional adequada da empresa, o bom relacionamento com corretores, o apoio da equipe “comprando” a idéia, a postura da superintendência, e a negociação de plano de resseguro vantajoso.

Já sobre o estudo de tais fatores no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool, foi efetuado junto à Itaú Seguros S/A, devidamente demonstrado no decorrer deste trabalho, com os relacionamentos exibidos no Capítulo 5 – Análise de Dados, verificando-se por fim um crescimento de 24% no número de apólices de usinas em 2 anos, e de 78% no prêmio auferido no mesmo período; a obtenção de um *market share* de aprox.20% das usinas do país, com tendência de crescimento; e o alcance de uma rentabilidade acima de 50%, considerado um excelente patamar para este indicador.

Os dados confirmam o preconizado por Pinchot; Pellman (2004), que elencam entre os fatores de sucesso para uma ação intraempreendedora a figura do patrocinador, o que pode ser traduzido neste trabalho como a postura receptiva da alta direção, assim como a antecipação em relação aos concorrentes na identificação de oportunidades de mercado, mencionada por Lumpkin; Dess (1996).

Os fatores intervenientes observados no trabalho vêm ao encontro do citado por Hisrich; Antoncic (2001) sobre fatores ambientais externos à organização constituírem antecedentes sobre ações intraempreendedoras, no que tange à demanda por novos produtos e às características particulares do mercado de atuação da corporação, e ao preconizado por Sbragia (2006) sobre o nível de autonomia proporcionado pela direção os funcionários.

Quanto ao comentado por Pinchot (1989) sobre a necessidade da organização proporcionar algumas liberdades de atuação a seus funcionários com vistas à geração de oportunidades de inovar, transformando boas idéias em realidade, isto também foi visto no trabalho realizado, assim como o citado por Filion (2004), quando afirma que uma das características do intraempreendedores é que são pessoas que atendem primordialmente a clientes ao invés de sentirem-se apenas como parte do aparato organizacional.

Considera-se portanto bem sucedida a realização deste trabalho, uma vez que todas as etapas necessárias - a revisão bibliográfica, a elaboração das entrevistas, a aplicação de questionários e a análise dos resultados - correram de acordo com o previsto.

Em complemento, faz-se necessário dizer que as companhias de seguros existem porque pessoas e organizações estão expostas a perdas financeiras de grande potencial. Os seguradores providenciam um produto, uma apólice de seguro, para proteger as pessoas e organizações contra grandes perdas financeiras. São aspectos sociais envolvidos, visto que, com o gerenciamento adequado do seguro de usinas no país, poderão ser geradas novas oportunidades de trabalho na área de serviços (setor que mais vem crescendo atualmente), seja de forma direta ou indireta, além do fator psicológico intrínseco aos produtos de seguro, os quais

proporcionam uma certa tranqüilidade a seus consumidores face à certeza de indenização quando do sofrimento de uma perda material de alto valor. Porém, as seguradoras, como a maioria das outras organizações empresariais, existem a fim de arrecadar lucro.

A análise do caso mostra que a ação intraempreendedora para exploração do mercado brasileiro de seguros para usinas sucroalcooleiras foi de grande sucesso, tendo em vista que o Brasil tem aumentado consideravelmente a produção de tais produtos, principalmente no que tange ao álcool, considerado por grandes investidores como um negócio do futuro, do ponto de vista energético, além dos fortes investimentos no parque industrial do país, com a melhoria também das instalações e respectivas proteções.

Através da elaboração de condições de cobertura adequadas às necessidades específicas do segmento sucroalcooleiro, fixando-se limites máximos de indenização condizentes com os patrimônios das empresas, utilizando-se taxas devidamente justificadas atuarialmente, e contando com um plano de resseguro que fornece o suporte adequado para o aumento do volume das operações - ou seja, a aplicação de um processo de subscrição bem dimensionado – , a Itaú Seguros S/A desenvolveu, por meio de uma ação intraempreendedora, uma competência essencial de suma importância na busca da vantagem competitiva, tomando a dianteira num mercado ainda pouco explorado em termos de seguro.

Em suma, este trabalho contribui para o melhor entendimento da teoria do intraempreendedorismo, uma vez que verifica o relacionamento entre os fatores estratégicos de contexto intra-empresarial (como a identificação de oportunidades, os objetivos estratégicos da empresa, seus recursos, sua estrutura, as características da alta direção), com os fatores intervenientes de contexto ambiental (como economia do país, características setoriais, níveis de autonomia para ações intraempreendedoras) e os fatores efetivamente associados ao intraempreendedorismo, como ações intraempreendedoras resultantes, sejam inovações ou renovações estratégicas, consolidando a compreensão da aplicabilidade do assunto.

7 – Contribuições e sugestões para estudos futuros

Como contribuições deste trabalho, temos a abordagem do Intraempreendedorismo, uma das vertentes de uma grande área do conhecimento (área do Empreendedorismo) que vem crescendo consideravelmente a cada ano que passa, sendo relacionado com outros dois setores de grande potencial para a economia do país, o de seguros e o de usinas de açúcar e álcool, com o objetivo de verificar algumas relações interessantes entre os fatores estratégicos, os intervenientes de contexto ambiental e os fatores associados ao intraempreendedorismo, como inovações ou renovações estratégicas, que colaboram para uma melhor compreensão da aplicabilidade do tema.

Especificamente na área de seguros, na qual não há um grande índice de trabalhos publicados, espera-se que este trabalho venha a contribuir com a literatura específica disponível demonstrando que muitas vezes podem ser aproveitadas oportunidades a partir de iniciativas tomadas por parte dos funcionários, em consonância com as recomendações vistas na literatura de administração.

Apresenta-se como sugestão para trabalhos futuros a replicação dos questionários e entrevistas realizados, mas em outras seguradoras, direcionando a produtos também diferenciados, com vistas a analisar o comportamento de outras culturas empresariais e avaliar as características intraempreendedoras predominantes.

8 – Limitações do estudo

Como limitação, aponta-se a dificuldade em poder realizar um estudo em profundidade de um produto similar junto a uma outra seguradora, em virtude do vínculo com a empresa alvo do trabalho, fato este que, se por um lado propiciou a obtenção de uma riqueza de detalhes face ao acesso aos dados, por outro pode ter proporcionado algum tipo de viés.

Referências bibliográficas

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 2ª edição. São Paulo, 2006. Atlas.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

BARRETO, L.P. **Educação para o Empreendedorismo.** Núcleo para Estudos do Empreendedorismo. Universidade de Salvador. Salvador, 1998.

BENEDETTI, M.H.; REBELLO, K.M.R.; REYES, D.E.C. **Empreendedores e Inovação: Contribuições para a Estratégia do Empreendimento.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BIRLEY, S ; MUZYKA, D.F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <<http://www.bnDES.gov.br>>. Acesso em 07 jul.2007.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

BRUNO, M. A. C.; CAMPANARIO, M. A.; MACARI, E. A.; MARTINS, C. B. Aliança Nokia e Gradiente: estratégia para internacionalização do negócio de telefone celular. In: Colloque de L'Institut Franco-Bresilien d'Administration des Entreprises (IFBAE 2005), 3., 2005, Grenoble. **Anais...** IAE, Université Pierre Mendes-France, Grenoble 2, 2005.

BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, Evanston, vol. 29, n. 12, Dec. 1983.

BURGESS, R.G. **Field research**: sourcebook and field manual. Routledge: Cambridge, 1994.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm I: a philosophical look al its research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l], v.14, n.2, p. 7-26. 1989.

CARDOSO, O.O.; BARINI FILHO, U. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CARLAND, J..W.; et al. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 354-359, Apr. 1984.

CARVALHO JR, J.M.; et al. Estratégia de Inovação – O Caso da Muri Linhas de Montagem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Atibaia, 2003. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHILD, J. Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, [S.l.], v. 6, p. 1-22, 1972.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v.10, p. 75-87, Jan. 1989.

CORDEIRO, A.T., PAIVA JR., F.G. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENANPAD 2003. **Anais eletrônicos**... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CHRISTENSEN, C.M. **The innovator's dilemma**. New York: Harper Business Essentials, 2002.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios, Universidade Regional de Blumenau**, Blumenau, v. 9, n. 2, jun. 2004. Disponível em: <http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/ed_ant.php?cd=34>. Acesso em: 25 abr.2007.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1986.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, vol. 14, n. 4, p. 522-550, Oct.1989.

FERREIRA, J. Corporate Entrepreneurhip: a strategic and structural perspective. **New England Journal of Entrepreneurship**, Fairfield, p.59-71, 2001.

FILION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p.6-20, 1999.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios, Universidade Regional de Blumenau**, Blumenau, v. 9, n. 2, jun. 2004. Disponível em: <http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/ed_ant.php?cd=34>. Acesso em: 25 abr.2007.

FORTE, S. H. A. C. Taxonomia de estratégias empresariais. In: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 27, Itapema, 2004. **Anais eletrônicos**... Itapema: SLADE, 2004. 1 CD-ROM.

FORTE, S.H.A.C.; BARROS, F.S.O. A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicasos no setor de alimentação. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, [S.I.], v.6, n.2, jul./dez. 2004.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. **Teoria Geral de Seguros**. Rio de Janeiro: Funenseg, 1990.

GAZETA MERCANTIL. **Balanço Anual 2007**. São Paulo: 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIMENEZ, F.A.P.; JUNIOR, E.I. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios, Universidade Regional de Blumenau**, Blumenau, v. 9, n. 2, jun. 2004. Disponível em: http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/ed_ant.php?cd=34. Acesso em: 25 abr.2007.

GOLIN, A.L.M.M. **Como nasce um empreendimento inovador: riscos e chances de sucesso.** 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IISeminario/gestao/gestao_06.pdf>. Acesso em: 01 jun.2007.

GONÇALVES, A.A.; et al. **Empreendedorismo: um caminho para o sucesso.** São Paulo: Esetec, 2004.

GONÇALVES, C.M. **Empreendedorismo, ensino e desenvolvimento regional: onde está a conexão.** Disponível em: <<http://www.infotecne.com.br/infotecne.cgi?flagweb=empre>>. Acesso em: 10 mar.2007.

GONÇALVES, A. Da garagem para o sucesso. **Revista Empreendedor**, São Paulo, ano 9, n. 107, set. 2003.

GUEIROS, M.M.B. Empreendedores exitosos: família, trajetórias, desafios e oportunidades. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, Portugal, 2004. **Anais ...** Coimbra: CES, 2004.

GUIMARÃES, T.B.C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa: um estudo do caso grupo Algar.** 2005. 198 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba/PR.

GUIMARÃES, T.B.C.; SILVA, C.L.M. Empreendedorismo como Estratégia Corporativa na Perspectiva Institucional de Análise: Estudo de Caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GUTH, W; D. GINSBERG. Guest Editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 11, edição especial, p. 5-15, Apr. 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R.D.; ANTONCIC, B. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, Atlanta, vol.16, p.495-527, Jan. 2001. Disponível em: <<http://munin.hsh.no/home/mzs/bilder/Articles/Journals/Business.Venturing/2001/495sme.pdf>>. Acesso em: 08 mar.2007.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. R. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2002.

KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship.** Chicago: University Of Chicago Press, 1973.

KOTLER, P. ; **Administração de Marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R.D.; HORNSBY, J.S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 15, n. 4, p. 60-72, Nov. 2001.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, E. F. **O Fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas.** [São Paulo]: Bagaço, 2000.

LEMOS, A.D.; NASCIMENTO, L.F. A Produção Mais Limpa como Geradora de Inovação e Competitividade. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 1, p.23-46, jan./abr. 1999.

LIMA, E.O. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, W. **Administração de pequenas empresas: ênfase em gerência empresarial.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1998.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, [S.I.], v. 14, p. 139-161, 1988.

LUMPKIN, G. T.; DESS G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, vol. 21, n. 1, p. 135-138, Jan. 1996. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9218300&sid=2&Fmt=4&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 08 mar. 2007.

MACHADO, H. P. V; PALHANO, D. Y. M; BARROS, G.V. Mulheres empreendedoras e tipologias: implicações no campo de estudos do empreendedorismo feminino. **Caderno de Administração Universidade Estadual de Maringá**, Maringá, vol. 10, n. 2, jul./dez. 2002.

MARTINEZ, J.M.C. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. **Revista de Negócios, Universidade Regional de Blumenau**, Blumenau, v. 9, n. 2, jun. 2004. Disponível em: <http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/ed_ant.php?cd=34>. Acesso em: 25 abr. 2007.

MCCLELLAND, D.C. **The achievement motive in economic growth.** In: KILBY, Peter. (Ed.) Entrepreneurship and economic development. New York: The Free Press, 1971.

McKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MELLO, S.C.B.; PAIVA JR, F.G.; SOUZA NETO, A.F.; LUBI, L.H.O. Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MILER, D. ; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, Evanston, vol 24, n. 9, p. 921-933, 1982.

MILES, M. ; HUBERMAN, A.M. Qualitative data analysis. **Sage Publications**, Beverly Hills, 1984.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 08 set. 2007.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia.** In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Ed.) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, C.F. Understanding entrepreneurial Behavior; **Academy of Management Best Papers Proceedings**. Chicago: p. 66-70, Forty-sixth, 1986.

NASSIF, V.M.J.; GHOBRL, A.N.; COSTA, A.C.F.; SILVA, N.S.; GUARDANI, F. Contribuição para o Entendimento das Competências do Empreendedor: a Derivação de um Esquema a partir de Relatos de Trajetórias Empresariais em Pequenas Empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

OHMAE, K. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, São Paulo, nº 8, ano 2, p. 22-28, mai./jun. 1998.

PEREIRA FILHO, A.D. Estratégias de financiamento do ativo econômico sob os auspícios do binômio risco-retorno. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 10-20, ago. 2000.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, n. especial, p. 5–16, winter, 1992.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring - porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Harba, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POLLI, I.R.R.; POLLI, V.; CASNOK, J. **O desafio do empreendedor familiar: entrevista com empresário do setor de comércio de combustível**. 2003. Disponível em: <http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/art_cie/art_27.pdf>. Acesso em: 11 mar.2007.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZZEBON, M.; FREITAS, H.M.R. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Foz do Iguaçu, 1998. **Anais eletrônicos**... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

Procana. Disponível em: <<http://www.procana.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2007.

PROFETA, R.A. **JIT: Um estudo de casos dos fatores críticos para implementação**. 2003. 229 f. Dissertação. (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo (USP). São Paulo/SP.

RAUPP, F.M. **Perspectivas do empreendedorismo alicerçado no processo de formulação estratégica.** 2003. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis/SC, 2003. Disponível em: <http://www.ene.ufsc.br/enempre_anais/ANALIS/54.pdf>. Acesso em 08/03/07.

RIMOLI, C.A.; ANDREASSI, T.; GOUVÉA, R.; ZANATTA, J.B. Reflexões Sobre Empreendedorismo: Estudo de Casos de Empresas de Sucesso e Insucesso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SADLER-SMITH, E.; et al. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 41, n. 1, p. 47-67, Jan. 2003.

SALAZAR, J.N.A. et al. A idéia empreendedora no Pensamento Estratégico. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. 1 CD-ROM.

SBRAGIA, R. (Coord.). **Inovação – como vencer esse desafio empresarial.** São Paulo: Clio, 2006.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. **Journal of Marketing Theory and Practice**, New York, v. 8, n. 2; p. 18-30, May 2000.

SCHUMAN, H.; PRESSER, S. **Questions and answers in attitude surveys.** Sage Publications, Thousand Oaks, CA: 1996.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper and Brothers, 1942.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico:uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SEIDMAN, I.E. **Interviewing as qualitative research.** New York: Teachers College Press, 1991.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1975.

SEQUEIRA, S.V. Intra-empreendedorismo em Organizações Não-Governamentais como Prática de Gestão e como Legitimização: Estudo de Caso da ONG REFAZER. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOHN, A.P.L.; LENZI, F.C.; KIESEL, M.D. A Presença do Espírito Empreendedor no Processo de Formulação de Estratégias de Internacionalização da Datasul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

STEVENSON, H. H;JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship :entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 11, p. 17-27, June 1990.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research.** Sage Publications, New Park, CA: 1989.

SUSEP – SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Anuário Estatístico da Susep, 2006.** Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: 08 set. 2007.

TABATONI, P., JARNIOU, P. **A dinâmica das normas na administração estratégica.** In: ANSOFF, H.I., DECLERCK, R.P., HAYES, R.L. Do planejamento estratégico a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

TAVARES, T.S.; LIMA, J.B. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools.** London: The Farmer Press, 1990.

TIMMONS, J. A. **New venture creation.** Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994.

URIARTE, L.R. **Identificação do perfil intraempreendedor.** 2000. 139 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis/SC, 2000.

VAN DE VEN, A., POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, p. 510-540, 1995.

VARGAS, E.R. Estratégia e Inovação em Serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. Salvador, 2002. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, [S.I.], v. 13, p. 109-122, 1987.

VEENKER, S.; SIJDE, P.V.D.; DURING, W.; NIJHOF, A. Organizational conditions for corporate entrepreneurship in dutch organizations. In: 2nd BI-ANNUAL EUROPEAN SUMMER UNIVERSITY ON ENTREPRENEURSHIP, 2004. University of Twente – Dutch Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship. Twente. **Anais eletrônicos...** Twente: ENSCHEDE, 2004. Disponível em:
[<http://www.utwente.nl/nikos/archief/research/conferences/esu/papers/veenker.pdf>](http://www.utwente.nl/nikos/archief/research/conferences/esu/papers/veenker.pdf). Acesso em 08 mar.2007.

VON HIPPEL, E.; THOMKE, S.; SONNACK, M. Creating breakthroughs at 3M. **Health Forum Journal**, San Francisco, v.43, n.4, p.20-26, July/Aug. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZILBER, S.N. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. 2002. 426 f. Dissertação. (Doutorado em Administração de Empresas).Universidade de São Paulo (USP). São Paulo/SP, 2002.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO GUIA PARA ENTREVISTA

INTRAEMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE SEGURO PARA USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL

A) IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- a.1 - Cargo
- a.2 - Tempo de trabalho na empresa
- a.3 - Tempo de experiência no setor de atividade
- a.4 – Características da alta direção voltadas para o cliente ou para os processos?

B) APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES

- b.1 - Existem mecanismos que facilitem a identificação de oportunidades?
- b.2 - É feita de forma sistemática?
- b.3 - Quais áreas prospectam?
- b.4 - Tem estrutura de responsabilidade para encaminhar o processo de forma formalizada? Se não, como funciona?
- b.5 - Qualquer um pode prospectar? E oferecer sugestões?
- b.6 - Se alguém que não faz parte da alta direção tem uma idéia, como esta pode ser aproveitada?
- b.7 - Possui caminhos facilitadores para chegar em quem decide, uma vez identificada? Se não, por quê?
- b.8 - Possui uma estrutura formal para esse caminho?
- b.9 - Quem é o responsável?

C) BARREIRAS E FACILITADORES

- c.1 - Como é monitorado o ambiente?
- c.2 - Quais seus facilitadores? (ferramentas: cenários, opiniões de especialistas, relatórios, fornecedores, clientes, etc...)
- c.3 - Foram encontradas barreiras ou dificuldades para o surgimento ou aproveitamento da oportunidade?
- c.4 - A oportunidade foi vislumbrada por um grupo ou por uma pessoa específica?
- c.5 - Quais as bases de apoio para a oportunidade vislumbrada poder ser explorada no negócio da empresa?
- c.6 - Como a prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa? (Ferramentas: tem instrumentos formalizados para isso? Papéis, intranet, canais de diálogo prospectador-tomador de decisão?)
- c.7 - Qual o processo para iniciar um novo projeto (burocracia, passos, principais agentes, enfim, qual o caminho das pedras) ?
- c.8- Qual foi a postura da alta direção em relação à nova oportunidade?

D) FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- d.1 - Quais os fatores humanos envolvidos na identificação da oportunidade e na ação intraempreendedora?
- d.2 – A estrutura organizacional é adequada? Como facilita o tráfego de informações, comunicação?
- d.3 - O apoio da equipe foi fundamental para a implantação do projeto?
- d.4 - Houve necessidade de fortes investimentos de recursos financeiros?
- d.5 – Quais os fatores críticos de sucesso para o produto usinas?

E) ESPECIFICIDADES DO SETOR

- e.1 - Existem diferenças significativas entre o produto lançado e os outros comercializados pela empresa?
- e.2 - Em comparação com a concorrência, existem produtos similares?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

INTRAEMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE SEGURO PARA USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL

QUESTIONÁRIO de PESQUISA

Para os itens B, C, D e E, pediu-se que vinte e cinco respondentes, ao lerem as afirmações efetuadas, assinalassem de 1 a 5, sendo 1 = Não, 2 = Raramente, 3 = Às vezes, 4 = Freqüentemente, 5 = Sempre.

A) IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- a.1 - Cargo
- a.2 - Tempo de trabalho na empresa
- a.3 - Tempo de experiência no setor de atividade
- a.4 – Características da alta direção voltada para o cliente ou para os processos?

B) APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES

- b.1 - A identificação de oportunidades na empresa é feita de forma sistemática?
- b.2 - Tem estrutura de responsabilidade para encaminhar o processo de forma formalizada?
- b.3 - Qualquer um pode prospectar e oferecer sugestões?
- b.4 - Se alguém que não faz parte da alta direção tem uma idéia, mesmo assim ela tem chance de ser aproveitada?
- b.5 - O canal de acesso a quem decide é facilitado?
- b.6 - Possui uma estrutura formal para esse caminho?

C) BARREIRAS E FACILITADORES

- c.1 - O ambiente externo é monitorado?
- c.2 - Há facilitadores para o monitoramento do ambiente externo?
- c.3 - Há barreiras ou dificuldades para o surgimento ou aproveitamento da oportunidade?

c.4 - A prospecção de uma oportunidade pode levar a uma ação intraempreendedora na empresa?

c.5 - A postura da alta direção em relação a uma nova oportunidade é receptiva?

D) FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

d.1 - A estrutura organizacional é adequada e facilita o tráfego de informações?

d.2 - Há vários fatores críticos de sucesso para o produto usinas?

E) ESPECIFICIDADES DO SETOR

e.1 - Existem diferenças significativas entre o produto lançado e os outros comercializados pela empresa?

e.2 - Em comparação com a concorrência, existem produtos similares?

APÊNDICE C – ORGANOGRAMA DA EMPRESA

