

## Da Identificação de Oportunidades à Ação Intraempreendedora: Estudo de Caso no Setor Sucroalcooleiro Brasileiro

**Autoria:** Silvia Novaes Zilber, Hermes F. Brancalhão

**Resumo:** O intraempreendedorismo envolve a capacidade que os funcionários de uma empresa têm de, entre outros, instigar a inovação dentro da organização agindo como empreendedores, visando por exemplo, a obtenção de retornos acima da média, porém, com liberdade de ação mais restrita, uma vez que não são os donos do negócio. Essa ação deve levar em conta o ambiente onde a empresa está inserida e a identificação de oportunidades que possam gerar novos negócios. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi verificar quais são os fatores estratégicos necessários para que a prospecção de uma oportunidade possa levar a uma ação intraempreendedora, dentro de uma empresa de seguros que explora o setor sucroalcooleiro, identificando principais barreiras e facilitadores desse processo. Para atender ao objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso em profundidade (lançamento de um novo produto de seguro). Principais resultados: alguns fatores estratégicos - busca de soluções de forma ativa (iniciativa); estrutura organizacional enxuta (agilidade no processo decisório); características da alta direção (postura receptiva e colaborativa). Algumas Barreiras: falta de monitoramento formal do mercado; dificuldades no estabelecimento de parcerias.

### 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.

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. Conforme Pinchot (1989), o intraempreendedorismo consiste 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.

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 há o nicho das usinas de açúcar e álcool, que movimentam 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).

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:

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

Dada a questão de pesquisa acima, 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) estudar esses fatores no setor de seguros para usinas de açúcar e álcool.

## **2- Antecedentes Teóricos**

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. 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.

#### **A identificação de oportunidades**

O intraempreendedor de 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).

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). 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). 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). Para o sucesso de uma ação intraempreendedora na empresa, conforme Pinhot; 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).

### **3- Metodologia**

Pela natureza contemporânea do fenômeno em estudo, o presente trabalho pode ser considerado de natureza exploratória, utilizando-se do método de estudo de caso.

Conforme 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 o estudo de caso tem proporcionado ricas e criteriosas análises, além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

#### *3.1-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.

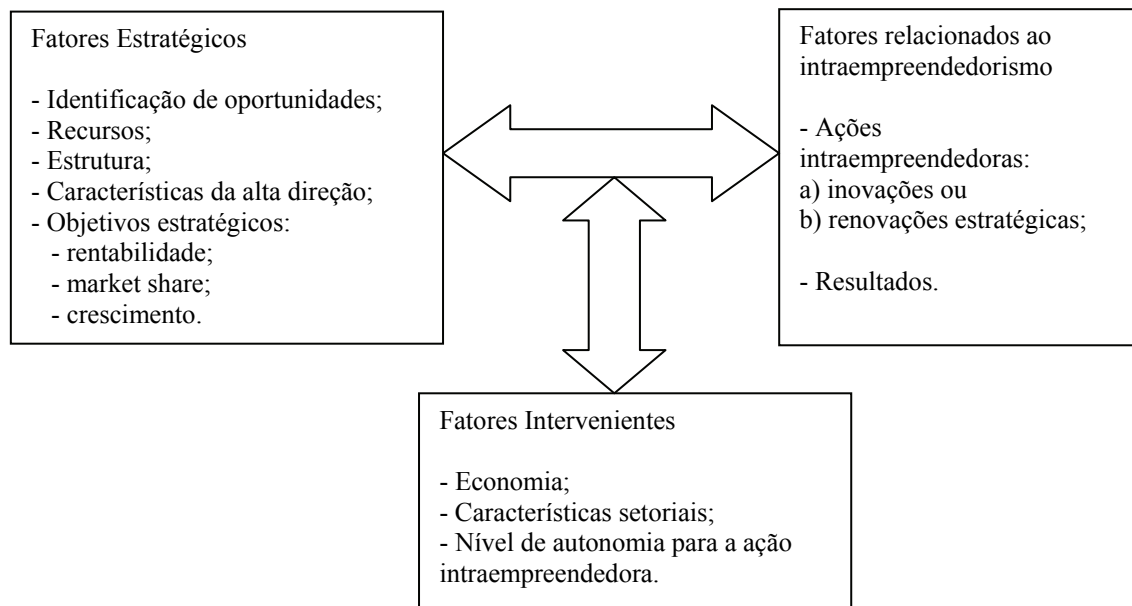


Figura 1 – Arcabouço Conceitual - Relações entre os fatores do estudo.

Os fatores exibidos na Figura 1 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 conseqüentes resultados, sofrendo ainda a influencia dos fatores intervenientes.

Definição conceitual de algumas 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.

*Nível de autonomia para a ação intraempreendedora :*Autonomia organizacional, segundo Lumpkin; Dess (1996), correspondente à 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.

### 3.2-Escolha do caso

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.

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.

#### O mercado de seguros

A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) previa um crescimento de 16,7% do mercado de seguros no ano de 2007. 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.

#### 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.

#### 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. Pode-se dizer 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.

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. A escolha também deveu-se ao fato da facilidade de acesso aos dados pelo pesquisador, o que pode causar certo viés, que tentou ser contornado ao se usar a técnica de triangulação para coleta dos dados, como será explicado nos itens seguintes. Foram utilizadas como instrumento de pesquisa entrevistas semi-estruturadas, realizadas no próprio local de trabalho de cada entrevistado, e questionário complementar com perguntas fechadas, além de fontes secundárias. Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo.

### 3.3-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). 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 com perguntas fechadas 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, envolveram-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.

O questionário e as entrevistas foram realizados para efetuar o processo de triangulação, visando prover maior validade para os dados obtidos, conforme citado por Eisenhardt (1989). No questionário pediu-se que os vinte e cinco respondentes selecionados, 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. Algumas questões: - Características da alta direção voltadas para o cliente ou para os processos? ; A identificação de oportunidades na empresa é feita de forma sistemática?; Tem estrutura de responsabilidade para encaminhar o processo de forma formalizada? Qualquer um pode prospectar e oferecer sugestões? Se alguém que não faz parte da alta direção tem uma idéia, mesmo assim ela tem chance de ser aproveitada? - O canal de acesso a quem decide é facilitado? Possui uma estrutura formal para esse caminho?

#### *3.4-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. 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. 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.

#### **4- 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

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. 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.

### **5- Resultados e Análises dos dados**

A metodologia utilizada neste trabalho (envio de questionário a 25 respondentes da empresa envolvidos com a ação intraempreendedora em questão e posterior entrevista com 7 dirigentes da empresa) 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 no que se refere ao intraempreendedorismo, de forma mais profunda.

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

Inicialmente será analisado o resultado obtido com as respostas aos questionários enviados aos 25 respondentes selecionados conforme item 3.3 deste trabalho: os resultados mostraram 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. Os vinte e cinco respondentes já mencionados no item 3.3 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). 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%). 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%).

#### Análise dos Resultados das Entrevistas

Analisando as entrevistas realizadas com sete pessoas, selecionadas face sua atuação direta na ação intraempreendedora alvo do presente trabalho, confirmam-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.

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.

#### 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.

5.1- *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 1 – *Resumo das principais evidências encontradas junto às fontes pesquisadas para este trabalho.*

#### 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 1.

Considerando a questão de pesquisa alvo deste trabalho, e com base na revisão bibliográfica efetuada e na elaboração do modelo exibido na Figura 1 (constante no item 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, conforme quadro 2 a seguir:

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.
<b>Fatores intervenientes</b>	<b>Contexto ambiental</b>
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 subscritores para que prospectem ações, cuja continuidade deve seguir um caminho hierárquico já estabelecido previamente na estrutura organizacional.
<b>Fatores relacionados ao intraempreendedorismo</b>	<b>Ações intraempreendedoras resultantes</b>
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 2 – *Matriz dos fatores de análise* .

Conforme o Quadro 2, nota-se que todos os fatores acabam por se relacionar, observando-se, 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 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 conseqüentemente 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. Portanto, uma vez analisados os dados obtidos por meio de questionário de pesquisa, entrevistas, e fontes secundárias, e relacionando-os entre si e também com a literatura consultada, parte-se para o item 6 – Considerações Finais.

#### **6 – Considerações Finais**

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.

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 Fillion (2004), quando afirma que uma das características dos 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 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, tem-se 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.

### Bibliografia

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intra-empendedorismo: 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.

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

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

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

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

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

GUIMARÃES, T.B.C.; SILVA, C.L.M. Empendedorismo 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.

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.

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.

- LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, W. **Administração de pequenas empresas: ênfase em gerência empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1998.
- 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.
- 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.
- MILES, M. ; HUBERMAN, A.M. Qualitative data analysis. **Sage Publications**, Beverly Hills, 1984.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- SEQUEIRA, S.V. Intra-empreendedorismo em Organizações Não-Governamentais como Prática de Gestão e como Legitimação: 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.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship :entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 11, p. 17-27, June 1990.
- SUSEP – SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Anuário Estatístico da Susep, 2006**. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: 08 set. 2007.
- 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.
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, [S.l.], 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>>. Acesso em 08 mar.2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2004.