

**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo  
Mestrado Profissional em Administração**

Fabian Ariel Salum

**Empreendedorismo Corporativo e Diversificação de Negócios –  
Estudo de Caso do Processo de Aquisição de uma Indústria de Calcinação em Simão  
Pereira – SE**

Pedro Leopoldo  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Fabian Ariel Salum**

**Empreendedorismo Corporativo e Diversificação de Negócios –  
Estudo de Caso do Processo de Aquisição de uma Indústria de Calcinação em Simão  
Pereira – SE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Empreendedorismo e Gestão de Negócios

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Valéria Maria Martins Judice

Pedro Leopoldo  
Faculdade Integrada de Pedro Leopoldo  
2007

S181e  
2007

Salum, Fabian Ariel, 1972-.

Empreendedorismo corporativo e diversificação de negócios:  
estudo de caso do processo de aquisição de uma indústria de calcinação em  
Simão Pereira – SE / Fabian Ariel Salum. – 2007.

092 f.: il., enc.

Orientadora: Valéria Maria Martins Judice.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades  
Integradas de Pedro Leopoldo.

1. Empreendedorismo - Teses. 2. Empreendimentos - Teses. 3.  
Planejamento estratégico – Teses. 4. Empresas novas – Teses. 5. Gestão de  
negócios - Teses. I. Judice, Valéria Maria Martins. II. Faculdades Integradas  
de Pedro Leopoldo. III. Título

CDD: 658.42

*Dedico este trabalho a minha esposa Rachel que tanto me ajudou e me ouviu nos sonhos e projetos imaginados. Compartilho com ela a realização de mais um sonho que agora se torna realidade.*

*A minha filha Júlia Salum, pelo brilho de sua vida junto a nós.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por conceder a graça e o dom da vida.

Agradeço à minha orientadora e professora Dra. Valeria Maria Martins Judice pelo seu apoio em todo este projeto e sabedoria em ensinar e motivar projetos no mundo acadêmico.

Ao apoio valioso da professora Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos no processo de qualificação e defesa do projeto desta dissertação.

Agradeço muito ao professor Dr. Carlos Arruda, por ter aceito o convite de participar da banca examinadora desta dissertação, fato este que me deixa muito honrado.

Agradeço aos meus amigos e colegas de curso da Fundação Dr. Pedro Leopoldo que em vários momentos apoiaram-me com boas discussões e exposição do conhecimento e vivência de cada um.

Aos meus familiares e amigos que sempre demonstraram confiança e otimismo nos caminhos que escolhi em minha vida.

Ao Grupo PHT, nas pessoas que o representam e em especial ao empreendedor diretor presidente do Grupo.

A todos os que participaram deste projeto, de forma direta ou indireta, pela atenção e carinho dispensados em vários momentos.

## RESUMO

Com o intuito de aprofundar os estudos no tema empreendedorismo corporativo foi realizada uma pesquisa no formato de estudo de caso no Grupo PHT, atuante nos ramos de movimentações industriais, limpeza industrial, terraplenagem, mineração, recuperação ambiental, locação de equipamentos e transporte de passageiros, em diversas regiões do país. Como um dos objetivos estratégicos do Grupo PHT era a aquisição de novos empreendimentos no mercado nacional, esta dissertação tem como foco principal o empreendedorismo corporativo e a diversificação de negócios. O objetivo principal do estudo realizado foi descrever e analisar fatores organizacionais, individuais e administrativos relacionados a processos empreendedores corporativos, envolvendo diversificação e aquisição empresarial. A pergunta orientadora desse trabalho era saber quais os principais fatores que impulsionam empreendedores corporativos aos processos de busca de crescimento empresarial com base em diversificação de atividades e exploração de outras áreas de negócios, em particular, através de aquisição de outras empresas. Para isso foram realizadas entrevistas em profundidade com o empreendedor líder, executivos de um grande grupo do ramo de cimentos, dirigentes e gerentes da empresa adquirida, e consultores de negócios que participaram do processo de análise de viabilidade e aquisição do negócio. Os resultados empíricos observados permitem afirmar que o Grupo PHT apresentou comportamentos e ações visionárias e empreendedoras voltadas à diversificação de seus negócios as quais foram inspiradas pelo empreendedor líder. Quanto à pergunta orientadora da pesquisa pode-se afirmar que os fatores organizacionais, administrativos e individuais influenciam diretamente na ação empreendedora de líderes com o perfil semelhante ao do empreendedor líder do Grupo PHT. Dentre as limitações do estudo apresentado destaca-se que o tema é muito rarefeito e de difícil utilização, visto que a literatura revisada na pesquisa para construção do referencial teórico é escassa e apresenta conceitos e opiniões repetitivas, sem conter aspectos da cultura e realidade das empresas brasileiras. Sugere-se um aprofundamento futuro do tema para aplicabilidade em outras esferas de atuação do empreendedorismo corporativo. Nessa perspectiva, também seria oportuno estudar as relações entre empresas familiares em processos de sucessão *versus* a continuidade do empreendedorismo de seu fundador.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Empreendedorismo Corporativo; Diversificação; Aquisição; Processos Visionários.

## ABSTRACT

With the aim of obtaining in-depth knowledge on the corporate entrepreneurship theme, this case study research was carried out with PHT group, which is an enterprise dedicated to the areas of industrial moving, transporting and cleaning, ground leveling, mining, environmental remediation, equipment location and people transportation through diverse regions in Brazil. As one of PHT group strategic objectives is new businesses acquisition in Brazil, the main focus of this dissertation is corporate entrepreneurship and business diversification. The main objective of this dissertation was to describe and to analyze individual and administrative organizational factors related to corporate entrepreneurship processes involving business diversification and acquisition. The research question of this work was related to knowing which factors encourage corporate entrepreneurs to search for business growth, particularly through the acquisition of new company. In order to answer this question, in-depth interviews were carried out with PHT leader entrepreneur, with executives of a large cement group, with top-level and mid-level managers of the acquired company and with business consulting professionals that have participated in feasibility analysis of the acquisition process. The observed empirical results confirm that PHT group presents entrepreneurial and visionary actions and behaviors directed towards diversification which were inspired by the leader entrepreneur. Concerning the research question, it can be noticed that organizational and administrative factors directly influenced the entrepreneurial action of leaders with similar profiles to the PHT leader entrepreneur. Among limitations of the study, it can be stressed that the theme is scarce and of difficult utilization, as the revised literature for theoretical referential construction is missing, presents repetitive concepts and opinions and does not contemplate aspects and culture related to the Brazilian companies' reality. As themes to be deployed in future it is suggested the study of other spheres of corporate entrepreneurship action. It would also be opportune to study the relationships of family business in succession processes versus the continuity of founder entrepreneurship.

**Keywords:** Entrepreneurship; Corporate Entrepreneurship; Diversification; Acquisition; Visionary Processes.



## LISTA DE SIGLAS

BIMBO – *buy-in management buy-out*.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*.

IBOs - *investors buy-outs*.

MBOs - *management buy-outs*.

MBIs - *management buy-ins*.

MEBOs - *management employee buy-outs*.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1: ORGANOGRAMA DO ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE UMA<br>INDÚSTRIA DE CALCINAÇÃO EM SIMÃO DIAS - SE | 14 |
| FIGURA 3: FOCO DA PESQUISA SOBRE EMPREENDEDORISMO   | 26 |
| FIGURA 4: HIERARQUIA DA TERMINOLOGIA DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO  | 35 |
| FIGURA 5: MODALIDADES DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO   | 40 |
| FIGURA 6: O PROCESSO DE VISÃO   | 47 |
| FIGURA 7: EMPREENDEDORISMO SERIAL.  | 52 |
| FIGURA 8: PROCESSO DE GERAÇÃO DE CAL INDUSTRIAL   | 57 |
| FIGURA 9: GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO MERCADO DE CAL NO BRASIL (MT)  | 58 |
| FIGURA 10: DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR DE CAL INDUSTRIAL   | 58 |
| FIGURA 11: DISTRIBUIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTORES DE CAL INDUSTRIAL NO BRASIL                                       | 59 |
| <br>  |    |
| QUADRO 1: ELEMENTOS DA CULTURA EMPREENDEDORA  | 29 |
| QUADRO 2: O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA VISÃO  | 48 |
| QUADRO 3: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS  | 55 |

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO.....  | 12 |
| 1.1   | A questão orientadora da pesquisa .....  | 14 |
| 1.2   | Objetivo geral .....   | 15 |
| 1.3   | Objetivos Específicos .....  | 15 |
| 1.4   | Organização da dissertação .....   | 15 |
| 2     | EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES .....  | 17 |
| 2.1   | Empreendedorismo e empreendedores: histórico do conceito .....   | 17 |
| 2.2   | Empreendedorismo na visão de estudiosos .....  | 24 |
| 2.3   | Perfil do empreendedor .....   | 26 |
| 2.4   | O processo empreendedor .....  | 29 |
| 2.5   | Empreendedorismo corporativo .....   | 33 |
| 2.5.1 | A aprendizagem organizacional: Inovação.....   | 36 |
| 2.5.2 | Criação de <i>spin-offs</i> e <i>corporate venturing</i> .....   | 38 |
| 2.5.3 | Reestruturações: <i>buy-ins</i> , <i>buy-outs</i> gerenciais, BIMBOs e <i>corporate venturing</i> ....               | 41 |
| 2.5.4 | Diversificação de negócios – rede e parcerias estratégicas, aquisições, <i>insourcing</i> , visão, oportunidade..... | 44 |
| 2.5.5 | Formação de visão e estratégias empreendedoras corporativas: modelo visionário de Filion.....                        | 46 |
|       | METODOLOGIA DA PESQUISA.....   | 49 |
| 3.1   | Natureza da pesquisa .....   | 49 |
| 3.2   | Método de abordagem .....  | 50 |
| 3.3   | Elaboração do instrumento da pesquisa .....  | 51 |
| 3.4   | Universo pesquisado.....   | 51 |
| 3.5   | Coleta de dados.....   | 53 |
| 3.6   | Estratégia e análise de dados .....  | 55 |
| 4     | CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO.....   | 56 |
| 4.1   | Breve Resumo do Mercado de Cal Industrial.....   | 56 |
| 4.1.1 | A Cal Industrial .....   | 57 |
| 4.1.2 | Evolução da Produção de Cal Industrial no Brasil .....   | 57 |
| 4.1.3 | Divisão percentual do mercado de cal no Brasil - 2004 .....  | 58 |
| 4.1.4 | Principais Produtores de Cal Industrial e sua localização no Brasil .....  | 58 |
| 4.2   | As empresas em estudo – o grupo PHT e a empresa adquirida – informações gerais ...                                   | 59 |
| 4.3   | O empreendedor corporativo: ‘perfil’ .....   | 60 |
| 4.4   | O ambiente.....  | 61 |
| 4.5   | O negócio.....   | 62 |
| 4.6   | A análise do negócio.....  | 62 |
| 4.7   | O processo de aquisição .....  | 63 |
| 5     | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....  | 65 |
| 5.1   | Análise de dados.....  | 65 |
| 5.1.1 | Elementos organizacionais e procedimentos administrativos .....  | 67 |
| 5.1.2 | Percepções individuais.....  | 69 |
| 5.2   | Empreendedorismo – Modelo Filion, na prática .....   | 71 |
| 5.2.1 | Visão.....   | 72 |
| 5.2.2 | Visão do mundo.....  | 73 |
| 5.2.3 | Energia.....   | 74 |
| 5.2.4 | Liderança .....  | 74 |
| 5.2.5 | Relações.....  | 75 |
| 5.3   | Análise geral .....  | 76 |

|  |    |
|--|----|
| 6 CONCLUSÕES .....                               | 79 |
| 6.1 Síntese.....                                 | 79 |
| 6.2 Análise dos resultados da pesquisa.....      | 80 |
| 6.3 Reflexão crítica.....                        | 81 |
| 6.4 Sugestões de temas de pesquisas futuras..... | 82 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                 | 83 |
| APÊNDICE: ROTEIROS DE ENTREVISTAS .....          | 87 |

# 1 INTRODUÇÃO

Enquanto que na década de 1990 o mundo entrou num período de acontecimentos e mudanças aceleradas em decorrência do processo de globalização da economia, hoje, as organizações estão cada vez mais procurando sistematizar seus conhecimentos através de informações organizadas. Assim como a produtividade, o conhecimento e a criação de novos negócios têm sido o fator determinante para a prosperidade das nações. O diferencial será a capacidade de explorar o conhecimento, as inovações e criatividades, para a geração de oportunidades, emprego e crescimento das organizações.

Segundo Seiffert (2005), o principal desafio que as corporações enfrentam em qualquer parte do mundo hoje é assegurar o seu crescimento e a sua renovação contínua, através do desenvolvimento de novos negócios, sejam eles novos produtos, tecnologias, serviços ou mesmo empresas.

No final dos anos 1980 e no início dos anos 1990 o interesse pelo empreendedorismo surgiu nos EUA, quando as grandes corporações deram sinais de que não estavam crescendo mais às mesmas taxas históricas, e as mudanças do pós-fordismo começaram a alterar as condições de geração de empregos. O crescimento da economia estava vindo dos pequenos negócios, despertando nas pessoas o interesse em pesquisar o tema conforme dito em entrevista para a revista Exame Farrell (2002). O primeiro curso surgiu em 1986, na *Harvard Business School*, hoje, a grande maioria das escolas norte americanas tem cursos de formação de empreendedores.

Reconhecendo a relevância e atualidade do tema ‘empreendedorismo corporativo’ e considerando a escassez de estudos existentes na área, particularmente no Brasil, esta dissertação visa a identificar no contexto brasileiro as variáveis que, de um lado, motivam um empreendedor estabelecido – empresário do segmento de serviços – a buscar empreendimentos próprios e com foco em venda de produtos para o mercado nacional; de outro lado, estudam-se também alguns elementos organizacionais e gerenciais que apóiam aos processos empreendedores corporativos.

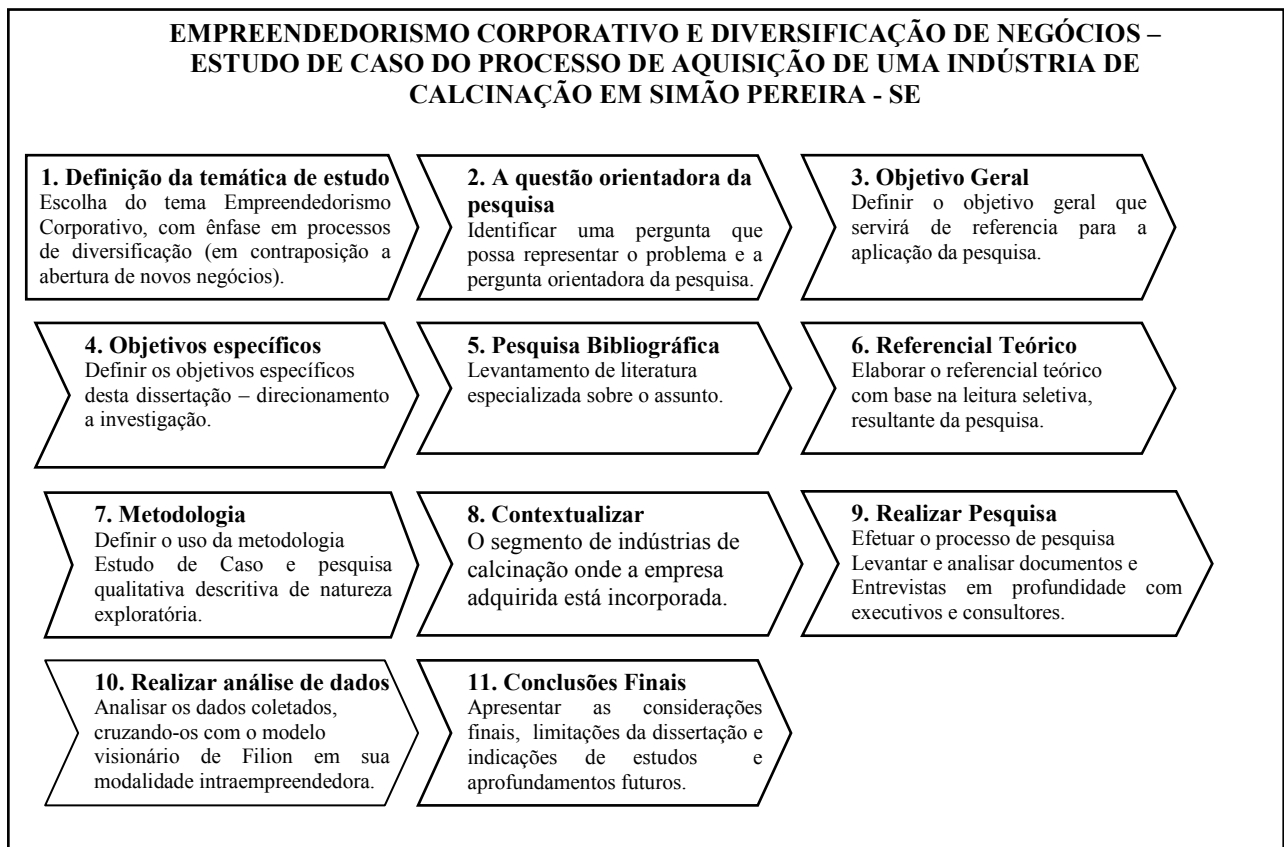
Constata-se a importância do empreendedorismo para a criação de empregos e desenvolvimento econômico, entretanto, deve se observar que o empreendedorismo não se

restringe à mera criação de empresas novas (*start-ups*), mas, também está regularmente presente no dia-a-dia das empresas constituídas (SEIFFERT, 2005).

Elaborada em formato de estudo de caso, a pesquisa empírica realizada tem como referência teórica básica o Modelo Visionário de Filion (1993), que procura desvendar as dimensões individuais e sociais através das quais o sonho do empreendedor individual se realiza. Considerando-se que o foco do presente estudo relaciona-se a processos empreendedores corporativos, em particular, é abordado o Modelo Visionário de intraempreendedorismo de Filion (2004), uma elaboração ou extensão teórica do modelo inicial de Filion, nessa perspectiva mais diretamente voltada para a ação empreendedora corporativa e seus processos de conversão em visão e transformação em prática.

A proposta dessa dissertação é pesquisar as novas formas de empreendedorismo corporativo emergentes especialmente relacionadas à geração e aquisição de novos negócios em processos de diversificação. Nesse sentido, o estudo proposto busca responder à questão de pesquisa, objetivo geral e específico que serão apresentados nas próximas seções.

Na ilustração da (Figura 1), encontram-se as etapas do projeto desta dissertação:



**Figura 1: Organograma do Estudo de Caso: processo de aquisição de uma indústria de calcinação em Simão Pereira – SE**

Fonte: Elaborado pelo autor da Dissertação, 2007.

Em seguida, nas próximas seções são apresentados a questão orientadora e os objetivos geral e específicos da dissertação, seguidos de uma panorâmica da estrutura geral dos capítulos apresentados.

### **1.1 A questão orientadora da pesquisa**

O ponto de partida da investigação inicia-se com a seguinte indagação norteadora:

**Quais são os principais fatores que impulsionam empreendedores corporativos aos processos de busca de crescimento empresarial com base em diversificação de atividades e exploração de outras áreas de negócios, em particular, através de aquisição de outras empresas?**

Entendendo que os fatores que podem influenciar tais ações empreendedoras são de três ordens (organizacionais, individuais e administrativos) formulam-se, a seguir, os seguintes objetivos geral e específicos:

## **1.2 Objetivo geral**

O estudo objetiva descrever e analisar fatores organizacionais, individuais e administrativos relacionados a processos empreendedores corporativos, envolvendo diversificação e aquisição empresarial.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Na consecução do objetivo geral, três objetivos específicos são propostos para o presente estudo:

- (1) Identificar elementos organizacionais que fortalecem o processo empreendedor corporativo, através de diversificação e aquisição em uma organização selecionada;
- (2) Analisar as diferentes percepções individuais dos processos visionários por parte dos atores envolvidos no referido processo;
- (3) Avaliar a influência dos procedimentos e padrões administrativos de um grupo empresarial, aqui ficticiamente denominado PHT, no processo de aquisição de um novo empreendimento corporativo.

## **1.4 Organização da dissertação**

Na busca de atender a tais objetivos, essa dissertação estrutura-se em seis capítulos, cujo conteúdo geral é tratado conforme os detalhamentos a seguir.

O Capítulo 1 (este) apresenta e justifica a escolha temática, assim como aponta a relevância, a atualidade do tema em estudo e sua escassez de trabalhos no Brasil. Introduce a questão orientadora da pesquisa, a qual se configura no principal eixo ou foco do estudo, isto é, o



aprofundamento do tema empreendedorismo corporativo, na ótica de diversificação e processos de aquisição de empresas. Além disto, os objetivos geral e específicos são propostos como direcionadores do percurso investigativo.

Nos capítulos seguintes serão apresentados os desenvolvimentos da pesquisa em seu conjunto. O referencial teórico é apresentado no Capítulo 2, que aborda o resultado da pesquisa bibliográfica de literatura especializada no assunto. No Capítulo 3 são tratadas as escolhas metodológicas da pesquisa, os instrumentos de suporte são delineados a partir da perspectiva de uma pesquisa qualitativa descritiva, de natureza exploratória onde são utilizadas informações secundárias e roteiros de entrevista em profundidade. O Capítulo 4 apresenta informações sobre o setor, o mercado, a empresa e o empreendedor empiricamente tratados na pesquisa, buscando contextualizar esses elementos, ambiência e atores. Capítulo 5 apresenta os resultados e análise dos dados coletados na pesquisa. Nele pode ser evidenciado o material ou conteúdo da pesquisa de campo realizada sobre a experiência de empreendedorismo corporativo viabilizada através de diversificação e aquisição de uma empresa de calcinação por parte de um grupo empresarial de serviços (o Grupo PHT). No Capítulo 6, que trata das considerações finais da dissertação, são apresentados os resultados de todo o estudo de caso proposto, bem como a conclusão e resposta à pergunta orientadora, assim como as reflexões finais deste estudo em termos dos aprendizados da pesquisa e direcionamentos de investigações e aprofundamentos futuros.

## 2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES

A percepção do papel estratégico dos empreendedores no desenvolvimento e geração de empregos nas comunidades é um dos grandes desafios atuais, que se contrapõe aos objetivos financeiros de qualquer empreendedor devido às dificuldades encontradas na oferta de recursos locais onde se instala o empreendimento.

Um dos marcos teóricos sobre o empreendedorismo data da primeira metade do século XX e foi desenvolvido por Joseph A. Schumpeter, que destacou a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico e na sobrevivência do capitalismo. Sua teoria consolidou o conceito de empreendedorismo, que era definido como:

Atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população é que definem o tipo de empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste, essencialmente, em inventar nada ou criar as condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem (SCHUMPETER<sup>1</sup>, 1982, p.132 *apud* SEIFFERT, 2005).

Para este autor, o empreendedor é responsável pela ‘destruição criativa’ através da constante inovação, exercendo sua função social ao provocar a inovação e o crescimento econômico, entendido como desenvolvimento (SEIFFERT, 2005). A mesma opinião é reforçada por autores contemporâneos como Peter Drucker (2002), que afirma que a atividade empreendedora é determinante para o crescimento da produtividade das economias, pois transfere atividades e recursos de setores de menor produtividade para outros de rendimento mais elevado.

A seguir, um breve histórico do empreendedorismo e dos empreendedores, seus conceitos e o papel do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em países de economia emergente e países ricos.

### 2.1 Empreendedorismo e empreendedores: histórico do conceito

Na Idade Média o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante como um administrador de grandes projetos de produção (HISRIC, 2004). Os recursos, fornecidos pelos governos dos países para administração dos projetos, garantiam aos empreendedores a

---

<sup>1</sup> SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

segurança de seus empreendimentos. O típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – pessoa encarregada de obras arquitetônicas, prédios públicos, abadias e catedrais.

No século XVII, inicia-se a conexão de risco com o empreendedorismo, sendo que o empreendedor ingressava por meio de um acordo contratual com o governo para desempenhar serviços ou fornecer produtos estipulados. Nessa época, todo e qualquer lucro e/ou prejuízo era do empreendedor (HISRICH, 2004).

A industrialização foi uma das causas para a diferenciação entre empreendedor e fornecedor de capital. Várias invenções desenvolvidas neste período (século XVIII) eram reações às mudanças no mundo, onde novas tecnologias surgiam com suporte de utilização de recursos do governo ou recursos próprios (HISRICH, 2004).

Finalmente, no século XX, o empreendedorismo tem seu marco teórico desenvolvido por Schumpeter, que destaca a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico e na sobrevivência do capitalismo. Para esse autor, o empreendedor tinha uma função social ao provocar inovação e crescimento econômico. O conceito de inovação e novidade é parte integrante do empreendedorismo nesse período.

Howard Stevenson (2001: p.32) define o espírito empreendedor como “uma atitude forte perante o risco e a busca contínua de oportunidades que estejam além dos recursos disponíveis”.

O Empreendedorismo é um conceito significativamente mal compreendido no ambiente corporativo, segundo afirmação de Johnson L.K. (2005: p.2): “Não se trata de um conjunto de características específicas nem de uma função econômica; temos, sim, um sistema que é capaz de agregar valor às empresas e às economias dos países que incentivam a prática do empreendedorismo”.

Para Dornelas (2004, p. 32), a definição para empreendedorismo se resume em “fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar”.

A inovação, o ato de lançar algo novo é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor, pois exige a capacidade de entender o conjunto de as forças em funcionamento no ambiente.

Para Hisrich (2004), o conceito de empreendedor fica mais refinado quando são considerados princípios e termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal.

Franco (2001)<sup>2</sup>, citado por Cozzi e Arruda (2004: p. 1), aborda uma outra percepção sobre empreendedorismo e cita que o termo, oriundo do meio empresarial, estende-se a outros campos tais como: social, governamental, cívico e até mesmo político. “A existência de empreendedores é fundamental para o desenvolvimento de uma comunidade, implicando, necessariamente, em desenvolvimento humano, social e sustentável”.

Para Johnson L. (2005), na década de 1980, as várias inovações tecnológicas que surgiram permitiram que empresas e empreendedores iniciantes pudessem ameaçar as organizações já existentes e sólidas no mercado. Nesse período de volatilidade e instabilidade, as organizações que foram criadas atraíram recursos humanos e financeiros com o foco em acelerar e fortalecer o ataque às empresas que já existiam, e, até hoje, as organizações de sucesso estão sujeitas a enfrentar problemas se tentarem apenas proteger o que já conquistaram ao invés de promover a cultura de identificar oportunidades.

Mais recentemente, de 1999 a 2005, o *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2005), um grupo de pesquisa formado pelo *Babson College* e pela *London Business School*, vem acompanhando, sistematicamente, as estatísticas de empreendedorismo em mais de 40 países de todos os continentes e dos mais variados graus de desenvolvimento econômico e social cuja avaliação é feita a partir de indicadores comparáveis. O GEM tem tido uma presença crescente no Brasil, contribuindo para o estabelecimento de uma nova linguagem do empreendedorismo.

O Relatório Executivo do GEM (2005) foi elaborado pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná / SEBRAE. Nesse relatório, identifica-se o início de uma nova fase no GEM; além de enfatizar a atividade empreendedora nos estágios iniciais, neste, passou-se a analisar com detalhes, um período mais abrangente da vida dos empreendedores, classificando-os em:

---

<sup>2</sup> FRANCO, A. Desenvolvimento e organização. In: FRANCO, A. *Aminoácidos* n.1. Brasília: AED, Brasília, 2001.

a) **Empreendedores iniciais**

São aqueles cujos empreendimentos têm até 42 meses de vida (três anos e meio) período este em que a literatura considera como capital para a sobrevivência de um empreendimento;

b) **Empreendedores estabelecidos**

Aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses.

Esse estudo realizado pelo GEM permite avaliar o comportamento do mercado em países onde o empreendedorismo possui um ambiente mais propício para o seu desenvolvimento, em comparação com outros, onde o mesmo não ocorre. O GEM divide os países em dois grupos, de acordo com o nível de renda per capita: de renda média e de renda alta – o Brasil encontra-se no primeiro conjunto.

O relatório do GEM categoriza os empreendedores de acordo com o estágio de seus negócios, classificando-os segundo a motivação para empreender:

- **Empreendedores por oportunidade:**

São motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial;

- **Empreendedores por necessidades:**

São motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda.

Os empreendedores respondem, também, a questões que permitem avaliar o potencial de crescimento de seus negócios a partir das variáveis:

- **Conhecimento dos produtos pelo consumidor**

Os produtos que oferecem são considerados novos por nenhum, alguns ou todos os clientes;

- **Quantidade de concorrentes**

O empreendedor espera ter nenhum, poucos ou muitos concorrentes;

- **Idade das tecnologias e processos**

As tecnologias ou processos empregados no empreendimento estavam ou não disponíveis há mais de um ano;

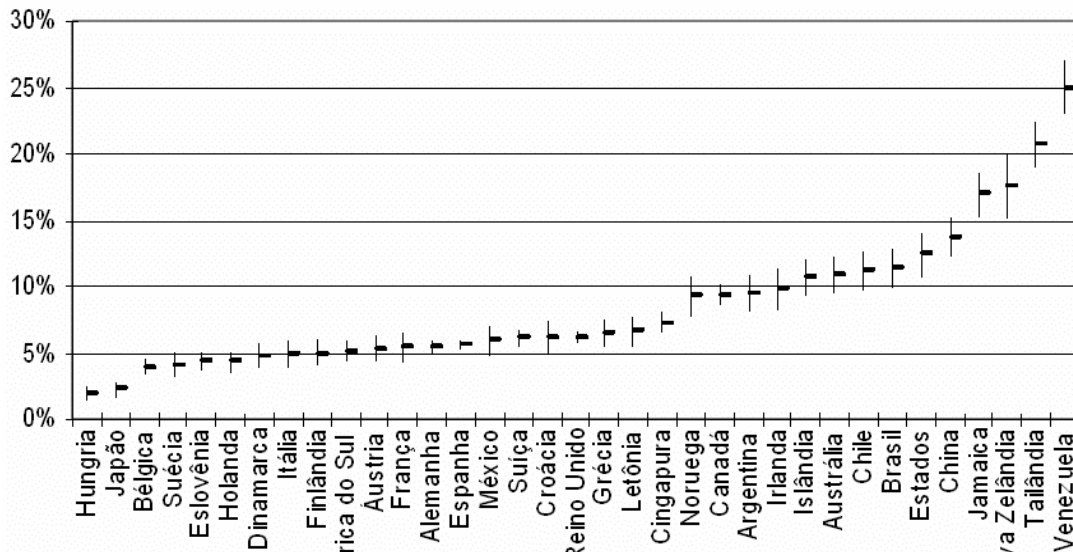
- **Expectativa de criação de empregos**

Número de empregos que o empreendedor espera gerar em um período de cinco anos, de acordo com os seguintes intervalos: nenhum, 1 a 5, 6 a 19, 20 ou mais empregos.

O relatório executivo do GEM identifica a atividade dos empreendedores iniciais e estabelecidos em países onde o GEM efetuou suas pesquisas, chegando à seguinte análise: Países de diferentes graus de desenvolvimento compõem os grupos de maiores e menores taxas de empreendedorismo em estágio inicial. Entre os países em que essa taxa é maior estão a Venezuela (25,0%), a Tailândia (20,7%) e a Nova Zelândia (17,6%). No outro pólo, com países em que as taxas de empreendedores iniciais são as mais baixas, estão a Hungria (1,9%), o Japão (2,2%) e a Bélgica (3,9%) (GEM, 2005, p.14).

**a) Empreendedores iniciais**

No Brasil, o GEM (2005) identificou a taxa de empreendedores iniciais (cujos empreendimentos têm até 42 meses de vida) em 11,3%, deslocando-se para a sétima posição entre os participantes da pesquisa, efetuada em uma amostra percentual (Figura 2) da população adulta entre 18-64 anos (intervalo de confiança 95%).



**Figura 2: Gráfico demonstrativo da porcentagem de população adulta entre 18-64 anos**

Fonte: GEM 2005 “*Executive Report*”, p. 15.

### **b) Empreendedores estabelecidos**

Assim como ocorre com os empreendedores iniciais, é grande a variação nas taxas de empreendedores estabelecidos. Os países com menores taxas são África do Sul (1,3%), México (1,9%), Hungria (2,0%) e França (2,3%). Já a Tailândia (14,1%), China (13,2%) e Nova Zelândia (10,8%) apresentaram as maiores taxas de empreendedores estabelecidos.

A taxa de 10,1% coloca o Brasil na quinta posição do ranking mundial, em 2005, o que permite avaliar que há um crescimento dessa taxa desde 2002. A relação existente entre as taxas de empreendedores estabelecidos e a taxa de empreendedores iniciais permite concluir que, as empresas que superam os três primeiros anos de atividade conseguem se solidificar no mercado, permitindo assim seu desenvolvimento sustentável.

No Brasil estudos em empreendedorismo constituem uma área de investigação relativamente recente, onde foram identificados baixo número de pesquisas e publicações relacionadas à infra-estrutura, à ambiência econômica e às políticas públicas de apoio a empreendedorismo. Por outro lado há um elevado número de estudos em sistemas de apoio à empreendedorismo, na área de infra-estruturas de suporte como incubadoras de empresas, parques tecnológicos, financiamentos e práticas de apoio empresarial (JUDICE, VASCONCELOS, 2006).

Resumindo, o empreendedorismo é o processo de criar algo assumindo riscos, recebendo as conseqüentes recompensas do sucesso do empreendimento e da independência econômica e pessoal.

Atualmente, o empreendedorismo é um fenômeno global que está despertando interesses de grupos investidores, de governantes, de universidades e instituições públicas e privadas que almejam constituir novas atividades geradoras de riquezas e o percebem como um instrumento de desenvolvimento econômico e social.

Ainda, segundo Filion (2000), deve-se considerar que o que vai realmente constituir um diferencial no mercado e na vida das pessoas é seu nível de autonomia, e não sua capacidade de se adaptar à mudança, mas, sua habilidade de iniciar a mudança. Pode-se, então, chamar de “assumir uma cultura empreendedora” ao comportamento individual orientado na busca de oportunidades e capaz de enfrentar a dinâmica das mudanças.

Por outro lado, conforme Drucker (2002), para que o espírito empreendedor se apresente nas empresas, isto é, em um nível organizacional e não individual, são requeridas diretrizes e práticas específicas de três ordens: 1) a criação de um clima de receptividade a inovação, à mudança e a busca de oportunidades; 2) na sistemática mensuração e aperfeiçoamento do desempenho e 3) na implementação de práticas gerenciais de incentivo e recompensa.

Na atual conjuntura é perceptível que o diferencial que garantirá a empregabilidade é a compreensão da cultura empreendedora, ou seja, os profissionais deverão agir com maior proatividade sem esperar que alguém determine o que deve ser feito, atuando como se a empresa fosse deles. Isso eventualmente permitirá que as pessoas possam evoluir dentro das organizações ou fora delas.

Empreendedorismo é uma atividade exercida pela humanidade há muito tempo, e atrelado a isso, o progresso e a evolução das sociedades vêm ocorrendo continuamente porque as pessoas identificam oportunidades de melhoria e crescimento sob aspectos diversos, permitindo, assim, um crescimento sustentável do desenvolvimento humano através dos séculos. Os fenômenos relacionados ao empreendedorismo vêm ganhando importância e relevância nos contextos acadêmicos e empresariais com forte acentuação desde a década de 1980 (RIMOLI *et al.*, 2004).



A parte a seguir introduz os conceitos de estudiosos comportamentalistas e economistas, e evidencia a forma de como o empreendedorismo pode ser caracterizado e identificado, internacionalmente e no Brasil

## **2.2 Empreendedorismo na visão de estudiosos**

Segundo Dolabela (1999, p. 49),

...durante 20 anos, até a década de 1980, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo com grande quantidade de pesquisas e publicações que procuravam definir as características dos empreendedores. Mas os resultados são diferenciados e muitas vezes contraditórios.

Até hoje, não foi possível definir cientificamente um perfil psicológico do empreendedor em função das inúmeras variáveis correlacionadas na sua formação, como por exemplo, o perfil de um empreendedor será diferente em função do tempo de mercado, da sua experiência de trabalho, região, cultura, valores, nível de escolaridade. Desta forma, as pesquisas a serem realizadas nesta área devem considerar vários elementos na amostragem, fato este que não foi considerado pelos comportamentalistas (DOLABELA, 1999).

Para Timmons citado por Dornelas (2004), o empreendedorismo é um ato comportamental, humano, de criatividade, onde os empreendedores utilizam sua habilidade de persuasão para formar uma equipe de pessoas com conhecimentos complementares, para gerenciar os negócios ou projetos empresariais.

Após o surgimento do empreendedorismo como um campo de estudos, o desejo de vários pesquisadores é de poder estabelecer uma teoria baseada em modelos que permitam comprovar a sua relação com o desenvolvimento econômico. Mesmo após várias tentativas, o tema ainda não foi teorizado, e prevalece a vinculação que o economista austríaco-americano Joseph Schumpeter fez entre o empreendedor e inovação (DOLABELA, 1999: p.47).

Segundo Fillion (2000: p.3),

... há uma corrente de autores que chama a atenção para o fato de que boa parte das teorias propõe modelos estáticos, argumentando que uma construção conceitual no campo deveria incluir critérios de desempenho, pois os empreendedores trabalham em contexto de constante mudança e evolução, com papéis e funções em permanente transformação.

O empreendedorismo, segundo Dornelas, (2003), tem sido um grande aliado do desenvolvimento econômico porque tem suportado grande parte das inovações responsáveis por esse desenvolvimento. Os países desenvolvidos têm valorizado e apoiado às iniciativas empreendedoras por saberem que estas se constituem de ações que propiciam a geração de empregos e renda.

Em meados da década de 1990, o termo empreendedorismo começou a ser empregado no Brasil com maior frequência, fruto da necessidade de denominar uma nova classe de profissionais oriunda de mudanças profundas na economia. O termo “empresário” determinava o dono de uma indústria ou de um grande negócio comercial. Com a evolução do processo de globalização a concorrência tornou-se muito mais acirrada, obrigando as empresas a reestruturarem seus sistemas e controles de produção, tornando mais racional o aproveitamento de matérias-primas, seleção e qualificação de mão-de-obra, estudos logísticos e a descoberta de novos mercados. Isso fez com que surgissem no mercado as pequenas empresas, onde seus proprietários eram muitos dos trabalhadores de grandes organizações que perderam seus empregos convencionais com carteira assinada e benefícios. Nestas circunstâncias, tais empreendedores tornam-se os precursores do chamado ‘empreendedorismo por necessidade’, passando a oferecer seus serviços para boa parte das empresas das quais haviam sido demitidos, formalizando empresas cada vez mais versáteis e especializadas (BOM ANGELO, 2003).

O foco das pesquisas sobre empreendedorismo, nos últimos dez anos, pode ser classificado em seis grandes temas, nos quais se analisa a contribuição de estudiosos e autores quanto à forma de descrever empreendedorismo, o que é e como pode ser caracterizado e identificado na sociedade. Conforme pode ser observado na Figura 2, os grandes temas estudados são: 1) a teoria empreendedora; 2) os tipos de empreendedorismo existentes; 3) os processos empreendedores; 4) as formas de entrada; 5) a ambiência onde ocorre o empreendedorismo e 6) os resultados dos processos empreendedores.

Esse esquema interpretativo apresentado por Ucbasaran *et al.* (2000) permite ainda que sejam entendidos os aspectos comportamentais, os perfis, qualificações e experiências, suas classificações quanto à forma de posicionamento diante do processo de identificação de oportunidades e obtenção de informações e, ainda, quanto à característica de obtenção de recursos e definição da estratégia de conduzir o negócio. A forma adotada pelo empreendedor para aquisição de empresas existentes e a maneira de relacionar-se com o ambiente externo,

mantendo sua rede de relações e contatos como um diferencial para permitir que analise e valorize os resultados obtidos em seu empreendimento, ou ainda, permitir que saia do negócio de maneira mais adequada, conforme apresentado na Figura 3, abaixo:

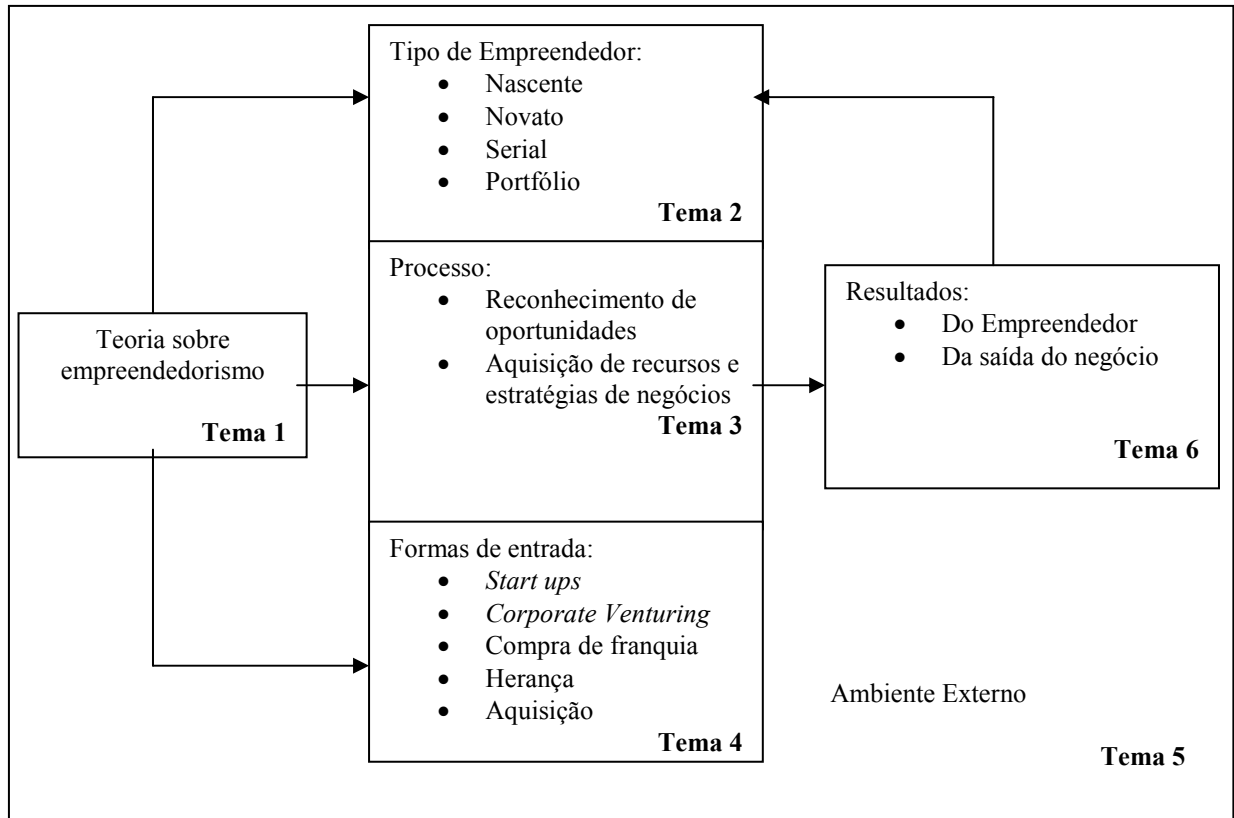


Figura 3: Foco da pesquisa sobre empreendedorismo

Fonte: Ucbasaran, Westhead e Wright, 2000, p. 8.

Há destaque na competitividade brasileira no novo cenário mundial, segundo Peter Drucker (2001), já que o país prima pela versatilidade e adaptabilidade, permitindo um melhor aproveitamento das futuras oportunidades geradas no cenário de formação de blocos comerciais e de economias emergentes. Nessa perspectiva, Drucker aponta nessa palestra proferida em 2001 que o Brasil estaria mais adaptado a situações de parcerias *joint-ventures* e empreendedorismo em relação a países europeus.

A seção a seguir trata do perfil dos empreendedores e apresentará conceitos de vários autores e estudiosos sobre o tema.

### 2.3 Perfil do empreendedor

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de

novos recursos materiais, para Schumpeter (1975) citado por Bom Ângelo (2003, p. 27). O conceito de “destruição criativa” ensinado por Schumpeter diz respeito a um impulso que permite o acionamento do motor capitalista, criando melhores produtos, novos mercados e oferecendo alternativas aos métodos menos eficientes e raros (BOM ANGELO, 2003).

Timmons (1994) caracteriza um empreendedor como alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso.

Segundo afirmado por Dolabela (2003), não há uma definição do empreendedor e sim uma concepção, visto que não há uma ciência empreendedora, há apenas centenas de definições produzidas por estudiosos do tema, mas que divergem entre si.

Para Louis Jacques Filion (1991, p. 64), “o empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões”. A visão, para ele, é uma imagem no futuro do lugar em que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado e da organização necessária para conseguí-lo. O empreendedor terá de aprender a ser diferente, se quiser ocupar e manter-se no nicho de mercado que porventura tenha escolhido.

Moore e Collins (1970)<sup>3</sup> citados por Filion (1991, p. 64) observaram que muitos são os empreendedores que aproveitam a oportunidade de vivenciar práticas em distintos empregos, aprendendo o que compõe uma seqüência de experiências vividas. Isso lhes permite ter uma forma de atuação empreendedora que consideram necessária ao implantarem sua própria empresa. Segundo McLuhan (1964)<sup>4</sup> citado por Filion (1991, p. 64), a forma de aprendizagem é considerada tão importante quanto o que deve ser aprendido, “o meio é a mensagem”.

Segundo Filion (1991), para um empreendedor é necessário estar em um processo contínuo e dinâmico de aprendizagem. Ele continuará a aprender coisas que considerar interessantes ou que tenha identificado como necessárias para seu objetivo. Desta forma, o processo de

---

<sup>3</sup> COOLINS, O. & MOORE, D.G. The organization Markes: a behavioral study of independent entrepreneurs. New York, Appleton-Century-Crofts, 1970.

<sup>4</sup> McLUHAN, Marshall. Understanding Media: The extensions of Man. Toronto, Signet Brooks, 1964.

aprendizagem organizacional é uma tarefa que será mais bem executada pelo próprio empreendedor, já que ele conhece suas reais necessidades.

Há muitas definições para o termo empreendedor, pois são propostas por diferentes campos de pesquisa. No conjunto de interpretações existentes, observa-se que duas correntes principais tendem ao mesmo denominador. Por um lado estão os economistas, que associam o empreendedor à inovação, e por outro estão os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais como criatividade e intuição. Dois economistas, Cantillon<sup>5</sup> (1755) e Jean-Baptiste Say<sup>6</sup> (1803) dedicaram seus estudos para observar a criação e gerenciamento de novas empresas. Cantillon foi o primeiro a definir a função do empreendedor (DOLABELA, 1999).

Por outra ótica, é interessante observar que há várias definições feitas por especialistas de determinadas áreas de concentração. Assim, os economistas associam os empreendedores à inovação, os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência e internalidade (capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas). Os engenheiros observam que os empreendedores são bons distribuidores e coordenadores de recursos, os profissionais de finanças definem os empreendedores como capazes de calcular os riscos. Já para os especialistas em gestão, os empreendedores são organizadores competentes. Para os especialistas em marketing o consenso é focado na capacidade de identificar oportunidades e sua preocupação com o consumidor. Após reflexão sobre as lógicas e culturas diferentes e às vezes divergentes, Dolabela (1999) sugere que, na próxima década, o empreendedorismo será um dos principais pontos de concentração das Ciências Humanas.

O empreendedor é alguém que define por si próprio o que vai fazer e como, levando em conta os seus sonhos, desejos, preferências e o estilo de vida, de forma a dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com prazer (DOLABELA, 1999, p. 68).

Filion (2000) define a cultura empreendedora como sendo a que caracteriza o indivíduo visionário, capaz de mobilizar outros agentes da organização, através de sua capacidade de definir visões e projetos que compreendem elementos de inovação. Em geral, essas visões são

---

<sup>5</sup> CANTILLON, Richard. **Essai sur la nature du commerce en general**. London, Fetcher Gyler, 1775.

<sup>6</sup> SAY, Jean-Baptiste. **Traité d'économie politique** : ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses 1803.

constituídas embasadas na identificação de oportunidades de negócios que o empreendedor percebeu no mercado. O Quadro 1 mostra os elementos da cultura empreendedora em que os valores e seus diferenciais permitem avaliar riscos apoiados por informações oriundas de sua rede de relacionamentos. Desta forma, Fillion *et al.* (2000) sugerem os 5 pontos característicos de uma pessoa com cultura empreendedora, conforme abaixo:

**Quadro 1: Elementos da Cultura Empreendedora**

|   |   |
|---|---|
| 1 | Identificação de oportunidades de negócio |
| 2 | Definição de valores                      |
| 3 | Expressão de diferenciais                 |
| 4 | Avaliação de riscos                       |
| 5 | Gestão de relacionamentos                 |

Fonte: FILION *et al.*, 2000, p. 23.

Ser um empreendedor é também saber definir projetos e realizá-los por meio de ações bem definidas, levando em consideração o contexto dentro de uma cultura empreendedora. Estes projetos devem ser divididos em etapas que permitam uma ordem gradual, interagindo e respeitando a cultura organizacional.

A seção seguinte introduz vários conceitos de autores sobre o processo de empreender, sua forma e particularidades nos ambientes sociais e empresariais.

## **2.4 O processo empreendedor**

O processo de evolução cultural, econômica e social de uma comunidade está diretamente vinculado ao crescimento empreendedor. As condições ambientais favoráveis ao crescimento necessitam de empreendedores que saibam utilizá-las em benefício do processo de desenvolvimento, considerando os valores culturais. O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, determinando, assim, o fator de crescimento econômico, (DOLABELA, 1999, p. 30).

A dinâmica do conhecimento, segundo Drucker (2001), impõe a necessidade de que toda organização promova e administre mudanças em sua própria estrutura e dedicação ao novo, levando em conta três princípios básicos: aprimorar sempre o que faz, explorar seu conhecimento e aprender a inovar de forma sistemática. Ainda, segundo o autor, a produtividade, nos dias atuais, precisa de aprendizagem contínua, o que poderá transformar todo e qualquer empreendimento em uma instituição de aprendizagem, visto que a força de trabalho não é substituída pelo capital e pela tecnologia.

Filion (2000) diz que para analisar o processo empreendedor é necessário compreender dois processos distintos que se complementam: o processo de gerenciar e o processo de empreender. As diferenças se relacionam para se adaptar a um contexto existente, no caso do gerenciamento e criar novos contextos, no caso do empreendedorismo.

Ambos os processos de gerir e de empreender estão inseridos em organizações que são um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Para Morgan (1996), as diferenças trans-culturais devem ser consideradas pelo fato das sociedades modernas possuírem pontos em comum. O percurso histórico delineou muitas oscilações nas características sociais e na forma de encarar o sentido da vida.

Ghoshal e Bartlett (1995) também observam os processos constituintes da atividade da alta gerência corporativa, destacando como as três atividades mais importantes o processo empreendedor, o processo de construção de competências e o processo de renovação empresarial. Divisões internacionais de companhias foram criadas para facilitar o rápido crescimento. Neste crescimento vale ressaltar, segundo Ghoshal e Bartlett (1995), que talvez o mais difundido e danoso efeito no crescimento das estruturas burocráticas das organizações tenha sido a erosão no empreendedorismo administrativo devido a uma busca de oportunidades externas e atitudes que motivem os funcionários a executar suas operações como se eles fossem donos.

Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992)<sup>7</sup>, citados por Fillion (2000) têm uma visão diferenciada entre gerentes e empreendedores. Os gerentes focam em objetivos com uso efetivo e eficiente de recursos, além de trabalharem dentro de estruturas organizacionais previamente definidas por outras pessoas. Já os empreendedores identificam os recursos para torná-los realidade, utilizando a imaginação e a criatividade, definindo situações e visões sobre o que desejam alcançar. Tudo indica que os empreendedores têm como atividade principal imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazer.

Fillion (2000) diz ainda que “o gerenciamento é associado à racionalidade e o empreendedorismo, à intuição, embora, em ambos os casos, esses atributos devam ser considerados predominantes em vez de exclusivos”.

Na visão de Ghoshal e Tanure (2004, p. 218):

As organizações que conseguiram mais sucesso na formação da chama empreendedora em sua estrutura criaram um processo interno de estímulo ao empreendedorismo, e não periférico ou fora da organização. Para isso, tiveram de realizar algumas mudanças fundamentais na estrutura organizacional, na cultura e nos principais processos de gestão.

Para que uma empresa se torne mais empreendedora é preciso que seus dirigentes alterem a maneira de enxergarem a organização. Ao invés de enxergá-la em termos de grupos ou divisões, com operações dirigidas por departamentos ou unidades operacionais, é necessário focar as unidades pequenas e desagregadas como os elementos básicos da organização (GHOSHAL; TANURE, 2004).

Para Hisrich (2004), embora haja características pessoais e habilidades freqüentemente identificadas nos empreendedores de sucesso, tais como, intuição, criatividade, dedicação e senso de oportunidade, até agora não foi possível identificar nenhuma combinação única de traços, experiências e habilidades adquiridas que possa diferenciar um empreendedor com sucesso ou sem êxito e nem mesmo de um gerente.

---

<sup>7</sup> MINTZBERG, H., The manager's job: Folklore and facts. Harvard Business Review. V.53, n.4, p.49-61, July/Aug.1975.

BOYATZIS, R.E., The Competent manager: a model for effective performance. Wiley, 1982.

KOTTER, J. P., The general manager. Cambridge (MA): Harvard Business School, 1982.

HILL, L.A., Becoming a manager: master of a new identity Cambridge (MA): Harvard Business Scholl, 1992.



Para André (2005), não é mais suficiente, em uma empresa, ter executivos que tenham foco em produtividade e lucratividade dos produtos e serviços, pois a era da descontinuidade e competitividade gera o risco de produtos e serviços ficarem obsoletos rapidamente. Prever essas descontinuidades e competitividade não é algo possível nos planejamentos estratégicos que requerem ser, cada vez mais, flexíveis e com foco de tempos mais curtos. Para que o desafio da descontinuidade e competitividade possa ser superado nas organizações, André (2005) relaciona os principais pontos em que as empresas devem estar atentas:

- **Identificar talentos**

O ambiente deve ser estimulante para que os talentos sejam demonstrados, se as empresas retirarem as barreiras que impedem os profissionais, estes podem se transformar em intra-empresários.

- **Patrocinar a criatividade**

A criatividade, a mãe da inovação, surge na empresa quando existe ambiente e suporte para desenvolver as idéias das pessoas empreendedoras.

- **Valorizar a atitude empreendedora**

A valorização da atitude empreendedora dos intra-empresários de uma empresa é muito comum nos Estados Unidos; lá, 95% das inovações radicais surgiram em pequenas empresas e elas acontecem porque alguém dedicou tempo a investigar as necessidades e desejos dos clientes de forma a atendê-las.

- **Fomentar empresários**

Não basta ter apenas pessoas empreendedoras nas organizações, é necessário que elas sejam empresárias, sendo responsáveis pelo bom funcionamento de uma empresa. Porém, deve-se ter cuidado com o tempo e energia dedicados pelo empreendedor para gerenciar questões rotineiras de sua empresa, correndo o risco de perder o diferencial que o expôs a criar um novo negócio ou produto.

Os empreendedores percebem as oportunidades que surgem para todos, indistintamente; a sua segurança financeira não está apoiada em um emprego, mas em seu próprio potencial de gerar

algo, de pensar, de aprender, de se adaptar, e essa é a verdadeira independência financeira (LEITE, 2001).

Filion (2000) expõe um ponto de vista interessante quanto aos múltiplos papéis que um empreendedor pode escolher, e para tal, precisará enfrentar os desafios específicos da sua escolha. O proprietário (e ao mesmo tempo administrador) de uma empresa pequena necessitará de um profissional generalista para tomadas de decisões estratégicas e rotineiras. Nas empresas familiares, a sucessão é uma questão que gera demasiada preocupação, já que planejar o futuro para as novas gerações permitirá aos jovens demonstrarem seu espírito empreendedor e sua formação para a sucessão. Já o empreendedor de microempresa é o sujeito que é “*expert*” em um determinado produto ou serviço e abre sua empresa para explorar seu conhecimento e habilidade, mas contando com poucos recursos para realizar seus planos, pode fracassar se não houver um aprendizado para poder gerenciar o volume dos seus negócios e sua rentabilidade.

O trabalho autônomo possui características muito semelhantes ao da micro empresa e por isso, os seus desafios não diferem muito, apenas pelo aspecto de que o empreendedor trabalha sozinho e autônomo por opção ou por motivos gerados pelo mercado, cada vez mais competitivo. Este empreendedor, como na micro empresa, deve privilegiar sua relação com o cliente. Os tecno-empresendedores são inventores que preferem comercializar pessoalmente seus inventos e formam equipes para delegar a gestão da empresa. Cada vez mais representativas no mercado de trabalho, as empresas cooperativas e coletivas são hoje uma alternativa para agrupar pessoas ou empresas em torno de projetos coletivos; vale citar, como exemplo os consórcios de exportação, atividade comum em países onde há concentração de pequenas e médias empresas que se associam para enfrentar a concorrência mundial.

Na seção seguinte serão apresentados os conceitos de empreendedorismo corporativo e suas derivações.

## **2.5 Empreendedorismo corporativo**

O conceito de empreendedorismo corporativo possui várias vertentes, sendo que, na opinião de Andreassi (2005), a inovação e a atitude empreendedora podem ocorrer em qualquer nível

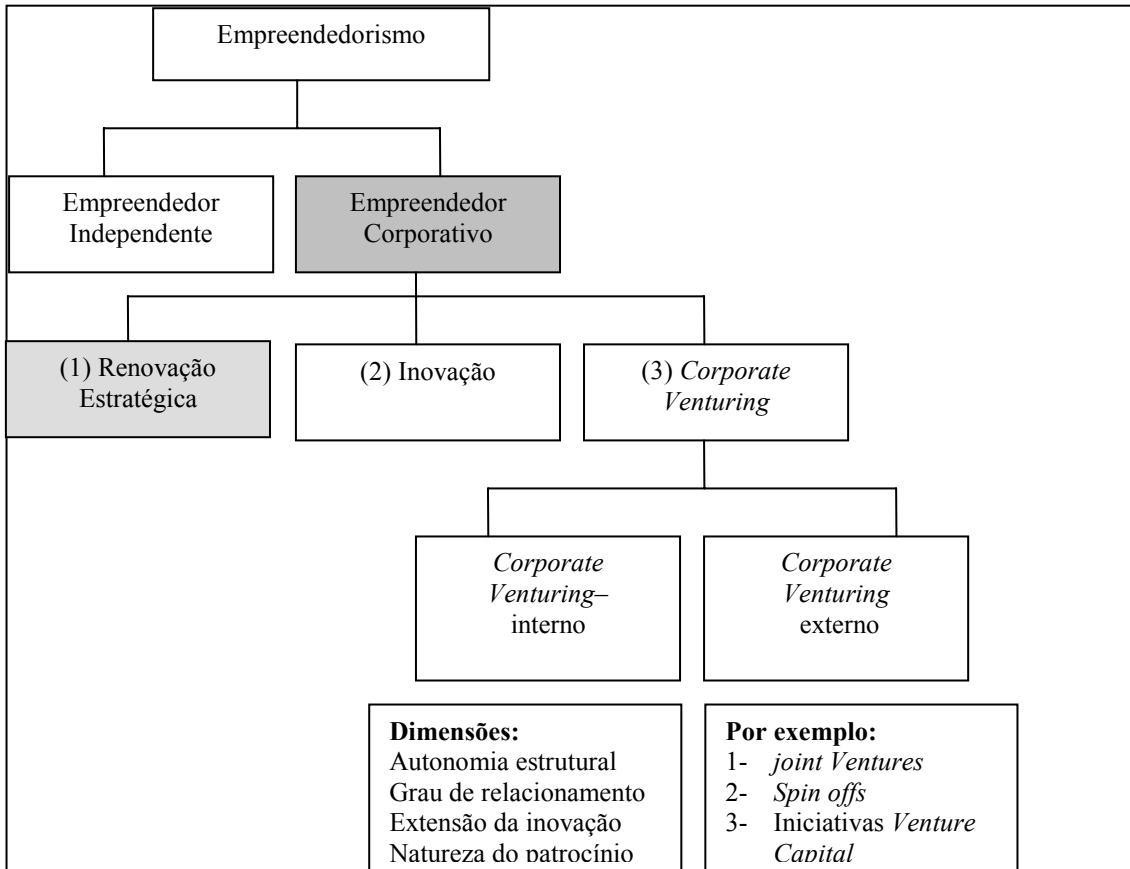
da empresa, o qual cada funcionário, com suas próprias experiências e recursos, pode inovar e ser empreendedor.

Enquanto Sharma e Chrisman (1999) afirmam que o termo empreendedorismo ou empreendedorismo independente tem sido a forma de cunhar e definir os esforços empreendedores de pessoas fora de organizações, outras expressões são consideradas para designar os esforços empreendedores dentro das organizações. Deve-se considerar as expressões mais conhecidas e citadas pelos autores, empreendedorismo corporativo (ZAHRA, 1993), empreendedorismo interno corporativo (SCHOLLHAMMER, 1982), intraempreendedorismo (PINCHOT, 1989), os novos negócios corporativos (VON HIPPEL, 1977). Os diferentes termos utilizados na literatura são tratados como representando o mesmo conceito nessa dissertação. Para efeitos de padronização no texto, utiliza-se preferencialmente o termo empreendedorismo corporativo. O termo intraempreendedorismo será mantido quando o autor referenciado o utiliza preferencialmente<sup>8</sup>.

O conceito de empreendedorismo corporativo de Sharman e Chrisman (1999) é apresentado esquematicamente através da Figura 4, a seguir. A representação desses autores destaca três dimensões diferentes da ação empreendedora corporativa, mas que se relacionam entre si.

---

<sup>8</sup> Esse é o caso do modelo visionário intraempreendedor de Fillion (2004) aplicado aos processos empreendedores corporativos e não de empreendedorismo individual como na formulação inicial desse autor.



**Figura 4: Hierarquia da terminologia de empreendedorismo corporativo**

Fonte: Sharma e Chrisman, 1999, p. 20.

A primeira dimensão foca em (1) renovação estratégica; a segunda destaca a (2) inovação e novos produtos e serviços e a terceira dimensão (3) salienta os processos de criação de novos empreendimentos ou o chamado *corporate venturing* realizado em níveis interno ou externo.

As dimensões apontadas pelos referidos autores consideram o ambiente de mudanças propício para o surgimento de idéias que visem o crescimento da organização e em especial o empreendedorismo corporativo apresenta-se de forma multidimensional. As mesmas dimensões de Sharman e Chriman (1999) são retomadas posteriormente por Seiffert (2005 e Dornellas (2003), conforme será visto na seção 2.5.2, que trata especificamente do detalhamento da criação de novos negócios.

A multidimensionalidade do empreendedorismo corporativo apresentada na literatura é detalhada nesse Capítulo 2, como composição mais ampla ao referencial teórico em que se inscreve este fenômeno, conforme vem sendo corroborado pela literatura. É necessário, entretanto, esclarecer aqui que o foco dado ao tratamento empírico do empreendedorismo

corporativo nessa dissertação, conforme apresentado no Capítulo 1, concentra-se apenas na dimensão renovação estratégica (1), em particular, através de um processo de diversificação de negócios e aquisição empresarial através de um processo de aquisição.

Apesar do estudo de caso aqui tratado se referenciar a apenas uma das dimensões reconhecidas, as demais são aqui apresentadas e detalhadas, levando-se em conta, conforme acima enfatizado, a complexidade do fenômeno que se reflete no inter-relacionamento existente entre as diferentes dimensões da ação empreendedora corporativa, assim como sua simultaneidade de ocorrência na realidade. Assim, em reconhecimento a multiplicidade de influências recíprocas e a simultaneidade de sua apresentação em termos dos desenvolvimentos empreendedores na prática das organizações, o conjunto das dimensões do empreendedorismo corporativo é detalhado nesse referencial.

A próxima subseção introduz alguns conceitos sobre a importância da aprendizagem organizacional, a forma com que o ambiente influencia na disseminação do conhecimento e sua importância no ambiente organizacional. Arelado a isso, procura-se responder a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a inovação por meio do empreendedorismo corporativo.

### **2.5.1 A aprendizagem organizacional: Inovação**

Os processos de aprendizagem organizacional podem ser elementos críticos na expansão da cultura empreendedora e na inovação das organizações. A aprendizagem organizacional para Stata (1997) é resultante dos conhecimentos adquiridos pelos indivíduos, que implicam novas percepções e comportamento modificado.

Para Argyris (1977, p.117), “a aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros”. Senge (2005, p.266) por sua vez, enfatiza que:

Até que haja métodos confiáveis para formar equipes capazes de aprender em conjunto, sua ocorrência continuará sendo fruto do acaso. Por isso, o domínio da aprendizagem em equipe será uma etapa crítica no desenvolvimento de organizações que aprendem.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o sucesso das empresas do oriente se deve à criação do conhecimento organizacional, ou seja, a capacidade da empresa de criar um novo conhecimento, difundindo-o na organização e incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), ao lidar com ambientes incertos as organizações podem se transformar via interação ativa e não apenas por adaptação passiva. As organizações que têm como foco lidar com ambientes de mudança de forma dinâmica devem criar informações e conhecimento e não apenas processá-los, para poder recriar novas formas de pensar e de fazer as coisas – inovando.

Para Senge (2005), as deficiências de aprendizagem das organizações são reconhecidas e ele propõe um modelo para ampliar a capacidade de aprendizado. Para esse autor, são cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação que está ligada ao empreendedorismo corporativo nas organizações que aprendem: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico – a quinta disciplina. Para que a organização possa aprender, é fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto.

Para Pinchot (1989), a inovação dentro das organizações e o empreendedorismo corporativo, estão diretamente relacionados à forma com que as pessoas agem dentro das mesmas. Os intra-empresendedores trabalham para transformar idéias em realidades. Para se ter uma organização empresenedora, deve-se ter equipes organizadas com foco em formação de uma rede de idéias.

O intraemprededorismo é um termo que foi cunhado na década de 1980 por Pinchot e, desde então, o tema vem sendo aplicado para pessoas pertencentes a organizações e que assumem a responsabilidade de transformar uma idéia ou projeto em produto lucrativo (BOM ANGELO, 2003).

As ações de empreendedorismo corportativo terão impacto direto no cliente externo. E, para maior eficiência deste comportamento, faz-se necessário que sejam estabelecidas direções transformando visão em ação, compreendendo eventos de ambientes externos e ambientes internos, mantendo o foco no futuro (BOM ANGELO, 2003).

Para Cozzi e Arruda (2004), os dirigentes pertencentes a organizações devem constantemente estimular o empreendedorismo dentro das mesmas, permitindo que se gere “uma rede auto-organizável que difunda o aprendizado e os recursos pelas divisões empresariais, sem necessidade de uma intervenção de alta liderança” (PINCHOT, 1996. p.62)<sup>9</sup>.

Na seção seguinte, serão apresentados conceitos relacionados à criação de empresas novas ou derivadas de outras existentes.

### **2.5.2 Criação de *spin-offs* e *corporate venturing***

Para Seiffert (2005), da mesma forma como apresentado por Sharman e Chrisman (1999) e Dornelas (2003), o empreendedorismo corporativo engloba atividades de renovação estratégica, inovação e criação de novos negócios, que ocorrem dentro ou fora das organizações. Os indivíduos que atuam dentro de organizações, criando novas organizações, renovando ou inovando organizações existentes, são considerados como empreendedores corporativos. O *corporate venturing* é o processo através do qual surgem novos negócios dentro de empresas, na medida em que essa coloca seus recursos financeiros, investindo em projetos internos (empreendimentos corporativos próprios) ou externos (empreendimentos corporativos externos, novas empresas criadas) (SEIFFERT, 2005).

Para Sharman e Chrisman (1999), o empreendedorismo corporativo é multidimensional e refere-se, de modo amplo à incorporação de esforços empresariais que levam à criação de novas organizações dentro das organizações corporativas, a renovação estratégica e a inovação. Novos negócios criados podem seguir ou conduzir para inovações que explorem novos mercados ou oferecer novos produtos, ou ainda, ambos.

O *corporate venturing* pode ser classificado como interno e externo. O interno refere-se à atividade de desenvolvimento de novos negócios que serão elaborados em uma organização já estabelecida; o externo refere-se à atividade de criação de entidades semi-autônomas ou autônomas e que serão realizadas fora da organização já existente (SEIFFERT, 2005).

---

<sup>9</sup> PINCHOT, G., Criando organizações com muitos líderes. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996, p.51-64.

Para Ward (2006), o pensamento de longo prazo significa que as empresas familiares podem agir contra a correnteza. Podem comprar e vender contra as tendências da sabedoria convencional do mercado. Sua preocupação fundamental não é o desempenho nos próximos dois ou três anos e sim, as decisões que devem ser tomadas para garantir a força de sobrevivência nos próximos cinco, quinze ou cinquenta anos.

De acordo com o relatório preliminar do núcleo de empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (2006), duas situações opostas, mas, ambas relacionadas ao contexto organizacional, evidenciaram-se como destacadas desencadeadoras de *spin-offs*; a primeira é relacionada ao surgimento de uma oportunidade, de outro, a situação de mudança estrutural ou crise na organização. Em ambos os casos há necessidade de que seja tomada uma decisão racional relacionada ao futuro de um novo negócio ou a sustentabilidade de um antigo.

Destacando primeiramente o surgimento de uma oportunidade entre a empresa mãe e *spin-off*, ambas em sinergia, pode-se observar que a emergência de uma empresa *spin-off* pode atender às necessidades de: a) modelos de negócio não permitem convivência na mesma organização; b) dois negócios simultâneos podem gerar desorganização nas estruturas produtivas ou ambigüidade no foco empresarial ou, ainda; c) separação que contribui para a redução de incertezas e/ou influências do novo negócio.

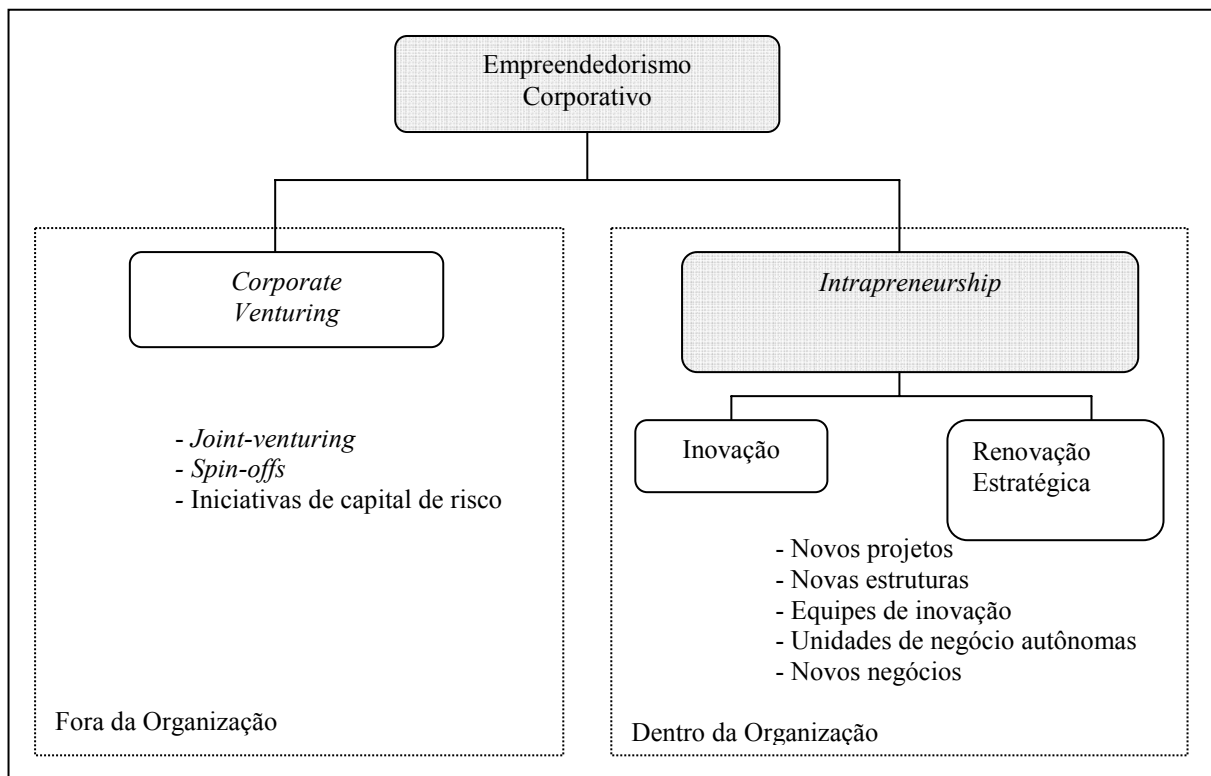
Por outro lado, o surgimento de mudança estrutural ou crise que significa venda, destruição ou fragmentação da empresa-mãe ou de algum de seus departamentos ou unidades, pode resultar no surgimento da empresa *spin-off*.

O empreendedorismo corporativo tem a ver com a renovação organizacional de duas diferentes dimensões: inovação e novos negócios e a segunda, renovação estratégica Zahra (1993).

Conforme exposto por Seiffert, (2005, p. 93), “um novo negócio tende sempre a ser conduzido dentro de uma organização existente, o que seria considerado como *corporate venturing* interno”, e ao longo do desenvolvimento desse negócio, pode-se ter diferentes estratégias de entrada que são *joint ventures*, aquisições, *spin-offs* e alianças; todas estas alternativas estratégicas de entrada de empresas são definidas ao longo do desenvolvimento de um novo negócio.



Para Dornelas (2003), da mesma maneira que para Seiffert (2005) e Sharman e Chrisman (1999) as possibilidades de aplicação do empreendedorismo corporativo em uma organização são ilustradas conforme abaixo (Figura 5), onde se pode observar que o mesmo pode ser empregado de diversas formas nas organizações de acordo com sua estratégia de negócio ou como forma de promover uma renovação estratégica na empresa. Observa-se que o empreendedorismo pode ter duas variações sendo: a) *Corporate venturing*, onde se pode ter a criação de novo negócio dentro da organização, crescimento e *spin off*, associação de indivíduos empreendedores dentro da organização e prática da inovação; b) *Intrapreneurship*, que pode ser o empreendedor dentro da organização, criação de uma cultura de inovações, gerente agindo como se fosse o dono e rearranjo da cadeia de valores do negócio. Estas são as vertentes que um modelo de empreendedorismo corporativo pode tomar dentro das organizações existentes.



**Figura 5: Modalidades de empreendedorismo corporativo**

Fonte: DORNELAS, 2003, p. 39.

Ainda segundo Dornelas (2003), o *Corporate Venturing* está mais relacionado à criação de algo novo fora da organização ou gerado de dentro dela para fora. Neste caso, o novo projeto ou negócio acaba gerando regras próprias e mais autônomas. Já o intraempreendedorismo ou

*intrapreneurship* foca a inovação que pode ser derivada/ incremental, nova plataforma ou ainda avançada / radical. Para que isso ocorra deverá haver dentro da organização um ambiente propício para que os funcionários se comportem de forma diferente, sejam estimulados a propôr e implementar inovações.

A seção seguinte traz conceitos e definições sobre reestruturações de organizações, compras de organizações de forma internas ou externas e ainda compra de organizações suportadas por uma estrutura administrativa já consolidada.

### **2.5.3 Reestruturações: *buy-ins*, *buy-outs* gerenciais, BIMBOs e *corporate venturing***

De modo geral, os processos de empreendedorismo se dividem em individuais (independentes) e corporativos. Os processos empreendedores individuais, usualmente, dizem respeito à constituição de novas empresas ou *start-ups*. Os processos corporativos de empreendedorismo, por sua vez, têm sido analisados pela literatura enquanto criação ou desdobramento de novas empresas a partir de empresas-mãe (*spin-offs* corporativas) ou de geração de novos negócios através de operações de reorganização empresarial (*management buy-ins* e *buy-outs*) (SEIFFERT, 2005; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2006).

Segundo Wright e Robbie citados por Birley e Muzyka (1997), as oportunidades de aquisição de empresas podem ser de diferentes formas, sendo a mais comum a MBOs (*management buy-outs*) que envolve a aquisição do negócio por parte da administração atual da empresa; por sua vez, na MBIs (*Management Buy-Ins*) os empreendedores que conduzem a operação vêm de fora da companhia. A denominação BIMBO é uma forma híbrida que combina as vantagens das capacidades da administração atual com o dinamismo empresarial do agente externo. No final dos anos 1990 houve o surgimento dos IBOs (*investors buy-outs*), os quais os grupos de capital de risco iniciam e encabeçam as transações com a administração de forma paralela. Por último, a denominação MEBOs, na qual tanto a administração quanto os empregados entram com capital na operação. Ainda segundo Wright e Robbie (1997, p.233),

a propriedade direta de capital sempre deu impulso considerável ao desenvolvimento da capacidade empreendedora, o que condiz com o reconhecimento cada vez maior do fato de que a capacidade empreendedora pode envolver a compra de uma empresa da mesma forma que a criação de uma nova.

Para Smith (1997), a maior parte das aquisições pela administração (*MBO*) ocorre porque uma empresa quer se livrar de uma subsidiária em particular, ou, no caso de empresas familiares, porque um empreendedor fundador não possui sucessor, sendo assim, busca a venda da empresa para seus empregados, considerando tendências de mercado, variações de preços dos produtos, concorrentes e tendências na região de atual atuação.

De acordo com Muzyka e Birley (1997), os dois tipos mais comuns de *buy-outs* internacionalmente são as aquisições de partes de grupos maiores e empresas familiares que estejam enfrentando problemas de sucessão. Os *buy-outs* são uma das formas mais comuns de privatização, possibilitando melhoria no desempenho, ampliação da participação dos empregados no capital e dando aos administradores, incentivos para usar, da melhor forma, a sua experiência em setores específicos. Aumentos significativos no desenvolvimento de novos produtos geralmente ocorrem após aquisições, especialmente apoiados em transações por fundos de capital de risco. O desempenho da administração no caso dos *buy-ins* não costuma ser tão brilhante; mesmo com reestruturações mais completas, geralmente é mais difícil conseguir uma lucratividade no curto prazo para a administração externa.

Os empreendedores de *buy-outs* e especialmente os de *buy-ins*, podem não ser simplesmente empreendedores esporádicos que aproveitam as oportunidades promissoras que surgem. À medida que o mercado amadurece é cada vez maior o número de empreendedores que já adquiriram suas organizações e saem em busca de novas oportunidades e novos acordos de aquisição, tornando-se assim, empreendedores em série, segundo afirmam Wright e Robbie (1997).

Muzyka e Birley (1997) afirmam, ainda, que o que as atividades relacionadas a *corporate venturing* procuram é o conjunto de oportunidades que podem ser exploradas no perfil dos empreendedores e as ambições identificadas nos administradores existentes (*MBOs*), empreendedores externos (*MBIs*) ou alguma combinação dos dois.

Deve-se considerar ainda que o conjunto de competências relativas da equipe também é muito importante, pois a capacidade da administração para continuar a gerenciar de forma adequada os negócios, combinada à sua capacidade para capturar mais valor na empresa, parece ser um dos principais interesses dos investidores.

Dentre os fatores competitivos que os investidores buscam na hora de avaliar uma oportunidade, considera-se mais importante a capacidade da empresa para sustentar a sua posição competitiva existente após a transição. Se o negócio possui uma boa administração os retornos projetados ocorreram.

Da mesma forma a capacidade de implementação é considerada mais importante do que a capacidade de planejamento. Já no âmbito financeiro, considera-se geralmente a facilidade de saída e a taxa de retorno esperada como mais importantes.

Os critérios de liderança que são esperados em um líder de uma equipe de *MBO/MBI* estão mais relacionados com suas capacidades motivacionais do que com a natureza do seu processo de tomada de decisões. Alguém que possa construir uma equipe e manter a motivação da mesma, voltada à realização do foco econômico por meio da ação e da mudança, torna-se mais atraente no olhar dos investidores. Mudanças são necessárias e sempre trazem alguma forma de crise e resistência, já os investidores consideram valiosa a capacidade de líderes em gerenciar crises.

Schrage (2006) relata em entrevista para a revista *HSM Management*, que no ocidente a maior resistência é de caráter econômico ou financeiro, já em outras partes do mundo os aspectos culturais têm maior importância.

Dunne (1997), explica as vantagens dos *BIMBOs*, visto que sua formação é híbrida entre *MBI* e *MBO* e, deste modo, combina a objetividade do *MBI* com a continuidade da administração do negócio, geralmente apresenta importantes vantagens em relação a um *MBI*. Os riscos podem ser reduzidos e oportunidades podem ser criadas por meio dos *BIMBOs*; os indivíduos que conduzem os *MBIs* são gerentes excepcionais e o número crescente de *MBOs* e *MBIs* forma cada vez mais empreendedores reincidentes em potencial. Os *MBIs* estão relacionados com o crescimento verdadeiro dos negócios gerando lucros para os investidores.

A seção a seguir apresenta conceitos de diversificação de negócios e suas formas, como ainda conceitos e reflexões da importância de aquisições e/ou terceirizações dentro de ambientes de oportunidade e criatividade empresarial. Esta subseção 2.5.4 e a próxima 2.5.5 são particularmente importantes para os propósitos específicos do tema foco do trabalho empírico. Os aspectos aqui tratados referentes ao processo de renovação e reestruturação empresarial,

entendidos como uma das dimensões do processo empreendedor corporativo será retomada na apresentação de resultados e nas conclusões do trabalho empírico.

#### **2.5.4 Diversificação de negócios – rede e parcerias estratégicas, aquisições, *insourcing*, visão, oportunidade.**

Para Timmons, em entrevista a revista Exame (2000), a identificação e análise de uma oportunidade, normalmente nasce da pessoa, de sua experiência como empregado, como cliente, etc. Discutir a idéia com outras pessoas é um segundo passo importante na formação e construção da mesma. Em seguida é importante discutir com os clientes potenciais para saber o que eles desejariam obter em um serviço ou produto. A pesquisa de mercado concorrente, fornecedores e clientes são significativos para identificar como aquela necessidade identificada está sendo atendida atualmente.

Segundo Dolabela (1999), entre as habilidades de um empreendedor está a capacidade de identificar e buscar recursos para aproveitar uma oportunidade. Para Stevenson (2001, p.23) “a busca de oportunidades além dos recursos de que normalmente se dispõem é uma definição de espírito empreendedor”. A busca das oportunidades é um elemento inerente ao espírito empreendedor e também relacionado com a ambição.

Filion e Dolabela (2000) afirmam que uma oportunidade de negócios se difere de idéias, sendo estas, freqüentemente, gerais e abstratas, enquanto as oportunidades de negócios são possibilidades mais concretas. A busca de oportunidades de negócios tem a ver com o processo de geração de idéias, porém vale ressaltar que pertence ao processo de empreender e deve desdobrar-se em ação. Assim, segundo Filion e Dolabela (2000, p.33) a visão de uma oportunidade de negócios pode ser exposta da seguinte forma:

É comum a descoberta de uma oportunidade de negócios surgir de uma idéia que a pessoa vai tornado mais precisa na tentativa de colocá-la dentro da realidade do mercado. Portanto, para que uma idéia seja considerada uma oportunidade de negócios e possa dar nascimento a uma empresa, ela deve representar algo diferente – produtos ou serviços novos ou um melhoramento do algo preexistente[...]

Em virtude das mudanças e turbulências do contexto de negócios da atualidade, recentemente, tem-se observado o desenvolvimento de redes e aplicação de práticas de *outsourcing* ou terceirização de relações da cadeia produtiva (PENNO, 2002; CANDIDO E ABREU 2002). Mais recentemente, como mecanismos de diversificação de negócios, vêm sendo contrapostos

aos processos de *outsourcing*, o denominado *insourcing*, isto é, a diversificação sinérgica de negócios através da incorporação de funções até então desempenhadas em outro ponto da cadeia de valor (MARTINEZ; GAVIDIA, 2006).

Ainda segundo (MARTINEZ; GAVIDIA, 2006), o *insourcing* ocorre através de redefinições do domínio competitivo empresarial, a partir da oferta de novas soluções a outros setores e clientes não anteriormente atendidos. Na busca de um crescimento corporativo e financeiro, novas estratégias são desenhadas e adotadas para aquisição de novos negócios, vislumbrando oportunidades de estar inserido em novos campos de atuação e diversificação de negócios, mas com uma sinergia clara entre eles.

Segundo Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), transformar uma empresa verticalizada, não é uma estratégia infalível para todos. Mas toda empresa deve avaliar com rigor cada uma de suas funções e definir em qual possui escala suficiente e habilidades diferenciadas e em paralelo às quais não possui.

Ainda segundo Gottfredson, Puryear e Phillips (2005, p. 2)

O foco maior no *sourcing* de capacidades pode melhorar a posição estratégica da empresa ao reduzir custos, ao enxugar a organização e também ao elevar a qualidade. Buscar parceiros mais qualificados para exercer funções críticas costuma permitir que a empresa aprimore as capacidades centrais que nutrem a vantagem competitiva no setor.

Segundo Fillion (1991) a visão inclui alguma intuição e, acima de tudo, imaginação; mas, ao contrário do sonho, ela diz respeito a ações reais a serem executadas. Aquele indivíduo que possui uma visão pode ser definido como um sonhador que deseja realizar um trabalho e de fato, os empreendedores que conseguiram desenvolver uma visão parecem tê-lo feito com auxílio de sua imaginação, sua reflexão e seu bom senso.

A seção seguinte aborda com maior profundidade a formação da visão segundo o modelo de Fillion. Essa é uma das temáticas base do trabalho empírico dessa dissertação e será retomada no desenvolvimento empírico dessa dissertação, no entendimento (e pressuposto de pesquisa) de que os processos de estruturação empresarial emergem a partir de processos visionários empreendedores.

### 2.5.5 Formação de visão e estratégias empreendedoras corporativas: modelo visionário de Filion

A teoria visionária de Filion (1991) permite entender como se forma uma idéia de empresa e quais são os elementos que a sustentam. Ainda para Filion (1991), a visão é uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

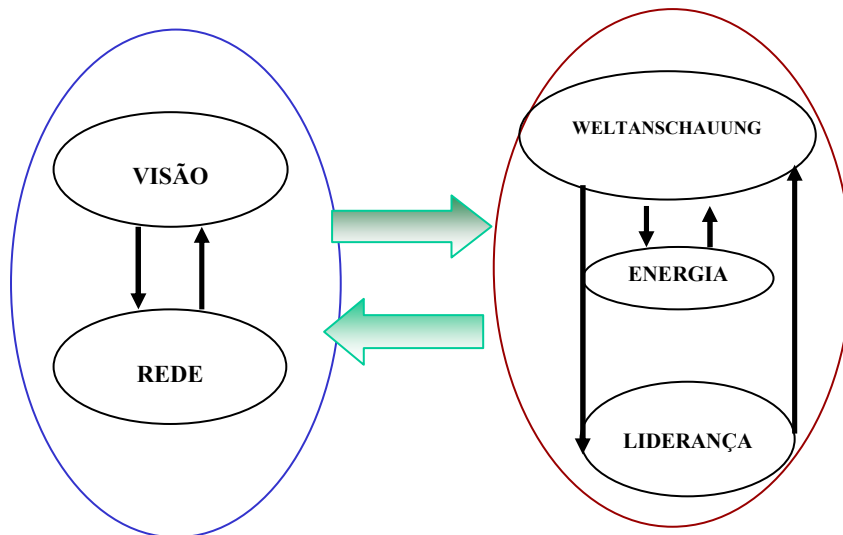
Antes de qualquer iniciativa por parte do empreendedor, faz-se necessário que o mesmo disponha de estrutura de pensamento sistêmico e visionário, pois é através disso que poderá fixar seus objetivos e traçar o caminho para atingi-los, segundo afirmam Filion e Dolabela (2000).

O processo de criação da visão, segundo Filion (1991), incorpora quatro elementos de sustentação da visão, o primeiro é a maneira pela qual o indivíduo vê o mundo real, noutras palavras, é o que é percebido como significativo e constitui a base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor; a este primeiro elemento da-se o nome de *Weltanschauung*<sup>10</sup> (W) ou simplesmente visão de mundo. O segundo elemento é a energia, que pode ser caracterizada pelo tempo alocado para as atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas. A liderança é o terceiro elemento resultante da visão de mundo (W) e das relações, e de forma recíproca exerce influência sobre esses três elementos já citados. A liderança é importante para o desenvolvimento da visão, pois decorre do seu impacto a extensão daquilo que o empreendedor pretende realizar. Por último, o fator que possui maior influência para explicar a evolução da visão é a rede de relações. Quanto mais articulada seja a visão, maior será a importância do papel de um sistema de relações.

A formação da visão pode ser caracterizada pela (Figura 6) a seguir.

---

<sup>10</sup> W (*Weltanschauung*): palavra da língua alemã, a tradução corrente no Brasil tem sido visão de mundo.



**Figura 6: O processo de visão**

Fonte: Filion, 1993, p. 57

Ainda segundo Filion (1991), o desenvolvimento e a subsequente apresentação de uma visão pressupõem a existência de habilidades tanto de articulação como de comunicação.

Filion (1991) identifica três categorias de visão: a) emergente: idéias de produtos ou de serviços que queremos lançar; b) central: resultado de uma ou mais visões emergentes que pode ser dividida em visão externa, ou seja, o lugar que se deseja ver ocupado pelo produto ou serviço no mercado, e visão interna, que pode ser caracterizada como o tipo de organização do qual se tem necessidade de ser para alcançar o lugar que se deseja; c) complementares: que são as atividades de gestão definidas para sustentar a realização da visão central.

Para Filion (1991) a capacidade de articular uma visão requer a habilidade de conceber um ou mais cenários futuros, o Quadro 2 identifica como os dois primeiros passos, o embrião e o desenvolvimento, relacionam-se com visões iniciais ou emergentes. A decisão a ser tomada no terceiro passo é uma peça-chave para formar uma visão central. O quarto passo exige que as decisões secundárias ou complementares sejam utilizadas, caso a visão central venha a ser realizada.



**Quadro 2: O Processo de desenvolvimento da visão**

| <b>Número</b> | <b>Fase</b>     | <b>Conteúdo</b>                                 | <b>Categoria da visão</b> | <b>Atividade exigida do empreendedor</b> | <b>Atividade educacional adequada</b>                              |
|---------------|-----------------|---|---------------------------|--|--|
| 1             | Embrião         | Idéia do produto e/ou serviço                   | Emergente Inicial         | Imaginação                               | Leitura de biografias e estudos das atividades de empreendedores.  |
| 2             | Desenvolvimento | Estudos de mercado, de produto, de viabilidade. | Emergente Inicial         | Reflexão                                 | Orientação por outras pessoas; leituras sobre administração.       |
| 3             |                 | Idéias de empresa                               | Central                   | Avaliação bom senso                      | Orientação por outras pessoas. Estudo de casos discussão em grupo. |
| 4             | Alvo            | Objetivos precisos a serem alcançados           | Complementar Secundária   | Concentração                             | Conferências<br><i>Feedback</i>                                    |

Fonte: Filion, 1991, p.67.

Em relação ao modelo de Filion (2004), ampliado para a formação do processo visionário intraempreendedor, mas bastante semelhante ao modelo de formação visionária individual, destacam-se para os fins da pesquisa dessa dissertação os seguintes aspectos a serem detalhadamente tratados no capítulo 5:

- a) os elementos organizacionais que formam uma base para a ação intraempreendedora;
- b) as diferentes percepções individuais que podem auxiliar as organizações a se tornarem mais dinâmicas;
- c) Avaliar a influência dos procedimentos e padrões administrativos do grupo PHT como suporte no desenvolvimento e a implementação de visões.

Como subsídio para a análise e interpretação desses aspectos, encontra-se no Capítulo 3, o modelo que descreve o perfil do empreendedor corporativo e a sua relação com o processo administrativo, estrutura organizacional e indivíduos (representado na Figura 7).

Nesta dissertação, serão pesquisadas novas formas de empreendedorismo corporativo emergentes especialmente relacionadas à dimensão (1) do modelo de Sharman e Chrisman (1999), conforme apresentado na Figura 4, na introdução à seção 2.5 e referente a diversos processos de ‘Renovação Estratégica, isto é, a geração e aquisição de novos negócios em processos de diversificação.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Natureza da pesquisa**

Com base no referencial teórico apresentado e considerando o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação, entendeu-se que a melhor opção para aprofundar no estudo do tema e atender aos objetivos propostos seria aplicar a pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com base empírica em um estudo de caso selecionado.

Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa busca aprofundar-se no universo dos significados das ações e das relações humanas, resultante de dados descritivos e comportamentos observáveis. Minayo afirma ainda, que os conjuntos de dados quantitativos e qualitativos se complementam.

A escolha da opção estudo de caso obedece à lógica de um tratamento em profundidade e detalhamento das particularidades de um fenômeno previamente delimitado (YIN, 2001), mas que ainda se conhece pouco, dentro do enfoque aqui apresentado, onde poucas aplicações empíricas foram efetivamente realizadas, particularmente no Brasil. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso, na maioria das vezes, representam a estratégia preferida quando há questões do tipo “como” e “por que”, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Segundo Yin (2001) existem muitas maneiras de se fazer pesquisa. Diferentes vantagens e desvantagens são encontradas, conforme as estratégias selecionadas para abordagem aos problemas de pesquisa. Para esse autor, usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais (YIN, 2001), independentemente de seu objetivo exploratório, descritivo ou explicativo.

O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, em razão da investigação concentrar-se num tema cujo contexto é contemporâneo e real (YIN, 2001). O método permite mais flexibilidade explanatória, tendo em vista que não está sendo comparado com outros modelos referenciais.

Outro ponto metodológico relevante nesta análise se refere à natureza da pesquisa, definida de acordo com a sua finalidade principal como exploratórias descritivas ou explicativas. Segundo Gil (1999, p. 43).

Pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] Pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...] Pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Para Van Maanen (1983, p.9)<sup>11</sup> citado por Collis e Hussey (2005), os métodos qualitativos (fenomenológicos) foram descritos como:

uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social

De acordo com Vieira (2004), pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. A não utilização de técnicas estatísticas não quer dizer que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas.

### **3.2 Método de abordagem**

Para Collis e Hussey (2005), a fenomenologia é a ciência dos fenômenos e o paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante.

Ainda segundo os autores Collins e Hussey (2005) em um paradigma fenomenológico, a ênfase é na qualidade e na profundidade dos dados. Assim, os dados que forem coletados serão, na maioria, qualitativos. Costuma-se dizer que são plenos de significado, já que captam a riqueza de detalhes e as nuances dos fenômenos sendo estudados.

---

<sup>11</sup> VAN MAANEN, J..*Dictionary Methodology*, London: Sage, 1983.

### 3.3 Elaboração do instrumento da pesquisa

Os instrumentos de pesquisa foram construídos com base em roteiros de entrevistas em profundidade, conforme modelo do APÊNDICE (roteiros de entrevistas), com o objetivo de apoiar o autor dessa dissertação durante a entrevista. Divididos em tópicos e elaborados com perguntas que permitam ampliar o horizonte das respostas sem a pretensão de limitar as questões, estes instrumentos contribuíram de forma satisfatória para a orientação das entrevistas.

### 3.4 Universo pesquisado

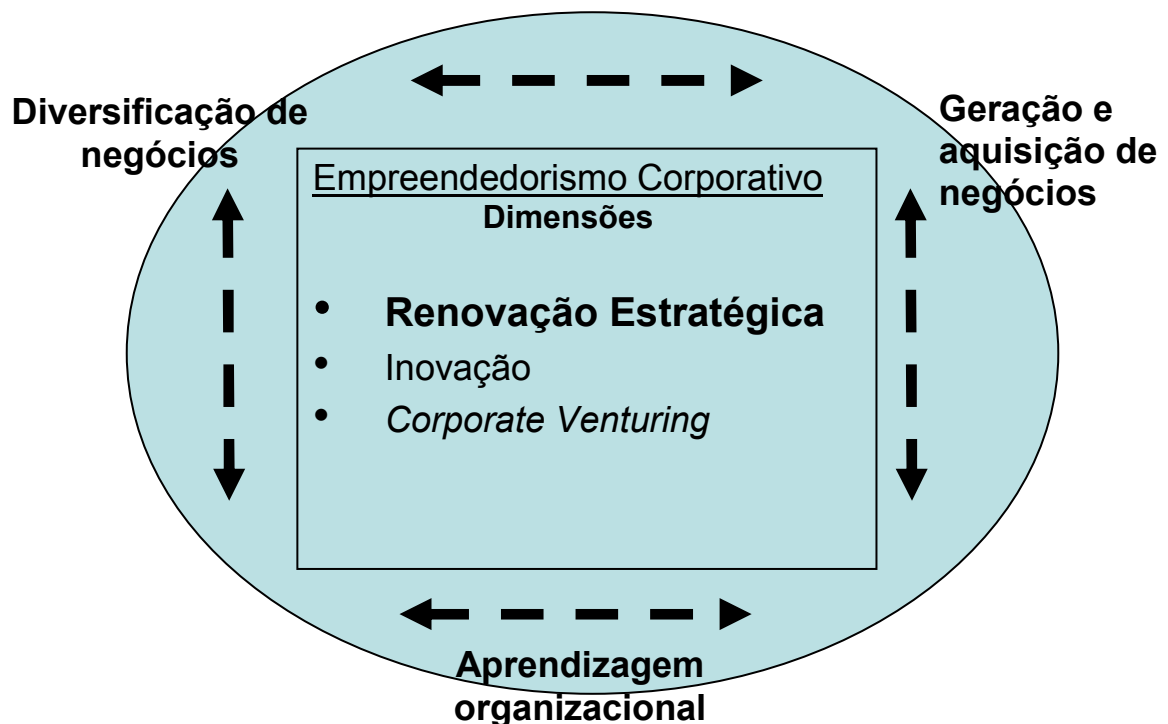
Os referenciais teóricos apresentados na seção anterior enfatizam a importância do empreendedorismo em suas diversas dimensões, conforme tratado no referencial teórico (seção 2.5). Especial ênfase na Figura 7 a seguir, encontra-se um modelo que descreve o perfil do empreendedor e a sua relação com o ambiente administrativo e estrutural. Deve-se considerar que o empreendedor, objeto de estudo, é impulsionado a desenvolver projetos ou empreendimentos que propiciem a geração de valor agregado aos seus negócios. A experiência do empreendedor à frente de empreendimentos aliada à cultura e aos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, são aspectos que contribuem para o fortalecimento do processo visionário e de propagação de uma gestão intraempreendedora. Os empreendedores corporativos se apóiam nas estruturas administrativa e organizacional que já existem em suas organizações de origem ou organizações ‘mães’. A interdependência entre as dimensões pessoas ou indivíduos, processos administrativos e estrutura organizacional é de fundamental importância para o sucesso no desenvolvimento de novos projetos de empreendedorismo corporativo que permitam a geração de novas organizações por meio de aquisições ou fusões entre empresas.

A partir do modelo multidimensional de Sharma; Chisman (1999); Dornelas (2003) e Seiffert (2005) demonstrado no referencial teórico item 2.5.4 vale destacar que para estes autores encontra-se em comum os elementos, a saber:

- (1) **RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA**
- (2) **INOVAÇÃO**
- (3) *CORPORATE VENTURING*

Vale destacar que o elemento renovação estratégica no modelo multidimensional foi focado nessa dissertação em função de que o estudo de caso escolhido compactua com a teoria apresentada pelos autores Sharma; Chrisman (1999); Dornelas (2003) e Seiffert (2005). A renovação estratégica neste estudo de caso vislumbra a busca pelo crescimento e independência financeira dos negócios do Grupo PHT por meio de aquisições e diversificação de negócios apoiados pela estrutura organizacional, administrativa e gestão de pessoas que a organização ‘mãe’ – Grupo PHT – possui desenvolvida ao longo do tempo.

As dimensões de inovação e *corporate venturing*, citadas acima, foram objetos de estudo abordados no Capítulo 2. Em particular, o item 2.5.4, como suporte e complementação das teorias pesquisadas, contribuindo para o embasamento teórico e permitiram reforçar a **aplicabilidade da renovação estratégica** por meio de aquisição e diversificação de negócios, era a dimensão ou elemento mais adequado nessa dissertação pela característica do estudo de caso escolhido para abordagem.



**Figura 7: Empreendedorismo corporativo.**

Fonte: modelo desenvolvido pelo autor desta dissertação com base na revisão de literatura

O objetivo da Figura 7 é apoiar na análise do estudo de caso visto que os instrumentos de pesquisa elaborados visam a identificar o processo visionário e o ambiente organizacional e gerencial em que o empreendedor atua no desenvolvimento de novos negócios. Ao centro da figura são apresentadas as três dimensões do empreendedorismo corporativo, conforme apresentado no Capítulo 2 (referencial teórico) e é dado especial destaque à dimensão ‘renovação estratégica’ que é o foco do trabalho empírico.

### **3.5 Coleta de dados**

A pesquisa combina a coleta de dados secundários com trabalho de campo para a realização das entrevistas e análise em documentos do grupo PHT sediado no interior de Minas Gerais, onde se encontra a sede desse grupo empresarial, local este que serviu de apoio na consulta de todo o material exploratório.

Para coleta e análise dos dados, a unidade de observação selecionada é a indústria de calcinação Cal Leve, recém adquirida pelo empreendedor do grupo PHT.

O levantamento preliminar contou com a realização de entrevistas em profundidade com o empreendedor, dirigentes e gerentes da empresa adquirida, e consultores especialistas que participaram do processo de análise de viabilidade e aquisição do negócio. Como fonte primária complementar, foi entrevistado um executivo do grupo do ramo de cimento, responsável pelo projeto de venda da empresa Cal Leve. As entrevistas foram realizadas em datas distintas com um total de sete profissionais envolvidos no processo de análise de viabilidade de aquisição da empresa por parte do grupo PHT. As conversações realizadas tiveram uma duração máxima de 1h e 45 minutos. Com a prévia autorização das empresas e dos entrevistados, foi feita a utilização de equipamento de gravação para apoiar na posterior transcrição e análise das informações obtidas.

Quatro diferentes roteiros de entrevistas foram elaborados para aplicação, conforme as diferentes posições dos entrevistados no processo de empreendedorismo corporativo em análise. Os roteiros das entrevistas (no APÊNDICE, ao final da dissertação) foram divididos em três partes: 1.) dados pessoais; 2.) informações sobre o cargo/função; 3.) informações

sobre fatores ambientais, organizacionais e individuais que impulsionam os empreendedores corporativos.

Também fizeram parte deste levantamento pesquisas bibliográficas e consultas a jornais e revistas especializadas, sites na internet e o relatório executivo de 2005 do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM. Em paralelo ao processo de entrevistas foi realizada uma pesquisa documental para análise de relatórios gerenciais elaborados internamente e com apoio dos relatórios gerados pelas empresas de consultoria especializadas que fizeram parte do processo de análise e aquisição, nas respectivas áreas de mercado de cal, jurídico, comercial, registros de direitos minerais, manutenção industrial e de gestão ambiental.

As informações obtidas pelos sete entrevistados através dos roteiros utilizados para a pesquisa qualitativa, enriqueceram o objeto de estudo e análise pelo material colhido. No Quadro 3 que segue abaixo, encontra-se a descrição dos profissionais entrevistados, seguindo o critério de importância na participação do processo de análise de viabilidade e aquisição da unidade de negócio – Cal Leve.

As entrevistas individuais foram realizadas nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Sergipe por meio de agendamento prévio com os entrevistados durante o período de junho a julho de 2007.

O acesso a todas às informações e documentos citados acima, foi facilitado pela empresa PHT controladora da Cal Leve.

**Quadro 3: Caracterização dos entrevistados**

| <b>ENTREVISTADO</b>                   | <b>PROFISSÃO</b>       | <b>IDADE</b> | <b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b> | <b>CARGO / FUNÇÃO</b>            |
|---------------------------------------|------------------------|--------------|--------------------------|----------------------------------|
| 1. Empreendedor do grupo PHT          | Empresário             | 42 anos      | Nível médio              | Diretor - Presidente             |
| 2. Consultor de Negócios 1            | Administrador Empresas | 56 anos      | Pós graduado             | Consultor de Gestão Empresarial  |
| 3. Consultor de Negócios 2            | Administrador Empresas | 39 anos      | Pós graduado             | Consultor de Gestão Empresarial  |
| 4. Consultor de Negócios 3            | Administrador Empresas | 59 anos      | Graduação Superior       | Consultor de Gestão Empresarial  |
| 5. Consultor de Negócios 4            | Advogado               | 54 anos      | Pós graduado             | Consultor de Direito Empresarial |
| 6. Gerente da Cal Leve                | Engenheiro Civil       | 30 anos      | Pós graduado             | Gerente Industrial<br>Diretor    |
| 7. Executivo Grupo do ramo de cimento | Administrador Empresas | 42 anos      | Pós graduado             | Planejamento Estratégico         |

Fonte: quadro desenvolvido pelo autor desta dissertação

### **3.6 Estratégia e análise de dados**

Após a transcrição das fitas utilizadas nas gravações das entrevistas individuais, foram preparadas as resenhas resultantes das entrevistas realizadas, considerando a percepção do pesquisador sobre o perfil dos entrevistados, sua postura durante a conversa e sua vivência profissional. Este material será melhor apresentado no capítulo 5 desta dissertação, onde é apresentada a análise qualitativa dos dados coletados e tratados.

O Capítulo seguinte apresenta a unidade de negócios Cal Leve, sua contextualização e o setor de cal industrializado no Brasil.



## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO**

Para a contextualização do estudo empírico apresentam-se nesse capítulo sete seções tratando das circunstâncias e aspectos gerais envolvidos no processo de aquisição empreendedora de uma indústria de calcinação. As seções tratam subsequentemente de: (1) mercado envolvido (o mercado de cal industrial); (2) As empresas em estudo – o grupo PHT e a empresa adquirida – informações gerais; (3) O empreendedor corporativo – ‘perfil’; (4) O ambiente; (5) O negócio; (6) A análise do negócio e (7) O processo de aquisição.

### **4.1 Breve Resumo do Mercado de Cal Industrial**

O consumo de cal no Brasil vem crescendo nos últimos anos, após um período de estagnação, por conta de projetos de expansão principalmente na área de siderurgia. Uma série de outros projetos que ainda estão em implantação deve aumentar ainda mais a demanda pelos produtos de cal industrial. O mercado contabilizou em 2005 uma produção superior a 6,7 milhões de toneladas do produto, o que coloca o Brasil na briga pela 5ª posição entre os países produtores.

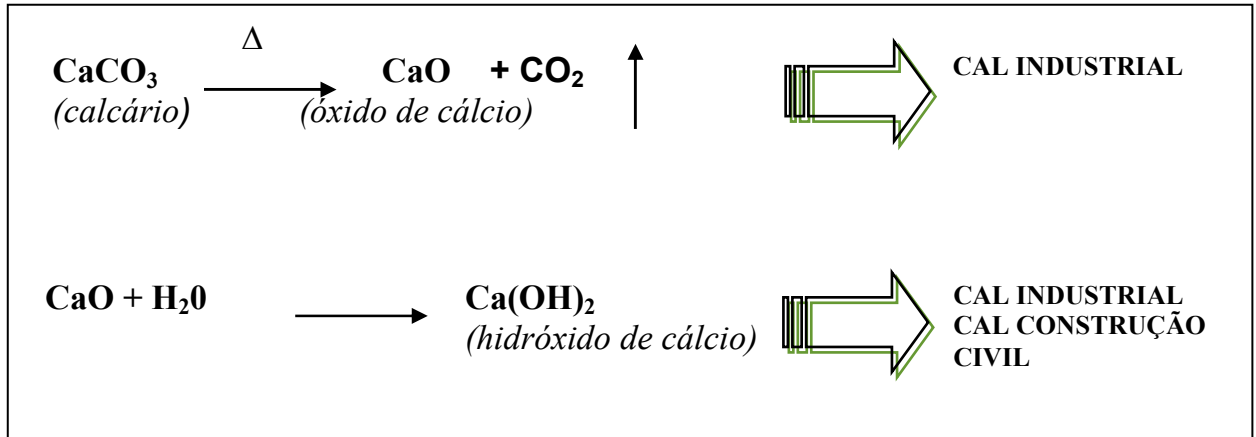
Desse total, 24% se referem ao mercado cativo. Esse mercado é representado por setores de consumo que suprem suas necessidades com produção própria, e é basicamente formado pelas grandes siderúrgicas, que têm na Cal um insumo estratégico de larga importância, a ponto de justificar a manutenção de instalações próprias de produção.

Eliminando-se do total geral a produção cativa, chega-se ao chamado mercado livre, que contabilizou em 2003 uma produção de 5 milhões de toneladas. O conjunto de clientes é bastante heterogêneo quanto à utilização da cal, assim como quanto ao modelo comportamental de compra.

A conduta de mercado é moderada entre os grandes produtores, o que garante preços dentro de uma faixa de lucratividade aceitável.

#### 4.1.1 A Cal Industrial

A cal industrial é um produto que se apresenta em duas formas: óxido de cálcio e hidróxido de cálcio:



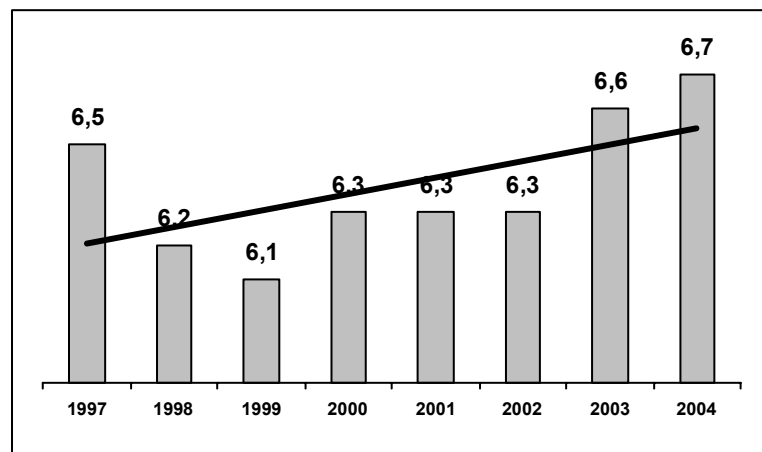
**Figura 8: Processo de geração de cal industrial**

Fonte: Profissionais do grupo de cimentos, maio 2005.

Produto de múltiplas aplicações, o óxido de cálcio é uma importante *commodity* cuja produção se concentra no Estado de Minas Gerais, devido à disponibilidade e elevada qualidade de calcário na região.

#### 4.1.2 Evolução da Produção de Cal Industrial no Brasil

No Brasil, a produção total de cal é da ordem de 6.7 Mt/ano e o mercado livre de cal industrial é de 2.5 Mt, observa-se no gráfico abaixo essa tendência de crescimento no mercado brasileiro.



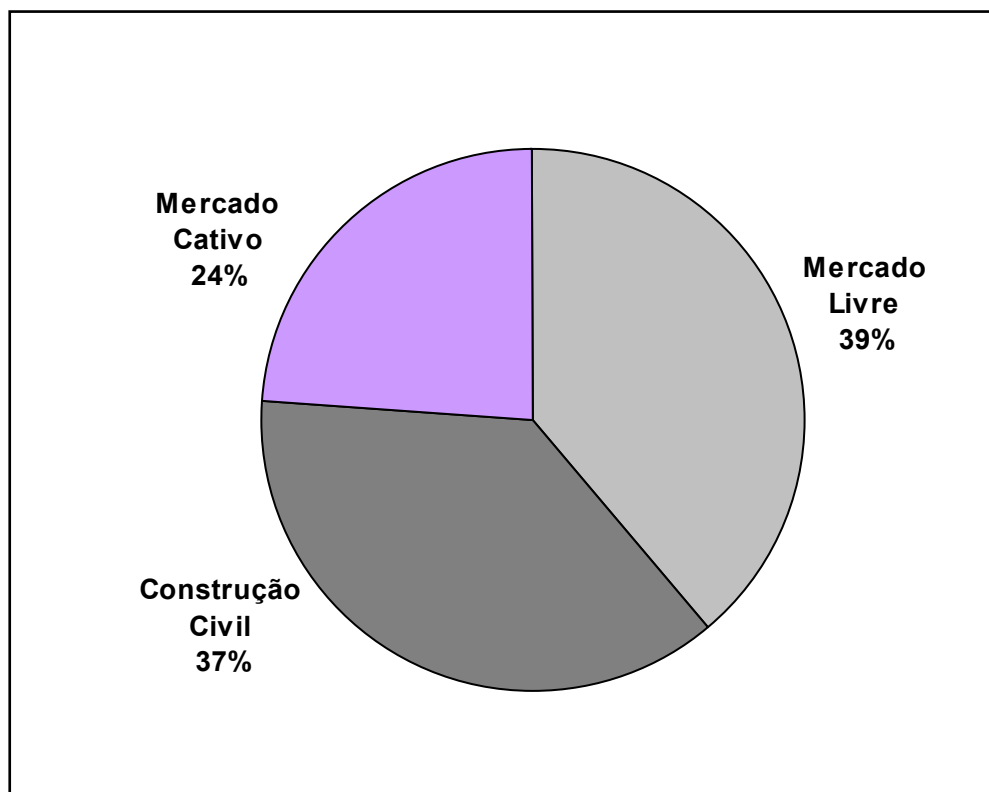
TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO: Taxa média anual de crescimento em torno de 2% nos últimos 5 anos

Figura 9: Gráfico da evolução do mercado de cal no Brasil (Mt)  
 Fonte: Profissionais do grupo de cimentos, maio 2005.

#### 4.1.3 Divisão percentual do mercado de cal no Brasil - 2004

Observa-se que o mercado de cal no Brasil possui uma distribuição quase que homogênea, para os mercados cativo – indústrias de beneficiamento e uso de cal em seus processos produtivos; livre – é aquele de indústrias que possuem interferências em seus planos de produção em função de sazonalidade ou políticas governamentais, e da construção civil – que apresenta uma demanda em função das políticas de incentivo para a construção.

A Figura 9, a seguir, apresenta a distribuição do mercado consumidor de cal no Brasil, onde se observa uma distribuição muito equilibrada em relação aos mercados consumidores.



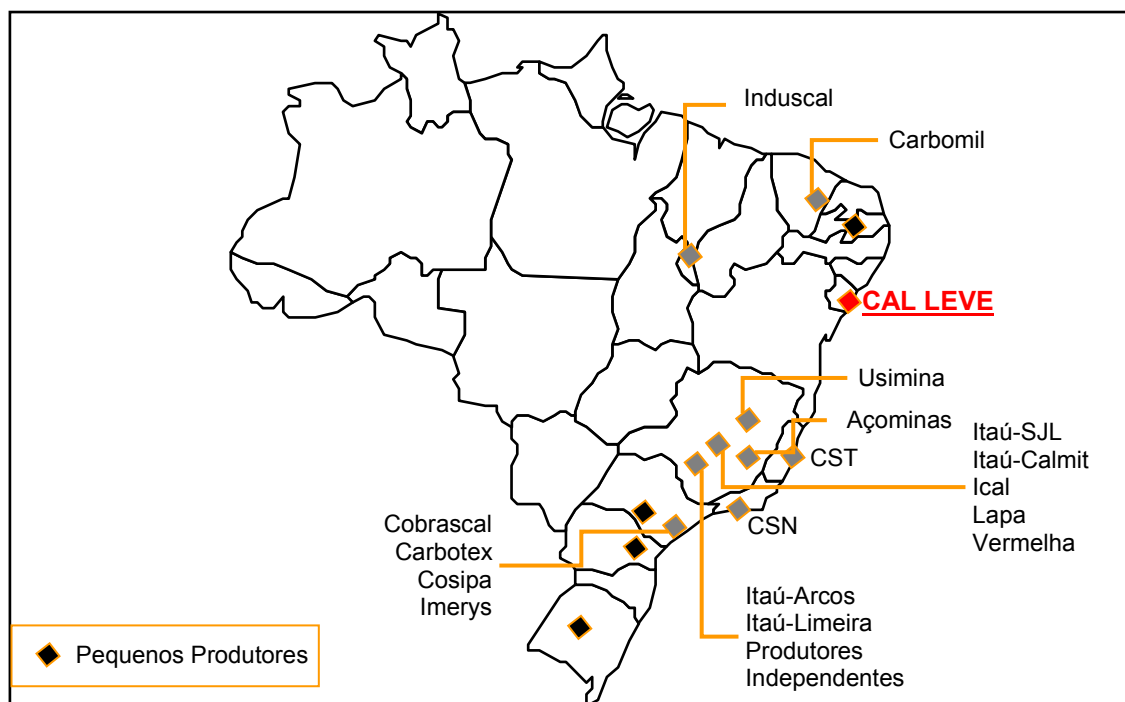
**Figura 10: Distribuição do mercado consumidor de cal industrial**

Fonte: Profissionais do grupo de cimentos e ABPC (Associação Brasileira de Produtores de Cal)  
 Maio, 2005.

#### 4.1.4 Principais Produtores de Cal Industrial e sua localização no Brasil

Existe uma concentração dos produtores de Cal Industrial nos estados do Sudeste do país, o que confere à empresa adquirida importante vantagem logística para o abastecimento do Nordeste, com uma menor competitividade e maior liberdade de ação no mercado local, visto que não há competidores de grande porte nas proximidades.

Observa-se na Figura 11 abaixo a distribuição e localização dos principais produtores de cal de grande e pequeno porte em todo o território nacional.



**Figura 11: Distribuição dos principais produtores de cal industrial no Brasil**

Fonte: Profissionais do grupo de cimentos, maio 2005.

A próxima seção trata, com detalhes, sobre a forma de coleta de dados e análise da pesquisa no estudo de caso da empresa adquirida.

#### **4.2 As empresas em estudo – o grupo PHT e a empresa adquirida – informações gerais**

A PHT é um grupo de gestão familiar, com sede no interior de Minas Gerais, especializada em prestação de serviços de gestão e logística operacional, atuante nos ramos de movimentações industriais, limpeza industrial, terraplenagem, mineração, recuperação ambiental, locação de equipamentos e transporte de passageiros, em diversas regiões do país. Há 21 anos no mercado, a PHT é uma empresa reconhecida nacionalmente e conta com mais de 1300 funcionários que participam constantemente de programas de capacitação e

qualificação. Certificada nas normas ISO 9001:2000 e ISO 14001, a empresa possui uma frota moderna e com mais de 480 equipamentos de ponta, com um faturamento anual em torno de R\$130 milhões como o realizado no ano de 2006.

De acordo com a estratégia de ampliação e diversificação das áreas de atuação, o grupo PHT, através do empreendedor líder dos negócios busca, constantemente, oportunidades que tenham sinergia entre as demais áreas de atuação.

Atento às oportunidades de negócios, a Cal Leve, aqui ficticiamente denominada, objeto de pesquisa dessa dissertação é mais um investimento adquirido pelo empreendedor líder com o propósito de possuir empreendimentos próprios que se destinem à venda de produtos e não apenas de serviços. Trata-se de uma empresa pertencente a um grande grupo empresarial brasileiro do ramo de cimentos.

#### **4.3 O empreendedor corporativo: ‘perfil’**

Nesta seção, toma-se como fonte de referência para contextualização do empreendedor e da empresa em análise nessa dissertação, um estudo de caso previamente realizado pelo autor dessa dissertação sobre as características e perfil do empreendedor fundador da empresa PHT (LIMA; SALUM; SILVA, 2006). A dissertação retoma a análise da mesma empresa e, em particular, se propõe a estudar aspectos do empreendedorismo corporativo retratado no processo de aquisição de um novo negócio por tal.

O empreendedor executivo líder dos negócios do grupo PHT e único acionista na empresa adquirida Cal Leve, possui uma história muito peculiar de empreendedorismo em que desde cedo esteve exposto ao mundo dos negócios, trazendo consigo a energia e a vontade de aprender e superar obstáculos.

Um dos pontos fortes que caracterizam o empreendedor é o seu estilo de tomada de decisões arrojada e sua maneira de analisar todo o contexto de uma negociação, tendo como habilidade a pré-elaboração de planos de ação.

No início de suas atividades empresariais, a ousadia do empreendedor fez com que ele perdesse capital além do planejado pelo fato de não ter tomado a decisão no momento certo. “Estava ligado sentimentalmente ao negócio. E negócios são negócios. Nunca se deve colocar mais do que isso nas resoluções, o custo pode ser muito alto quando se envolve mais do que o necessário nas decisões.” (LIMA; SALUM; SILVA, 2006, p. 4). Esse relato do episódio marca sua percepção do erro como etapa necessária do conhecimento empreendedor. Valorizando a necessidade de contínuo aprendizado, sua percepção é a de que os erros são componentes da rotina e dos processos de conhecimento empresariais e que não há como evita-los, mas sim utiliza-los construtivamente. Ágil em processos decisórios, o empreendedor valoriza a ação, resposta e decisão em seu exato momento sem postergar. As tomadas de decisões devem ser rápidas, eficientes e desburocratizadas. Neste aspecto o *feeling* do empreendedor é muito importante.

#### **4.4 O ambiente**

Faz parte da cultura do grupo PHT o tratamento dos erros como fonte de aprendizado. É melhor tomar a decisão, mesmo que errada, ao invés de manter um processo parado por falta de iniciativa ou medo.

Para que todo este conceito seja mais facilmente assimilado, desde a contratação – o empreendedor faz questão de participar de todas, quando possível – é passado ao novo funcionário que, na empresa, não existem amigos, tudo é estritamente profissional. Em uma cidade pequena, este tipo de postura é fundamental, pois as pessoas costumam confundir as coisas. Também é enfatizado ao profissional, que o maior risco ao vir trabalhar na empresa é dele, se der errado para o profissional, a empresa continua.

A contrapartida a essa filosofia empresarial é a de que o índice de rotatividade na empresa é efetivamente muito baixo. Isso proporciona certa autonomia às pessoas na tomada de decisões, pois já possuem conhecimento suficiente da empresa e de suas possibilidades. O controle de todo o processo é feito através do caixa, no qual o empreendedor percebe qualquer oscilação, rastreando a forma como foram tomadas as decisões ou o que quebrou em uma máquina e o que mais desejar. Sua administração é através do caixa.

#### **4.5 O negócio**

Antes de ser comercializada para a PHT, a empresa adquirida, aqui ficticiamente denominada Cal Leve era uma empresa pertencente a um grupo do ramo de cimentos e está localizada no nordeste brasileiro, na cidade de Simão Pereira.

Operando desde 1977, atualmente tem como principais produtos a Cal Virgem Calcítica, a Cal Virgem Dolomítica, a Cal Hidratada (CH-I e CH-II) além da Brita e do Pó Calcário. O processo de fabricação é composto por 5 fornos verticais de Calcinação, totalizando aproximadamente 250/ton por dia de Cal Virgem. Parte dessa produção é hidratada, resultando em cerca de 80 ton/dia de cal hidratada.

Sua produção tem aplicação voltada basicamente para empresas dos segmentos químico, siderúrgico, saneamento básico, construção civil e agricultura. A empresa possui reservas de calcário que atendem entre 50 e 60 anos de sua produção, sendo que a reserva atualmente em exploração está dentro de sua própria propriedade.

A empresa conta atualmente com 120 funcionários e possui uma organização bastante enxuta. Nos últimos anos, foi feito um esforço grande para se aumentar a competitividade do negócio, através da terceirização de atividades não relacionadas às atividades centrais da empresa.

A unidade Industrial da Cal Leve está a 120 km da capital Aracaju. Sua localização é privilegiada, pois na região do Nordeste brasileiro não há nenhuma outra empresa de calcinação com a mesma ou superior capacidade de produção instalada o que permite um bom escoamento de sua produção para os estados de Sergipe, Bahia e Alagoas.

#### **4.6 A análise do negócio**

A oportunidade de participar do processo de licitação para a aquisição da unidade de calcinação industrial - Cal Leve contou com o suporte de uma equipe de consultores externos e especialistas do ramo de cal industrial. O processo de análise durou oito meses.

A análise dos dados gerados pela equipe teve uma complementaridade a partir da estrutura organizacional e processual que o grupo PHT já possuía em outros negócios.

No que se refere ao levantamento de dados de viabilidade de aquisição para a elaboração do relatório executivo foram utilizadas informações previamente coletadas sobre o negócio cal, suas diversas utilizações e as tendências do setor. Somadas a estas informações foi realizada uma visita de campo na instalação fabril da Cal Leve, com o intuito de observar as condições de conservação e confrontar os dados informados.

A visita deu-se no dia 03/10/2005, contando com a presença de um profissional do grupo do ramo de cimentos, responsável pela recepção e interlocução das negociações. Além disso, estavam presentes o responsável pela unidade Cal Leve o responsável pela operação de exploração de lavra, mais o responsável pelas áreas administrativas, RH e comercial.

#### **4.7 O processo de aquisição**

De posse dos dados coletados e analisados em conjunto com a equipe de consultores externos, a tomada de decisão pelo empreendedor líder se concretiza com a apresentação dos relatórios técnicos formulados pela equipe de consultores externos.

A aquisição desta unidade industrial faz parte da estratégia empresarial do empreendedor do grupo PHT, que visa a buscar, adquirir ou participar de empreendimentos com sinergia aos atuais negócios de prestação de serviços onde o aperfeiçoamento e aprendizagem organizacional tem se apresentado de forma constante ao longo dos anos de atuação junto a grandes grupos industriais.

No dia cinco de janeiro de 2006, o grupo PHT se apresentou oficialmente a todos os funcionários, autoridades locais, lideranças e gestores do projeto para uma apresentação e formalização da nova gestão controladora da unidade fabril. Nessa apresentação trazia como bagagem seu plano de ação focado em recuperação das instalações e aumento da produção como também um grande projeto de revitalização da marca e da imagem da empresa no mercado nordestino.

A Cal Leve tornou-se a mais nova empresa controlada pelo grupo PHT ao concluir o processo de negociação junto ao grupo do ramo de cimentos no mês de dezembro de 2005. A transferência efetiva do controle foi realizada no dia três de janeiro de 2006, quando se iniciou



o processo de transição com uma equipe de profissionais da região além daqueles que foram deslocados pela PHT para assumirem a responsabilidade da gestão da fábrica.

A incorporação desse novo segmento é mais um avanço estratégico do Grupo PHT, especificamente do diretor presidente que almeja a diversificação de seus negócios nos últimos anos. O grupo investirá ao longo de três anos aproximadamente a quantia de oito milhões de reais para implantação de projetos reestruturadores que garantirão o incremento da produção, novas oportunidades de negócios e geração de emprego, aliados à promoção da cidadania e do crescimento sócio-econômico da região.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Considera-se nesta seção uma análise geral dos resultados da pesquisa e das transcrições das entrevistas gravadas, levando-se em conta os objetivos específicos, e ainda, um cruzamento final da interpretação desses dados com o referencial teórico, em especial os itens 2.5.4 (que trata de ações de renovação estratégica e diversificação de negócios) e 2.5.5, no qual se faz menção ao marco teórico deste trabalho – o processo visionário de Filion.

Para melhor entendimento da análise de dados coletados nos depoimentos, faz-se necessário esclarecer que a seção 5.1 agrupou os depoimentos dos consultores externos e um gerente da Cal Leve; e a seção 5.2, o empreendedor líder do Grupo PHT e o executivo de um grande grupo do ramo de cimentos. Esse agrupamento, em ambas as seções, teve como norteador o modelo apresentado na Figura 7 do Capítulo 3 e os objetivos específicos descritos no Capítulo 1 desta dissertação. Na seção 5.3 será abordada a análise geral do material resultante da pesquisa de campo à luz do referencial teórico.

### **5.1 Análise de dados**

Conforme visto na seção 3, a pesquisa qualitativa de natureza exploratória evidenciou, de acordo com aquele referencial teórico, que empreendedores identificam oportunidade e são capazes de criar e construir uma visão sem referência prévia (TIMMONS, 1994).

O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, que permitiu mais flexibilidade explanatória tendo em vista que não está sendo comparado com outros modelos referenciais. Além disso, os dados coletados captaram a riqueza de detalhes de maneira qualitativa, permitindo uma análise satisfatória e consistente que atendeu os objetivos gerais e específicos.

Na análise dos dados coletados, confirma-se que, em qualquer iniciativa por parte do empreendedor, faz-se necessário que o mesmo disponha de estrutura de pensamento sistêmico e visionário, pois é a partir daí que poderá fixar seus objetivos e traçar o caminho para atingi-los, segundo Filion e Dolabela (2000).

A aquisição do novo empreendimento resulta de uma estratégia de negócios desenhada e concebida pelo empreendedor líder do Grupo PHT, e pode ser vista em sua inserção no quadro multidimensional de ações empreendedoras corporativas, enquanto renovação estratégica de negócios (SHARMAN; CHRISMAN, 1999; DORNELAS, 2003; SEIFFERT, 2005). A criação e a implementação de novos empreendimentos, sob seu comando, são resultantes de ações que buscam o fortalecimento de sua atuação no mundo dos negócios e também a perpetuação de suas empresas.

Observou-se na pesquisa em profundidade que a estratégia adotada pelo Grupo PHT, nos últimos três anos, é a identificação de oportunidades e/ou novas parcerias em empreendimentos corporativos. Essa informação traduz, em linhas gerais, a ação renovadora e estratégica do empreendedor líder, ao analisar várias oportunidades de negócios que surgiram e focar naquela que ia ao encontro de seus desejos, de sua visão e de seus sonhos.

Considerando a análise de Seiffert (2005), de que em um novo negócio podem-se ter diferentes estratégias de entrada – como *joint ventures*, aquisições, *spin-offs* e alianças –, deve-se esclarecer, nesta dissertação, que o desenvolvimento de um novo negócio pelo Grupo PHT teve seu foco definido por meio da estratégia de aquisição.

O empreendedor líder do Grupo PHT relatou, em sua entrevista, que o ambiente no qual está inserido há mais de 20 anos é constantemente bombardeado por mudanças oriundas do sistema tributário brasileiro. Isso dificulta a renovação de contratos de prestação de serviços – hoje o carro chefe do grupo –, visto que a concorrência está cada vez mais acirrada, e faz com que a diversificação de negócios seja, a cada dia, algo mais necessário para a sua permanência e sobrevivência no mercado de trabalho.

Como o exposto por Smith (1997), uma organização subsidiária de grande corporação, como era o caso da empresa Cal Leve, objeto de aquisição pelo Grupo PHT, pode ser disponibilizada à venda no mercado quando os acionistas não têm mais interesse ou são grupos familiares que, eventualmente, não possuem sucessores.

Para os autores Martinez e Gavidia (2006), o *insourcing* ocorre por meio de redefinições do domínio competitivo empresarial, a partir da oferta de novas soluções a outros setores e clientes não anteriormente atendidos. Vislumbrando a busca de crescimento e independência

financeira nos negócios do Grupo PHT, o empreendedor líder decidiu por novas estratégias que foram desenhadas e adotadas para a aquisição de outros negócios. Visando buscar a realização de suas visões para a projeção da organização, ele identificou oportunidades em novos campos de atuação e diversificação de negócios.

Na percepção dos entrevistados, formados pelo grupo de consultores externos e por dirigentes da indústria de calcinação, no processo de análise para aquisição três grandes fatores influenciaram as ações empreendedoras do líder do Grupo PHT, que serão apresentados nas seções 5.1.1 e 5.1.2, a seguir.

### **5.1.1 Elementos organizacionais e procedimentos administrativos**

A estratégia adotada pelos consultores externos foi a de determinar, em conjunto, o papel e a área de atuação de cada um no processo. Este teve duas fases: a primeira, de dois meses, na região Sudeste do país; a segunda, uma imersão de 15 dias no estado de Sergipe. Para apoiar no desenvolvimento desses trabalhos, foi formado um comitê gestor, composto por lideranças das áreas administrativas, financeiras, de manutenção e de suprimentos do Grupo PHT, com a finalidade de desenvolverem juntos, durante alguns meses, estudos e visitas a empresas do ramo de calcinação na região de Arcos, Formiga e Pains. Essa região, no estado de Minas Gerais, possui uma grande concentração de indústrias de calcinação e de profissionais especializados nesse ramo. Em seguida foram iniciados os trabalhos de campo na região de Aracaju (Sergipe).

Um diferencial destacado pelos entrevistados foi a diversificada rede de relacionamentos do empreendedor, o que contribuiu para a preparação dos profissionais envolvidos. Foi também importante, conforme lembrou o Consultor de Negócios 2, a ida a Aracaju de líderes internos do Grupo PHT, antes do encerramento das negociações, para avaliar os procedimentos e os padrões operacionais adotados pela equipe gestora da empresa a ser adquirida. Nesse período, foi intensa a comunicação entre os membros do grupo e dos subgrupos envolvidos na negociação como ainda com toda a equipe pertencente à estrutura organizacional do Grupo PHT que atuava no escritório central como suporte e determinava os padrões de funcionamento para a equipe externa. Havia também total liberdade para opinar, relatou o Consultor de Negócios 1.

O gerente industrial da unidade Cal Leve, em seu depoimento, ressaltou o apoio recebido dos especialistas contratados pelo Grupo PHT, antes e após o processo de transição, visando maximizar resultados a curto e médio prazo. “Tivemos grande apoio dos representantes de cada setor que foram deslocados para o local, a fim de mitigar o impacto da mudança de gerenciamento na empresa Cal Leve”, disse o gerente.

Na percepção do Consultor de Negócios 3, experiente no ramo de cal há mais de 30 anos, a apresentação do relatório final dos consultores foi feita, conforme reconheceu o empreendedor líder do Grupo PHT, em linguagem clara e de fácil entendimento. As pessoas que fizeram parte das equipes de trabalho conseguiram traduzir e transmitir a mensagem com objetividade e clareza, para que o empreendedor pudesse fazer a leitura e a interpretação dos dados do negócio.

Os entrevistados ressaltaram que, como resultado da estratégia adotada, foi possível contar, em Sergipe, com o apoio dos especialistas nas áreas de negócios, de marketing, administrativo-financeira e direito empresarial que permaneceram em Minas Gerais. O Consultor de Negócios 1 lembra o apoio dado por aqueles especialistas, inclusive para abrir portas em Sergipe, durante o levantamento de dados na pesquisa de mercado, com visitas a clientes atuais e potenciais, e no mapeamento do mercado consumidor de cal em todas as áreas. Segundo ele, um trabalho desse tipo só se desenvolve com rapidez e segurança nas informações, se a equipe trabalhar como um verdadeiro time e tiver facilidade de acesso às informações. Sem elas, não seria possível contribuir para o planejamento estratégico da nova unidade do Grupo PHT e para que o investidor pudesse tomar a decisão de compra com tranquilidade. O estudo do mercado identificou o potencial de consumo atual e futuro e as possibilidades de lançamento de outros produtos pela indústria de calcinação.

O Consultor de Negócios 2 viu no trabalho que foi desenvolvido uma oportunidade muito importante de acompanhar as negociações entre um grande grupo transnacional e um grupo nacional com características de gestão familiar.

A opinião dos entrevistados converge também sobre a importância da pré-estruturação do organograma e da definição dos papéis futuros que deveriam ser preenchidos por pessoas locais que não conheciam, até então, os processos administrativos do Grupo PHT. A estrutura

organizacional do PHT serviu de suporte para que os consultores e o comitê gestor pudessem fazer projeções e criar meios que facilitassem as atividades rotineiras dos profissionais, a partir do processo de transição. A transferência de conhecimento interno do Grupo PHT feito pelas pessoas que respondiam administrativamente e representavam a estrutura organizacional, foi um dos pontos fortes para o suporte e condução dos trabalhos.

### 5.1.2 Percepções individuais

Um ponto comum comentado pelos consultores externos foi o planejamento e o desenvolvimento de cada etapa do projeto. Vale ressaltar que o mais importante, na opinião deles, é o profissionalismo na condução das ações.

A etapa de estudo para aquisição do negócio foi muito bem elaborada em função do tempo dedicado. Outro fator preponderante para o sucesso deste projeto foi a facilidade com que pessoas de especialidades distintas se entrosaram de forma rápida ao grupo de trabalho, permitindo uma análise completa do negócio, reduzindo assim, os riscos de uma leitura tendenciosa apenas por uma vertente de profissionais. (Consultor de Negócios 3)

Entre os desafios identificados pelos consultores, pode-se observar que cada um externou um ponto de vista diferente de acordo com sua realidade e experiência profissional.

Entender a cultura local, para poder conviver com as pessoas do Nordeste brasileiro de maneira bem respeitosa, visto que estas possuem uma expectativa de vida e uma compreensão da realidade organizacional bastante diferente da nossa. Vale ressaltar que o mais rico e desafiador, nesse projeto, foi conviver com as pessoas locais e alinhá-las a uma cultura de uma empresa do Sudeste, com foco em dinamizar o negócio que se encontrava sem investimentos e sem desafios estratégicos. (Consultor de Negócios 1)

Trabalhar numa região onde a cultura da comunidade local e os hábitos cotidianos são completamente diferentes dos nossos, foi um aspecto que marcou muito o nosso trabalho, pelo fato de termos que nos adaptar e falar a linguagem local para que pudessemos ser compreendidos. (Consultor de Negócios 2)

A responsabilidade de planejar as mudanças internas foi delegada ao gerente industrial da unidade, que também tinha como meta a revitalização de todo o parque industrial sem interromper as operações de abastecimento do mercado consumidor. Essas atividades tiveram impacto direto na motivação dos empregados e da comunidade local, pois se temia o fechamento da fábrica.

O maior desafio foi implementar as mudanças necessárias, ao mesmo tempo em que se necessitava melhorar a auto-estima e a motivação dos funcionários, depois do desgastante processo de aquisição da empresa. (Gerente industrial da unidade Cal Leve)

Procurou-se, em primeiro lugar, conhecer os aspectos culturais locais, para definir as estratégias para gerenciar, comunicar e motivar os empregados. Na percepção desse mesmo gerente, as estratégias adotadas pelo empreendedor foram bastante arrojadas e desafiadoras, pois vários investimentos para adequações do parque industrial eram necessários para manter as metas de produção e garantir o atendimento aos clientes.

Como em todo projeto a ser implementado, encontraram-se facilidades e dificuldades, conforme ressaltado pelos entrevistados. Era necessário desenvolver a rede de contatos com empresários, autoridades e entidades de classe locais. Um dos grandes desafios era coletar os dados mercadológicos sem tornar pública a transação comercial de compra e venda que se estava desenrolando entre os grupos empresariais. “Iniciamos o trabalho na sala de um hotel com um catálogo de telefone nas mãos, pois não tínhamos nenhuma base de dados para podermos identificar potenciais clientes da região”, lembra o Consultor de Negócios 1. Por outro lado, eles foram bem aceitos pelas pessoas com quem se relacionavam. Autoridades municipais e estaduais deram apoio à idéia de geração de empregos e de investimento para o estado.

Para os consultores entrevistados, é muito importante conhecer a cultura da organização e o perfil dos acionistas, para que sua contribuição seja adequada. Eles precisavam conhecer o negócio da cal, pelo menos no nível básico, para que pudessem ter uma linguagem alinhada. Nisso, foram ajudados pela visita a algumas empresas de calcinação mineiras, antes de viajar a Sergipe, e pelas conversas, em três ocasiões, com um especialista do ramo de cal.

Os itens do relatório final que compreendiam as áreas de custos de produção, marketing, mercado e canais de distribuição demandaram um trabalho mais intenso e criterioso, devido à dificuldade de coletar dados que permitissem uma análise consistente e profunda para o empreendedor. (Consultor de Negócios 2)

Primeiramente, procuramos conhecer os aspectos culturais regionais, e baseados neles, definimos estratégias para gerenciar, comunicar e motivar os funcionários. Depois de montadas as equipes, procuramos conhecer os processos atuais, implementar melhorias e padronizar as atividades. Logo em seguida definimos

metas e objetivos a serem buscados por todos. (Gerente industrial da unidade Cal Leve)

## **5.2 Empreendedorismo – Modelo Filion, na prática**

Para Filion (1991), a capacidade de articular uma visão requer a habilidade de conceber um ou mais cenários futuros. A partir do momento que se estabelece a visão emergente, na qual ocorre o desenvolvimento do embrião, os próximos passos já se relacionam para a construção das visões central e complementar.

A indústria de calcinação foi uma das visões emergentes analisadas, entre outras. Elas surgiram, para o empreendedor, através de sua rede de relacionamentos. Para atender a estratégia de diversificação dos negócios do Grupo PHT, foram realizadas pesquisas de mercado visando compreender e sustentar os argumentos de novos negócios por parte dos dirigentes do grupo.

Na avaliação do Consultor de Negócios 3, a aquisição da Cal Leve era uma oportunidade imperdível, pois o empreendedor não enfrentaria grandes dificuldades nas áreas de estudos geológicos, licenças ambientais, instalação de equipamentos, contratação de pessoal, entre outras, pelo fato de a unidade estar em operação e pertencer a um grande grupo empresarial.

Para os entrevistados, a busca da diversificação dos negócios do Grupo PHT, por meio de aquisições, comunga com a grande influência do empreendedor em suas redes de relacionamento, bem como com seu espírito visionário e com uma visão estratégica que conduz a empresa ao crescimento e à segmentação no mercado.

Para Dornelas (2003), a renovação estratégica refere-se aos esforços empreendedores da organização que trazem à tona resultados provenientes de mudanças no negócio ou na estrutura corporativa e mesmo em sua estratégia. A renovação significa a revitalização das operações da organização decorrentes da mudança do escopo e da diversificação de seus negócios, como também, o desenvolvimento ou a aquisição de novas competências que agregaram valor para os públicos alvos, clientes, funcionários e acionistas.



Ainda segundo Dornelas (2003), a estratégia se define pelo modo como a organização alinha seus recursos dentro de seu ambiente. A estrutura organizacional é a forma pela qual a organização implementa a sua estratégia.

Analisando a entrevista do Consultor de Negócios 4, vê-se que a diversificação do Grupo PHT tem sido muito focada em aproveitar a sinergia que as oportunidades de novos empreendimentos oferecem, para fazer valer as vantagens competitivas que são atreladas a um grupo empresarial diversificado.

Pela ótica do Consultor de Negócios 4, um dos aspectos mais relevantes e decisivos para a aquisição do negócio foi uma avaliação que se fez a respeito da situação de regularidade do registro da jazida de minério calcário junto aos órgãos competentes.

Não foram encontradas quaisquer pendências legais e/ou técnicas que pudessem ser impedimento das negociações em curso. O processo se encontrava bem instruído, não existindo em relação ao mesmo quaisquer sanções e ou exigências que o tornassem vulnerável perante a legislação mineral e/ou ambiental. (Consultor de Negócios 4)

Para os consultores externos, entre os benefícios gerados para o Grupo PHT, pelo processo de aquisição de uma unidade de negócios em outro estado da federação, se sobressai uma oportunidade de aquisição de conhecimentos que serão muito úteis para a continuidade do processo de diversificação.

Participar do processo de negociação para adquirir um negócio de um grande grupo nacional e disponibilizar toda uma equipe para estudar a viabilidade de um novo empreendimento representaram um somatório de experiências muito grande para os profissionais do grupo PHT e para o empreendedor, visto que o objetivo do grupo continua sendo o de diversificação de negócios. Mesmo com todas as dificuldades encontradas, como distância geográfica, cultura local, maneira de gestão anterior, a necessidade de investimento e a amplitude dos negócios, que inclui ainda a aquisição de um maciço florestal, somados eles representaram um valor agregado muito grande para o grupo PHT. (Consultor de Negócios 1)

### **5.2.1 Visão**

O modelo visionário de Fillion (1991), em que a visão inclui alguma intuição, imaginação e, ao mesmo tempo, ações reais, vai ao encontro da visão e da atitude do empreendedor, ao analisar a aquisição de um novo negócio.

O negócio se torna viável a partir do momento em que se tem informações privilegiadas, através de uma rede de relacionamentos que só se adquire ao longo do tempo. A partir daí, o negócio começa a ser analisado em todas as suas esferas, principalmente a que tange ao aspecto econômico, e com projeções de crescimento e forte valorização no mercado. (Empreendedor do Grupo PHT)

Aquele indivíduo que possui uma visão pode ser definido como um sonhador que deseja realizar um trabalho. De fato, os empreendedores que conseguiram desenvolver uma visão o fizeram, ao que parece, com o auxílio da sua imaginação, da reflexão e do seu bom senso. “Desde o momento em que conheci o empreendedor do Grupo PHT, percebi que era um visionário e um empresário determinado em suas decisões e com o objetivo claro de crescimento”, declarou um executivo de um grande grupo empresarial do ramo de cimentos.

Observa-se na postura do líder do Grupo PHT a presença de fatores que caracterizam o processo de criação da visão em seus elementos (emergente, central e complementar). Essa atitude revela traços evidenciados ao longo da entrevista e que reforçam a argumentação de Fillion (1991), segundo a qual, empreendedores que conseguiram desenvolver uma visão parecem ter realizado seu sonho com o auxílio de sua imaginação, sua reflexão e seu bom senso.

### **5.2.2 Visão do mundo**

A maneira pela qual o empreendedor vê o mundo real, ou percebe oportunidades de estabelecer visões e relações para apoiar a realização de seus projetos, é um dos grandes diferenciais do empreendedor do Grupo PHT.

Mesmo em viagens de lazer, as oportunidades não devem passar despercebidas, pois este é o momento no qual a sua mente está relaxada para poder fazer o exercício de absorver outras culturas e conhecimentos que poderão propiciar a geração de novas idéias, novos negócios ou, ainda, influenciar o próprio crescimento da organização. (Empreendedor do Grupo PHT)

Mesmo durante os encontros informais, o empreendedor do grupo PHT nunca perde a oportunidade de explorar seus desejos, através de informações privilegiadas, na busca de novos conhecimentos ou novos negócios. É impressionante a energia e a motivação por ele demonstrada, quando o assunto é sobre algo que lhe desperta a atenção e o desejo de saber. (Executivo de um grande grupo do ramo de cimentos)

Para esse executivo, o empreendedor do Grupo PHT apresenta uma noção clara de sua posição como empresário, de suas limitações e de seus diferenciais, sem temer ou se desmerecer, tomando isso como uma forte característica que o diferencia numa rede de relações profissionais.

### **5.2.3 Energia**

A energia para trabalhar vem do prazer de se fazer o que gosta, de se sentir impulsionado, por todo o tempo, pelos desafios do cotidiano. Essa opinião é compartilhada pelo empreendedor do Grupo PHT e pelo executivo de um grupo do ramo de cimentos.

A energia despendida pelo empreendedor pode conferir a ele mais liderança, pelo fato de dedicar mais tempo para provocar e preservar relacionamentos que lhe serão compensadores pelo constante fluxo de informações.

Na visão do empreendedor, estar bem relacionado é um diferencial no mundo dos negócios, pois confere um referencial e uma identidade que lhe permite obter informações, acesso a novas oportunidades e reconhecimento.

Ande à toa, mas não fique à toa. Por todos os lugares por onde passar, observe atentamente tudo a seu redor, pois as oportunidades e o conhecimento estão à disposição de todos. Basta saber identificar e ser persistente, e focado naquilo que deseja. (Empreendedor do Grupo PHT)

Durante o processo de negociação da unidade industrial Cal Leve, tive a oportunidade de participar de várias reuniões com o empreendedor do Grupo PHT e pude perceber que sua energia não tem fim. Mesmo com o assunto esgotado, ele ainda busca obter mais informações e aprendizado. É incrível a sua capacidade de romper com protocolos e tornar o ambiente mais informal e descontraído. (Executivo de um grande grupo do ramo de cimentos)

A energia é um dos fatores mais importantes no metamodelo de Fillion (1993), por influenciar a intensidade das atividades profissionais, podendo conferir mais liderança ao empreendedor nas suas visões, na criação e manutenção de relacionamentos, bem como para desenvolver a motivação naqueles que o cercam.

### **5.2.4 Liderança**

A liderança surge numa evolução gradual, que exige habilidade e experiência para desenvolver a visão daquilo que o empreendedor deseja realizar. Nesse sentido, o empreendedor entrevistado relata como a liderança influencia a condução de seus negócios, bem como estimula as pessoas a agirem como empreendedores.

A crença nas pessoas e o ato de delegar são pontos de convicção do empreendedor para o sucesso das unidades de negócio. A liderança está diretamente ligada à capacidade, à criatividade e ao esforço ordenado de todos. (Empreendedor do Grupo PHT)

A liderança resulta, segundo Filion (1993), da visão do mundo (W), da energia e dos relacionamentos, mas, reciprocamente, exerce influência sobre os três elementos anteriores.

A liderança afeta o desejo de concretizar visões, sonhos e planos, seja na esfera profissional ou na pessoal. Por isso, eu e os dirigentes do Grupo PHT estabelecemos como foco esse princípio. (Empreendedor do Grupo PHT)

### **5.2.5 Relações**

As relações são fundamentais para o desenvolvimento e a evolução da visão, pois a rede de relacionamentos propicia ao empreendedor partir em busca de relações que possam contribuir para o aprimoramento e para a sua tomada de decisão.

Numa rede de relacionamentos, é fundamental se aproximar e conhecer toda e qualquer pessoa que possa agregar conhecimento, informação, dados, inovação, oportunidade de negócios e criação de sociedade. (Empreendedor do Grupo PHT)

Observa-se, no depoimento do empreendedor, que há nele um grande prazer de relacionar-se com pessoas de classes distintas, sem nenhum constrangimento, e com facilidade de adaptar sua linguagem e de interagir em ambientes diversos.

Desde cedo, tive que assumir responsabilidades nos negócios de minha família, o que me impulsionou a buscar novos relacionamentos para suprir deficiências de condução de negócios e de tomada de decisões. Acredito que, hoje, a minha rede de relacionamentos, desenvolvida nesses anos, me permite ainda ser impulsionado para buscar e concretizar oportunidades de negócios, deixando para minhas próximas gerações um legado digno de alguém que ama o que faz. (Empreendedor do Grupo PHT)

Constata-se, por meio dos depoimentos do empreendedor do Grupo PHT, que a rede de relacionamentos é um diferencial que influencia a busca de oportunidades e a tomada de

decisões, por estar constantemente presente em ambientes empresariais extremamente competitivos.

### **5.3 Análise geral**

Há várias evidências, observadas e encontradas no material resultante da pesquisa de campo, que constata a relevância da criação de visões por parte do empreendedor do Grupo PHT e que se identificam com o metamodelo visionário Filion (1993), conforme explanado no referencial teórico item 2.5.5. Os tipos de componentes que formam as visões (emergente, central e complementar) podem ser encontrados nas ações de empreendedorismo corporativo do líder do Grupo PHT.

O resultado dos dados levantados neste estudo de caso aponta como característica marcante do Grupo PHT, na pessoa do seu empreendedor líder, o desenvolvimento e a realização de visões baseados na rede de relacionamentos.

De acordo com Filion (1993), a visão é definida como uma projeção do lugar que o empreendedor deseja que seu produto ou sua organização venha a ocupar no mercado. Com base em conceitos de relações sociais, comprovados nas percepções individuais deste capítulo, pode-se afirmar que o empreendedor líder consegue atrair e estimular a sua equipe para trabalhar motivada e ajudá-lo a realizar a sua visão.

A escolha de aquisição do novo empreendimento é resultante de visões emergentes que passaram por um processo de seleção, pelo empreendedor líder, para focar naquela que seria compatível com seus desejos, transformando-se em visão central.

A visão central se divide em exterior e interior. A primeira revela os tipos de componentes com foco no lugar que o empreendedor deseja ocupar no mercado; a interior focaliza características do tipo de organização que o empreendedor necessitará criar, para que ele possa ser capaz de atingir o objetivo da componente exterior (FILION, 1993).

Pode-se dizer que, neste estudo de caso, o empreendedor líder do Grupo PHT alcançou sucesso na realização da aquisição do novo empreendimento, por possuir estrutura

organizacional, processos e padrões administrativos, além de pessoas com habilidades que contribuíram para que a visão central, com foco na componente exterior, se concretizasse.

Ainda segundo o modelo visionário de Fillion (1993), a visão central se apóia em uma série de visões complementares que podem ser caracterizadas como um conjunto de atividades gerenciais que vão apoiar o empreendedor no seu campo de atuação. Nesse aspecto, é importante ressaltar o papel dos consultores externos e do comitê gestor que atuaram como suporte ao empreendedor líder do Grupo PHT, em temas e áreas sobre os quais ele mesmo não possuía conhecimento e domínio.

Para Sharma e Chrisman (1999), uma menção relativamente prematura de alguns autores tem sugerido que, dentro das organizações empreendedoras, cerca de três tipos de fenômeno devem ou não estar inter-relacionados: a) a criação de novos negócios dentro da organização estabelecida; b) a transformação das organizações existentes por meio de reforma ou renovação estratégica; c) inovação.

Os esforços do empreendedor líder do Grupo PHT resultam em mudanças internas que afetam a estrutura organizacional, e que são provenientes das estratégias de diversificação de seus negócios, conforme exposto no referencial teórico item 2.5.4. Segundo observou o executivo do grupo empresarial do ramo de cimentos, a diversificação dos negócios do Grupo PHT propicia um desenvolvimento significativo nas competências empresariais e gerenciais dos dirigentes deste grupo.

O empreendedorismo corporativo adotado pelo Grupo PHT demonstra que há um alinhamento, dentro do seu ambiente de trabalho, focado no crescimento sustentável, como foi observado na entrevista com o empreendedor líder do grupo. Em um de seus relatos, o empreendedor líder apresentou uma relação de oportunidades de negócios viáveis e que estavam sendo avaliadas naquele momento. Uma lista contendo mais de 10 opções de negócios nos campos de inovação, de *joint venture* com grupos estrangeiros e de renovação estratégica em negócios com sinergia aos atuais.

Um dos motivos que levaram o empreendedor líder a se decidir, naquele momento, pela aquisição da Cal Leve, foi a sinergia existente entre a modalidade de operação daquela indústria com a expertise desenvolvida pelo Grupo PHT no ramo de prestação de serviços de

mineração e na logística de movimentação industrial. Além disso, segundo o próprio entrevistado, o Nordeste do Brasil necessita de investimentos e de projetos de expansão dos negócios industriais, visto que o cenário futuro dessa região é de crescimento com foco em turismo, que gerará uma necessidade de consumo de produtos na construção civil. Segundo Dornelas (2003), a estratégia se define como a organização alinha seus recursos dentro de seu ambiente. E a estrutura organizacional é a forma pela qual a organização implementa a sua estratégia.

## 6 CONCLUSÕES

### 6.1 Síntese

A concepção deste projeto surgiu pela inquietude que este tema proporciona ao autor desta dissertação em um processo de empreendedorismo corporativo que contempla a renovação estratégica e análise de viabilidade para a aquisição de um empreendimento por parte do grupo empresarial. Outro fator preponderante para a escolha do tema empreendedorismo corporativo, foi a curiosidade do autor desta dissertação em explorar o tema na esfera teórica para poder compreender as práticas empreendedoras do mundo corporativo, em particular aquelas em que o mesmo teve a oportunidade de vivenciar como dirigente de organizações de grande e pequeno porte.

O objetivo geral desta dissertação era descrever e analisar os fatores organizacionais, individuais e administrativos relacionados a processos empreendedores corporativos envolvendo diversificação e aquisição empresarial. Para a realização do trabalho foi utilizada a metodologia de estudo de caso, que teve como instrumento de apoio a pesquisa empírica em profundidade referenciada no Modelo Visionário de Fillion (1998) e apoiada no modelo de ação empreendedora de três dimensões de Sharman e Chrisman (1999); Dornelas (2003) e Seiffert (2005), considerando apenas a dimensão renovação empresarial e diversificação de negócios através de aquisição.

Considerando-se que o foco do presente estudo relaciona-se a processos empreendedores corporativos a ação empreendedora corporativa é aqui analisada no que se relaciona aos processos de conversão em visão e transformação prática, conforme constatado pelas ações do empreendedor líder do grupo PHT. A ação empreendedora corporativa se realiza em um processo de diversificação e ampliação de negócios, através de aquisição de empreendimentos. A nova atuação empreendedora envolve uma área de negócios em sinergia, porém, nova (de serviços à produção); realiza-se em região e mercado novos (do sudeste para o nordeste do Brasil) e situa-se em diferente contexto organizacional do ponto de vista cultural, administrativo. A pesquisa identifica que são suportes essenciais a esse processo empreendedor corporativo: de um lado a ação visionária individual (empresarial), de outro a presença organizadora (a ambiência) e a introjeção de uma cultura e administração empreendedoras do grupo empresarial que toma a iniciativa, ou a organização de origem.



## 6.2 Análise dos resultados da pesquisa

Analisando todo o material resultante do trabalho de pesquisa de campo, pode-se observar que o Grupo PHT possui características visionárias e empreendedoras impulsionadas pelo empreendedor líder e enraizadas na organização base que dá suporte a sua ação. Evidenciado pelo referencial teórico e em específico no item 2.5.5 a aquisição do novo empreendimento alinha-se com os conceitos abordados no marco teórico do Modelo Visionário de Filion (1993). Em relação ao item 2.5.4 a diversificação de negócios do Grupo PHT tem como ação propulsora a habilidade e capacidade do empreendedor em identificar e buscar recursos internos e/ou externos a sua organização, para aproveitar as oportunidades de negócios, sejam elas aquisições, *joint ventures*, fusões e parcerias estratégicas que surgem. O objeto de estudo de caso dessa dissertação, a aquisição de uma organização como ato de empreendedorismo corporativo por meio de diversificação, revelou que a organização grupo PHT, é motivada pelo seu líder empreendedor que possui a capacidade de ter visões e de definir claramente uma posição de ocupação no mercado.

Como pode ser observado no capítulo 5, o material obtido nas entrevistas em profundidade relata a importância da formação da visão complementar, visto que, o empreendedor líder do Grupo PHT, não possuía todas as habilidades e conhecimentos para avaliar a viabilidade da aquisição do novo negócio. Para isso ele buscou recursos humanos para apoiá-lo na tomada de decisão. Por outro, é importante destacar que o seu papel de empreendedor conseguiu atrair e motivar sua equipe interna a trabalhar para implementar a sua visão.

Outro aspecto importante que vale a pena ser ressaltado é a estrutura organizacional desenvolvida e amadurecida no Grupo PHT após transcorridos mais de 20 anos de atuação no mercado nacional, o que lhe confere um grande diferencial para a formação de várias e novas visões emergentes.

Para fazer parte de uma organização como a PHT que possui como presidente, um líder com características de empreendedor corporativo focado na geração de idéias e imagens que são projetadas ao futuro, pode-se afirmar, com base neste estudo de caso, que é de fundamental importância compreender os fatores intrínsecos que impulsionam todos os funcionários a buscar o crescimento empresarial e as respostas encontradas na organização que são expressão das iniciativas individuais e da equipe em seu conjunto. Elementos chave nesse

processo constatados no caso estudado são relacionados, sobretudo, a cultura empresarial de tolerância ao erro e incentivo à autonomia, à pró-atividade. Por outro lado, reconhece-se na organização estudada uma valorização a busca contínua do conhecimento que permite o aprendizado contínuo propiciado pela capacidade de assunção de riscos.

### **6.3 Reflexão crítica**

O tema empreendedorismo para construção do referencial teórico apresentou-se muito rarefeito e de difícil definição, visto que a literatura utilizada na pesquisa para construção do referencial teórico é escassa e possui de certa forma, muitos conceitos e opiniões repetitivas. Pode-se dizer que esta foi uma das maiores dificuldades no desenvolvimento dessa dissertação.

Outro aspecto que caracteriza uma deficiência nesse projeto é a dificuldade de encontrar conteúdo teórico que contenha aspectos da cultura e realidade das empresas brasileiras. Pelo fato de ser ainda um tema pouco explorado e divulgado foi observado que em quase sua maioria absoluta, os executivos, empresários e consultores que foram abordados pelo assunto, não possuem uma definição clara sobre o tema, confundindo-o como se o tema se restringisse apenas a empreendedorismo por sobrevivência ou necessidade. Esse aspecto prejudica a disseminação de culturas empreendedoras dentro de organizações estabelecidas, impossibilitando que elas possam ter apoio e suporte na implantação de estratégias de crescimento e diversificação de negócios apoiadas por soluções e idéias empreendedoras.

Em virtude da localização do negócio adquirido e da dificuldade de agendamento com os entrevistados selecionados, teve-se que reduzir obrigatoriamente o número de entrevistados para coleta de dados da pesquisa de campo.

Concluindo-se, espera-se que o material apresentado nesse projeto que priorizou o aprofundamento em conteúdos teóricos para em seguida compreender melhor o tema e assim permitir identificar qual o modelo teórico que validasse este estudo de caso focado no empreendedorismo corporativo. Acredita-se que esta dissertação possa contribuir para pesquisas futuras.

#### **6.4 Sugestões de temas de pesquisas futuras**

O estudo de caso demonstrou a oportunidade de aprofundar o tema e conduzi-lo a outras esferas de atuação do empreendedorismo corporativo não apenas no foco de criação de idéias e soluções internas nas organizações, mas também no aspecto de fusões, aquisições, *joint venture* e organizações com foco em internacionalização.

Também seria oportuno estudar a co-relação entre empresas familiares em processo de sucessão versus a continuidade do empreendedorismo de seu fundador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASSI, Tales. **Empreendedorismo corporativo**. FGV Executivo, v.04 – no. 3 – Ago/Out 2005.

ANDRÉ, Antonio N.. Como desenvolver intra-empresários. **HSM Management Update** no. 22 julho 2005;

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In OWARD, Robert et al. **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus 2000. p. 185-203.

BHIDE, Amar. Como os empresários constroem estratégias que dão certo. In: O Empreendedorismo e Estratégia. *On Entrepreneurship*. Rio de Janeiro: Editora Campus. **Coleção Harvard Business Review**. p.61-90. 2002.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empresário**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 1997- 344 p. tradução: Cláudia Ribeiro de Lucinda.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empresário Corporativo – A nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora 2003. 250 p..

CANDIDO, G.A.; ABREU, A.F.. **Tipologia e modelos de redes organizacionais e suas formas de aplicação no atual ambiente de negócios e de gestão**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Nov-Dez/2002.

COHEN, David. Como se faz gente que faz? **Revista Exame**. Ago/2000.

COZZI, Afonso O.; Arruda, Carlos. **Desenvolvendo a capacidade Empresária de uma organização**. Caderno de Idéias, Fundação Dom Cabral - FDC, 2004.

DORNELAS, José Carlos A.. **Empresário corporativo: como ser empresário, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de negócios**, Blumenau, v.9, n.2, p.81-90 abril/junho 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do Empresário**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 275 p.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empresário: Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira/Thompson, 2002. 378 p. 6.a reimpressão da 1.a edição de 1996. Tradução Carlos J. Malferrari.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **Expo Management. Management:** a nova organização e a nova estratégia. Videoconferência, 2001a.

\_\_\_\_\_. **E o melhor de Peter Drucker:** *o homem*, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001b.

FARRELL, Larry. Os novos heróis. **Revista Exame**. julho 2002.

FILION, L.J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, 31 (3), p.63-71, jul-set 1991.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, 33 (6), p.50-61, nov-dez 1993.

\_\_\_\_\_. **Empreender:** *um sistema ecológico de vida*. In: FILION. Louis Jacques; DOLABELA, Fernando e seus colaboradores. Boa Idéia! E Agora? Plano de Negócios, o caminho seguro para criar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados 2000. p.17-29 e p. 30-43.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, *RAE Light*, v.7, n.3, p.2-7, jul-set 2000.

\_\_\_\_\_. Entendendo os Intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.9, no. 2, p.65-80, abril/junho 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - **FDC**. Relatório Preliminar Projetos Spin-Offs Corporativos, Núcleo de Empreendedorismo FDC. Jun/2006. Fundação Dom Cabral.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial** – Construindo empresas brasileiras de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier Editora 2004. 271 p.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, Christopher A. Changing the role of beyond structure top management to processes – **Harvard Business Review**, p.86-96, Jan – Fev 1995.

GIL, A.C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: ATLAS, 1999.

Global Entrepreneurship Monitor. **GEM**, Relatório Anal de 2005-Empreendedorismo no Brasil – relatório executivo. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná / SEBRAE, Curitiba 2006.

GOTTFREDSON, M. et all; **Sourcing estratégico:** da periferia para o centro. Harvard Business Review, p. 1-8, fev 2005.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. São Paulo: ARTMED Editora S.A. - Bookman, 2004. 592 f. Tradutor: Lene Belon Ribeiro.

JOHNSON, Lauren K.. As cinco regras de ouro. **HSM Management Update** no. 18 – Março 2005.

JUDICE, Valéria. VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo. O empreendedorismo tecnológico, ambiente e cultura de negócios no Brasil, Nova Lima, Fundação Dom Cabral, **Caderno de Idéias FDC**. Ano 6, no. 35, dez/2006.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O Fenômeno do Empreendedorismo e as Empresas de Base Tecnológica**. IN: SOUZA, Eda Castro Lucas (org.) Empreendedorismo, Competência Essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, p.84-102, 2001.

LIMA, Mario Eudes; SALUM, Fabian Ariel, SILVA, Marco Antônio. Aprendendo a crescer, a história de um empreendedor que não tem medo de ser feliz. *Anais...* VI Encontro de G&T, Pedro Leopoldo, 05 de Maio 2006.

MARTINEZ, Juan L.; GAVIDIA, José. O insourcing substituirá o outsourcing? **HSM Management** n. 57 julho / agosto 2006;

MINAYO, Maria Cecília de S. (org); *et al.* **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 3. ed. – Petrópolis: Vozes, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 415 f. Tradutor: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda.

NONAKA, L.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p. Cap. 1: *Introdução ao conhecimento nas organizações*, p. 1 a 21.

PENNO, Luiz F.L.. **A empresa em rede sob ótica das interações**. RAE-eletrônica, vol.1, no. 2, Jul-Dez/2002.

PINCHOT, G.. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

RIMOLI, Celso A.; ANDREASSI, Tales; GOUVÊA, Rodrigo; ZANATTA, Jeanlins B. Reflexões sobre empreendedorismo: Estudo de caso de Empresas de Sucesso e Insucesso. *Anais...* ENANPAD, 2004, Curitiba.

SCHRAGE, Michael. Direto ao ponto. **HSM Management**. Jul – ago, 2006.

SEIFFERT, Peter Q. **Empreendendo novos negócios em corporações** – Estratégias, Processos e Melhores Práticas. São Paulo: Ed. Atlas, 2005. 143f.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional – 19ª. Ed. - Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2005.

SHARMAN, Pramodita; CHRISMAN James J.. **Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship.** ET&P – Entrepreneurship Theory and Practice – Spring,1999.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave de inovação gerencial. In: STARLEY, Ken. **Como as organizações aprendem:** relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEVENSON, Howard H.; O Compromisso é conseguir. **HSM Management.** mar – abr 2001.

TIMMONS, Jeffry A.. **New venture creation:** entrepreneurship for the 21st. century. Boston: Irwin, 1994.

UCBASARAN, D; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. **The Focus of entrepreneurial research:** contextual and process issues. In: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP CONFERENCE, 10, 2000.

VIEIRA, M.M.F. **Por uma boa pesquisa qualitativa em administração.** In: Zovain, D.M. & Vieira, M.M.F. Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

YIN, R.K.. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001, cap. 1, 2ª. Edição 2003.

WARD, John. A sabedoria não convencional da empresa familiar. **HSM – Management.** p. 56-61. no. 56. maio-junho 2006.

ZAHRA, S. A. **A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior:** A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.17, n.4, p. 5-21, 1993.

## APÊNDICE: ROTEIROS DE ENTREVISTAS

### a) ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPREENDEDOR DO GRUPO PHT

#### *Rapport*

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista;
- ✓ Realçar a importância da narrativa oral do entrevistado na pesquisa;
- ✓ Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual e dados;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

#### **Características do entrevistado:**

1. Nome completo
2. Idade
3. Profissão

#### **Visão**

4. Como foi que surgiu a idéia deste empreendimento?
5. Onde você buscou informações sobre essa oportunidade apresentada?
6. Você analisou por muito tempo a possibilidade de adquirir a nova unidade de negócio?
7. Como você selecionou as pessoas para participar do processo de análise e aquisição desta nova unidade de negócios?

#### **Rede de relacionamentos:**

8. Qual a importância que você dá à rede de relacionamentos?
9. Como você aproveita as oportunidades de novos contatos para aumentar sua rede de relacionamentos?
10. Você cava oportunidades para conhecer novas pessoas? Como?

#### **Conceito de si e do mundo:**

11. Você se identifica como um empreendedor?
12. Você se considera um bom comunicador?
13. Quais são, na sua opinião, os seus pontos fortes e fracos como empreendedor?
14. Como você avalia sua posição de empreendedor no mundo dos negócios?

#### **O trabalho como empreendedor**

15. Como você identifica oportunidades?
16. Quais são as áreas que você gosta de se concentrar?

#### **Liderança**

17. O que o diferencia na maneira de comandar os seus negócios?



18. O que lhe dá mais satisfação ao comandar os negócios?

**b) ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONSULTORES EXTERNOS QUE  
FIZERAM PARTE DO PROJETO DE AQUISIÇÃO**

*Rapport*

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista;
- ✓ Realçar a importância da narrativa oral do entrevistado na pesquisa;
- ✓ Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual e dados;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

**Características do entrevistado:**

1. Nome completo
2. Idade
3. Grau de instrução
4. Consultor na área

**Caracterização do negócio:**

5. Qual foi a sua atuação no processo de aquisição?
6. Como foi elaborada a estratégia do seu trabalho?

**Evolução do projeto**

7. Quais ações na sua opinião tiveram resultados mais evidentes?
8. Qual foi o maior desafio para você?
9. Quais as facilidades e dificuldades percebidas na evolução do projeto ?
10. Na sua opinião este processo de aquisição somou para sua experiência profissional?
11. Foi necessário estudar o setor deste empreendimento e o perfil do empreendedor para atender os objetivos?

**Percepção sobre o novo negócio**

12. Como você avalia os benefícios da nova unidade de negócios para o grupo PH?
13. Qual o fator mais importante para o sucesso do negócio?
14. Quais são as principais potencialidades e fraquezas do negócio?

### c) ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE INDUSTRIAL DO NOVO EMPREENDIMENTO

#### *Rapport*

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista;
- ✓ Realçar a importância da narrativa oral do entrevistado na pesquisa;
- ✓ Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual e dados;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

#### **Características do entrevistado:**

1. Nome completo
2. Idade
3. Grau de instrução
4. Profissão
5. Tempo de trabalho na empresa
6. Cargo ocupado
7. Há quanto tempo você está à frente desse negócio?

#### **Evolução do projeto:**

8. Qual será o seu papel como gerente da nova unidade de negócio Cal Trevo?
9. Você contou com o apoio de assessores e ou gestores do grupo para coordenar o processo de transição?
10. Qual foi o maior desafio para você?
11. Como você planejou coordenar as equipes de trabalho em função da cultura local?
12. Na sua opinião, quais são os benefícios e/ou dificuldades que podem ser contabilizadas para o empreendedor e para a empresa PH?

#### **Percepção sobre o novo negócio do empreendedor:**

13. Quais são as principais potencialidades do negócio?
14. Na sua opinião quais são os fatores mais importantes para o sucesso do negócio?
15. Como a estrutura administrativa e organizacional da PH apoiou no processo de aquisição da nova unidade de negócios?

#### **Percepção sobre o empreendedor**

16. Quais as principais características do empreendedor na sua opinião?

17. Como você descreve as estratégias adotadas pelo empreendedor?
18. Como você percebe a condução do empreendedor à frente da organização PH na busca de novos negócios?

**d) ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVO DE UM GRUPO DO RAMO DE CIMENTOS:**

*Rapport*

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista;
- ✓ Realçar a importância da narrativa oral do entrevistado na pesquisa;
- ✓ Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual e dados;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

**Características do entrevistado:**

1. Nome completo
2. Idade
3. Grau de instrução
4. Profissão
5. Tempo de trabalho na empresa
6. Cargo

**Oportunidades e Idéias:**

7. Como surgiu a idéia de apresentar essa oportunidade ao empreendedor PH?

**O trabalho como empresário**

8. Na sua opinião quais são os elementos organizacionais que levaram a PH a ser uma provável adquirente da Cal Trevo?

**Evolução do projeto**

9. Você acredita ser necessário o papel de consultores externos para avaliar a viabilidade do negócio? Por parte do adquirente?

**Percepção sobre o novo negócio**

10. Na sua visão, quais os benefícios da nova unidade para o grupo PH?

**Percepção sobre o empreendedor**

11. Como você descreve as estratégias de crescimento adotadas pelo empreendedor?
12. Quais os diferenciais organizacionais, individuais do empreendedor PH?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)