

# **Análise do Empreendedorismo Corporativo em uma Cooperativa de Crédito de Sucesso da Região Sul do Brasil**

## **AUTORES**

**JAISON ADEMIR SEVEGNANI**

Universidade Regional de Blumenau  
jaison.sevegnani@terra.com.br

**MARIANNE HOELTGEBAUM**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
marianne@furb.br

**CLAUDIO LOESCH**

Universidade Regional de Blumenau  
loesch@furb.br

## **RESUMO**

As cooperativas de crédito são uma opção para quem trabalha com o mercado financeiro e deseja melhores taxas e uma gestão participativa, onde os cooperados decidem os rumos da organização e influenciam rentabilidade de seus próprios recursos, onde sobras são distribuídas entre os mesmos, contribuindo para estimular o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridos. Baseados na importância de alcançar melhores resultados trabalhando em um ambiente competitivo as organizações precisam desenvolver e estimular o empreendedorismo corporativo dentro de suas estruturas. Este estudo foi feito com o objetivo de determinar a visão dos funcionários da Cooperativa de Crédito no Vale do Itajaí de Blumenau (SC). Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com um questionário de dezoito questões fechadas, contendo questões de múltipla escolha na escala de Likert, questionando a importância sobre aspectos de inovatividade, proatividade e a influência interna da administração, aplicado no ambiente de trabalho pelo pesquisador. O estudo evidenciou as diferenças e semelhanças entre as visões dos funcionários, onde as ações voltadas a inovatividade foram bem identificadas por todos os funcionários, atitudes de proatividade foram mais percebidas pelos funcionários do corpo técnico e as ações da administração que influenciam o ambiente interno foram mais percebidas pelos funcionários da alta gestão.

*Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo. Intraempreendedorismo. Cooperativas de Crédito.*

## **ABSTRACT**

The credit cooperatives are an option for who works with the finance market and who wants better taxes and a participatory administration, where cooperated decide the organization directions and they influence profitability of their own resources, where they remain are distributed among the same ones, contributing to stimulate the communities' development where they are inserted. Based on the importance of reaching better results working in a competitive atmosphere the organizations need to develop and to stimulate the corporate entrepreneurship inside of their structures. This study was made with the Credit Cooperative determining employees' objective in the Itajaí's Worth of Blumenau (SC). For so much, took place a descriptive research, with an eighteen closed subjects questionnaire, containing

multiple choice in the scale of Likert, questioning the importance on innovative activities aspects, pro activity and the administration influence interns, applied in the work atmosphere for the researcher. The study evidenced the differences and similarities among the employees' visions, where the returned actions the innovative activities were very identified for all of the employees, pro activity attitudes were more noticed by the technical body employees and the administration actions that influence the internal atmosphere were more noticed by the high administration employees.

Word-key: Entrepreneurship Corporate. Intraentrepreneurship. Credit Cooperatives.

## **1. INTRODUÇÃO**

O termo empreendedorismo vem sendo intensamente discutido nos últimos anos, e uma nova tendência nesta área de estudo começa a ser estudada, a do empreendedorismo corporativo. Durante os últimos anos o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo foi visto como uns dos meios de revigorar organizações corporativas. Esta visão é em parte baseada na convicção que elementos de intraempreendedorismo ajudarão a organização a ser mais dinâmica e propensa à inovação refletindo diretamente em sua competitividade. O empreendedorismo corporativo pode ser desenvolvido dentro de diferentes formas de organizações, sejam elas com finalidade de lucros ou não.

A relevância deste estudo aplica-se ao fato de que o cooperativismo de crédito tem magnitude e representatividade mundial, e tem mostrado sua força e potencial de crescimento no Brasil.

Segundo Guimarães (2005) na maioria das pesquisas existentes sobre empreendedorismo corporativo, dentre os principais assuntos tratados, foram relacionados aos benefícios do processo do empreendedorismo corporativo nas empresas (ZAHRA; COVIN, 1995), na consistência da definição do fenômeno no campo de estudo do empreendedorismo corporativo (SHARMA; CHRISMAN, 1999), nos atributos necessários para a organização analisada ser considerada empreendedora (MILLER, 1983) e no papel do indivíduo empreendedor como responsável pelo processo nas empresas empreendedoras de sucesso (GREENWOOD; BRUSH; HART, 1999).

Existe uma lacuna no conhecimento científico de estudos de casos de sucesso que analisam o empreendedorismo corporativo, principalmente quando se trata de estudos replicados em cooperativas de crédito e com confiabilidade já testada exaustivamente. Assim este estudo buscou na literatura o estudo desenvolvido por Goosen; Coning; Smit (2002), e replicado no Brasil por Guterro; Hoeltgebaum (2008), que pesquisa o empreendedorismo corporativo analisando as relações entre a comunicação, a estratégia, a estrutura, a gestão, o ambiente, o risco, capacidade de inovar produtos, pró-atividade, a criatividade e inovação.

O objetivo deste artigo é determinar a visão dos funcionários de uma organização cooperativada, ou seja, sem finalidade de lucros, em relação à iniciativa corporativa.

Considerando que os trabalhos já realizados se limitam à discussão teórica sobre a aplicação de indicadores tradicionais ou não, este artigo concentra esforço em identificar a visão de uma organização em relação à iniciativa corporativa, no caso uma cooperativa de crédito, em específico a Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí (Viacredi), que foi escolhida devido a sua representatividade no meio cooperativista de crédito no Vale do Itajaí (SC) e por ser um caso de sucesso.

## **2. EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR**

Em um primeiro momento o empreendedor (entrepreneur) foi identificado pelos economistas na França, eram as pessoas que no contexto da época pesquisavam as organizações, e empregaram o termo como um elemento à compreensão do desenvolvimento econômico. Dentre eles, o autor identifica Cantillon, um banqueiro, em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o correto gerenciamento de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados em detrimento ao capital investido. O economista Say foi o segundo autor a desenvolver estudos no campo do empreendedorismo, ele considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. De acordo com Cantillon e Say, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades objetivando o lucro e assumindo um risco, associavam os empreendedores à inovação. Considera-se Say como o “pai do empreendedorismo” (FILION, 1999).

Apesar dos trabalhos desses de Cantillon e Say, foi Schumpeter (1934) quem realmente iniciou o campo do empreendedorismo, por meio de sua associação clara à inovação. A função básica do empreendedor é conceber visão de negócio, inovar e mais que tudo é formular a metodologia de ação, ou seja, planejar e executar. (PINCHOTT III, 1989)

Para Filion (1999), foi Schumpeter, em 1928, quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação e ao desenvolvimento econômico.

O empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa. Um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas. (SCHUMPETER, 1982)

Schumpeter (1982) descreve ainda o empreendedor como aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos e materiais.

A partir do momento que se passou a estudar mais os empreendedores, foi possível identificar variáveis em suas características.

Segundo McClelland (1972), empreendedores reúnem três conjuntos de variáveis: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto engloba as seguintes qualidades: a busca de oportunidades, o comprometimento, a perseverança, a exigência pela qualidade e eficiência, correr riscos de forma calculada; o segundo: o estabelecimento de metas objetivas, a busca de informações e o planejamento e monitoramento de maneira sistemática; o terceiro: autoconfiança e independência, a persuasão e rede de contatos.

Provavelmente as profissões no futuro terão uma maior inclinação empreendedora, o que direciona a constituição de diferentes tipos de empreendedorismo. Assim, podem-se citar como exemplos das diferentes possibilidades: aqueles que empreendem quando montam a sua própria empresa (empresarial); os que empreendem nas empresas em que são empregados (intraempreendedorismo); e mais recentemente, destacam-se os empreendedores sociais, os empreendedores ambientais e empreendedores institucionais (que atuam nas relações entre empresas). (FILION, 1999)

No Brasil, a difusão do conceito de empreendedorismo intensificou-se no final da década de 1990, quando grandes empresas tiveram que procurar novas estratégias para aumentar sua competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. No caso brasileiro, a principal preocupação do governo e entidades de classe tem sido com a criação de empresas duradouras, assim diminuindo a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos de pequeno porte. (DORNELAS, 2005)

### **3. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INTRAEMPREENDEDOR**

A obra de Pinchot III, *Intraempreendedorismo*, publicada em meados da década de 1980, desencadeou o aumento do interesse no empreendedorismo dentro das empresas sugerindo que, nas grandes organizações, não era suficiente somente o investimento em pesquisa e desenvolvimento, elas deveriam também desenvolver um clima no qual os empregados seriam estimulados e encorajados a desenvolver inovações, para transformação em novos negócios de crescimento rápido, dentro da estrutura corporativa existente.

Foi Pinchot III (1989) que definiu *intrapreneur* ou intraempreendedor como a pessoa que, mesmo sem deixar a organização em que atua, realiza atos de criação ou inovação típicos dos empreendedores. “Intraempreendedores são empregados que possuem iniciativas novas em organizações estabelecidas e fazem alguma diferença material. Eles propõem idéias novas e valiosas que eles são capazes de desenvolver, em um ambiente cultural favorável”. Os intraempreendedores são visionários; têm necessidade de agir; são dedicados; estabelecem

metas auto-determinadas; estabelecem altos padrões internos; superam erros e fracassos; administram riscos; e possuem lealdade em seus negócios.

O empreendedorismo corporativo refere-se ao processo de criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas para melhorar a lucratividade da organização e aumentar sua posição competitiva ou a estratégia de renovação de negócios existentes. (ZAHRA, 1991)

Burgelman (1983) identifica o empreendedorismo corporativo com o comportamento estratégico autônomo. Contudo ressalta que para ter sucesso, ele necessita ser aceito pela organização-mãe e ser integrado no conceito de estratégia da mesma. Observa-se assim, que se trata de um processo caracterizado por várias forças caracterizando relações de poder e dependência. A organização exerce seu poder coercitivo quando tenta induzir sua postura estratégica ou seu poder normativo quando limita ou restringe comportamentos estratégicos autônomos.

Ainda pode-se completar dizendo que é um processo de renovação organizacional com duas dimensões distintas, porém relacionadas: a primeira envolve os aspectos de inovação e de risco, mediante a criação estratégica de novos negócios pelo desenvolvimento de mercados empreendendo produtos, processos, tecnologias e inovações administrativas; e a segunda dimensão envolve as renovações de atividades que aumentam a habilidade da firma para competir e assumir riscos (MILLER, 1983).

Quando ocorrem as condições específicas e gerais favoráveis para a criação, expansão de uma organização ou para a implementação de uma inovação ou melhoria, iniciam-se novos relacionamentos com o ambiente os quais precisam ser administrados, é o intraempreendedor quem identifica estratégias em busca de oportunidades e as demonstra em sua organização.

#### **4. COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Todas as cooperativas, independente de sua finalidade, estão baseadas nos valores do movimento cooperativista que teve origem na Inglaterra, no século XIX, com os pioneiros de Rochdale. O movimento iniciou-se, entre outros aspectos, pela crescente marginalização dos pequenos artesãos da época, que foram sendo substituídos pelas máquinas de tear industriais que surgiam.

Segundo Schmidt; Perius (2003) com base em alguns princípios, como a igualdade, equidade e solidariedade os pioneiros de Rochdale seguiram disseminando o cooperativismo.

Com o passar do tempo à estruturação e a cooperação inicialmente voltada à sobrevivência e a manutenção da cultura foi aperfeiçoando-se ao ponto de surgirem às cooperativas de crédito, com a finalidade de poupar as sobras que começaram a existir e para formar uma fonte de crédito para os moradores das comunidades.

A primeira cooperativa de crédito no mundo foi criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, na Alemanha, em 1864 e chamava-se Heddesdorfer Darlehnskassenverein (Associação de Caixas de empréstimo de Heddesdorfer). Em dezembro de 1902 foi constituída a primeira cooperativa de crédito no Brasil, na localidade de Linha Imperial, no município de Nova Petrópolis (RS), chamava-se a Caixa de Economia e Empréstimo Amstad. (PINHEIRO, 2007)

Os primórdios do cooperativismo e associativismo brasileiro se desenvolveram em consequência da imigração de povos europeus, principalmente de origem germânica, pois a partir de 1824, os imigrantes começaram a trabalhar no sul do Brasil.(BARRIOS, 1995)

As cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias, formadas por associados cujas operações são voltadas exclusivamente para o benefício mútuo, a sua meta não é o lucro e existindo dentro de um período contábil sobras, estas são distribuídas aos associados de acordo com as cotas de capital investido e proporcionalmente às operações realizadas.

As cooperativas de crédito reaplicam a poupança dos associados na própria região, contribuindo para estimular seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, corrigir desequilíbrios regionais. (PINHO, 2004)

Os bancos são sociedades de capital enquanto as cooperativas são sociedades formadas por pessoas. No que se refere aos bancos, o poder é exercido na proporção do número de ações enquanto nas cooperativas o voto tem peso igual para todos os cooperados. Nas instituições bancárias o administrador é uma pessoa ligada ao mercado financeiro enquanto que nas cooperativas o administrador é um associado ou cooperativado. Outra diferença fundamental entre os bancos e as cooperativas é que os bancos têm finalidades mercantilistas que beneficiam os banqueiros, enquanto no cooperativismo quando o lucro existe, ele é partilhado entre todos e retorna em forma de sobras. (MEINEN, 2002)

Historicamente os bancos não têm vínculos com a comunidade, suas ações estão voltadas para a competitividade e o lucro por excelência. As cooperativas, por sua vez, têm um compromisso e um forte envolvimento com a comunidade de onde vêm os cooperativados. Seja qual for o desempenho e o superávit dos bancos o retorno financeiro se concentra nas mãos dos banqueiros enquanto nas cooperativas o excedente ou as sobras são distribuídos entre todos os cooperativados na proporção das operações realizadas individualmente. (MENEZES, 2004)

As cooperativas de crédito com o passar do tempo tornaram-se importantes instrumentos de desenvolvimento em muitos países, na Alemanha possuem 15 milhões de cooperados e respondem por 20% das movimentações-financeiras bancárias do país, estima-se que 25% dos norte-americanos sejam associados de alguma cooperativa de crédito, na Holanda o Banco cooperativa Randobank corresponde por 90% das demandas financeiras rurais. (MEINEN, 2002)

Conforme dados da Agência de Estatística da União Européia (2000), menciona que 46% do total das instituições de crédito da Europa eram cooperativas e representavam 15% da intermediação financeira. (SCHARDONG, 2002)

Estes números mostram toda potencialidade de nosso país tratando-se de cooperativismo de crédito, pois nossos números são modestos quando comparados a países desenvolvidos.

O cooperativismo de crédito no Brasil respondia em dezembro de 2005 a 2,30% das operações de crédito realizadas no âmbito da área bancária do sistema financeiro nacional e possuía 2,56% do patrimônio líquido total da área bancária do sistema financeiro nacional, atendendo a mais de três milhões de pessoas. (PINHEIRO, 2007)

Ao socializar o crédito as cooperativas estimulam e promovem o corpo social e criam possibilidades de expansão sem geração de lucro, pois a sociedade de pessoas que compõem a cooperativa não têm objetivos próprios de lucro, mas sim de desenvolvimento coletivo.

## **5. METODO DE PESQUISA**

Neste artigo utilizou-se o método estudo de caso (YIN, 2001) para analisar a visão da organização em relação à iniciativa corporativa, assim como para verificar as relações entre a teoria vista e as ações tomadas no caso.

A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí (Viacredi), situada no município de Blumenau (SC), limitando-se a sede da organização. A população da pesquisa foi determinada por conveniência, quem sugeriu o universo foi o presidente da organização, neste ambiente trabalham 40 pessoas. Foram enviados 40 questionários, com retorno de 38 questionários, a falta de alguns destes deve-se ao fato que os demais funcionários estavam de férias no período da pesquisa, os respondentes foram 05 funcionários

da alta gestão e 33 funcionários do corpo técnico da organização, representando um erro de amostragem total de 5 %.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido por Goosen, Coning e Smit (2002) e utilizado na língua portuguesa por Guterro e Hoeltgebaum (2008). Ele é composto por perguntas fechadas (escala de Likert com 7 escalas de discordo completamente a concordo completamente) com 18 questões. A pesquisa foi impressa e entregue aos funcionários por meio dos dirigentes da própria empresa.

Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é um meio para se atingir uma finalidade, pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

A pesquisa tem objetivos exploratórios e como técnicas se utiliza de levantamento e pesquisa documental, com dados provenientes de fontes primárias, obtidas por meio de questionário (expectativas dos funcionários).

Compuseram as fontes de dados secundários para este estudo: periódicos acadêmicos, relatórios de pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros especializados, bases de dados de entidades de classe, entre outros. Esses dados foram utilizados para a orientação e adequação do instrumento de coleta de dados primários.

O resultado da coleta de dados foi analisado com auxílio do Software LHStat, por meio da teoria da ordem de importância: classificação por variável e classificação por categoria e em função da necessidade de analisar-se a coerência entre as questões foi testada a confiabilidade do constructo teórico, onde foram analisados os conjuntos das questões respondentes aos fatores chave, inovatividade, proatividade e o fator da influência interna da administração por meio da teoria do alfa de cronbach, que é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. (HAIR et al, 2005)

A inovatividade foi representada por meio das questões que tratam das dimensões das linhas de produto, mudança de produtos e liderança de P&D quando correlacionadas e submetidas à análise da teoria do Alfa de Cronbach resultaram um grau de confiabilidade de 0,7220.

O segundo fator é a proatividade que tratam questões dentro das dimensões de técnicas novas, postura competitiva, tendência a correr riscos e, coragem ambiental e estilo de tomada de decisão que quando correlacionadas e submetidas à análise da teoria do Alfa de Cronbach resultaram um grau de confiabilidade de 0,8252.

O terceiro fator chave é composto de questões onde a administração influência internamente o ambiente, especialmente em estruturas, processos e nas relações, representam as dimensões de metas, sistemas de criatividade, recompensas, sistemas de intracapital, comunicações, contribuição do pessoal, liberdade de intraempreender, cultura de resolução de problemas, estímulo à competição intraempreendedora e delegação de poder que quando correlacionadas e submetidas à análise da teoria do Alfa de Cronbach resultaram um grau de confiabilidade de 0,8205.

## 5.1 ORIGENS DO INSTRUMENTO

De acordo com Goosen, De Coning e Smit (2002) diversos pontos de vista sobre intraempreendedorismo resultou no que pode ser descrito por eles como um modelo clássico, este modelo contém como principais elementos de plano de fundo a inovação, a auto-renovação e a proatividade, formando o “intrapreneurial construt” que estão brevemente resumidos a seguir:

**Tabela 1: Elementos do Intraempreendedorismo**

Elementos	Descrição
“Equipes Empreendedoras”	Empreendedorismo é praticado quando há um ambiente de equipe.
“Liberdade e Empowerment”	O “empowerment” (poder de decisão) acontece em ambientes onde existe uma medida de liberdade.
“Executivos Incentivadores”	A alta administração deve apoiar e patrocinar os intraempreendedores
“Confiança e Estilo de Administração”	O intraempreendedores deveriam ser confiantes e estarem inseridos em um ambiente não penalizador. Os estilos de administração deveriam promover o intraempreendedorismo.
“Comunicações e feedback”	O feedback e promoção de idéias deveriam ser constantes.
“Recompensas e Reconhecimento”	Os intraempreendedores e o trabalho deles deveriam ser reconhecidos e recompensados.
“Compartilhamento”	Recursos precisariam ser compartilhados
“Criatividade e Inovação”	Promoção da criatividade e inovação.
“Intracapital”	Introdução de um sistema de investimentos focados no intraempreendedorismo
“Sangue novo”	Introdução de novas idéias na organização
“Promoção do Sucesso”	Deveria ser promovido um ambiente positivo estimulando o sucesso.

Fonte: Goosen, De Coning e Smit (2002)

Este conjunto de elementos forma dois fatores chaves, o primeiro, inovatividade, que representa as dimensões das linhas de produto, mudança de produtos e liderança de P&D. O segundo fator em proatividade representa técnicas novas, postura competitiva, tendência a correr riscos e, coragem ambiental e estilo de tomada de decisão.

O terceiro fator chave é a influência interna da administração, especialmente em estruturas e processos, como também relações, representam as dimensões de metas, sistemas de criatividade, recompensas, sistemas de intracapital e comunicações, contribuição do pessoal, liberdade de intraempreender, cultura de resolução de problemas, estímulo à competição intraempreendedora e delegação de poder.

Finalmente conforme Goosen, De Coning e Smit (2002) a integração destes três fatores constituem os seguintes itens:

- estilo de administração e orientação: necessidade de controle; experiência de inovação; persegue objetivos; estilo democrático; foco nas pessoas; aversão risco; foco no longo prazo; impulsionam dão suporte ao intraempreendedorismo; voltada à cultura de inovação; aberta a comunicação; visão empreendedora; confiança; permite contribuição de todos níveis; motivador: orientação nas ações futuras; administra problemas; controla os limites; desenvolve habilidades; cultura de empowerment; não usa controles tradicionais; inspirador; poder ilimitado aos empreendedores;
- comunicação: comunicação aberta; sinergia; sem hierarquia de comunicação; feedback; trocas de informação; compartilhamento de idéias.;
- ambiente: processos mapeados; cultura de aprendizagem; liberdade empreendedora; empregados com empowerment; pratica a motivação; recompensas e reconhecimento; acesso aos recursos; oportunidades de reconhecimento; ambiente receptivo a idéias; clima organizacional criativo; ambiente interativo;
- estrutura: informalidade; estrutura plana; equipe intraempreendedora; intracapital; a estrutura suporta intraempreendedores; subsistemas integrados;

- estratégia: planos sistemáticos de intraempreendedorismo; estratégias específicas; sustentação de objetivos intraempreendedores; busca novos desafios; adaptação; foco ao longo tempo administração estratégica de recursos; modelo estratégico de riscos; utilização estratégica do intraempreendedorismo;
- riscos: suporte; estrutura; recursos; confiança; mudanças; tolerância a erros.
- criatividade e inovação: sistema para dar suporte e desenvolvimento; prática da criatividade procurando por inovações; avaliação da criatividade e inovação; descobertas casuais; controle da inovação; modelo de processo; planos de promoção; progresso dinâmico; foco;
- inovação de Produtos: linhas de produtos; mudança nos produtos; liderança em P&D;
- proatividade: novas técnicas, postura competitiva; propensão a assumir riscos; ambiente arrojado; estilo de tomada de decisão.

Segundo ainda Goosen, Coning e Smit (2002) todas estas variáveis tem ênfase principal no foco interno e externo na gestão, capacidade de inovar e proatividade, dimensões consideradas clássicas na mensuração do intraempreendedorismo.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tratando-se da quantidade de lançamentos de novas linhas de produtos e serviços nos últimos cinco anos, a maioria absoluta dos funcionários (97,37%) concorda que a organização vem lançando uma expressiva quantidades de produtos e serviços desde 2003, inclusive a alta gestão e o corpo técnico corroboram com suas visões, os funcionários da alta gestão (80%) concordam completamente e concordam em partes (20%) e na análise do corpo técnico também houveram muitas inovações, porém em menor grau de concordância, dividindo-se em concordo completamente (33,3%), concordo em partes (18,2%), e concordo em quase tudo (45,5%).

Quanto a intensidade das mudanças nos produtos e serviços, a maioria dos funcionários (92,11%) concordam que as mudanças foram intensas, na visão dos funcionários da alta gestão a sua maioria (60%) concorda em quase tudo e (40%) concorda em partes, que houve mudanças significativas, porém não extraordinárias. Na visão do corpo técnico a intensidade das mudanças também foi bem percebida, porém de forma menos acentuada, onde concordo em partes foi a resposta mais representativa (45,5%), seguida de concordo em quase tudo (30,3%) e de concordo completamente (15,2%).

De forma geral, a grande maioria dos funcionários (76,32%) concordam que a alta administração organização da ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações, a visão da maioria dos funcionários da alta gestão (60%) concordam em partes, (20%) concordam em quase tudo e (20%) discordam em partes da afirmação, sinalizando que a alta gestão é favorável em explorar no mercado produtos e serviços já testados e na visão dos funcionários do corpo técnico a ação da alta gestão também é mais correlacionada com P&D, liderança tecnológica e com inovações, sua visão é representada na sua maioria (39,4%) que concordam em quase tudo, (18,2%) concordam completamente e (20%) concordam em partes.

Corroborando com o estudo, Burgelman (1983), diz que o empreendedorismo corporativo caracteriza-se por meio de empresas que promovem a inovação através de desenvolvimento e a combinação dos recursos internos para garantir a sobrevivência e crescimento da empresa.

Provavelmente, por ser a organização uma cooperativa, a sua necessidade de inovar vem em resposta de lacunas não exploradas, ou pouco exploradas pelo mercado financeiro tradicional, onde o mercado está demandando determinados serviços ou produtos.

Ao negociar com competidores a organização geralmente é pioneira em introduzir novos produtos e serviços, novas técnicas administrativas e tecnologias de processos, a visão geral dos funcionários concorda em sua maioria com a questão (71,05%), na avaliação dos funcionários da alta gestão ficou significativamente dividida enfatizando a concordância em quase tudo (40%), indecisão (40%) e (20%) concordam em partes quanto ao tema. Na visão dos funcionários do corpo técnico a concordância foi mais significativa, mesmo que, em graus diferentes, enfatizando a concordância em quase tudo (33,3%), concordar em partes (24,2%) e (15,2%) dos funcionários concorda completamente com a questão.

Talvez, pelo fato de trabalharem em parceria com outras cooperativas, espelhando-se no que já foi testado por outros mercados, nem sempre o pioneirismo se faz necessário, o que realmente torna-se diferencial é a implantação do mesmo serviço ou produto aliado a melhores taxas e um melhor atendimento.

Quando questionando sobre a postura de competição, a visão geral dos funcionários demonstra que (63,16%) concorda que a organização adota uma forte postura de ir contra aos competidores, na visão dos funcionários da alta gestão a organização adota consideravelmente a postura do deixa “deixar rolar” pois (20%) discordam completamente da questão, (20%) discordam em partes, (20%) está indeciso e apenas (40%) concorda em partes com a questão e na visão do corpo técnico já existe uma correlação maior em concordar que a organização possui uma forte postura de ir contra aos competidores, sendo que (27,3%) concordam em parte e (30,3%) concorda em quase tudo, porém (21,2%) discordam de alguma forma da questão, concordando mais com a postura do “deixa rolar”.

Sobre só investir em projetos com taxas certas de retorno dentro da normalidade ou ter forte tendência em investir em projetos de alto risco com altas taxas de retorno, a visão geral dos funcionários em sua maioria (60,53%) concordam que a organização tem uma tendência para investir em projetos de alto risco com altas taxas de retorno. Na visão dos funcionários da alta gestão demonstra uma relação maior aos investimentos com taxas dentro da normalidade, sendo que sua maioria concorda apenas em parte com a afirmação (60%), discorda em partes (20%) e indecisos (20%). Na visão dos funcionários do corpo técnico existe uma grande variação de respostas, a maioria (30,3%) das pessoas concorda em quase tudo e (18,2%) concorda em partes que a postura da empresa esta mais correlacionada com projetos de maior risco e com retorno maior, porém (18,2%) estão indecisos quanto à questão.

Concordando com Miller e Friesen (1982) que identificam duas posturas estratégicas: conservadora e empreendedora. Para esses autores, estratégia, na configuração da organização empreendedora, é caracterizada por uma tendência de busca por inovação de produtos ou mercados como uma fonte de vantagem competitiva, uma postura pró-ativa de busca de mudança e uma propensão moderada a assumir riscos. Já a postura estratégica conservadora, em contraste, persegue inovações relutantemente, tendendo a enfatizar a existência do desempenho de rotinas.

Considerando a natureza do ambiente, as ações da alta administração consideram melhor explorar o ambiente gradualmente através do comportamento cuidadoso, incremental ou necessitam de atos mais amplos para alcançar os objetivos da organização, na visão geral dos funcionários (73,68%) concordam em algum grau que a organização deve agir com atos mais amplos. Na visão dos funcionários da alta gestão (40%) concordam em partes que atos mais amplos são necessários para atingir objetivos, (20%) discordam em quase tudo e (20%) discordam completamente. Entretanto na visão dos funcionários do corpo técnico as ações da alta administração estão correlacionadas com atos de maior amplitude no que tange alcançar objetivos, considerando que sua maioria (36,4%) concorda em partes, (24,2%) concordam em quase tudo e (18,2%) concorda completamente com a afirmação.

Quando a empresa confronta com a situação que envolve incerteza, a organização adota tipicamente uma espera cautelosa e adquire uma postura a fim de minimizar a

probabilidade de decisões caras ou adota tipicamente uma postura empírica e agressiva a fim de maximizar a possibilidade de explorar potenciais oportunidades, na visão geral da maioria dos funcionários (76,32%), concordam que a organização adota uma postura tipicamente agressiva em busca de oportunidades. Na visão dos funcionários da alta gestão (60%) concordam com que a organização possui uma postura agressiva na busca de oportunidades, (20%) dos funcionários está indeciso e (20%) discorda em partes da afirmação, relacionando mais a imagem da organização a uma postura tipicamente cautelosa. Sob o ponto de vista dos funcionários do corpo técnico (42,4%) concordam em partes com a postura mais agressiva da organização, (18,2%) concordam em quase tudo e (15,3%) concordam completamente com a afirmação.

Para Pinchot III (1989) e Fillion (1999), o que diferencia o intraempreendedor do empreendedor é que o primeiro atua de forma empreendedora inserido em uma organização já existente. O empreendedor trabalha e desenvolve seus conhecimentos dentro do ambiente da empresa, transferindo suas atitudes e conhecimentos para as ações no seu dia a dia, influenciando os resultados da organização e suas ações no mercado.

Quando questionado se atividades empreendedoras são inclusas nas metas estabelecidas para os trabalhadores, (84,21%) dos funcionários concordam com a afirmação, os funcionários da alta gestão também concordam com a afirmação, dividindo-se expressivamente onde (20%) concordam completamente, (20%) concordam em quase tudo, (20%) concordam em partes e (40%) discorda em partes com a afirmação. No ponto de vista dos funcionários do corpo técnico (36,4%) concorda em quase tudo, (27,4%) concorda completamente e (24,2%) concorda em partes com a afirmação.

Questionado se a organização tem sistemas que desenvolvem ativamente a criatividade e a inovação, na visão geral dos funcionários (78,95%) afirmam que existe um sistema ativo que desenvolva tais habilidades. Na visão dos funcionários da alta gestão as respostas sobre a existência de sistemas que desenvolvem ativamente a criatividade e a inovação foram bem divididas, (40%) discordam em partes, (20%) ficaram indecisos e (20%) concordaram em partes e (20%) concordaram completamente com a afirmação. Tratando-se da visão dos funcionários do corpo técnico (51,5%) concordam em quase tudo com a afirmação da existência de sistemas ativos, (18,4%) concordam completamente e (15,2%) concordam em partes.

Na organização a inovação é recompensada, concordam com a afirmação a maioria dos funcionários em sua visão geral da pesquisa (78,95%), na avaliação dos funcionários da alta gestão (60%) concordam em partes que a inovação é recompensada, (20%) ficou indecisa e (20%) concordou completamente com a afirmação. Na avaliação dos funcionários do corpo técnico (39,4%) concordam em quase tudo, (24,2%) concordam em partes e (15,2%) concordam completamente com a afirmação (18,2%) ficaram indecisos com a questão.

Na questão, esta organização aloca uma parcela específica do orçamento para o desenvolvimento de novas idéias e projetos, na visão geral dos funcionários (73,68%) concordam que a organização tem esta prática inclusa na administração da organização. Na visão dos funcionários da alta gestão a sua maioria (60%) das pessoas ficou indecisa, (20%) discordaram em partes e (20%) concordaram completamente com a afirmação de que existe uma parcela específica do orçamento para o desenvolvimento de idéias e projetos. Na visão do corpo técnico (36,4%) dos funcionários concordam em quase tudo na afirmação, (21,2%) concordam completamente, (15,2%) concordam em partes e (18,2%) das respostas demonstraram indecisão quanto à realidade da empresa.

Empreender, também a partir de instituições já consolidadas, impõe-se como necessidade estratégica, pautando-se pela busca da inovação, ainda que precise compatibilizar os interesses gerais da corporação, de acionistas e investidores. Neste contexto, o intraempreendedor deve assumir uma postura dialética, ouvindo e se projetando no outro,

modificando contextos dentro e fora da empresa. No ambiente externo “terá como atribuições procurar novos parceiros e investigar novas tecnologias e oportunidades de negócios” e no ambiente interno, “deverá mobilizar pessoas, aproveitar recursos materiais e financeiros, potencializar e adaptar os mecanismos produtivos já existentes, modificar hábitos e prestar contas de suas iniciativas” (BOM ANGELO, 2003).

Foi perguntado se as equipes e grupos de trabalho comunicam-se bem na organização, na visão geral dos funcionários (81,58%) concordam com a afirmação, sendo que na visão dos funcionários da alta gestão (60%) concordam em partes e (40%) concordam em quase tudo com a questão, sob o ponto de vista dos funcionários do corpo técnico (39,4%) concordam em quase tudo, (21,2%) concordam em partes e (18,2%) concordam completamente com a afirmação. Existe uma acentuada correlação em concordar que existe uma boa comunicação na organização, tanto na visão dos funcionários da alta gestão e na visão dos funcionários do corpo técnico.

Quando questionado se a alta administração aceita sugestão dos trabalhadores, na visão geral dos funcionários da organização (89,48%) concordam que a alta administração esta aberta a sugestões dos demais trabalhadores, na visão dos funcionários da alta gestão (60%) concordam em quase tudo e (40%) concordam completamente com a afirmação. Na visão dos funcionários do corpo técnico (42,4%) concordam em quase tudo, (30,3%) concordam completamente e (15,2%) concordam em partes com a afirmação.

Na questão se na organização há liberdade para que os trabalhadores desenvolvam atividades por conta própria, (76,32%) dos funcionários em sua visão geral concordam que existe liberdade, na visão dos funcionários da alta gestão existe uma expressiva concordância com a afirmação, sendo que a maioria (60%) concordou com quase tudo e (40%) das respostas concordou em partes, concordância também foi expressiva na visão do corpo técnico, representando (39,4%) das respostas de concordo em quase tudo, (21,2%) concordo em partes, (12,1%) concordo completamente, porém (15,2%) ficou indeciso e (9,1%) dos funcionários discordam em partes da afirmação.

Corroborando com Burgelman (1983), o contexto estratégico pode ser bem gerenciado, em termos de intraempreendedorismo, quando o gerente médio desempenha o papel de conectar as estratégias de novos negócios às iniciativas intra-empresariais, dando a seus empregados a liberdade para questionar regras e desafiar o status quo para implementar uma boa idéia.

A liberdade e a troca de experiências entre funcionários quando estimulada, apoiada e trabalhada com comprometimento de todos pode melhorar o relacionamento, a criatividade e a interação de idéias dos indivíduos favorecendo o surgimento de soluções mais rapidamente.

Quando perguntado, se os funcionários são incentivados a resolverem problemas criativamente na visão geral dos funcionários à sua maioria (81,57%) responderam que concordam com a afirmação, nas respostas da alta gestão (60%) concordam completamente com a afirmação (20%) concordam em quase tudo e (20%) concordam em partes, na visão do corpo técnico também existe uma expressiva concordância com a afirmação, porém sua maioria concentra-se na resposta concordam em quase tudo (42,4%), seguido de concordam em partes (18,2%) e concordam completamente (18,2%). Entretanto (12,1%) ficou indeciso com a questão e (9,1%) das respostas discordam em partes da afirmação.

Ressalta-se que organizações que são extremamente hierárquicas, muito burocráticas, não tecnológicas, complexas e maduras, representam o fenótipo típico de organizações resistentes às iniciativas intra-empresariais na organização, enquanto, por outro lado, são estas que exatamente mais dependem dos talentos, idéias e ações dos intraempreendedores para solucionar seus desafios em um mercado altamente competitivo.

Foi questionado se a alta administração suporta projetos e novas idéias, na visão geral dos funcionários, (84,21%) concordam com a afirmação de que a alta administração suporta

novos projetos e novas idéias, na visão dos funcionários da alta gestão (60%) concordam em quase tudo, (20%) concordam em partes e (20%) concordam completamente com a afirmação. Na visão dos funcionários do corpo técnico (63,6%) concordam em quase tudo com a afirmação, (9,1%) concordam em partes e (9,1%) concordam completamente, entretanto (9,1%) discordam em partes da afirmação.

Quando a administração central de uma empresa esta voltada à inovação, uma das premissas são a administração e admissão de novos projetos de forma contínua possibilitando a criação de novas formas de atender as demandas do mercado consumidor, neste caso em específico os cooperados da organização.

Na ultima questão onde se pergunta se os funcionários têm poder de decisão, na visão geral dos funcionários (78,95%) concordam que os funcionários possuem poder de decisão, na visão dos funcionários da alta gestão em sua maioria (60%) concorda apenas em parte com a afirmação e (40%) concorda completamente com a afirmação, na avaliação do corpo técnico a maioria das respostas concorda também com a afirmação, porém em diferentes graus e com menor intensidade sendo que (36,4%) concordam em quase tudo, (27,3%) concordam em partes e apenas (12,1%) concordam completamente com a afirmação. Ainda na avaliação do corpo técnico houve (15,1%) de indecisos e (9,1%) dos funcionários que discordam em partes da questão.

## **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Para que uma organização possua e desenvolva o empreendedorismo corporativo é necessário ele estar inserido e evidenciado em sua estrutura e nas atitudes de seus funcionários. A organização deve administrar um conjunto de fatores chave para permitir o desenvolvimento deste processo, que é a constante busca pela inovação, a proatividade e a participação da administração como impulsionadora do processo, e a visão de seus funcionários é um dos meios de verificar se este conjunto é administrado e de que forma é percebido pelos funcionários em seu dia a dia na organização.

As cooperativas de crédito estão crescendo no mercado brasileiro aproveitando-se de lacunas deixadas pelos bancos do mercado financeiro tradicional, as oportunidades são latentes e são muito bem aproveitadas quando as cooperativas de crédito acompanham o mercado e levam novas soluções, ou melhores soluções para atender um mercado onde menores taxas, praticidade, melhores resultados nas operações financeiras e um melhor atendimento são diferenciais para o cliente.

Efetou-se um estudo de caso da Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí (Viacredi), Blumenau (SC) por meio de análise das visões dos funcionários da organização, diferenciando os entre funcionários da alta gestão e funcionários do corpo técnico, observando a existência de cultura intraempreendedora, com a aplicação de questionário fechado e análise dos resultados, de forma que os colaboradores pesquisados afirmam que a empresa promove um conjunto de atitudes, como a inovatividade, a proatividade e influência o ambiente interno com o propósito de melhorar o ambiente em que se encontra e esperando que os funcionários tenham posturas empreendedoras.

O estudo evidenciou diferenças e semelhanças entre as visões dos funcionários, onde foi identificado que as ações voltadas a inovatividade foram notoriamente identificadas por todos os funcionários, ou seja, corroborando com o que diz a literatura, afirmando que uma organização inovadora necessita envolver e influenciar a visão e atitudes de todos os funcionários, idpendente de cargo ou função.

As atitudes que envolvem a proatividade da organização foram mais percebidas pelos funcionários do corpo técnico, pois se observou que os funcionários da alta gestão possuem uma visão mais conservadora tratando-se de competitividade e ações propensas a riscos

maiores e nas ações dos gestores da administração que influenciam o ambiente interno foram mais percebidas pelos funcionários da alta gestão, onde os funcionários do corpo técnico demonstraram uma menor percepção destes indicadores indo também de acordo com a literatura.

As questões referentes à postura competitiva e propensão a assumir riscos no mercado precisam ser mais bem trabalhadas na empresa do estudo, pois nas respostas relativas a este item, os funcionários concordam em suas visões que as ações da organização são mais conservadoras, e talvez pudessem explorar mais oportunidades no mercado financeiro.

Ressalta-se que quanto maior são as atividades relacionadas ao estímulo e desenvolvimento da cultura empreendedora da organização analisada, mais facilmente alcançará seus objetivos, metas e resultados e na percepção dos funcionários esse processo já acontece dentro da organização.

Observando os números da participação do cooperativismo de crédito no mercado financeiro mundial, principalmente em países da Europa, como a Alemanha, fica evidenciada sua postura empreendedora, pois está muito mais avançada em comparação ao modesto mercado ocupado ainda pelas cooperativas de crédito no Brasil, devido talvez as suas ações retraídas quando se trata de competitividade com o mercado financeiro tradicional.

Sugere-se que a organização identifique por meio dos resultados do estudo realizado, questões desfavoráveis a serem trabalhados (postura competidora conservadora e pouca propensão a risco), bem como os favoráveis a fim de atender novas oportunidades, melhorando ainda mais o ambiente da organização evitando possíveis problemas de ordem estrutural e financeira no futuro.

Este estudo apresentou uma visão dos funcionários sobre iniciativa corporativa, podendo ser replicado em organizações de diferentes ramos de atividades, comparados entre si e outros estudos pertinentes. Pode ser utilizados por gestores, cooperados e por qualquer pessoa que queira conhecer melhor a organização analisada.

## **REFERÊNCIAS**

**BARRIOS, J. J. P. A participação no cooperativismo agrícola: Estudo de caso na cooperativa agrícola de Jaguari – Jaguari - RS. 1995. 157 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1995.**

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

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

**DORNELAS, J.C.A. Transformando idéias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.**

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração** v. 34, n. 2, p. 05-28, Abril/Junho 1999.

GREENWOOD, R.; BRUCH, C. G.; HART, M. M. The corporative venture champion: resource-based approach to role and process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 3, v. 23, p. 103-122, 1999.

GROOSEN, C. J.; CONING, T. J. de; SMIT, E. v. d. M. The development of a factor based instrument to measure corporative entrepreneurship: a South African perspective. **South African Journal of Business Management**, n. 3, vol. 33, p. 39-50, 2002.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: um estudo do caso grupo Algar. 2005. 195. Dissertação (Mestrado Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

GUTERRO, Gabriel Vitório; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo corporativo: análise do processo empreendedor nas empresas têxteis da região de Blumenau. Blumenau: **Relatório de Iniciação Científica do PIPE/FURB**. 2008.

HAIR, J.F et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre : Bookman, 2005. 593 p, il. Tradução de: Multivariate data analysis.

MCCLELLAND, D. **The Achieving society**. New York: VanNostrand, 1972.

MEINEN et al., Ênio. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. 2 ed. Porto Alegre : Sagra Luzzatto, 2002.

MENEZES, Antônio. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília : Stilo, 2004.

MILLER, D. Entrepreneurship correlations in the three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-792, 1983.

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

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

PINHEIRO, M.A.H. **Cooperativas de Crédito-História da evolução normativa no Brasil**. 5 ed. Brasília. BCB, 2007.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil – da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**; Porto Alegre; Rigel 2002.

SCHMIDT, D.; PERIUS, V. Cooperativismo - cooperativa. In: CATTANI, A. D.(Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in he field of corporative entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1 (primavera). p. 11-27, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre : ArTmed, 2001. 205p, il. Tradução de: Case study research: design and methods.

ZAHRA,S.A.; Predictions and financial outcomes of corporative entrepreneurship: an explorative study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.

ZAHRA,S. A.; COVIN, J. Contextual influences or the corporative entrepreneurshipcompany performace relationship in established firms: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.