

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DOS COLABORADORES DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO EM TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Maria de Lourdes Prado - Mestra em Gestão do Conhecimento / UFSC -
lurdinha.prado@brturbo.com.br

Elizandra Machado - Doutoranda do PPGEF / UFSC –
elizandra.machado@hotmail.com

Édis Mafra Lapolli - Dr^a. PPEGC/UFSC –
edismafra@gmail.com

Vitoria Augusta B. de Souza - Doutoranda do PPGEFC / UFSC –
vitbraga@hotmail.com

Resumo

A privatização do setor das telecomunicações na década de 1990 no Brasil, a concorrência mundial entre concessionárias, as fortes tendências de administração de empresas levando-as a focar seus esforços em seu negócio nuclear, a racionalização e especialização das empresas, a ascensão da terceirização como palavra-chave na economia, e a busca por maior lucratividade e redução de custos fizeram com que as prestadoras de serviço de telecomunicações terceirizassem grande parte de seus serviços, principalmente os referentes à comercialização de produtos e serviços. Os contratados por sua vez precisam prestar um atendimento eficaz aos clientes das operadoras sob pena de seu negócio não prosperar. Nesse contexto, este trabalho apresenta um estudo de caso para identificação dos comportamentos intraempreendedores dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, onde foi aplicada uma entrevista com perguntas fechadas com abordagem quantitativa e obteve-se como resultado a identificação de um conjunto de atitudes empreendedoras dos colaboradores.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Telecomunicações. Serviços. Comportamentos.

Abstract

The privatization of the telecommunications sector in the 1990s in Brazil, the global competition between dealers, the strong trends in business administration leading them to focus their efforts on their core business, rationalization and specialization of enterprises, the rise of outsourcing as keyword in the economy, and the search for increased profitability and reduced costs meant that the providers of telecommunications service outsource much of their services, especially those concerning the marketing of products and services. The contractors in turn need to provide an effective service to customers of operators under the penalty of their business did not prosper. In this context, this paper presents a case study to identify the entrepreneurial behavior of employees in a service firm, where he applied an interview with closed questions with a quantitative approach and obtained results in the identification of a set of entrepreneurial attitudes collaborators.

Keywords: Entrepreneurship. Intrapreneurship. Telecommunications. Services. Behaviors

INTRODUÇÃO

Além de comercializar os serviços que mais se adéquam às necessidades do cliente, é preciso também fidelizá-lo, para que, ao precisar de qualquer serviço de telecomunicações, ele se lembre de quem lhe vendeu e entregou no prazo, com a qualidade, a rapidez e a agilidade de que os clientes atualmente necessitam.

Nesse sentido, cabe destacar a definição de satisfação para alguns autores da área de *marketing*, como a concepção de Kotler (1998, p. 53): “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa”.

Da mesma forma, Zeithaml e Bitner (2003, p. 87) conceituam satisfação do cliente como:

Uma resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

Tão importante quanto a satisfação do cliente é a linha produtos, neste caso específico os serviços, que serão comercializados pelo parceiro. Os serviços obedecem a um ciclo de vida, o que se comprova por intermédio, por exemplo, da consagrada teoria da Matriz BCG, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* (Boston – Grupo de Consultoria), importante empresa de consultoria de administração.

Conforme Kotler (1998), a matriz BCG é uma ferramenta que possibilita analisar o posicionamento no mercado e as oportunidades de negócio de cada produto da empresa. Examinado o portfólio de produtos, é possível avaliar quais deles poderão ainda crescer em determinado período, quais poderão ser eliminados e quais financiarão atividades de *marketing*, como lançamentos de novos produtos, por exemplo. A matriz possibilita comparar a empresa com seus concorrentes e, dessa forma, auxilia na tomada de decisão sobre o seu futuro.

O eixo horizontal apresenta, especificamente, a taxa anual de crescimento do produto no mercado, que é variável, de acordo com o produto que estiver sendo analisado, e é considerada alta quando o mercado estiver crescendo mais de 10%. O eixo horizontal mostra a participação relativa do mercado em relação a seu maior concorrente e serve como medida de força da empresa no mercado relevante (KOTLER, 1998).

A matriz crescimento-participação é dividida em quatro células, cada uma das quais indica um tipo de negócio diferente.

Na célula **Oportunidades** encontram-se os produtos com alta taxa de crescimento, porém com baixa participação de mercado. A maioria dos negócios se inicia como oportunidade quando a empresa tenta entrar em um mercado de alto crescimento, no qual já existe um líder.

Exige grande investimento devido aos gastos com instalações industriais, equipamentos e pessoal para o acompanhamento do mercado, já que se deseja superar o líder. A empresa precisa refletir muito antes de investir em um negócio que pode ou não dar certo, por isso, neste caso, o termo “oportunidade” é bem colocado.

Na célula **Estrelas** localizam-se os negócios considerados bem-sucedidos, ou seja, a empresa investiu na oportunidade que vislumbrou no segmento, porém não significa que os produtos geram fluxo de caixa positivo.

São líderes de um mercado de alto crescimento e, por isso, as empresas precisam continuar investindo para mantê-los com taxa alta de crescimento e ainda defender-se dos concorrentes.

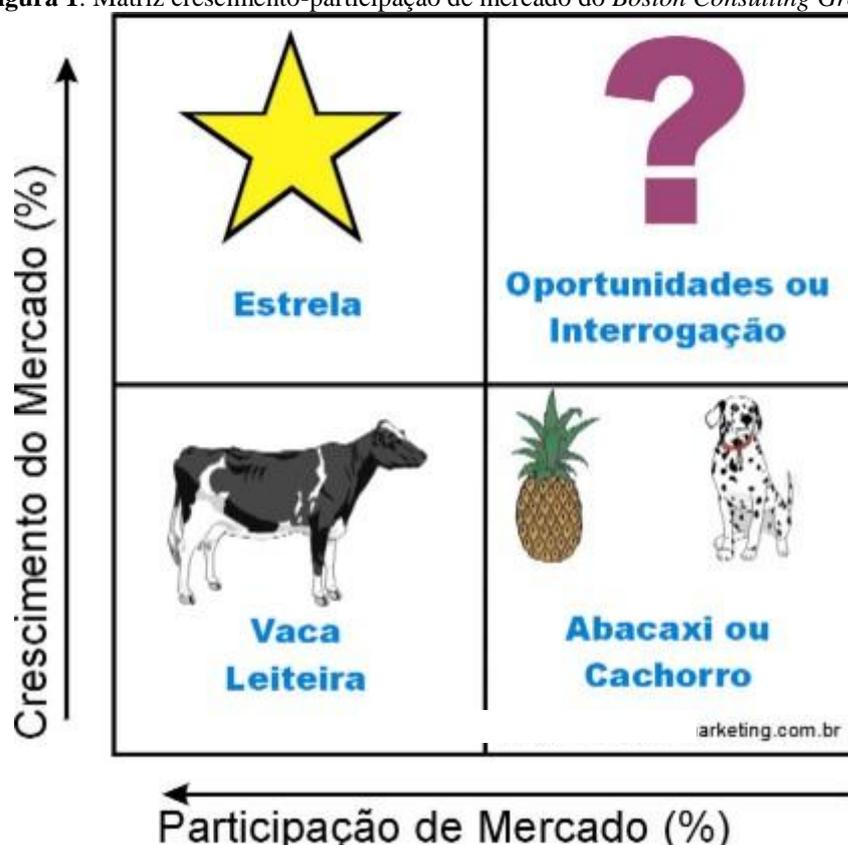
Os negócios **Geradores** de caixa são percebidos quando a taxa de crescimento do mercado se apresenta abaixo de 10%, os produtos estrela tornam-se geradores de receita, se estiverem ainda com uma maior taxa de participação nesse mercado.

Não é necessário expandir a capacidade de produção, dado que o segmento não apresenta crescimento e como é líder provê economia de escala e margem de lucros maiores. São utilizados para pagar as contas da empresa e manter os outros negócios.

Os **Abacaxis** possuem baixa participação de mercado e se localizam em segmentos de baixo crescimento. Geram pouco lucro ou até prejuízo, embora gerem alguma receita, pois são mantidos, por exemplo, em função de clientes de outros produtos comercializados pela empresa.

A organização precisa ter boas razões para mantê-los em seu *portfólio* de produtos, ou seja, pode-se ter a expectativa de uma virada na taxa de crescimento do mercado, ou ainda, são mantidos por motivos sentimentais. Consomem mais tempo da administração do que valem e assim precisam ser desacelerados ou eliminados, como apresenta a Figura 1.

Figura 1: Matriz crescimento-participação de mercado do *Boston Consulting Group*



Fonte: Adaptada de Kotler (1998, p. 79).

A partir dessa matriz, pode-se fazer uma análise dos serviços apresentados neste trabalho. Ou seja, os serviços comercializados pela empresa objeto deste estudo são enquadrados como “**vaca leiteira**”, com uma história de rentabilidade e ainda com perspectivas futuras e, assim, sustentam os lançamentos de produtos (“pontos de interrogação”).

O mercado, por vezes, não acena de forma favorável à comercialização ou, ainda, não há disponibilidade de serviços para atendimento da demanda por ele identificada, dificultando o desempenho do contratado. Por outro lado, as operadoras oferecem toda a estrutura, treinamento de novos produtos e reforço em produtos foco, materiais como uniformes para toda a força de vendas, folheteria, brindes, material para ação de vendas como carro de som, estrutura com piscina de bolinhas, cama elástica, locutor, entre outros, de acordo com a ação a ser montada, o que facilita em termos de menor custo para o contratado. A soma dos itens acima mencionados, bem como o comissionamento oferecido pelas operadoras, torna a parceria rentável e interessante para o contratado.

Assim, para atender aos itens pactuados entre os dois agentes citados acima, por vezes é necessário que a força de vendas construa sua estratégia para vencer a concorrência e comercializar os serviços contratados cumprindo sua parte no contrato.

O presente artigo busca apresentar uma contribuição teórico-científica sobre o intra-empendedorismo em uma empresa terceirizada de prestação de serviço. Para atender a essa problemática de pesquisa é necessário atingir os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Analisar os comportamentos intra-empendedores dos colaboradores de uma empresa de prestação de serviço de telecomunicações.

Objetivos específicos

- a) Apresentar uma fundamentação teórica sobre empreendedorismo, intra-empendedorismo e satisfação do cliente.
- b) Aplicar um questionário para analisar os comportamentos intra-empendedores dos colaboradores de uma empresa terceirizada de prestação de serviços de telecomunicações.

EMPREENDEDORISMO

2.1 Conceito

No Brasil a difusão do empreendedorismo deu-se na década de 1990 com a popularização da economia, que proporcionou a criação de novas entidades envolvidas com o tema, bem como um maior envolvimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Observa-se ainda que a privatização de algumas das maiores estatais, como as de telecomunicações, por exemplo, e a abertura do mercado interno para a concorrência externa teve grande participação nesse processo.

Para Costa, Cericato e Melo (2007, p.5):

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se

chamaria de risco. O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender.

Diversos conceitos de empreendedorismo são encontrados na literatura, dado que é um tema atual e ao mesmo tempo emergente, face às novas modalidades que surgem atualmente motivadas pelas forças do mercado.

O conceito de empreendedorismo adotado pelo relatório GEM¹ apresenta um escopo capaz de captar toda e qualquer atividade que tenha uma característica de esforço autônomo e que envolva a criação de uma base de recursos.

Assim para o relatório GEM (2010) empreendedorismo significa:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo: uma atividade autônoma, para uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupo de indivíduos ou empresas já estabelecidas.

No Brasil o empreendedorismo está disseminado e se coloca como atividade fundamental para a geração de riquezas, promovendo o crescimento econômico e aprimorando as condições de vida da população, aparecendo ainda como importante fator de geração de emprego e renda. (GEM, 2010).

2.2 Características do empreendedor

O empreendedor é aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre prontos para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas idéias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades visando à melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado (FELIPPE, 1996).

Ainda na visão de Felipe (1996, p.10-12), para se reconhecer um empreendedor devem-se observar algumas características, como:

- 1) **estabelecimento de metas:** onde as metas devem ser específicas, bem definidas, mensuráveis (capazes de estabelecer conquistas); alcançáveis. Possíveis de serem atingidas e através delas obter satisfação pessoal; temporais. Devem ainda possuir prazo determinado.
- 2) **a busca de informações,** a obtenção de informações sobre os clientes, fornecedores, concorrentes e ainda estudos de como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- 3) **o planejamento e monitoramento sistemáticos,** dividindo-se as tarefas de grande porte em tarefas menores com prazos definidos para execução; realizar

¹ GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* é o maior projeto de pesquisa sobre a atividade empreendedora, cobrindo 59 países consorciados com indiscutível representatividade em termos econômicos (aproximadamente 95% do PIB mundial) e demográficos (mais de dois terços da população mundial).

periodicamente revisão dos planos levando em conta os resultados já obtidos e aplicando mudanças circunstanciais que forem necessárias.

4) **a busca de oportunidade e iniciativa** ao realizar as tarefas antes do solicitado ou imposto pelas circunstâncias; antecipar-se, expandindo seus negócios, aproveitando as oportunidades fora do comum; vislumbrar o mercado de forma diferenciada dos outros concorrentes.

5) **a exigência de qualidade e de eficiência** por meio de encontrar a melhor maneira e tomar decisões, buscando economizar recursos (tempo e dinheiro); buscar satisfazer ou exceder os padrões de excelência; desenvolver ou utilizar procedimentos de forma que o trabalho seja terminado a tempo e atenda aos padrões de qualidade previamente combinados.

6) **a capacidade de correr riscos calculados** por intermédio da avaliação das alternativas e cálculo dos riscos; agir reduzindo os riscos ou controlando os resultados; correr riscos e se submeter a desafios moderados. A persistência ao saber agir diante de um obstáculo; modifica a estratégia, se necessário, para alcançar os objetivos estabelecidos; assume para si a responsabilidade em atingir as metas e objetivos; não confunde persistência com teimosia.

7) **o comprometimento ao sacrificar-se para cumprir as tarefas** e se esmerar para manter seus clientes satisfeitos. A persuasão e rede de contatos utilizada como estratégias para influenciar ou persuadir os outros, desenvolve constantemente e mantém rede de contatos.

8) **a independência e autoconfiança** em busca de desenvolver autonomia, caminhar por si só, manter seu ponto de vista, mesmo quando, inicialmente, os resultados iniciais são desanimadores, e acredita na própria capacidade.

3 INTRAEMPREENDEDORISMO

3.1 Conceitos e características

O conceito de intra-empendedorismo provém da palavra francesa *intrapreneur*, que é definida por Pinchot (1989, p.xi) como:

Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em realidade lucrativa.

Para Dornelas (2003, p.18), “o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais”. Outro fator diferenciador do intraempreendedor é não se ater somente àquilo que foi requerido, ele vai além das tarefas que lhe foram delegadas, busca sempre algo novo, ou seja, cria e inova.

Entende-se que esse estilo profissional é motivado tanto pela liberdade de ação quanto pelo acesso aos recursos organizacionais, mas sensível às recompensas organizacionais. Quanto às atividades, ele pode delegá-las, mas também se envolve quando necessário. No que se refere à competência, ele é parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política. Ele se interessa por tudo o que acontece dentro e fora da empresa e compreende as necessidades do mercado (DOLABELA, 1999).

O intraempreendedor, para David (2004, p.28), “é uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma ideia em um produto final lucrativo através de tomada de risco e inovação”.

De acordo com o contexto, o intraempreendedor vive em constante mudança, buscando formas de inovar dentro da organização, seja ela pública ou privada, e é por meio dessa inovação que ele busca a realização profissional e pessoal.

Outro fator que contribui para o intraempreendedor é a liderança e a capacidade de recompensa, para ter sua equipe sempre ao seu favor na metas delegadas.

Apesar de esse tipo de profissional poder contribuir efetivamente para o alcance das metas empresariais, a maioria das organizações ainda não elaborou uma forma de desenvolvê-los. Na verdade, questiona-se se eles nascem prontos ou se podem ser desenvolvidos.

Pinchot (1989, p.82) relata esse questionamento:

Costumam nos perguntar: “intra-empresendedores são fabricados ou nascem prontos?” A maioria deles é fabricada, embora a predisposição inata exerça um papel importante. É comum encontrar pessoas que aparentemente não apresentam o menor sinal de uma personalidade intra-empresenedora e que se tornam intra-empresenedores bem-sucedidos. Isso ocorre quando são dominados pela paixão e as circunstâncias não deixam outra opção para o sucesso.

Segundo Pinchot (1989, p.28), “As pessoas tornam-se intra-empresenedoras quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos”. Para saber identificar essas pessoas é necessário fazer uma análise do indivíduo desde sua origem na empresa. Seu comprometimento, liderança, honra nas suas metas, criatividade, habilidade, atitudes, geralmente são fáceis de ser percebidas. Outra maneira pode ser a aplicação de questionários e entrevistas com os indivíduos.

Em relação à empresa, Pinchot (1989, p.13) sugere as seguintes ações:

Declare com clareza sua visão do futuro da empresa, de forma que seus intra-empresenedoras possam trabalhar na criação de inovações que estejam diretamente relacionados à estratégia da empresa; busque intra-empresenedoras com ideias em todos os níveis, não apenas pelas ideais: uma ideia sem alguém apaixonado por ela é estéril; substitua a burocracia pela responsabilidade; recompense os intra-empresenedores com novos planos de carreira, que atendam às suas necessidades; e avise os gerentes que, no jogo causado pela remoção de camadas desnecessárias de gerência, a segurança e as maiores oportunidades estão em se tornar um intraempreendedor.

O intra-empresenedorismo é uma oportunidade tanto para a empresa como para os colaboradores. Estes podem se destacar, contribuindo para a organização. A empresa pode captar o melhor que as pessoas têm a oferecer ao mesmo tempo em que as torna satisfeitas no ambiente de trabalho.

4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

4.1 Conceito

De acordo com Stefano (2004, p. 2), “a era das comunicações é caracterizada pela interligação dos acontecimentos com o mundo”. Nas telecomunicações esse cenário é visto por intermédio da telefonia fixa, já inclusa e popularizada na sociedade há bastante tempo (quase um século), e da telefonia móvel que desponta com modernidade, pois a tecnologia dos aparelhos se torna um meio eficiente de interligação à rede mundial de computadores.

Atualmente, as empresas de telecomunicações oferecem serviços de internet e TV por assinatura, além de telefonia fixa e móvel, abrindo um grande leque de possibilidades de serviços.

A multiplicidade de operadoras de telecomunicações torna o setor altamente competitivo, o que faz com que as empresas busquem diferenciais por meio da qualidade dos serviços oferecidos à clientela, bem como da satisfação que podem proporcionar.

Ademais, a satisfação dos clientes para uma empresa é também uma questão de permanência no mercado de atuação, já que a partir do momento em que o cliente se sente satisfeito com o produto adquirido e com o atendimento prestado pela empresa, com a indicação do produto certo para a sua necessidade, certamente ele a procurará nas próximas aquisições, assim como a indicará aos seus conhecidos, estabelecendo, dessa forma, uma relação de fidelidade e confiança.

Em se tratando de comercialização de serviços de telecomunicações, esse aspecto é importante, pois há inúmeras oportunidades de venda para um mesmo cliente, dos mais diferentes estilos e perfis, haja vista que, de acordo com sua vivência, idade, experiência ou maturidade, a necessidade de uso dos produtos de telecomunicações varia.

Nesse sentido, as necessidades de utilização desses serviços pelos clientes vão se modificando e as operadoras de telefonia precisam ter opções disponíveis para o pronto atendimento de suas necessidades e expectativas.

Os clientes formam suas percepções com base em experiências de compras anteriores, considerando o atendimento recebido, bem como a qualidade dos serviços, indicação de conhecidos e informações divulgadas pela empresa através de suas propagandas. Nesse contexto, as empresas precisam criar expectativas para incentivar os compradores a consumir seus produtos e serviços e assim intimidar a busca por outros fornecedores (KOTLER, 2006).

Quando um consumidor está satisfeito e se considera bem atendido, tende a dificilmente procurar outras empresas para aquisição de novos serviços, devido ao laço emocional criado entre ele e o prestador do serviço, torna-se fiel e costuma se expressar a favor da empresa no seu círculo de amizades, o que contribui para que novos clientes adquiram produtos dessa empresa (KOTLER, 2006).

As empresas podem medir o grau de satisfação de seus clientes de diversas maneiras, como por intermédio de levantamentos periódicos a respeito dos serviços oferecidos e do índice de perda de clientes (que pode ser medido pelo contato com os que pararam de comprar ou mudaram de fornecedor), objetivando verificar o motivo do desligamento e as ações que devem ser desenvolvidas com vistas à recuperação desses clientes. Pode ainda utilizar a técnica de cliente oculto, ou seja, contratar pessoas para se passar por clientes, adquirindo produtos, e assim conhecer os pontos fortes e fracos dos produtos e das empresas concorrentes, bem como o nível de conhecimento e de atendimento da sua própria empresa (KOTLER, 2006).

No processo de decisão de compras, a satisfação do cliente se encontra no estágio de pós-compra, e as sensações gerais determinadas pela satisfação é que levarão os clientes às novas aquisições da mesma empresa, permitindo dessa forma a continuidade do relacionamento com esta. O comportamento pós-compra envolve o uso ou o consumo do serviço adquirido, o que ocorre com maior ou menor defasagem após a compra. É a partir desse momento que acontece a avaliação pós-compra, a partir da qual, se a sensação for de insatisfação com o produto adquirido, poderá haver o descarte do produto. Desse processo resultarão duas opções: o consumidor poderá decidir por novas aquisições ou verificar que

tomou uma decisão insensata e optar por não mais comprar o produto adquirido (SAMARA; MORSCH, 2005).

Nesse contexto de entendimento da satisfação do cliente, Samara e Morsch (2005) afirmam ser fundamental o conhecimento da pós-compra do consumidor para o profissional de *marketing* de serviços, dessa forma a pós-compra tende a fornecer altos níveis de satisfação dos clientes e por intermédio deles é possível alcançar os propósitos organizacionais.

Uma empresa deve entregar aos seus clientes uma satisfação maior do que os custos que são solicitados para adquirir o produto ou serviço. Enfim, todo o esforço de *marketing* de uma empresa deve orientar-se no sentido de assegurar, na mente do cliente, que a satisfação com o produto adquirido é maior que seu custo (SAMARA; MORSCH, 2005).

De acordo com Futrell (2003), há três níveis de *marketing* de relacionamento com o cliente:

- a) venda de transação única: o vendedor faz uma venda a um cliente e não volta a contatá-lo;
- b) venda de relacionamento: depois da compra, o vendedor procura saber se o cliente está satisfeito e se tem alguma necessidade futura;
- c) venda de parceria: o vendedor trabalha continuamente para melhorar as operações, as vendas e os lucros do cliente.

É nesse último que reside o maior desafio e as maiores vantagens. Para que isso seja possível é necessário haver confiança entre as partes, o que, além de envolver fatores psicológicos, exige que o vendedor tenha condições de fornecer os produtos nas condições que o cliente deseja. E essa confiança não é conquistada no curto prazo.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Na visão de Gil (1999, p. 26), “pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Sendo assim, serão detalhados nos próximos itens os tipos de pesquisa utilizados, os métodos de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos empregados para análise dos dados.

5.1 Método de pesquisa

O estudo é do tipo exploratório, pois proporciona uma visão generalista, permitindo uma aproximação da realidade pesquisada, e apresenta caráter descritivo, ou seja, busca o entendimento de um fenômeno e suas relações (GIL, 1999).

Por intermédio do estudo descritivo, podem-se abranger aspectos amplos e gerais desenvolvendo um nível de análise em que é possível identificar as várias formas dos fenômenos e suas possíveis classificações. Esse tipo de estudo permite ainda analisar o papel que essas variáveis possuem no contexto analisado, verificando suas interferências e o comportamento dos diversos fatores da realidade (OLIVEIRA, 2002).

Este trabalho foi realizado por intermédio da análise de um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços. O estudo de caso é uma das formas mais utilizadas para se apresentar pesquisas exploratórias, além do levantamento bibliográfico. É caracterizado por uma análise particularizada e exaustiva de um objeto de pesquisa, de forma a aprofundar o conhecimento referente ao elemento avaliado (GIL, 1999).

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa. Para Godoy (1995), a abordagem é qualitativa quando envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes e, por isso, não podem ser padronizados e nem quantificados. Já para Santos e Menezes (2001) os métodos de pesquisa quantitativa, de modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. Isso não significa, contudo, que ela não possa ter indicadores qualitativos.

Procedeu-se também ao levantamento de dados primários, realizado especialmente para este trabalho, com um instrumento de coleta de dados desenvolvido para tal. Esse questionário teve como objetivo possibilitar a avaliação do perfil intraempreendedor dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços em telecomunicações com perguntas fechadas, características de estudos dessa natureza.

Cabe destacar que, apesar dessa característica quantitativa, utiliza-se a amostra por conveniência e não probabilística, ou seja, não há a intenção de que seja representativa do universo de colaboradores, não se preocupa com erros amostrais e intervalos de confiança. Trata-se de uma amostra por conveniência, pois os entrevistados foram selecionados conforme facilidade de acesso e de tempo (BOYD; WESTFALL, 1971).

Mesmo assim, é um delineamento válido, pois, como já foi mencionado, trata-se de um estudo exploratório, e assim objetivo aproximar o investigador do problema de pesquisa, sem a pretensão de efetuar generalizações, pois se trata de um estudo de caso.

5.2 Procedimentos e coleta de dados

Definiu-se como pesquisa exploratória o estudo do perfil intraempreendedor dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, com objetivo de representar uma visão geral, do tipo aproximativa, de determinado fato. Opta-se por esse tipo de pesquisa, especialmente, nos casos em que o tema escolhido é pouco explorado e por isso torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre este (GIL, 1999).

Para este trabalho, utilizou-se o método de amostra para a coleta de dados, pois não houve possibilidade de pesquisar toda a população envolvida, constituída por um total de 35 colaboradores. Optou-se, assim, por pesquisar uma amostra de 20 vendedores localizados em Florianópolis, já que os demais estavam viajando por todo o estado de Santa Catarina e não havia tempo necessário e recursos financeiros disponíveis para entrevistá-los. Ou seja, conforme já mencionado, trata-se de uma amostra por conveniência.

5.3 Instrumento de coleta de dados

Para esta pesquisa, utilizou-se um questionário com oito questões fechadas cujo objetivo é verificar a atitude empreendedora do vendedor na execução de sua atividade de campo. Em relação às questões fechadas, estas são utilizadas por facilitar o processamento, a análise e a tabulação das informações se comparadas às questões do tipo aberta. Ademais, apresentam menor possibilidade de erros, quando são formuladas corretamente e os entrevistados tendem a considerá-las mais fáceis de serem respondidas (MATTAR, 2005).

As questões apresentavam sua própria escala de opções, de acordo o Quadro 1.

Quadro 1 - Escala de Notas

Nota	Conceito	Apresentação de Resultados
1	Sim	Tem a atitude

2	Não	Nunca tem a atitude
3	Às vezes	Às vezes tem a atitude
4	Sempre	Sempre tem a atitude

Fonte: Elaborado pelos autores.

Enfim, para a apresentação dos resultados foi utilizada a coluna central do Quadro 1, com os conceitos: Sim, Não, Às vezes e Sempre.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram realizadas pessoalmente, no escritório da empresa, em outubro de 2011, em reuniões diárias de planejamento das rotas de vendas, antes da saída dos vendedores para as ruas, e que eles não conheciam o universo pesquisado. Relacionando com a referência teórica, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, apresentado a seguir.

Questionário para avaliação das características empreendedoras dos colaboradores das empresas terceirizadas na prestação de serviços.

1) Você estabelece para si uma meta diária de vendas? ESTABELECIMENTO DE METAS

- Sim
 Não
 Às Vezes
 Sempre

2) Quando você possui dúvida sobre algum produto ou serviço, você procura informações? - BUSCA DE INFORMAÇÕES

- Sim
 Não
 Às Vezes
 Sempre

3) Você costuma planejar como vai atingir sua meta de vendas mensal? PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS

- Sim
 Não
 Às Vezes
 Sempre

4) Você somente fecha sua meta no trabalho quando seu gerente cobra? BUSCA DE OPORTUNIDADE E INICIATIVA

- Sim
 Não
 Às Vezes
 Sempre

5) Se você percebe que o cliente não entendeu sobre o plano que está vendendo, você procura explicar novamente? EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

- Sim

- () Não
 () Às Vezes
 () Sempre

6) Quando não está conseguindo vender, você solicita ao seu supervisor mudar de área? CAPACIDADE DE CORRER RISCOS CALCULADOS

- () Sim
 () Não
 () Às Vezes
 () Sempre

7) Se você não conseguiu atingir sua meta do dia, você trabalha até mais tarde? COMPROMETIMENTO AO SACRIFICAR-SE PARA CUMPRIR AS TAREFAS

- () Sim
 () Não
 () Às Vezes
 () Sempre

8) Se você verifica que o seu supervisor não está trabalhando bem, você procura atingir seu resultado a sua maneira? INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA EM BUSCA DE DESENVOLVER AUTONOMIA

- () Sim
 () Não
 () Às Vezes
 () Sempre

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após submeter o questionário, acompanhando o preenchimento pelos vendedores sem interferir, os questionários foram coletados e foi iniciada a tabulação dos dados. O nome da empresa e dos vendedores objeto deste estudo permanecerá no anonimato para maior confiabilidade das informações prestadas. A empresa estudada localiza-se no centro de Florianópolis – SC. Hoje conta com 41 colaboradores, sendo 35 alocados diretamente como vendedores, dos quais 20 foram entrevistados.

Seguindo a descrição das características do empreendedor apresentada por Felipe (1996) foram pesquisadas oito características, a saber:

- 1) Estabelecimento de metas,
- 2) Busca de Informações,
- 3) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos,
- 4) Busca de Oportunidade e Iniciativa,
- 5) Excelência de Qualidade e Eficiência,
- 6) Capacidade de Correr Riscos Calculados,
- 7) Comprometimento ao Sacrificar-se para Cumprir as Tarefas,
- 8) Independência e Autoconfiança em Busca de Desenvolver Autonomia.

Na análise referente à característica **Estabelecimento de Metas** foi perguntado: “Você estabelece para si uma meta diária de vendas?”. Dos entrevistados, 14 respondeu que estabelecem para si metas diárias de vendas, o que significa 70% da população total. Responderam que às vezes estabelecem metas diárias somente 3 entrevistados, que representam um percentual de 15%, e 2 vendedores, ou 10%, sempre estabelecem suas metas.

Apenas 1, correspondendo a 5%, não estabelece metas diárias. Conclui-se então que a maioria dos entrevistados costuma estabelecer metas diárias de vendas para si mesmos, o que acentua sua atitude empreendedora.

Na pergunta dois, referente à característica **Busca de Informações**, quando perguntado se o vendedor costuma buscar informações sobre o serviço que comercializa quando tem dúvida, 12 vendedores responderam que costumam procurar sanar suas dúvidas, representando 60% do total; dos que sempre procuram sanar as dúvidas 35% responderam positivamente, ou seja, 7 vendedores, e somente 1 respondeu que às vezes sana as dúvidas, com percentual de 5%. Relativamente a esta característica fica evidenciado que a maioria busca informações para qualificar suas vendas.

Na questão relativa à característica **Planejamento e Monitoramento Sistemáticos**, quando questionados sobre se costumam planejar como irão atingir sua meta mensal de vendas, 60%, ou 12 vendedores, responderam que fazem o planejamento; 4 vendedores afirmam que planejam às vezes, o que representa 20%; 15%, ou seja, 3 vendedores sempre planejam; e somente 1, ou 5% do total, não costuma planejar. Também nesta característica identifica-se que a grande maioria costuma planejar suas atividades, o que confirma mais uma característica empreendedora.

Na análise da característica **Busca por Oportunidade e Iniciativa**, quando questionados se somente fechavam sua meta de vendas quando a gerência os cobrava, a grande maioria dos respondentes, ou seja, 95%, com um total de 19, responderam que não esperavam o gerente cobrar e apenas 1 respondeu que sempre esperava pela cobrança para entregar a meta. Em mais uma característica pode-se comprovar que os vendedores apresentam características empreendedoras.

No quesito **Exigência de Qualidade e Eficiência**, quando perguntados se procuram apresentar mais detalhes ao verificar que o cliente não entendeu os serviços oferecidos, 60%, ou seja, 12 vendedores, responderam que costumam apresentar mais detalhes para facilitar o entendimento por parte do cliente e 30%, ou 6 vendedores, sempre apresentam mais detalhes, enquanto apenas 2, com 10% do total, deixam o cliente com as dúvidas. Assim, a grande maioria atende a característica empreendedora acima.

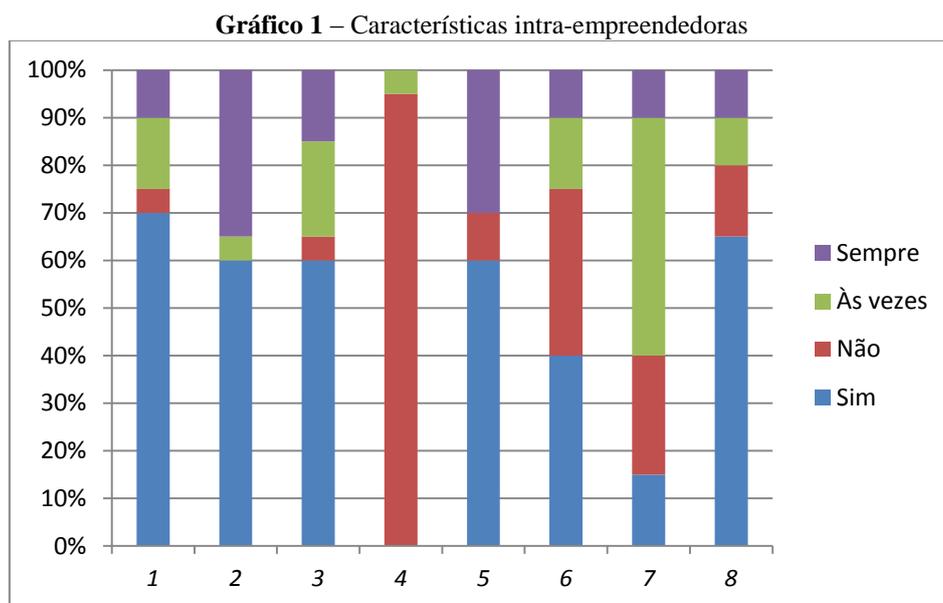
Na análise da característica da capacidade de **Correr Riscos Calculados**, ao serem questionados sobre se solicitam ao supervisor a mudança da área para melhorar a produtividade caso não estejam conseguindo efetuar vendas no local onde a equipe se encontra, 8 respondentes, que representam 40% do total, disseram que costumam solicitar a troca de área; 2 vendedores, representando 10%, sempre a solicitam; 3, com 15% do total, às vezes solicitam. Entretanto, 7 vendedores, que representam 35%, não se encorajam a solicitar a troca de área porque assumem riscos calculados. Ainda assim 65% dos vendedores assumem para si correr risco calculado, atendendo a característica.

Na característica **Comprometimento ao Sacrificar-se para Cumprir Metas**, 50% dos pesquisados, ou seja, 10 vendedores informaram que, quando não conseguem cumprir sua meta, trabalham até mais tarde na tentativa de conseguir realizar mais vendas; 5 vendedores, o que representa 25%, disseram não trabalhar até mais tarde; 3, que correspondem a 15%, afirmam que costumam alongar a jornada de trabalho para cumprir a meta; e 2 vendedores, ou 10%, afirmaram sempre trabalhar até mais tarde. Apenas 5 vendedores, ou 25%, não são comprometidos com a entrega dos resultados, todos os demais, com 65%, atendem a característica acima.

Finalizando, na característica **Independência e Autoconfiança ao Desenvolver Autonomia**, quando questionados se o trabalho do supervisor não contribui para o atendimento das metas, 65% dos respondentes, ou seja, 13 vendedores, disseram que procuram atingir o resultado à sua maneira, ou seja, procuram alternativas para entregar os resultados propostos; 10%, totalizando 2 vendedores, responderam que sempre procuram

alternativas; e outros 2, também representando 10%, disseram que às vezes procuram alternativas, enquanto que 15%, com 3 vendedores, afirmam não procurar outras formas de fazer seus resultados. Também neste ponto a maioria apresentou a característica empreendedora pesquisada.

Como se pode visualizar, o Gráfico 1 apresenta uma análise dos comportamentos empreendedores desses colaboradores pertencentes à empresa prestadora de serviços em telecomunicações estudada, os quais apresentam elevado grau de características empreendedoras na execução de suas vendas diariamente, com índices favoráveis em todos os comportamentos analisados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

1. Estabelecimento de metas
2. Busca de informações
3. Planejamento e monitoramento sistêmico
4. Busca de oportunidade e iniciativa
5. Exigência de qualidade e eficiência
6. Capacidade de correr riscos calculados
7. Comprometimento ao sacrificar-se ao cumprir metas
8. Independência e autoconfiança

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para serem competitivos e lograrem a sobrevivência do negócio, os colaboradores de empresas prestadoras de serviços de telecomunicações precisam garantir aos contratantes o cumprimento das metas estabelecidas em seus contratos. Como o mercado de telecomunicações enfrenta grande concorrência, tanto externa, por intermédio de outras operadoras, quanto interna (uma vez que os telefones móveis canibalizam a telefonia fixa), estas precisam contratar terceiros capazes de se destacar nesses aspectos como também cuidar dos clientes que de certa forma são também seus.

Por outro lado, a operadora também colabora no sentido de pesquisar o mercado em que atua e lançar novos produtos e serviços visando à fidelização dos clientes. Isso acontece,

por exemplo, com a internet banda larga, que é um serviço atrativo, dado que é muito utilizado, de modo que se fideliza o telefone fixo a partir do momento em que para usar a internet banda larga o cliente precisa ter um telefone fixo instalado.

Portanto, as análises dos comportamentos intra-empresários dos colaboradores de uma empresa de prestação de serviço de telecomunicações possibilitaram a visualização desses comportamentos na maioria dos pesquisados, apresentando percentuais favoráveis às atividades empreendedoras.

REFERÊNCIAS

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. L. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, p. 1, 2007.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo social: perspectiva para o desenvolvimento social nas organizações**. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DOLABELA, F. A **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

FELIPPE, M. I. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. **Sala do empresário**, São Paulo, v.4, n.16, p. 10-12, 1996. (suplemento).

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

SAMARA, B. S.; MORSCH; M. A. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STEFANO, S. R. **Satisfação do cliente nos serviços prestados pela Sercomtel Celular**. Guarapuava, 2004, 12 p. Estudo de Caso. Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT70_-_Satisfa%E7%E3o_do_Cliente_nos_servi%E7os_Ser.PDF>. Acesso em: 26 out. 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.