

INTRAEMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL: DESENVOLVIMENTO DE PROCESSO APLICADO À ÁREA COMERCIAL EM EMPRESA DE CONSULTORIA.

Rafael Villas Bôas Moreira - UFRGS - rafaelthanty@gmail.com

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz – UFRGS – angelamfd@producao.ufrgs.br

Resumo

O setor de consultoria é especializado em coaching em gestão empresarial, sendo uma área de prestação de serviço em expansão no Brasil em que a busca por um serviço de excelência é constante. Este trabalho teve por objetivo desenvolver um processo comercial e suas ferramentas operacionais em uma empresa de consultoria, através de um projeto piloto aplicado em uma unidade da empresa. Primeiramente entenderam-se quais eram os recursos e práticas que a empresa. Posteriormente, foi criado o processo comercial utilizando o service blueprinting, focada na interação empresa/cliente. Na sequência, o processo comercial foi avaliado quanto à sua operacionalização. Estruturar o processo comercial mostrou-se eficiente, possibilitando desenvolver ferramentas para armazenamento de dados, aumento de visibilidade no mercado e concretizou sete novos projetos para a empresa, promovendo mudança no perfil de vendas.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; gestão empresarial; mapeamento de processo; service blueprinting; relacionamento com cliente; área comercial.

1. Introdução

Atualmente, as empresas experimentam um cenário de alta competitividade em um mercado cada vez mais globalizado, o qual tem tornado os consumidores muito mais exigentes e atentos, onde fatores como custo, qualidade e prazo têm sido essenciais para sucesso nos negócios. No setor de serviços, a concorrência é ainda mais acirrada, uma vez que, desde 2012, esse setor é responsável por empregar cerca de 13 milhões de trabalhadores brasileiros, também sendo responsável por gerar mais da metade do Produto Interno Bruto brasileiro – PIB (IBGE, 2017). Devido à exigência de um nível de qualidade cada vez maior por parte dos clientes e o aumento da concorrência de mercado, é importante estar atendo ao nível do serviço ofertado e minimizar suas falhas (CAMPOS et al., 2013). Dentro desse cenário, focar esforços para satisfazer as necessidades dos seus clientes proporciona às

empresas uma vantagem competitiva, alavancando seus negócios (VASCONCELOS, 2014; (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; CROTEAU; BERGERON, 2001).

O objetivo final das empresas prestadoras de serviços é atender às expectativas dos seus clientes e, desta forma, criar valor (ANDRETTI; LUSTOSA, 2010). Quando a empresa consegue superar estas expectativas, a percepção por parte do consumidor é de que o serviço prestado foi de qualidade. Por outro lado, se as expectativas não forem atendidas, o serviço se tornará uma referência negativa (PARASURAMAN et al., 1985; DE ARAUJO, 2013).

Dentre os setores de serviços, encontra-se o segmento de Consultoria, serviço no qual possibilita fornecer orientação a cerca de determinado tema de interesse aos seus clientes. Este segmento vem atuando no Brasil principalmente no setor de serviços (71%), na indústria (67,5%), comércio (62%) e educação (44,7%) (ABCO, 2014). Cabe ressaltar que a mesma consultoria pode participar de mais de um dos setores da economia. Porém mercados como saúde, transportes, gestão pública e agronegócio representam segmentos pouco explorados, demonstrando que o ramo da consultoria ainda tem grande potencial de crescimento e desenvolvimento no país (ABCO, 2011, 2014, 2015). As regiões Sudeste e Sul são os polos de concentração dos negócios das consultorias, representando um total de 86,7% do serviço prestado no país (ABCO, 2014). O mercado de consultoria, até 2015, se destacou na economia do Brasil, entretanto seu crescimento foi afetado pelo cenário político/econômico do país no mesmo ano, promovendo uma desaceleração do segmento no setor de serviços. Desde então, a concorrência está mais elevada no mercado consumidor, obrigando as empresas de consultoria oferecer serviços customizados frente ao novo cenário de negócios (ABCO, 2011, 2014, 2015; FENACON, 2016).

Considerando-se esse cenário, as empresas de consultoria vêm tentando se destacar e aumentar a sua participação no mercado consumidor. Neste sentido, o intraempreendedorismo pode ser uma alternativa interessante para a empresa alcançar seu objetivo e destacar-se no mercado. Entende-se que o intraempreendedorismo injeta energia no desenvolvimento, na busca por oportunidades, no entendimento de riscos envolvidos e na liberdade para conciliar recursos e planos de ação de forma a concretizar, em resultados para o negócio, as oportunidades evidenciadas (DAVILA et al., 2007). Segundo Antoncic e Hisrich (2001), intraempreendedorismo é um processo de percepção de oportunidades, a fim de criar valor através da inovação. Conforme Rother e Shook (2000), o mapeamento de processos é um mecanismo capaz de fornecer uma imagem que proporciona o entendimento de todo o processo, incluindo os inovadores, permitindo documentar todos os elementos que o compõe.

Assim sendo, oportunidades, antes não percebidas, podem tornar-se evidentes à luz da inovação e do desenvolvimento de novos negócios. Existem várias técnicas capazes de mapear os processos, as quais apresentam diferentes enfoques. Dentre as várias técnicas conhecidas o *Service Blueprinting* destaca-se por ser uma ferramenta que foca no cliente em primeiro lugar, representando um fluxograma que revela todas as interações realizadas no processo de prestação de serviço, com foco na participação do cliente no fluxo do processo (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 1998).

Um exemplo de empresa que tem se destacado neste mercado é a *Lean Way Consulting*, que passou por uma estruturação do processo comercial para expandir sua atuação no mercado. Cabe salientar que a importância de desenvolver o processo comercial se reflete diretamente no relacionamento com seus clientes e, por consequência, impacta nos resultados almejados pela empresa de consultoria. Tal necessidade foi identificada no planejamento estratégico, tornando evidente a estruturação de um processo comercial, então houve um aporte de capital financeiro e de tempo para desenvolver uma proposta do processo comercial.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo desenvolver uma proposta de processo comercial para uma empresa de consultoria, bem como identificar ferramentas para sua operacionalização, de maneira a atender aos objetivos do Planejamento Estratégico (PE) da empresa. Como resultados esperam-se uma mudança do perfil de venda de projetos da empresa, de reativo para proativo; um aumento do envolvimento da equipe de consultores na prospecção de novos negócios; uma maior facilidade no processo de gestão da rotina de prospecção de clientes; um aumento na confiabilidade dos dados associados à prospecção de projetos; e contribuir para estruturar o processo comercial, tornando-o parte integrante da rotina da empresa.

O presente trabalho se divide em cinco seções, sendo que a primeira contextualiza o problema de pesquisa. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico necessário para embasar esse trabalho de pesquisa, abordando tópicos acerca do intraempreendedorismo e seus desdobramentos. A seguir, na seção três, são detalhados os procedimentos metodológicos, contendo o cenário de pesquisa, a classificação da pesquisa e o método de trabalho. Na seção quatro, são apresentados e discutidos os resultados obtidos e, por fim, na seção 5, são apresentadas as conclusões e sugestões de trabalhos futuros.

2. Intraempreendedorismo ou Empreendedorismo Corporativo

Compreende-se o empreendedorismo como sendo um processo de alta complexidade e capaz de reconhecer as perceptivas sociais, econômicas, políticas e capital de risco e psicológicas. Estas perspectivas do empreendedorismo influenciam o ato de empreender (INACIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; CARLAND; CARLAND, 1991; HUEFNER et al., 1996). Outro enfoque de empreendedorismo é aplicado à ação de empresas já estabelecidas, as quais já ultrapassaram as fases iniciais de implementação e crescimento, e, posteriormente, passam a buscar por alternativas inovadoras para alavancarem seu crescimento, podendo investir recursos em serviços ou produtos inovadores no mercado, por exemplo, ou na criação de novos modelos, partindo do atual negócio da empresa, visando expandir seu portfólio e suas frentes de negócio (DORNELAS, 2004). Cada vez mais empresas e gestores de recursos humanos se preocupam em empreender, pois entendem que para ser competitivo no mercado é necessário aplicar investimentos em uma força humana criativa e inventiva, profissionais capazes de empreender (ANDREASSI, 2005).

Para Drucker (2002), é papel da organização e da sua gestão prover condições propícias para estimular ações de empreendedorismo executadas por pesquisadores ou profissionais empreendedores. Entretanto a excelência no processo de inovação torna-se um caminho com muitos obstáculos para as empresas, para reconhecer e sustentar iniciativas inovadoras e empreendedoras é preciso desenvolver mecanismos capazes de revelar a importância de inovar e empreender dentro das organizações (GARCIA et al., 2008). Neste contexto, surge o termo que muitos investigadores se referem como ‘empreendedorismo corporativo’ ou ‘intraempreendedorismo’.

Empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo está relacionado a gerar, desenvolver e implementar ideias inovadoras e, também, ao comportamentos dentro de uma empresa. Inovar pode ocorrer através de um novo produto, um processo para alcançar um determinado objetivo, um novo sistema ou serviço oferecido pela organização. Segundo Andreassi (2005), o empreendedorismo corporativo assume que inovar e empreender podem acontecer em qualquer área da organização, uma vez que cada funcionário da empresa pode ter uma atitude inovadora e empreendedora baseado em seus recursos e experiência. Intraempreendedorismo é a coleção de ações organizacionais, formais ou informais, capazes de remodelar a criação, a inovação e a estratégica, oportunizando novos negócios (SEIFERT, 2005; ANDREASSI, 2005). Segundo Antoncic e Hisrich (2003), independente do segmento,

do tamanho ou maturidade, pode-se atingir resultado de grande impacto na geração de valor, lucratividade e crescimento das empresas adotando práticas intraempreendedoras.

Os primeiros estudos na área do intraempreendedorismo estavam focados em observar qual o perfil do intraempreendedor. Ross e Darab (1986) referem-se aos intraempreendedores como agentes que tentam ou trazem a cultura do espírito de inovação para a empresa. Estes mesmos autores criaram um teste para auxiliar na identificação do intraempreendedor, o qual visa identificar o potencial de desempenho de cada indivíduo. É fato que um intraempreendedor trabalha dentro de regras e políticas das corporações, portanto não tem o mesmo grau de liberdade de atuação de um empreendedor. Para superar as restrições do ambiente corporativo e obter sucesso é necessário um perfil adequado do intraempreendedor, alinhando comportamento e personalidade (GARCIA et al., 2008). O perfil de um profissional intraempreendedor é identificado em função da sua capacidade comportamental, afastando-se dos padrões estabelecidos, e do seu potencial de realizar atividades profissionais dentro da área ou empresa em que atua, sempre focado para promover alguma atividade e propor novas direções para serviços, produtos, tecnologias, processos, normas internas, e estruturas organizacionais da empresa de forma a alcançar um impacto qualitativo positivo ou um melhor desempenho para a empresa (PINCHOT, 1986; DORNELAS, 2008).

Para Chambeau e Mackenzie (1986), identificar e reconhecer os intraempreendedores, comunicar-se de forma aberta, distribuir recursos para ampliar pesquisas e assegurar a continuidade do intraempreendedor, do início ao fim do projeto como líder, são componentes do processo de mudança estrutural que estimulam e propiciam ações intraempreendedoras nas grandes corporações. O Intraempreendedorismo tem como foco provocar mudanças nas empresas, de maneira que as mudanças permitam ao intraempreendedor, através de caminhos e de mecanismos desenvolvidos na empresa, promover um processo de criação de comportamentos e de ações empreendedoras. O intraempreendedor é o responsável do processo de transformação, comprometendo-se com o sucesso do projeto de um novo serviço ou produto a ser implantado na empresa. Assim sendo, o intraempreendedor trata-se do próprio empreendedor, no cargo de empregado.

Considera-se o intraempreendedorismo como uma estratégia de inovação empresarial e um processo capaz de facilitar e direcionar os esforços, a fim de promover aperfeiçoamentos e mudanças nas empresas, portanto fortalecendo as empresas, tornando-as competitivas nos mercados em que atuam. Os estrategistas empresariais vislumbram a inovação não só em serviços e em produtos, mas também em cadeias de valor, em modelos de negócios, em

processos e em toda a função gestão empresarial (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2005). Segundo Pinchot (1989), o marketing é um grande aliado à distribuição eficiente dos produtos e ao atendimento, constituindo uma arma poderosa, podendo fazer com que o intraempreendedorismo colete resultados rapidamente, usando os canais das grandes e tradicionais organizações.

Em virtude disso, o empreendedorismo corporativo é objeto de estudo em muitas pesquisas, sendo que a maior parte delas está voltada para identificar fatores capazes de estimular a manifestação de comportamentos e de atitudes empreendedores em organizações de grande e médio porte (ARAÚJO, 1988; STEVENSON, 1990; DAVIS, 2006; KURATKO et al., 2014). Além da preocupação com os aspectos atitudinais e comportamentais, pesquisadores, desde 1970, estudam os fatores organizacionais capazes de criar um ambiente interno nas empresas mais propenso para desenvolver iniciativas de empreendedoras (ANTONICIC; HISRICH, 2003). Para que o empreendedorismo corporativo ocorra, é essencial a participação de profissionais com características empreendedoras, interagindo de forma que o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras nas instituições seja uma realidade. Diante disso, práticas para desenvolver o empreendedorismo corporativo, programas e ações devem considerar desenvolver as competências empreendedoras individuais, alinhadas e em conjunto com ações de desenvolvimento de um ambiente interno, no qual o empreendedorismo possa ser a pauta (COVIN; SLEVIN, 1986; ZAHRA et al., 1999; ANDREASSI, 2005).

3. Procedimentos Metodológicos

A seguir, são detalhados os procedimentos metodológicos, contendo o cenário de pesquisa, a classificação da pesquisa e o método de trabalho.

3.1 Cenário de Pesquisa

Fundada em 2002, em Recife, PE, Brasil, a *Lean Way Consulting* é uma empresa de consultoria em gestão de operações. A empresa está estruturada em uma Direção Geral e um setor de Marketing. Abaixo deles estão as três Unidades de Negócio ou *Business Units* (BU's) intituladas de BU Sul (Porto Alegre – RS), a BU Sudeste (São Paulo – SP) e a BU Nordeste

(Recife – PE). Estas unidades de negócios são compostas por consultores e por uma área administrativa.

O quadro de consultores é formado por consultores-sócios (diretores) e por consultores-colaboradores. Os consultores-sócios, além das atribuições da função de consultoria, respondem localmente tanto pela gestão da BU quanto da *Lean Way Consulting*. Assim sendo, juntamente com a Direção Geral, definem as estratégias do negócio. Por sua vez, os consultores-colaboradores são responsáveis por liderar os projetos junto aos clientes nas unidades em que estão alocados. Os consultores são responsáveis pelo contato direto com os clientes, elaborando e executando projetos objetivando gerar excelência operacional nos clientes. A área administrativa abarca, dentre as suas atividades, as financeiras, as de logística e as de recursos humanos, proporcionando o apoio necessário ao time de consultores da empresa.

A empresa possui estrutura consolidada e desenvolvida em processos estratégicos e em processos administrativos. Entretanto, o processo comercial ainda demanda estruturação, visto que é necessário um aumento do envolvimento da equipe de consultores na prospecção de novos negócios; uma maior facilidade no processo de gestão da rotina de prospecção de clientes; assim como um aumento na confiabilidade dos dados associados à prospecção de projetos. Cabe salientar que, atualmente, o canal de venda é baseado no modelo de recomendação boca-a-boca, no qual um cliente indica os serviços para um contato de sua rede, portanto sendo um processo de venda reativo ao mercado consumidor. Ao estruturar o processo comercial o perfil de vendas da empresa se torna mais ativo, buscando novos negócios e, principalmente, novos contatos e novos clientes. Neste contexto, gestores da *Lean Way Consulting* perceberam falhas no atual processo de relacionamento entre a empresa e clientes por falta de recursos e ferramentas, surgindo assim, a necessidade de modelar a prospecção de clientes, estruturando o processo comercial da empresa.

3.2 Classificação da Pesquisa

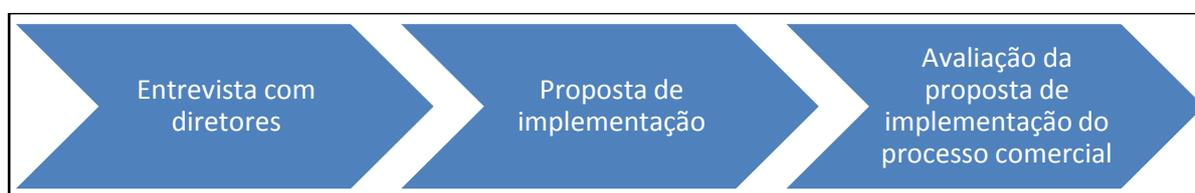
A pesquisa é classificada, quanto a sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois se trata do desenvolvimento de uma proposta de processo comercial, bem como da identificação de ferramentas para sua operacionalização (GIL, 2002). Em relação à sua abordagem, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, uma vez que analisa a qualidade das informações e como eram tratadas para alcançar os resultados. Quanto aos objetivos, classifica-se como

descritiva, visto que o processo comercial será descrito em detalhes (GIL, 2002). Por fim, à luz dos procedimentos, classificou-se a pesquisa como uma pesquisa-ação, pois o autor deste artigo está envolvido na implementação do novo processo da empresa.

3.3 Método de Trabalho

O trabalho foi realizado em três etapas: (i) entrevista com os diretores da empresa; (ii) proposta de implementação do processo comercial; (iii) avaliação da proposta de implementação do processo comercial (Figura 1).

Figura 1 – Etapas do método de trabalho



Fonte: Autor

A primeira etapa está baseada em entrevistas individuais e presenciais, totalizando cinco entrevistados. Foi aplicado um questionário qualitativo e semiestruturado para orientar a condução das entrevistas (Figura 2). Esta etapa do trabalho foi importante para entender como cada um dos diretores atuava durante o processo de comercialização de serviços da empresa, de maneira a identificar possíveis discrepâncias entre os processos relatados.

Na segunda etapa, foi desenvolvida uma Proposta do Processo Comercial, bem como as ferramentas de gestão necessárias, usando os dados coletados na etapa anterior. Para tal desenvolvimento, foi utilizada uma técnica de mapeamento de processo, *Service Blueprinting*. Trata-se de um método de mapeamento de processos em serviços desenvolvida por G. Lynn Shostack em 1984, sendo uma ferramenta focada no cliente em primeiro lugar, permitindo às empresas identificar as atividades realizadas pelos funcionários, os pontos de contato e as evidências físicas percebidas pelos clientes, além de trazer os processos de apoio necessários com foco na execução do serviço (BITNER et al., 2007). Esta ferramenta também pode ser utilizada para testar mudanças que se pretende realizar na prestação do serviço, antes mesmo dela sair do papel, auxiliando gestores nas suas tomadas de decisões e na identificação de possíveis pontos de falhas nos processos e oportunidades para melhorias (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). O *Service Blueprinting* fornece *feedbacks* importantes para

mudanças dos processos antes de serem postos em prática, além de encorajar a criatividade na prevenção de problemas, reduzir o potencial de falhas e auxiliar na diminuição das ineficiências e variabilidades (SHOSTACK, 1984). Dessa forma, foi possível identificar pontos comuns e diferenças nas atuações dos diretores na comercialização de serviços. Assim sendo, os pontos comuns se tornaram, automaticamente, parte do processo proposto, enquanto que as diferenças encontradas foram analisadas, para definir qual deveria ser o formato único a ser adotado para o projeto piloto.

Na terceira etapa, foi realizada a avaliação da proposta de implementação do processo comercial, a partir de um projeto piloto na BU Sul. O processo comercial proposto foi avaliado por sete meses, bem como as ferramentas desenvolvidas para a operação da proposta do processo.

4. Resultados e discussões

A seguir, são demonstrados os resultados obtidos de cada etapa do trabalho, bem como, as discussões pertinentes para cada estágio do trabalho.

4.1 Entrevistas com os diretores da empresa

Nesta primeira etapa do trabalho, foram entrevistados os diretores, responsáveis pelo processo de comercialização da empresa. Cada entrevista teve duração de 2 horas, contabilizando um total de 10 horas de entrevistas e ocorreram entre maio e junho de 2014. Os entrevistados foram submetidos ao mesmo conjunto de perguntas, as quais eram aplicadas e documentadas no transcorrer das entrevistas. Essa etapa apoiou-se na entrevista de um diretor da BU Nordeste, de dois diretores da BU Sudeste e de dois diretores da BU Sul. A Figura 2 apresenta uma síntese das perguntas que foram aplicadas aos diretores para direcionar a entrevista, assim como as respostas dadas por eles.

No decorrer das entrevistas, as respostas dos entrevistados foram ricas em detalhes, facilitando a discussão sobre as convergência e divergências das práticas executadas no processo comercial operado individualmente por cada diretor, assim como operados por cada BU. Dentre as informações, destaca-se, primeiramente, o ‘item a’, revelando a postura comercial da empresa, tendo um comportamento passivo, uma vez que os diretores aguardam o cliente, já fidelizado, indicar um possível novo cliente para a consultoria (Figura 2).

Figura 2 – Síntese do questionário aplicado nas entrevistas com os diretores de três unidades da *Lean Way Consulting* BU Sul.

Item	Perguntas	BU Sudeste			BU Sul	
		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
a)	Como novos clientes são prospectados?	Indicação dos clientes de gestores interessados	Indicação dos clientes de gestores interessados	Indicação de clientes; fóruns; palestras.	Indicação de clientes; fóruns; palestras.	Indicação dos clientes de gestores interessados
b)	Quem são os contatos nos clientes?	Banco de dados próprio do diretor	Banco de dados próprio do diretor	Banco de dados próprio do diretor	Banco de dados da BU Sul mas desatualizado	Banco de dados da BU Sul mas desatualizado
c)	Como realiza o processo comercial e quais suas principais etapas?	Contato por telefone seguido por duas etapas: Avaliação de Potencialidade e Proposta Comercial	Contato por telefone seguido por duas etapas: Avaliação de Potencialidade e Proposta Comercial	Contato por telefone seguido por duas etapas: Avaliação de Potencialidade e Proposta Comercial	3 etapas: Visita, Avaliação de Potencialidade e Proposta Comercial.	3 etapas: Visita, Avaliação de Potencialidade e Proposta Comercial.
d)	Quais as ferramentas e os mecanismos utilizados para gerenciamento do processo?	Reuniões mensais para alinhamento e planilhas próprias do diretor	Reuniões mensais para alinhamento e planilhas próprias do diretor	Reuniões mensais para alinhamento e planilhas próprias do diretor	Reuniões mensais para alinhamento e planilhas próprias do diretor	Reuniões mensais para alinhamento e planilhas próprias do diretor
e)	Existem metas estabelecidas para o processo comercial? Se existe, quais são elas?	Não estabelecidas	Não estabelecidas	Não estabelecidas	Metas mensais estabelecidas mas não realizadas: 6 Visitas; 7 Proposta comerciais apresentadas; 1 projeto fechado	Metas mensais estabelecidas mas não realizadas: 6 Visitas; 7 Proposta comerciais apresentadas; 1 projeto fechado
f)	Qual a carga de horas de trabalho dedicada para o processo de comercialização da empresa?	Cerca de 20% do tempo	Dedica-se mais aos projetos	Cerca de 50% do tempo	Entre 30 a 40% do tempo	Cerca de 30% do tempo
g)	Quais são as perspectivas/previsões de novos negócios e projetos para os próximos seis meses?	Não há previsão de novos projetos	Não há previsão de novos projetos	Cerca de 2 novos projetos	Não há previsão de novos projetos	Não há previsão de novos projetos

Fonte: Autor.

O próximo a ser destacado é o ‘item g’ (Figura 2), uma vez que as perspectivas de novos negócios para a empresa, no horizonte de seis meses, não eram animadoras; apenas um, dentre os cinco, diretores afirmaram estar negociando projetos com clientes. Os ‘itens b e d’ demonstram outros pontos negativos em comum entre as unidades da empresa, as ferramentas e mecanismos de controles de gerenciamento do processo estão descentralizados e sem uma sistemática de atualização; os diretores utilizam versões diferentes entre si dos documentos, além de algumas ferramentas e planilhas estarem desatualizadas com os dados dos clientes.

Esses últimos pontos negativos citados refletem-se diretamente na responsividade da consultoria, dificultando sua velocidade de resposta tanto para o cliente quanto para a própria empresa.

Por outro lado, não menos importante, o ‘item c’ revela um o processo comercial composto por etapas equivalentes entre as unidades da empresa, apenas com uma pequena variação de operação do processo na BU Sul em relação às outras unidades, optando por conquistar o possível novo cliente através da visita presencial. Entretanto, ao analisar-se o ‘item e’, percebe-se uma diferença, a BU Sul apresenta alguns indicadores e metas estabelecidas, uma vantagem evolutiva benéfica ao projeto piloto (Figura 2). Por fim, o ‘item f’, corrobora com o ‘item e’, ao mostrar a carga de trabalho dedicada à comercialização da consultoria é mais acentuada na BU Sul, entretanto nesse item cabe a ressaltar que os diretores são recursos compartilhados entre o processo comercial da empresa e os projetos em andamento da consultoria.

4.2 Proposta de implementação do processo comercial

A segunda parte do trabalho foi desenvolvida a partir das respostas obtidas das entrevistas com os diretores. Os dados coletados foram analisados e contribuíram não só para os alicerces estruturais do desenho do processo comercial proposto, mas também para o desenvolvimento de ferramentas de gestão. A construção do desenho proposto ocorreu no mês de julho de 2014, dedicando-se 15 dias para alcançar o resultado apresentado na Figura 3, e outros 15 dias para o desenvolvimento das ferramentas necessárias.

A Figura 3 mostra a representação gráfica de uma proposta de processo comercial através da ferramenta de mapeamento *Service Blueprinting*, a qual possibilita às empresas identificar as evidências físicas percebidas pelos clientes, os pontos de contato e as atividades realizadas pelos funcionários, desenhando os processos de apoio necessários com foco na prestação do serviço (BITNER et al., 2007). Esta ferramenta auxilia as tomadas de decisões estratégicas identificando potenciais pontos de falha, uma vez que as melhorias desenvolvidas em processos podem ser testadas antes mesmo de tornarem-se realidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). O processo comercial proposto é composto por quatro etapas:

- **Prospecção Ativa:** consiste nas atividades de identificação de potenciais novos clientes para a empresa através da utilização de diversos recursos, como pesquisas na internet, *checklist* de empresas lotadas em pólos industriais do estado e do país, redes sociais,

network da própria consultoria, parcerias com universidades e instituições públicas. Após a identificação de potenciais novos clientes, o passo seguinte seria realizar o primeiro contato através de um telefonema, fazendo-se uma apresentação inicial da empresa de consultoria e dos serviços por ela disponibilizados. Os dois principais objetivos desta fase são despertar o interesse do novo contato aos serviços da consultoria e viabilizar uma visita de apresentação ao potencial cliente. Este primeiro contato com o cliente é considerado uma etapa crucial em todo o processo de comercialização de um produto, pois, segundo Bitner, Ostrom e Morgan (2007), para alcançar sucesso na abordagem de prospecção, são necessários investir recursos para aprimorar a comunicação, o domínio técnico, discurso a ser mencionado e a capacidade comercial (entender e adequar a situação do cliente aos serviços ofertados), em outras palavras, alinhar as ações de desenvolvimento às evidências física do processo comercial proposto, assegurando que o cliente tenha a melhor percepção possível sobre o serviço ofertado no contato via telefone.

- **Visita:** Após alcançar os objetivos da etapa anterior, a próxima etapa, ‘Visita’, trata do encontro físico, uma visita de apresentação agendada entre o consultor e o potencial cliente prospectado. Este encontro físico é de extrema importância, uma vez que as percepções do cliente, rascunhadas na ‘Prospecção Ativa’, se personificam na figura do consultor presente. Mais uma vez, não só as características citadas anteriormente, mas também apresentação pessoal, comportamento e recursos apresentados são apreciados pelo cliente. Assim sendo, no transcorrer deste momento, através das evidências físicas apresentadas, a empresa de consultoria é julgada como capaz ou inapta de criar valor à empresa cliente (SHOSTACK, 1984). Como objetivo, esta etapa oferta ao cliente um entendimento amplo e aprofundado dos serviços oferecidos adequados a sua realidade e mercado de atuação. Sendo assim, ao final da visita, é oferecido ao cliente uma Avaliação de Potencialidades, um evento sem custos para o mesmo.
- **Avaliação de Potencialidades:** Nessa fase, os consultores realizam um evento de avaliação, baseado em determinadas metodologias, capazes de evidenciar as potencialidades de melhorias dentro de uma área ou processo de interesse do cliente, previamente acordado. Embora o evento seja realizado totalmente pela equipe de consultores, a equipe da empresa cliente participa ativamente contribuindo com

informações, coleta de dados e observando o processo de análise. Ao final da ‘Avaliação de Potencialidades’ uma apresentação é organizada pela equipe de consultores para repassar ao cliente as principais oportunidades de melhoria. Cabe destacar que esta etapa possibilita ao cliente acompanhar e analisar evidências físicas como o nível de serviço, o domínio técnico e prático, perfil da equipe de consultores e as metodologias oferecidas pela empresa de consultoria. Assim como nas etapas anteriores, esta tem por finalidade buscar um sinal positivo do cliente para a construção de uma proposta de trabalho capaz de alavancar o negócio do cliente.

- Proposta de Trabalho: é a consolidação do ciclo de prospecção do cliente. Neste ponto, os consultores reúnem as observações e as documentações geradas durante a etapa anterior, discutem as alternativas técnicas para elevar o estado atual da empresa prospectada para patamares superiores de atuação e, por fim, alinham questões comerciais como: tamanho do projeto, quantidade de consultores, valores e logística da equipe. Após as atividades de discussões, as variáveis são consolidadas em um documento intitulado ‘Proposta de Trabalho’, o qual é apresentado ao cliente em uma reunião presencial, possibilitando um retorno imediato, por parte do cliente. O retorno do cliente refere-se ao atendimento das expectativas do mesmo sobre as evidências físicas apresentadas, a Proposta de Trabalho e sua apresentação, também neste momento, o cliente apresenta seus motivos para o sucesso ou não da Proposta de Trabalho. A presente etapa tem como objetivo, assim como a principal finalidade do processo comercial proposto, viabilizar um projeto, transformando o potencial empresa/cliente em, de fato, ‘Cliente com projeto em andamento’.

Embora o processo comercial proposto (Figura 3) seja um modelo de abordagem para estratégia de comercialização da BU Sul da *Lean Way Consulting*, envolvendo principalmente a área comercial da empresa, esta proposta também envolve o time de consultores, o administrativo e a diretoria da unidade no processo. A área comercial fica a cargo da gestão do processo comercial proposto na Figura 3, com forte atuação nas ‘atividades de retaguarda’ das etapas ‘Prospecção Ativa’ e ‘Visita’, sendo responsável por identificar os alvos comerciais, prospectar contatos, oferecer e agendar visitas aos clientes, documentar e informar o time de consultores sobre próximos passos. A equipe de consultores, por sua vez, na proposta de processo comercial apresentada também executa ações tanto nas atividades de ‘Linha de frente’ e de ‘Retaguarda’ das etapas ‘Visita’, ‘Avaliação de Potencialidades’ e ‘Proposta de Trabalho’. Todavia, a *Lean Way Consulting* não possui um time de consultores

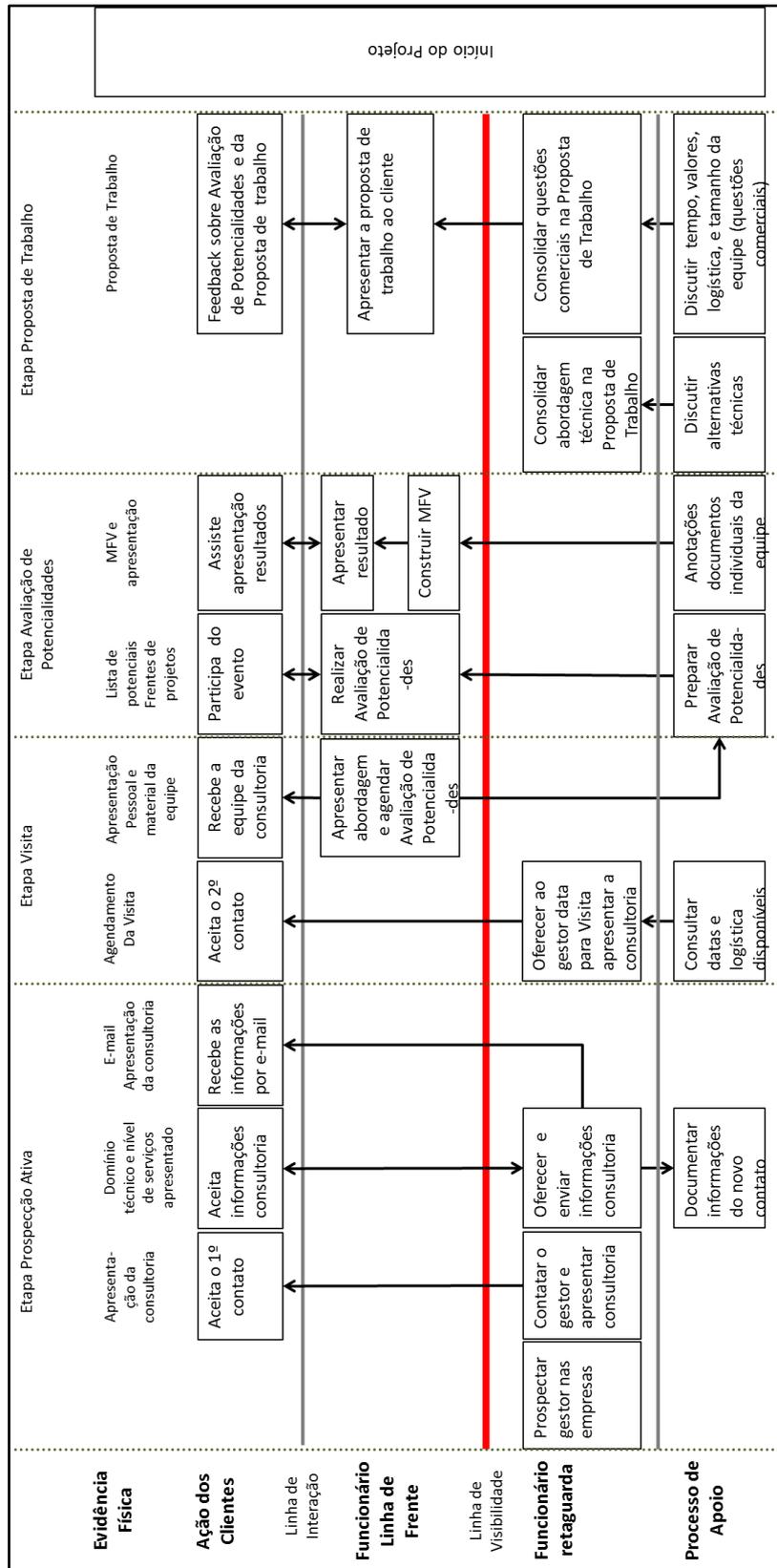
dedicados ao processo comercial proposto, sendo estes compartilhados com projetos em andamento na empresa. A área administrativa suporta os ‘Processo de Apoio’ da Figura 3, apoiando a tomada de decisão quanto à logística, hospedagem e custos envolvidos. Por fim, os diretores da BU Sul, responsáveis também pela gestão da unidade, atuam nas atividades de ‘Linha de frente’ e de ‘Retaguarda’ de todas as etapas do processo proposto como apoio à equipe, em virtude do seu amplo conhecimento técnico e comercial necessárias para estas etapas da Figura 3 (BITNER et al., 2007; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Após conceber a proposta de processo da Figura 3, a área comercial da BU Sul, composta pelo assistente comercial e pelo diretor comercial, entendeu a necessidade de desenvolver ferramentas capazes de sustentar a rotina comercial, documentando as ações e as informações geradas. Sendo assim, ferramentas como o ‘Banco de Dados dos Clientes’ e ‘*Follow Up* Clientes’ foram estruturadas.

‘Banco de Dados dos Clientes’ é o nome dado à ferramenta desenvolvida capaz de definir todos os alvos a serem prospectados e registrar as informações dos contatos prospectados diariamente. Para estabelecer os novos alvos de prospecção da BU Sul, foram extraídos dados disponíveis de revistas especializadas em negócio no Brasil. Além disso, as listas de contatos de cada diretor da empresa foram consolidadas nesta ferramenta também. Desta forma, ao estruturar e consolidar todas as informações pertinentes a esta ferramenta, uma listagem de aproximadamente 1500 empresas alvos para a prospecção foi produzida. A ferramenta também é utilizada para documentar os dados dos contatos/gestores que trabalham nas empresas alvos. Assim sendo, a ferramenta é demandada nos ‘Processos de apoio’ da etapa de ‘Prospecção Ativa’ da Figura 3, registrando todas as informações geradas das ações comerciais.

‘*Follow Up* Clientes’ é o nome dado à ferramenta desenvolvida para documentar o histórico das ações comerciais frente a cada empresa prospectada e, também, para oferecer um panorama geral de todas as prospecções realizadas pela BU Sul, apoiando a empresa na tomada de decisão. Esta ferramenta reflete o histórico que cada cliente possui com a BU Sul, documentando informações como a evolução da empresa alvo no fluxo do processo; a data do último contato, pontos discutidos, valor de proposta comercial apresentada; existência de projetos executados. Desta forma, a gestão das ações comerciais de acompanhamento da prospecção é facilmente gerenciável. Em suma, trata-se do diário de bordo do processo comercial, documentando cada passo das prospecções realizadas.

Figura 3 – Proposta de implementação do processo comercial através da ferramenta de mapeamento *Service Blueprinting* desenvolvido para a empresa *Lean Way Consulting*.



Fonte: Autor.

4.3 Avaliação da proposta de implementação do processo comercial

Com base na proposta de processo e nas ferramentas para sua gestão, desenvolvidos na fase anterior, esta etapa avaliou o desempenho operacional do conjunto. A terceira etapa deste trabalho iniciou-se no mês de agosto de 2014 e encerrou-se em março de 2015. Para avaliar o processo foi necessário desenvolver um sistema de avaliação composto por indicadores e metas capazes de medir o desempenho do processo desenvolvido. Quanto ao dimensionamento das metas, sua definição surgiu através de um estudo realizado pelos diretores da BU Sul, baseados nos dados históricos e conhecimento comercial. Os valores finais foram apresentados pelos diretores e consolidados como balizas para o projeto piloto. Abaixo são apresentados os indicadores e suas metas a serem atingidas pelo setor comercial da empresa:

- Novos Contatos por telefone: Meta 30 novos contatos mensais.
- Novos Contatos por e-mail: Meta 30 novos contatos mensais.
- Visitas de Apresentação: Meta 6 novas visitas mensais.
- Palestras: sem meta estabelecida, indicador para formar histórico.
- Proposta de Trabalho sem Avaliação de Potencialidades: Meta 4 por mês.
- Proposta de Trabalho com Avaliação de Potencialidades: Meta 3 por mês.
- Total de Propostas de Trabalho apresentadas: Meta 7 novas propostas de trabalho por mês.
- Projetos Fechados: Meta 1 projeto fechado a cada mês.
- Eficácia da Prospecção: Meta 14,3%, ou seja, 1 projeto fechado para 7 propostas apresentadas por mês.

Além dos indicadores e metas, foi necessário desenvolver uma ferramenta capaz de registrar de forma simples e ágil o desempenho do processo comercial, abrangendo os indicadores, metas consolidadas e os dados gerados diariamente. A nova ferramenta desenvolvida recebeu o nome de ‘Monitoramento Diário KPI’s Comerciais’. Além disso, desenvolveu-se a sistemática diária de atualização desta ferramenta, realizada após cada prospecção. Quanto à comunicação dos resultados do processo comercial propostos adotou-se a estratégia de exibi-los em um painel de informações no escritório da BU Sul. O painel era atualizado semanalmente. Desta forma, as informações ficavam expostas ao time de consultores e a diretoria da unidade todos os dias.

Os resultados das prospecções do processo comercial da BU Sul estão sumarizados na Figura 4, a qual apresenta um conjunto de gráficos, advindo do ‘Monitoramento Diário KPI’s Comerciais’. A Figura 4 é composta por representações visuais dos indicadores responsáveis por definir o desempenho do projeto piloto (linha azul) em comparação com as metas propostas para cada indicador (linha vermelha). Cada curva apresenta os dados acumulativos mês a mês, da mesma forma são apresentadas suas metas nos gráficos da Figura 4.

O projeto piloto da BU Sul teve duração de sete meses de trabalho e a Figura 4 transmite o esforço e resultado obtido pela equipe nesta unidade da empresa. O número de ‘Projetos Fechados’ e a ‘Eficácia da Prospecção’ são os principais indicadores considerados pelos diretores, ilustrando que os mesmos estão muito próximos ou superaram as metas estabelecidas, sendo sete novos projetos prospectados e firmados, alcançando 24% de eficácia nas prospecções. Ainda sobre os resultados, vale destacar que na etapa ‘Entrevista com os diretores da empresa’, ambos os diretores da BU Sul, entre maio e junho de 2014, afirmaram, no ‘item g’ da Figura 2, não haver perspectivas de novos projetos no horizonte de seis meses, em outras palavras, para a empresa não havia a possibilidade de novos negócios até o mês de dezembro de 2014, entretanto, no mês de novembro de 2014, o projeto piloto prospectou e conquistou três novos contratos de prestação de serviços de consultoria para a empresa, mostrando ser um processo de potencial valioso, visto que, em apenas três meses, agregou valor para a BU Sul.

Todavia, para os demais indicadores, o processo comercial proposto não obteve sucesso em atingir as metas (Figura 4). Ao serem analisados os gráficos, observa-se um desempenho final inferior ao planejado para os seguintes indicadores: ‘Novos Contatos por telefone’ (44,16%); ‘Novos contatos por e-mail’ (68,75%); ‘Visitas de Apresentação’ (45,83%) e ‘Proposta de Trabalho com Avaliação de Potencialidades’ (29,16%). Vale destacar que o indicador ‘Novos contatos por e-mail’ apresentou um desempenho melhor do que os demais. Estes mesmos indicadores demonstram comportamentos semelhantes ao apresentar desempenho inferior no mesmo período do projeto, a partir de Outubro de 2014 os indicadores supracitados apresentaram um descolamento dos resultados frente às metas. No mesmo período, dois novos projetos de consultoria foram contratados pelos clientes e estavam em andamento na BU Sul, requerendo grandes esforços de toda a equipe de consultores. Desta forma, torna-se evidente a dependência do recurso ‘Consultor’ para operacionalizar o processo comercial proposto, principalmente nas etapas ‘Visita’ e ‘Avaliação de Potencialidades’ (Figura 3).

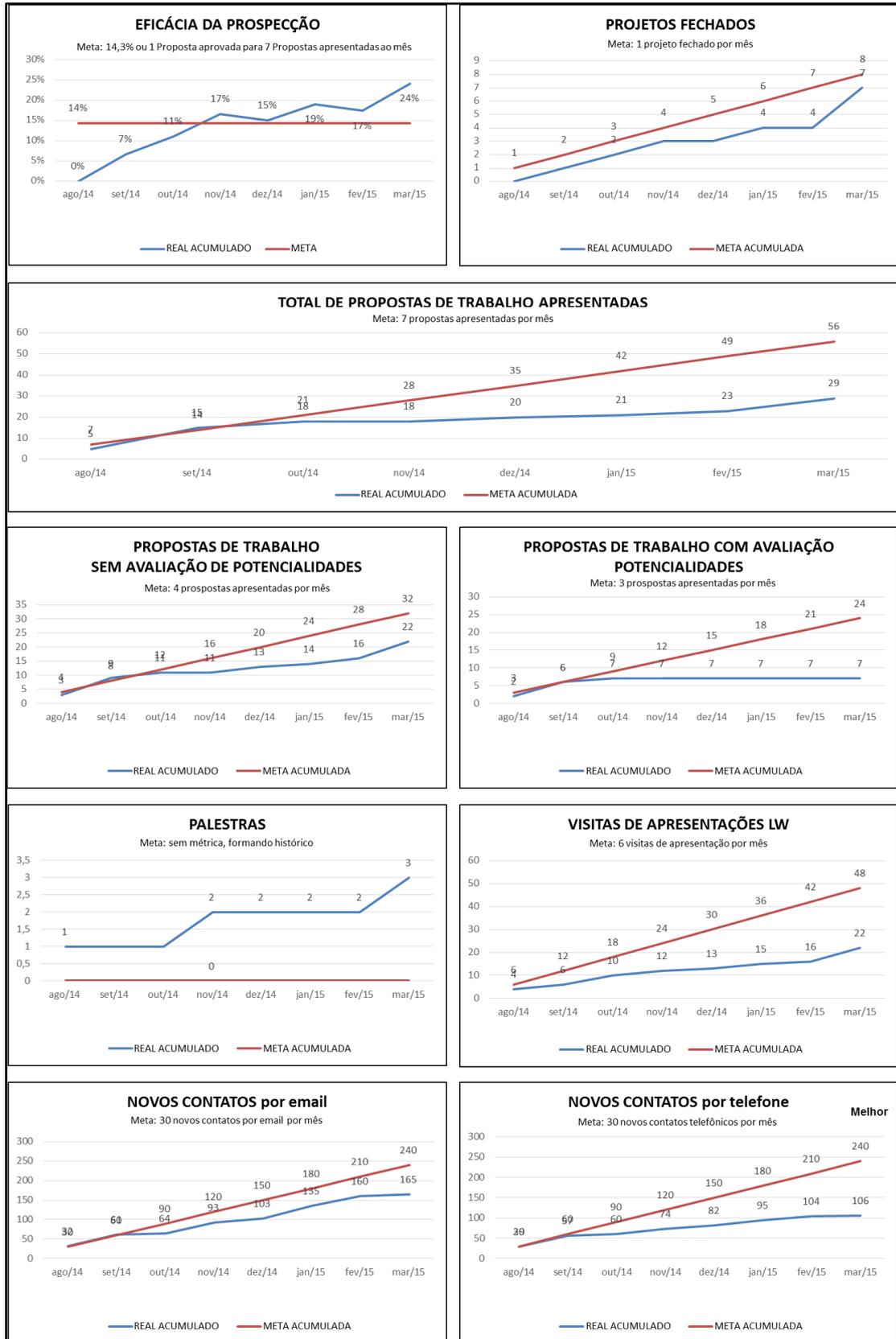
Outro ponto positivo de relevância, na avaliação de desempenho do processo comercial proposto, pode ser evidenciado através da quantidade de empresas ou contatos prospectados no transcorrer dos sete meses, nos quais foram prospectados 165 novos gestores de empresas alvos, como mostra o gráfico ‘Novos Contatos por e-mail’ (Figura 4). Todos os novos contatos prospectados completaram a etapa inicial do processo comercial proposto, intitulada ‘Prospecção Ativa’ (Figura 3), sendo assim, todos os contatos foram registrados no banco de dados de clientes, receberam material informativo sobre os serviços prestados e, acima de tudo, tiveram o primeiro contato com a *Lean Way Consulting*. Observa-se um aumento de 313% no número de novos prospectados, elevando de 7,5 para 23,5 novos prospectados ao mês, considerando-se o histórico médio anual de prospecção da *Lean Way Consulting*, por indicação, ser de 90 novos contatos por ano (7,5 média de novos contatos por mês), ratificando a importância da mudança de postura comercial.

Cabe ressaltar que, embora os novos prospectados não tenham se tornado clientes, efetivamente, dos serviços de consultoria no momento do seu primeiro contato com a empresa, os 165 novos contatos continuaram a manter contato com a *Lean Way Consulting*. O relacionamento com os recentes prospectados ocorre através das ações de acompanhamento da área do comercial e das ações da área de marketing da empresa.

Desta forma, o processo comercial proposto e, principalmente, a etapa ‘Prospecção Ativa’ (Figura 3) contribuíram para o aumento de visibilidade e penetração de mercados de atuação da empresa de consultoria. A BU Sul alcançou tais resultados por disponibilizar recurso dedicado ao processo comercial da empresa, na figura do assistente comercial, promovendo tempo e ambiente propícios para intraemprender nas ações comerciais da unidade Sul da *Lean Way Consulting*, atacando diretamente dificuldades, como ferramentas desatualizadas e a falta de tempo dos diretores para a prospecção, uma vez que eram os únicos envolvidos com a comercial da empresa e, recorrentemente, estavam liderando projetos de consultoria nos clientes e gerenciando as unidades de negócio da empresa.

O processo comercial proposto e as ferramentas desenvolvidas ao longo deste trabalho, bem como os resultados alcançados através do projeto piloto foram apresentados a toda equipe das três unidades de negócio da empresa. Em função do bom desempenho e, principalmente, visando a potencialidade da estruturação da área comercial, os diretores tomaram a decisão de intraemprender, expandindo o projeto piloto da BU Sul para as demais unidades. A expansão do projeto foi iniciada em Maio de 2015 na BU Sudeste, tendo como responsável um dos diretores desta unidade com o apoio da BU Sul.

Figura 4 – Gráficos dos indicadores do Processo Comercial Proposto



Fonte: Autor.

5. Conclusões

O presente artigo apresentou um trabalho realizado na *Lean Way Consulting*, na qual, em 2014, enfrentava problemas quanto à comercialização dos serviços de consultoria frente ao mercado consumidor. Como solução, a empresa decidiu intraemprender, investindo capital financeiro e tempo para estruturar o processo aplicado à área comercial. Sendo assim, os objetivos deste trabalho foram desenvolver um processo comercial estruturado, bem como as ferramentas necessárias para operacionalizá-lo.

A fim de alcançar os propósitos traçados, o trabalho foi desenvolvido na BU Sul da empresa em quatro etapas: (i) entrevista com os diretores da empresa; (ii) proposta de implementação do processo comercial; (iii) avaliação da proposta de implementação do processo comercial. As etapas ‘i’ e ‘ii’ foram importantes para o planejamento e construção da proposta de processo, enquanto o estágio ‘iii’ definiu e apresentou os resultados alcançados no projeto piloto.

O método de trabalho alcançou os objetivos traçados ao desenvolver uma proposta do processo comercial avaliada e consolidada pela empresa, da mesma forma ocorreu com as ferramentas desenvolvidas para a gestão do processo. Além de atingir os objetivos almejados e tornar-se parte integrante da rotina da empresa, o processo comercial desenvolvido também alcançou outros objetivos específicos, como mudança do perfil de vendas dos projetos, envolvimento da equipe de consultores na prospecção, uma maior facilidade no processo de gestão da rotina de prospecção de clientes.

A quebra de paradigma cultural, promovida na BU Sul, transformou uma postura passiva de comercialização dos serviços da consultoria em um comportamento proativo de prospecção de novos negócios, sendo assim, um processo inovador, para os moldes da empresa, ao propor como gatilho para o novo e estruturado processo a etapa de Prospecção Ativa. Com atitude intraempreendedora, a BU Sul da *Lean Way Consulting* redefiniu o perfil de vendas de projetos; a maneira na qual os consultores e diretores interagem com o processo comercial; a gestão comercial e a rotina do processo comercial. Tais mudanças resultaram no aumento de visibilidade e novos para a empresa.

O novo processo comercial envolveu os consultores para realizar, de forma engajada, novas prospecções de negócios. Entretanto, os consultores não possuem indicadores capazes de medir o empenho comercial de cada um deles, pois são avaliados apenas por seu desempenho frente aos projetos em andamento. Como um recurso compartilhado entre a área

comercial e a área de projetos, o consultor deliberadamente poderá favorecer liderar projetos nos clientes, ao invés prospectar novos clientes. Cabe à empresa definir uma estratégia para contornar esse problema.

6. Agradecimentos

À *Lean Way Consulting*, pela oportunidade de realizar este trabalho e pelo total e irrestrito apoio.

7. Referências

ABCO, 2011. **Pesquisa Perfil da Consultoria no Brasil**. Disponível em: http://www.abco.org.br/wpcontent/uploads/2014/12/PERFIL_DA_CONSULTORIA_2011.pdf. Acesso em: mai. 2017.

ABCO, 2014. **Pesquisa Perfil das Empresas de Consultoria no Brasil**. Disponível em: <http://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Perfil-das-Empresas-de-Consultoria-no-Brasil-outubro-2014.pdf>. Acesso em: mai. 2017.

ABCO, 2015. **Pesquisa Perfil das Empresas de Consultoria no Brasil**. Disponível em: <http://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2016/11/Perfil-das-Empresas-de-Consultoria-no-Brasil-2015.pdf>. Acesso em: mai. 2017.

ANDREASSI, T. **Empreendedorismo Corporativo**. GV Executivo, v. 4, n. 3, ago./out., 2005.

ANDRETTI, F.; LUSTOSA, L. **Análise do processo de entrega de serviços com base em modelo de correlação entre percepção do cliente e indicadores do processo**. VI Seminário de Logística e de Supply Chain, Rio de Janeiro, 2010.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Clarifying the intrapreneurship concept**. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation**. Journal of Business Venturing, 2001.

ARAÚJO, E. B. **Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória de 1979 a 1988**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 28, p. 67-76, 1988.

BITNER, M.; OSTROM, A.; MORGAN, F. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation**, 2007.

BOLTON, B.; THOMPSON, J. **Entrepreneurs: talent, temperament, technique**. 2ª ed. Burlington: Elsevier, 2004.

CAMPOS, J. K.; FIGUEIREDO, K. F.; ARAUJO, C. A. F. **Tipos de falhas, práticas de recuperação e o impacto na fidelização de clientes de serviços hospitalares**. Anais Simpoi, 2013.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. **An empirical investigation into the distinctions between male and female entrepreneurs and managers**. International Small Business Journal, v. 9, n. 3, p. 62-72, apr./jun., 1991

CHAMBEAU, F. A.; MACKENZIE, F. A. **Intrapreneurship**. *Personnel Journal*, v. 65, n. 7, p. 40, 1986.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. **The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale**. In: Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson Park. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, 39, p. 628-639, 1986

CROTEAU, A.; BERGERON, F. **An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance**. *The Journal of Strategic Information Systems*, v.10, p.77-99, 2001.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**, São Paulo, Artmed, 2007.

DAVIS, T. M. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAD): Systematic Validation of a Measure**. 77p. (Master dissertation). Air Force Institute of Technology. Department of Systems and Engineering Management, Wright-Patterson Air Force Base, 2006.

DE ARAUJO, V. M. G. **Qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo na rede de hotéis Alfa**. *Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo*, v.2, p.131-154, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo cooperativo: Conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.

DRUCKER, P. F. **Práticas da Administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 2002.

FENACON, 2016. **Instabilidade econômica eleva a demanda por consultoria**.

Disponível em: <http://www.fenacon.org.br/noticias/instabilidade-economica-eleva-a-demanda-por-consultoria-192/>. Acesso em: out. 2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços. Operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6ª Ed., Bookman, Porto Alegre, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2ª Ed., Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. **Ações e comportamento intraempreendedor: uma escala de mensuração**. In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo: Anais EGEPE, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. v. 4, p. 44-45, 2002.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **Organizational DNA for strategic innovation**. *California Management Review*, v. 47, n. 3, 2005

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. *IBM Systems Journal*, v. 38, p. 472-484, 1999.

HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K.; ROBINSON, P. B. **A comparison of four scales predicting entrepreneurship**. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v.1, n.2, p. 56-80, Fall, 1996.

IBGE, 2017. **Serviços**. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em: mai. 2017.

INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. **Análise da validade e confiabilidade do team factory inventory–TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em 126 equipes empreendedoras**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. Curitiba: EnAnpad, 2004.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. **Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship.** Business Horizon, 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; Berry, L. L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research.** Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring revisited.** European Management Journal, v. 4, p. 89-94, Elsevier, 1986.

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

ROSS, J. E.; DARAB, U. **Who is an intrapreneur?** Personnel New York, v. 63, n. 12, p.45, 1986.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar.** São Paulo: Lean Institute, 2000.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações.** São Paulo: Atlas, 2005.

SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver.** Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.

STEVENSON, L. **Some methodological problems associated with researching women entrepreneurship.** Journal of Business Ethics, v. 9, p. 439-446, 1990.

VASCONCELOS, C. R. **Inovação em empresas prestadoras de serviços de saúde: uma contribuição através da metodologia de Kano.** Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, Pernambuco, v. 3, n. 1, p. 57-69, jan. /jun., 2014.

ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F.; KURATKO, D. F. **The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field.** Entrepreneurship: Theory and Practice, 24(2), p. 45-65, 1999.