

## EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS DE GESTORAS DE COOPERATIVAS CATARINENSES

*Danise Brancalione<sup>1</sup>  
Nathalia Berger Werlang<sup>2</sup>*

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo compreender as competências intraempreendedoras de gestoras de cooperativas do Oeste Catarinense. A fim de elucidar o objetivo geral, foi adotada uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva, por meio de estudos de caso múltiplos. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista, com roteiro semiestruturado. As informações coletadas com as quatro gestoras entrevistadas foram gravadas e analisadas com a técnica de análise de conteúdo. Pôde ser verificado por meio das entrevistas que a média de idade das gestoras é de 32 anos, o que as caracteriza com um perfil jovem e já atuante em um cargo significativo junto a cooperativas que atuam a vários anos no mercado e que possuem grande número de associados e funcionários. Percebe-se que todas as gestoras possuem um elevado grau de escolaridade, uma vez que todas são pós-graduadas. Os resultados evidenciaram que dentre as competências de maior destaque estão Comprometimento, Busca de Informações e Persuasão e Rede de Contato.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Feminino. Competências Empreendedoras. Intraempreendedorismo. Cooperativas.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Administração. FAI Faculdades. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [danisebrancalione@hotmail.com](mailto:danisebrancalione@hotmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Possui MBA executivo com ênfase em Recursos Humanos nas Organizações pela FAI Faculdades. Graduada em Hotelaria pela Castelli Escola Superior de Hotelaria. Atualmente é professora titular na FAI Faculdades, coordenadora da empresa FAI Júnior e articuladora dos programas de internacionalização da FAI Faculdades de Itapiranga-SC. Integrante do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do Curso de Administração da FAI Faculdades. Possui experiência em: planejamento estratégico, negócios internacionais, inovação e empreendedorismo. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [nathaliabw@gmail.com](mailto:nathaliabw@gmail.com)

## **FEMALE ENTREPRENEURSHIP: AN ANALYSIS OF INTRAPRENEURIAL SKILLS OF COOPERATIVE MANAGERS OF SANTA CATARINA**

**ABSTRACT:** This study aims to understand the entrepreneurial skills of cooperative managers of Western Santa Catarina. In order to elucidate the general purpose, the research had a qualitative and descriptive approach and was carried out through multiple case studies. The data were collected with semi-structured interviews. The information collected with the four managers interviewed were recorded and analyzed with the content analysis technique. It could be verified through interviews that the average age of managers is 32 years, which characterizes it in a young profile and already acting in a significant position along the cooperatives that operate for several years in the market and that have large numbers of associates and employees. It is noticed that all managers have a high level of education, since all are post-graduated. The results showed that among the most outstanding entrepreneurial skills are Commitment, Information Search and Persuasion and Networking.

**Keywords:** Women's Entrepreneurship. Entrepreneurial skills. Intrapreneurship. Cooperatives.

### **INTRODUÇÃO**

O tema empreendedorismo é amplo e diversos são os conceitos que o cercam, desta forma, o ato de empreender pode ser identificado através de diferentes fatores determinantes.

A importância dada ao empreendedorismo hoje se deve ao fato de que este é identificado como uma das fontes de crescimento e desenvolvimento econômico da sociedade, pois é ele quem gera riquezas, por meio das inovações de todos os tipos implementadas nas organizações contemporâneas (DAVID, 2004).

Nota-se que o processo de globalização tem acarretado um expressivo crescimento das organizações por meio da influência do empreendedorismo. Portanto, é necessário compreender que as empresas se tornam bem-sucedidas por diversos fatores, que envolvem desde a forma de gestão dos negócios até pelas inovações geradas internamente.

As mulheres vêm se destacando no âmbito de empreender, percebe-se que elas têm mais facilidade de lidar com as pessoas, gostam de trabalhar em equipe, são mais flexíveis e estimulam o compartilhamento de informações para que as decisões sejam tomadas de forma racional e de maneira determinada. Este modelo

de liderança feminina vem ao encontro das necessidades das organizações atualmente, gestores que escutam e incentivam seus funcionários, deixando-os motivados (NUNES, 2006).

O novo papel desempenhado pela mulher na dinâmica econômica e social tem despertado, de forma geral, o interesse crescente em busca de novas pesquisas nessa área. Cada vez mais os pesquisadores se interessam em observar e analisar o universo feminino na área de gestão.

Neste contexto surge também o conceito de intraempreendedorismo, ou seja, uma forma de empreender, dentro das organizações. Neste caso, gestores de empresas de terceiros também exercem ações empreendedoras. Para o intraempreendedorismo é uma alavanca para as organizações que estão em busca de inovação (DAVID, 2004).

O incipiente desenvolvimento de trabalhos focados no intraempreendedorismo feminino é uma limitação em relação ao entendimento de sua dimensão, no entanto, um estímulo para tentar compreender este fato. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo compreender as competências intraempreendedoras de gestoras de cooperativas do oeste Catarinense.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Inicia-se com a introdução, trazendo a importância do tema a ser estudado, a seguir, a segunda seção aborda a fundamentação teórica acerca do empreendedorismo, empreendedorismo feminino e intraempreendedorismo. A terceira seção apresenta o método de pesquisa que norteou este estudo, a quarta seção apresenta a análise e discussão dos dados e por fim, a quinta seção traz as considerações finais, limitações do estudo e possíveis recomendações para futuros trabalhos.

## **REVISÃO TEÓRICA**

O termo “empreendedorismo” foi registrado primeiramente por Richard Cantillon, em 1755, que buscava explicar a receptividade ao risco de compra de algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza. Outro estudioso, Jean Baptiste Say, em 1903, ampliou essa definição, afirmando que o empreendedorismo está relacionado àquele que transfere recursos econômicos de

um setor de produtividade mais baixo para outro mais elevado, elencando maior rendimento (HASHIMOTO, 2013).

Entretanto Fillion (1999) ressalta que foi Joseph Schumpeter no ano de 1911 que realmente lançou o campo de empreendedorismo, no qual o autor associava claramente o empreendedorismo à inovação. Ele se referia a essência do empreendedorismo como a percepção e o aproveitamento das novas oportunidades vislumbradas para a criação de um novo negócio. Sela, Sela e Franzini (2006) estabelecem o empreendedorismo como um fenômeno cultural, uma vez que buscam estudar o comportamento, as atitudes empreendedoras, as condições ambientais.

De acordo com Dolabela (2008), o empreendedorismo deriva da palavra inglesa *entrepreneurship* que designa estudos relativos ao empreendedor, o perfil, as origens, e a maneira como este age no ambiente. Para Dornelas (2008, p.22) “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.

Neste sentido, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) enfatizam ainda que os aspectos básicos acerca do empreendedorismo envolvem o processo de criação, inovação, valor e satisfação tanto profissional quanto pessoal. Por fim, Salim e Silva (2010, p.12), destacam que “o empreendedorismo é visto como uma forma de realização humana em que os sonhos de cada pessoa podem ser transformados em realidade”.

## EMPREENDEDORISMO FEMININO

Os negócios de alto crescimento dirigidos por mulheres utilizam uma forma de organização baseada em times. Elas se preocupam com a reputação e atuam com forte liderança. Percebe-se que as mulheres são mais intuitivas e cautelosas na sua forma de gestão (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007).

Por séculos as mulheres assumiram uma condição submissa em virtude dos aspectos socioeconômicos e culturais impostos pela sociedade. Foram limites e restrições na forma de ser, pensar, agir e interagir, e de poder, entre vários aspectos, que tornaram a mulher desfavorecida em relação ao gênero masculino (MIRANDA; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2008).

Entretanto, percebe-se que atualmente as mulheres estão se inserindo cada vez mais no contexto dos negócios. A inserção da mulher no mundo do trabalho e especialmente no universo do empreendedorismo trouxe inúmeras mudanças significativas modo de idealizar as relações profissionais e estratégicas (MARTINS *et al.*, 2010).

Segundo o Greco *et al.* (2010) as mulheres investem no empreendedorismo pela mesma razão que os homens, elas visam o sustento de si mesmas e de suas famílias, buscam enriquecimento, e independência financeira por conta de suas carreiras bem-sucedidas. A pesquisa ressalta que o fato da participação feminina no empreendedorismo varia de maneira significativa no mundo.

A questão feminina no campo organizacional assume características ambíguas, pois, ao mesmo tempo em que a sociedade do conhecimento requer características de flexibilidade, inter-relacionamento, criatividade, valores reconhecidos como predominantemente femininos, as oportunidades e ascensão de cargos gerenciais ainda são restritas para as mulheres (NETO; SIQUEIRA; BINOTTO, 2011).

O novo papel desempenhado pela mulher na vida econômica e social tem despertado interesse crescente, de uma forma geral. Sociedade e governos de muitos países reconhecem a importante colaboração oferecida pelas mulheres à frente da gestão de empresas e como colaboradoras no mercado de trabalho (SANTOS; SALES, 2011).

Uma questão que desafia as mulheres empreendedoras é encontrar um equilíbrio entre a carreira profissional e pessoal. Elas precisam aprender a gerenciar a família e seus próprios negócios ao mesmo tempo. Segundo a pesquisa do GEM (2013) o estudo demonstrou que pela primeira vez no Brasil, a proporção de mulheres empreendedoras superou a proporção de homens (52,2% contra 47,8%). Isso significa que as mulheres estão conseguindo administrar a vida pessoal e profissional, conquistando cada vez mais seu espaço na sociedade.

## INTRAEMPREENDEDORISMO

O termo intraempreendedorismo foi criado por Pinchot em 1985. O termo inicial *intrapreneur* é definido como: um indivíduo de dentro da organização que

assume a responsabilidade direta para transformar uma ideia em um produto final, que seja lucrativo, vantajoso, mas encarando os fatos, assumindo riscos e inovando (DAVID, 2004).

De acordo com Bridi (2007, p. 23) “O intraempreendedor é o indivíduo que não precisa sair da empresa em que se encontra para montar um novo negócio”. Eles transformam o seu espírito empreendedor em uma maneira de gerenciar a empresa onde atuam. Seguindo o pensamento do autor sobredito, o intraempreendedor se posiciona em meio ao criador da ideia e os gerentes operacionais da empresa, viabilizando com sua empresa a criação de uma nova ideia ou novo negócio.

O intraempreendedorismo abre uma nova perspectiva ao funcionário empreendedor para justificar sua permanência na empresa, sua prática tornar-se um mecanismo eficaz para um melhor aproveitamento dos recursos humanos da empresa por meio da retenção de talentos e de transformação de ideias inovadoras em novos negócios. Sob este raciocínio, o intraempreendedor é aquele funcionário que sempre está atento, constantemente analisa e verifica os processos, busca o melhoramento de produtos, processos e serviços, e nunca está satisfeito, sempre acredita que algo a mais pode ser melhorado (CHIEH, 2007; CHIEH; ANDREASSI, 2008).

Os autores Hirsch, Peters e Shepherd (2009) ressaltam que o aumento do empreendedorismo corporativo ou (intraempreendedorismo) como é conhecido, é um resultado das pressões sociais, culturais e empresariais. Os autores ressaltam que a hipercompetição força as empresas a abranger mais o desenvolvimento de novos produtos, diversificação, aumento da produtividade e controle os custos, o que faz com que os funcionários da organização se tornem intraempreendedores.

O intraempreendedorismo também se refere a um conjunto de atividades, atitudes e comportamentos que privilegiam novas formas de trabalho nas organizações, quando estas desenvolvem um ambiente que proporcione aos funcionários compartilhar as ideias. O intraempreendedor é como o empreendedor, porém é visto como uma pessoa de visão voltada para a ação interna, visando reflexos externos. No entanto, suas características mais destacadas são agir de forma compartilhada, em equipe, com o intuito de revitalizar a organização. O intraempreendedor corre menos riscos e possui menos poder que o empreendedor

em si, uma vez que está atuando sob a supervisão de algum superior (PEDROSA; SOUZA, 2009).

Lenzi *et al.* (2011, p.11), ressaltam que o empreendedorismo corporativo é “conjunto de estratégias e de processos resultantes das ações de colaboradores/funcionários da organização que pode acarretar em renovação”. A empresa utiliza essa estratégia com o intuito de que os funcionários interagem e compartilhem as ideias, fazendo com que as organizações consigam inovar.

Com base em análises realizadas em empresas inovadoras, Lenzi *et al.* (2011) apontam as competências empreendedoras e os respectivos comportamentos mais comuns nos empreendedores corporativos. Essas competências serão demonstradas no Quadro 01.

Quadro 1 – Relação das competências dos empreendedores corporativos

<b>Conjunto de Realização:</b>
Correr riscos calculados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia as alternativas e calcular riscos deliberadamente</li> <li>• Age de forma para reduzir os riscos e controlar os resultados</li> <li>• Coloca-se em situação que implicam desafios ou riscos moderados</li> </ul>
Exigência de qualidade e eficiência: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de realizar as coisas de forma melhor, mais rápidas e mais barato</li> <li>• Age de maneira a que satisfação os padrões de excelência</li> <li>• Desenvolve procedimentos que assegure que o trabalho seja realizado dentro o tempo previsto e que atenda o padrão de qualidade previamente combinados</li> </ul>
Persistência: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo</li> <li>• Age repetidamente ou muda a estratégia a fim de enfrentar o desafio ou superar os obstáculos</li> <li>• Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos</li> </ul>
Comprometimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz um sacrifício pessoal utiliza um esforço extraordinário para completar a tarefa</li> <li>• Colabora com os funcionários e se coloca no lugar deles</li> <li>• Esforça-se para manter os clientes satisfeitos, e põem em primeiro lugar a vontade ao longo prazo, acima do lucro imediato</li> </ul>
<b>Conjunto de planejamento</b>
Busca de informações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter as informações dos clientes, fornecedores e concorrentes</li> <li>• Investiga como fabricar um produto ou fornecer o serviço</li> <li>• Consulta especialista com o intuito de obter assessoria técnica e comercial</li> </ul>
<b>Conjunto de poder</b>
Persuasão e rede de contatos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar os outros</li> <li>• Utiliza pessoas chaves para atingir seus próprios objetivos</li> <li>• Age para desenvolver e manter relações comerciais</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lenzi *et al.* (2011)

Segundo o raciocínio dos autores, no caso do intraempreendedorismo, o que normalmente ocorre é a formação de uma equipe multidisciplinar e multifuncional, que incorpora todas as competências apresentados no quadro supra exposto.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Para atender ao objetivo proposto neste estudo é adotada a pesquisa de caráter descritiva e qualitativa, que utilizou a estratégia de estudo de caso múltiplo, seguindo as recomendações de Yin (2010).

Rodrigues (2007) ressalta que na pesquisa qualitativa e descritiva, as informações obtidas não podem ser quantificáveis e os dados obtidos são analisados indutivamente. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

A delimitação da população e amostra foi de feita de modo intencional e por acessibilidade. Justifica-se inicialmente a escolha da região oeste catarinense, pois nesta região existem várias cooperativas e se percebe que o papel da mulher nesse tipo de organizações se faz cada vez mais presente. Elas demonstram uma enorme capacidade para gerenciar e desta forma optou-se em pesquisar esses elementos com o intuito de se analisar e demonstrar o papel que mulher tem nas cooperativas.

As cooperativas selecionadas e participantes da pesquisa não serão identificadas, desta forma elas serão tratadas como Cooperativa A, Cooperativa B, Cooperativa C e Cooperativa D. O Quadro 02 apresenta um panorama destas cooperativas.

Quadro 2 – Caracterização das cooperativas

<b>Cooperativa</b>	<b>Características</b>
Cooperativa A	A cooperativa atua no ramo de crédito, atualmente conta com 12 funcionários, possui 2.040 associados e atua no mercado há 6 anos.
Cooperativa B	A cooperativa atua no ramo de produção, atualmente conta com um quadro de 120 funcionários, possui mais de 560 associados e atua no mercado há 81 anos.
Cooperativa C	A cooperativa atua no ramo de crédito, atualmente conta com um quadro de 8 funcionários e 2 estagiários, possui mais que 2.000 associados e atua no mercado há 29 anos.
Cooperativa D	A cooperativa atua no ramo de crédito, atualmente conta com um quadro de 12 funcionários, possui mais de 2.000 associados e atua no mercado há 19 anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).



Para coletar os dados, utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade como coleta de dados, com a utilização de um roteiro semiestruturado. É uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Este tipo de pesquisa oferece maior flexibilidade, uma vez que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente a necessidades dos indivíduos entrevistados e ainda captar a expressão corporal e a tonalidade de voz do entrevistado.

O roteiro de entrevista utilizado aqui foi elaborado com base no instrumento de Lenzi *et al.* (2011), porém adaptado para a realidade das cooperativas. Foi realizado um pré-teste do instrumento a fim de identificar se este seria compreendido pelas respondentes da pesquisa.

A técnica empregada nesta pesquisa para a análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo. Oliveira *et al.* (2003) caracterizam análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de exploração de documentos, que procura identificar os principais conceitos ou os principais temas abordados em um determinado texto. A interpretação tem como objetivo procurar similarizar o que foi encontrado na teoria com as respostas das entrevistas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Inicialmente buscou-se compreender o perfil das gestoras entrevistadas. A gestora da Cooperativa A possui 30 anos de idade, vive em união estável, tem um filho é formada em administração e possui MBA em gestão de pessoas. Ela atua na cooperativa há aproximadamente 06 anos. A gestora da Cooperativa B possui 39 anos de idade, é casada, tem dois filhos, é graduada em administração e pós-graduada. Atua na cooperativa há mais de 11 anos. A gestora da Cooperativa C possui 30 anos de idade, é casada, tem um filho, é graduada e pós-graduada. Atua na cooperativa há mais de 14 anos. A gestora da Cooperativa D possui 29 anos de idade, é casada, não possui filhos, é graduada e pós-graduada. Trabalha na cooperativa há 4 anos.

Pôde ser verificado através das entrevistas que a média de idade das gestoras é de 32 anos, o que as caracteriza com um perfil jovem e já atuante em um

cargo significativo dentro da organização. Percebe-se que todas as gestoras possuem um elevado grau de escolaridade, uma vez que todas são pós-graduadas.

Sendo assim, identifica-se aqui a importância da busca pelo conhecimento constante, o que pode contribuir para uma melhor gestão organizacional. Outro fator que merece destaque é o fato de que elas já atuam na empresa por pelo menos quatro anos, o que demonstra certa experiência profissional.

## IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS

Serão apresentadas aqui as principais evidências que determinam a existência das competências intraempreendedoras das gestoras entrevistadas. Com base em Lenzi *et al.* (2011), buscou-se identificar seis competências de empreendedores corporativos, ou seja, intraempreendedores, a saber: Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Persistência; Comprometimento; Busca de informações; Persuasão e rede de contatos.

Lenzi *et al.* (2011), afirmam que a competência de **correr riscos calculados**, permite que os intraempreendedores tenham a capacidade de avaliar as alternativas em momentos nos quais são necessárias tomadas de decisões, sabem identificar possíveis riscos que podem correr e agem para minimizá-los, assim como aceitam pequenos desafios, correndo riscos calculados.

A fim de compreender esta competência, as gestoras foram questionadas sobre como elas enfrentam os riscos que assumem, como calculam se os riscos são altos ou não e como elas agem para diminuir os riscos.

A entrevistada da cooperativa **A** resplandece que *nem sempre vai acertar em todas as decisões, mas como gestora você tem que tomar a frente de algumas coisas e você acaba se expondo então a correr esse risco de acertar ou errar*. Para a entrevistada da Cooperativa **B** *a cooperativa corre menos risco de inadimplências, pois existe todo um controle das contas dos clientes e sócios. Aí você tem limites que dizem quanto você pode vender*.

Segundo a entrevistada da Cooperativa **C**, *devemos analisar cada fato e colocarmos na balança os prós e contras para ver a melhor forma de agir. Analisar a melhor maneira de atingir os objetivos, visando o caminho mais seguro*. Conforme a entrevistada da Cooperativa **D** *todas as ações precisam ser bem analisadas,*

*quanto as consequências, para não sofrer futuras sequelas. A prevenção é importante, procurando ser sempre clara no posicionamento, para evitar futuros conflitos, e agindo sempre de forma sincera e objetiva.*

Analisando as falas das entrevistadas pode ser examinado, que todas as gestoras correm riscos, porém buscam minimizá-los compartilhando-os com a sua equipe. Borba *et al.* (2014), destacam sobre a importância de o empreendedor de sucesso assumir riscos calculados, desempenhar com responsabilidade suas ações, aprender com as experiências e com o fracasso. Sendo assim, todas as gestoras destacam a importância da sua equipe para conseguir obter os melhores resultados e conseguir superar as suas metas.

Outro fator que pode ser verificado é o fato de que as gestoras demonstraram estar cientes que qualquer decisão deve ser bem analisada antes de ser colocada em prática. É interessante notar que de certa forma, por tratar-se de uma organização e estarem vinculadas a elas, os riscos vem a elas pré-determinados e atribui-se muita importância a esta competência dentro dos ambientes aqui pesquisados.

A seguir, Lenzi *et al* (2011) abordam a competência de **exigência de qualidade e eficiência**, a qual permite que os intraempreendedores busquem encontrar maneiras de realizar as coisas de forma melhor, de forma mais rápida e mais barato, ele ressalta que os intraempreendedores devem agir de maneira que satisfaça os padrões de excelência e que desenvolva procedimentos que assegure que o trabalho seja realizado dentro o tempo previsto e que atenda o padrão de qualidade previamente combinados.

As gestoras foram questionadas sobre como elas buscam encontrar maneiras de realizar os objetivos propostos de forma mais rápida e barata, como elas buscam satisfação nos padrões de excelência da cooperativa, quais são os procedimentos que garantem que o trabalho seja realizado dentro do tempo previsto, atendendo ao padrão de qualidade impostos pela cooperativa. A gestora da cooperativa **A**, fala que *anota tudo na agenda e rege suas atividades por ela*. A gestora da cooperativa **B**, nos descreve que *gosta de trabalhar em equipe, pois através dos treinamentos faz que as coisas saiam de forma melhor e mais organizado*. A entrevistada **C**, relata que *busca através do regulamento atingir os melhores resultados, mas ressalta que se necessita utilizar a criatividade*. A gestora da cooperativa **D**, afirma que em

*primeiro lugar o bom atendimento aos associados é essencial. A organização, o comprometimento, responsabilidade e agir de forma ágil.*

Conforme ressaltado anteriormente as gestoras continuam elencando o valor de se ter uma equipe unida, que trabalha em sintonia. Elas demonstram a importância da organização, de que todos os colaboradores conheçam os produtos e os serviços que a cooperativa possui. Com a equipe unida é mais fácil de agir e traçar novas metas e superar os obstáculos encontrados.

Pode-se aqui citar o pensamento de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007), quando elas afirmam que os negócios de alto crescimento são gerenciados por mulheres pelo fato que elas utilizam uma formação baseada em times. Elas possuem uma alta preocupação com a reputação e atuam com forte liderança.

A **persistência** é outra competência considerada por Lenzi *et al* (2011). Para ele, esta competência sugere que as pessoas tenham atitudes diante de um obstáculo, agem repetidamente ou mudam a estratégia a fim de enfrentar o desafio ou superar os obstáculos; assumem responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.

De acordo com a entrevistada da cooperativa **A**, *talvez no primeiro momento qualquer obstáculo a gente vê como uma dificuldade, mas você tem que passar por ele, tem que planejar, pensar o que vou fazer para conseguir fazer isso.* A gestora da cooperativa **B**, descreve que *sempre tenta avaliar a situação real, e juntamente com minha equipe buscar visualizar outras estratégias para que a gente possa estar atingindo as nossas metas, ou aquilo que a gente se propôs a fazer. Não se busca resolver nada sozinho.* A entrevistada **C**, afirma que *necessitamos ter persistência para buscarmos alcançar as nossas metas e objetivos traçados.* A gestora **D** expõe que *visa buscar informação sobre o obstáculo, procurando se organizar e focar nos resultados.*

Todas as gestoras elencam o valor de se buscar informação sobre os obstáculos que elas necessitam encarar, pois conhecendo o obstáculo é mais fácil de contornar a situação e conseguir superá-lo. Elas ressaltam a importância de se fazer tudo com calma, analisar cada situação individualmente, e se uma meta não está alcançando o resultado esperado é necessário averiguar o porquê de não estar dando certo. Dentro do contexto abordado, também se apresenta fortemente o espírito de equipe nas entrevistadas.

Referente as metas, as gestoras novamente destacam a importância de trabalhar em equipe e elaborar as metas conjuntamente, para que todos sintam-se parte do mesmo time. Em consenso com o exposto pelas entrevistadas onde prospectam o senso de inovação e superação dos obstáculos, aspectos básicos acerca do empreendedorismo, estão envolvidos também na satisfação tanto profissional quanto pessoal das mesmas (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Segundo Lenzi *et al* (2011), a competência **comprometimento** faz com que os intraempreendedores façam um sacrifício pessoal, utilizando-se de um esforço extraordinário para completar a tarefa. O intraempreendedor necessita colaborar com os funcionários e se colocar no lugar deles. Eles precisam ainda se esforçar para manter os clientes satisfeitos, e colocam em primeiro lugar atingir os objetivos de longo prazo, acima do lucro imediato.

Acerca desta competência, as gestoras foram questionadas quanto a necessidade de fazer esforços, sacrifícios pessoais a fim de complementar alguma tarefa na cooperativa, se elas colaboram com seus funcionários e colocam-se no lugar deles, se as gestoras se esforçam para manter os associados e clientes satisfeitos e por fim se elas impõem em primeiro lugar o lucro imediato ou detrimento da vontade de poder contar com aquele associado em longo prazo.

A gestora da cooperativa **A**, descreve que *não, porque ela realmente gosto do que faço, se você gosta do que você faz mesmo aquela tarefa que você não é tão agradável se acaba tornando fácil de praticar*. A entrevistada da cooperativa **B**, ressalta *com certeza não tem horário, a gente se policia né, por que com o tempo as coisas vão pesando também*. A gestora **C**, afirma que *não vê como sacrifício pessoal, pois é necessário se sentir realizado com o que se faz no dia a dia, caso contrário não teremos êxito, mas precisamos sim estar diariamente pensando na empresa, pois levamos o nome da empresa como nosso sobrenome*. A gestora **D**, destaca que *algumas vezes temos uma carga horária maior, deixando de lados alguns compromissos externos de lado. Para ter uma equipe comprometida e unida precisamos nos colocar no lugar do outro e sentir o que ele sente*.

Todas as gestoras afirmam que muitas vezes utilizam seu tempo pessoal para conseguir fazer todas as suas tarefas na empresa, mas comentam que elas não veem isso como um sacrifício e sim como uma doação para conseguir realizar as tarefas a elas impostas. Elas destacam ainda que muitas vezes necessitam se

policar para não extrapolar a carga horária do seu expediente. Isso demonstra claramente o comprometimento que as gestoras possuem com o seu trabalho.

Entretanto, o estudo realizado pelo GEM (2013), aponta que mesmo as mulheres trabalhando com cargas horárias superiores, elas conseguem administrar a vida pessoal e profissional, conquistando assim cada vez mais seu espaço na sociedade.

Martins *et al.* (2010) descreve que as mulheres têm a capacidade de colocar-se no lugar dos outros. E por meio da pesquisa realizada com as gestoras verificou-se que elas possuem muita empatia com seus funcionários.

Outra competência intraempreendedora elencada por Lenzi *et al* (2011) é a **busca de informações**. Neste caso, o intrapreneendedor se dedica pessoalmente para obter as informações dos clientes, fornecedores e concorrentes, investiga como se fabrica o produto, sabe explicar como funciona o serviço e produto, e se necessário o intraempreendedor busca consultar especialistas com o intuito de obter assessoria técnica e comercial.

A fim de compreender esta competência, as gestoras foram questionadas em relação a busca de informações, busca de fontes confiáveis para melhorar as suas metas, se elas investigam e estudam os produtos e serviços que estão oferecendo para seus associados e ainda se buscam assessoria de especialista com o intuito de obter melhor resultados nas suas ações.

A entrevistada da cooperativa **A**, afirma que *busca sempre estudar, investigar os produtos e serviços que a cooperativa oferece aos seus associados*. A gestora da Cooperativa **B**, afirma que *necessita acompanhar, via a própria internet ou outros meios de comunicações como está o mercado onde a gente atua. Dessa forma temos um feedback de cima para baixo, dos próprios setores*. A entrevistada da Cooperativa **C**, afirma que *sim, pois o que acontece no mundo pode afetar amanhã ou depois a nossa empresa, precisamos estar atentos às mudanças e usá-las como oportunidades para fazer bons negócios*. A gestora da Cooperativa **D** também concorda, afirmando que *está sempre buscando novas soluções e sempre se aperfeiçoando. Oferecemos o que temos clareza e sabemos o que supre a necessidade de nossos associados. Temos especialistas, em nossa central que estão sempre à disposição para auxiliar*.

Todas as gestoras enumeram a importância de conhecer e buscar sempre novas informações tanto dos produtos e serviços disponibilizados pelas cooperativas, como no meio externo. De acordo com as gestoras tudo o que acontece mundo afora pode uma hora ou outra afetar cooperativas.

Neto, Siqueira e Binotto (2011) afirmam que as mulheres em geral são propensas a acolher e buscar novas ideias, creem no desenvolvimento de novos produtos para colocar em prática na empresa e se importam com a qualificação constante. Pode-se afirmar, portanto, que as gestoras entrevistadas buscam agregar valor para a empresa e obter vantagem competitiva para o empreendimento.

Ainda de acordo com Lenzi *et al.* (2011), os intraempreendedores devem usufruir da **persuasão e da rede de contatos** para conseguir obter excelentes resultados, utilizando estratégias deliberadas para influenciar os outros, utilizando pessoas-chaves para atingir seus próprios objetivos e agindo para desenvolver e manter relações comerciais.

Esta competência foi identificada nas gestoras por meio de questões sobre como elas utilizam as estratégias para influenciar os outros, visando alcançar os resultados propostos, se elas utilizam pessoas-chaves para conseguir atingir seus próprios objetivos, e sobre como elas fazem para desenvolver as relações comerciais, visando alcançar as metas pretendidas.

A entrevistada da Cooperativa **A**, afirma que *nem tudo conseguimos fazer sozinhos, tanto na vida pessoal como profissional, se eu não tivesse o apoio das minhas colegas no meu local de trabalho tenho certeza que não sairia o mesmo, você precisa de apoio, cooperação para conseguir realizar os objetivos pretendidos.* A entrevistada da Cooperativa **B**, elenca que *com certeza você tem que ter pessoas-chave no processo, então você tem estratégias bem-sucedidas. No caso nós temos os coordenadores, você sempre está de olho em outras várias pessoas, e se em algum momento você necessita promover alguém você sabe quem é a pessoa que sempre está disposta a ajudar mesmo que não é a função dela.* Para a entrevistada da cooperativa **C**, *devemos procurar sempre manter um ambiente bom para se trabalhar diariamente, com foco nas metas e toda vez que algo ou alguém está disperso e saindo do caminho que traçamos é chamado a voltar ao foco principal.* A entrevistada da Cooperativa **D**, ressalta que *não procuro influenciar, e sim fazer que*

*entendam que é uma alternativa viável. Acredito que quando se é uma equipe todos devem andar unidos, pois separados não se vai longe.*

Damasceno (2010) nos fala que as mulheres gostam mais de trabalhar em grupo e isso vem sendo um grande diferencial do comportamento feminino. Pode ser verificado através da pesquisa que as gestoras destacam o valor de se ter bons relacionamentos tanto dentro quanto fora da empresa para que se consiga atingir bons resultados.

A participação feminina no mercado de trabalho cresceu significativamente nas últimas décadas e dados estatísticos do GEM (2013) demonstram que as mulheres estão presentes em todos os segmentos e classes empresariais. E observou-se que de maneira geral, desde 2002 as mulheres vêm obtendo um crescimento mais elevado na sociedade brasileira.

## ANÁLISE DAS SEIS COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEADORAS

O presente estudo identificou que as gestoras sabem a importância de possuir uma equipe que trabalha unida, ou seja, o trabalho em equipe permite que elas consigam compartilhar seus riscos e ir além.

Ainda se percebeu que as gestoras enfatizam o valor do conhecimento dos produtos e serviços da cooperativa para poder oferecer aos seus associados e clientes da melhor maneira. Outro elemento observado foi o fato que as gestoras demonstram que elas necessitam saber se colocar no lugar dos outros, elencando o fato de que ser empática é muito importante para conseguir gerenciar da melhor forma a empresa.

O Quadro 03 apresenta um resumo das competências intraempreendedoras com as principais evidências encontradas nesta pesquisa.

Quadro 3 – Resumo das competências intraempreendedoras

<b>Competência</b>	<b>Conceito</b>	<b>Evidência</b>
Correr riscos calculados	Avalia as alternativas e calcular riscos deliberadamente; Age de forma para reduzir os riscos e controlar os resultados; Coloca-se em situação que implicam desafios ou riscos moderados.	Tomar iniciativas e enfrentar riscos. Compartilhar e buscar ideias com a equipe a fim de minimizar os riscos nas tomadas de decisões.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de realizar as coisas de forma melhor, mais rápidas e mais barato; Age de maneira a que satisfaça os padrões	Ficar sempre atenta as metas a serem cumpridas; Acompanhar os processos de



	de excelência; Desenvolve procedimentos que assegure que o trabalho seja realizado dentro o tempo previsto e que atenda o padrão de qualidade previamente combinados.	perto.
Persistência	Age diante de um obstáculo; Age repetidamente ou muda a estratégia a fim de enfrentar o desafio ou superar os obstáculos; Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.	Não desanima frente ao primeiro obstáculo; Não pensar nos problemas e sim em soluções.
Comprometimento	Faz um sacrifício pessoal utiliza um esforço extraordinário para completar a tarefa; Colabora com os funcionários e se coloca no lugar deles; Esforça-se para manter os clientes satisfeitos, e põem em primeiro lugar a vontade ao longo prazo, acima do lucro imediato.	Cumprir carga horária além do expediente se preciso; Possuir capacidade de empatia.
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter as informações dos clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga como fabricar um produto ou fornecer o serviço; Consulta especialista com o intuito de obter assessoria técnica e comercial.	Buscar conhecimento sobre produtos e serviços oferecidos pela cooperativa; Buscar consultoria e assessoria em atividades não dominadas totalmente pela cooperativa.
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar os outros. Utiliza pessoas chaves para atingir seus próprios objetivos. Age para desenvolver e manter relações comerciais;	Apoiar os colegas de trabalho; Cooperar com os funcionários sempre que possível; Fazer parcerias com a comunidade externa.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2014).

Com o Quadro 03 buscou-se demonstrar as competências intraempreendedoras identificadas nas entrevistas realizadas com as gestoras das cooperativas. Observou-se que todas as competências puderam ser evidenciadas nas entrevistadas. Dentre as competências que mais se destacaram estão **comprometimento**, pois todas as gestoras demonstraram que são comprometidas e esforçadas nas organizações; a competência **correr riscos calculados**, os quais são assumidos pelas gestoras, porém compartilhados com a equipe e também, **busca de informações**, uma vez que elas buscam conhecer todos os produtos, serviços e processos ofertados pela cooperativa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais, baseadas no contexto do estudo desenvolvido, sugestões para eventuais trabalhos que possam agregar mais informações sobre gestoras de cooperativas e ainda as limitações do estudo.

Pode-se perceber que a característica mais presente nas gestoras está associada a gostar de trabalhar em equipe, pois acreditam que trabalhando unidas conseguem superar os obstáculos e obter os melhores resultados. Analisou-se a importância dada a competência *busca de informações* na hora de tomar a melhor decisão, bem como, buscam conhecer novos produtos, serviços e processos ofertados pela cooperativa.

Em relação a dedicação ao trabalho, evidenciou-se que elas são muito *comprometidas* referente ao seu trabalho, entretanto elas buscam se policiar para não deixar a vida pessoal de lado, uma vez que todas elas elencaram a importância estar junto com a família. Ainda como principais resultados, tem-se que as gestoras levam em consideração o fator de motivação, elas buscam incentivar a sua equipe, pois justificam que uma equipe motivada rende mais e trabalha melhor, além de aprimorar o ambiente de trabalho.

Diante desta pesquisa também podemos inferir que as mulheres são pessoas mais cautelosas. As gestoras demonstram ciência de que qualquer decisão deve ser bem analisada antes de ser colocada em prática. Para isso, elas buscam todas as informações necessárias antes de tomar decisões, o que demonstra a existência da competência *busca de informações*.

Pôde ser verificado que todas as gestoras estão cientes sobre a importância de possuir bom relacionamento tanto com seus clientes internos, e também externos. A busca pela parceria no ambiente da cooperativa é essencial para o sucesso da mesma, o que assevera a existência da competência *persuasão e rede de contatos*.

Sendo assim, esta pesquisa tem sua contribuição teórica a partir do momento que insere elementos importantes a serem considerados no que tange ao intraempreendedorismo feminino. Têm-se muito evidente a necessidade que as

gestoras possuem em compartilharem informações, riscos e ampliar sua rede de relacionamento a fim de melhor gerenciar uma empresa.

Como implicação gerencial, este estudo contribui para as gestoras verificarem qual a melhor forma de gestão, resultados interessantes sobre o setor cooperativista e ainda sugere quais pontos ainda devem ser melhorados na gestão feminina.

Quanto às limitações do estudo, tem-se inicialmente o tipo de pesquisa adotada. Por se tratar de um estudo de caso, não é possível realizar generalizações desta pesquisa. Outro elemento de limitação foi que a amostra, que foi bastante limitada em função da acessibilidade a gestoras de cooperativas na região analisada.

Desta forma, recomenda-se que novos estudos sejam realizados de maneira mais aprofundada, utilizando-se de métodos quantitativos acerca do intraempreendedorismo, que visem compreender as competências intraempreendedoras com gestoras de outros segmentos da economia, bem como, entre os diferentes gêneros, feminino e masculino.

## REFERÊNCIAS

BORBA, K.C. E. L.; LIZOTE, S.A.; MEDEIROS, B.; L, P. A. de B.; TERRES, J.C. Competências Empreendedoras: um Estudo com os Gestores de Empresas Instaladas na Incubadora da Universidade do Vale do Itajaí. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, **Anais...SEGET**, RJ-22 a 24 de outubro de 2014.

BRIDI, João Vitor. **Empreendedorismo**. Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI). Indaial. ed. Grupo UNIASSELVI, 2007.

CASSOL, Neidi Krewer. SILVEIRA, Amelia. HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo Feminino: Análise da Produção Científica da Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI), 1997-2006. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro. XXXI Encontro da ANPAD, 22 a26 de setembro, 2007.

CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Intraempreendedorismo um Estudo de Caso Sobre o Entendimento e a Aplicação do Termo em Uma Instituição Bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v.7.n. 2 p.1-12.novembro.2008.

CHIEH, Nelson. **Intraempreendedorismo**: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. Dissertação

(Mestrado de Administração de empresas) - Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2007.

DAMASCENO, Luiza Débora Jucá. **Empreendedorismo feminino**: um estudo das mulheres empreendedoras com modelo proposto por Dornelas. 2010. Monografia (título de Bacharel em Administração) Faculdade 7 de setembro – fa7, Fortaleza, 2010.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3. ed. 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n.2, p.05- 28, abril/ junho 1999.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira; FRIED-LAENDER, Junior; ROMEU Herbert; DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia; RISSETE, César Reinaldo; FELIZ, Júlio César; MACEDO, Mariano de Matos; PALADINO, Gina. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2010.

HASHIMOTO, Marcos. **Espirito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HIRSRICH, Robert D; PETERS, Michael PSHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Felix de Sousa. 7.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

KÄFER; Cassiane Simone. **Cooperativas de crédito**: análise econômica financeira através demonstrações contábeis. Monografia (bacharel em ciências contábeis) - Florianópolis/SC.2012.

LENZI, Fernando Cesar et al. **Talentos inovadores na empresa**: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: Ibpex, 2011.

MARTINS, Cibele Barsalini; CRNKOVIC, Luciana Helena; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. MACCARI, Emerson Antônio. Empreendedorismo Feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 288-302, mai/ago. 2010.

MIRANDA, Cristina Maria Schmitt; SILVEIRA Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo Feminino: Características das Gestoras em uma Instituição de Ensino Superior. In: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte. **Anais...** V En ANPAD, Belo Horizonte 18 a 20 de junho, 2008.

NETO, Francisco Sergio Almeida; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. Empreendedorismo Feminino: o Caso do Setor Salineiro-Mossoró/RN. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 9, n.2, maio / agosto – 2011.

NUNES, José Luís Fernandes. **O Empreendedorismo Feminino e o Estilo de Liderança no Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Modalidade Profissionalmente da FEAD. Belo Horizonte. Minas Gerais, 2006.

OLIVEIRA, Eliana de; ENS, Romilda Teodora; ANDRADE, Daniela B. S. Freire; MUSSIS, Carlo Ralph de. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, maio/ago. 2003.

PEDROSA, Maria Angélica; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Atitude Empreendedora no Setor Hoteleiro Brasileiro: Um Estudo em Pequenos e Grandes Hotéis no Distrito Federal. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica v. 11, nº 3. p. 358 – 374, set/dez. 2009

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Faetec/ist, Paracambi, 2007

SALIM, Cesar Simões; SILVA Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo: Despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTOS, Edilene Félix dos; SALES, Tito Leonardo de. Empreendedorismo Feminino: o Caso das Mulheres Empreendedoras na Cidade do Recife. **Revista de Iniciação Científica**, v.1, jan.-jun. 2011.

SELA, Vilma Meurer; SELA, Francis Ernesto Ramos; FRANZINI, Daniela Quaglia. Ensino do Empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável: um estudo sobre a metodologia “Pedagogia Empreendedora” de Fernando Dolabela. In. XXX encontro ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** XXX encontro ANPAD, Salvador, P.1-12, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**Artigo recebido em: 07/07/2015**

**Artigo aprovado em: 17/12/2015**