

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

NÃO C. U. L.

T658
P286b

T658 P286b
T70253
2060020166

"A BUSCA DE OPORTUNIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS"

por
Wanderlei Passarella



Powered by AltdProStar - www.tcgprocess.com.br

Orientador: Prof. Dr. Silvio A. dos Santos

**Dissertação Apresentada à
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo - SP
Como Requisito Parcial à Obtenção do
Título de Mestre**

FEA - USP - SBU
Sec. Aquisição e Proc. Técnicos
DATA DE CEFUSA 20/07/94

Maio, 1994

70253

Agradecimentos

Esta dissertação não poderia ter sido concluída com êxito, se não fosse o esforço e a colaboração de uma série de pessoas que participaram de diversas fases do trabalho, seja dando sugestões ou colaborando com o que fosse possível.

Em ordem cronológica, gostaria de agradecer à Goyana S/A e, em particular, ao Sr. João A. B. Villadangos que permitiu que a minha dedicação ao mestrado, e à esta tese, fosse possível, além de ser um entusiasta do pensamento, motivando os que com ele trabalham a empreenderam trabalhos aprofundados.

Dedico um agradecimento especial à Ipiranga Comercial Química pelo apoio recebido na fase final de desenvolvimento desta dissertação, não só pelas condições oferecidas, como pelo relato das suas experiências no mundo dos novos negócios através do Sr. Lauro R. S. Moreira e do Sr. Ernesto Danilo Timich.

Agradeço a especial atenção que me dedicaram o Sr. Getúlio B. Acayaba e a Sra. M. Graça D. Souza, do Grupo Ticket, contribuindo com suas experiências na identificação e desenvolvimento de um novo negócio; à Metalfrio, em quem concentro os meus agradecimentos na pessoa do Sr. Luiz Eduardo M. Caio e ao Sr. Estevão Anselmo, pelo relato da aventura de descobrir e explorar um novo negócio dentro de uma organização de porte.

Agradeço, também, aos Profs. Drs. Adalberto Fischmann e Ademir Ferreira, pelas sugestões recebidas, referências literárias e críticas construtivas que fizeram para engrandecer a pesquisa.

Não poderia deixar de mencionar os amigos Euro e Maria Beatriz pelo apoio, leitura e diagramação final deste trabalho.

Por fim, agradeço ao Prof. Dr. Silvio A. dos Santos que esteve presente desde o início, na definição do tema, até o final, com as conclusões da pesquisa, sempre oferecendo sua atenção, suas orientações e a sua ilimitada motivação pelo assunto novos negócios.

Após tantos agradecimentos, cabe dedicar este trabalho àqueles que o apoiaram em todos os momentos: meus pais, meus sogros, meus irmãos e especialmente, à pessoa que esteve ao meu lado incansavelmente, minha esposa Lisamar C. Passarella.

Abstract

This study discusses the process of search for new businesses opportunities followed by brazilian companies after interviewing a selected group of some of these enterprises regarding a preliminary theoretical reference schedule.

In order to support the development of this study, the first step was to research contemporary studies regarding this theme in the available publications.

Some issues were found to be important such as: reasons for searching opportunities, organization for searching opportunities, strategic directions, sources of opportunities, identification process and selection of opportunities.

Besides validation of the preliminary theoretical reference schedule proposed here, the conclusion of this study show the present situation of brazilian companies in their experience with search for opportunities. This study is subject to some limitations regarding the schedule and research method used and, because of that, it can not be generalized to the complete universe of the brazilian companies.

Sumário

O desenvolvimento de novos negócios é uma função estratégica para a grande maioria das empresas, não só no Brasil, como em todo o mundo, por uma série de razões ligadas à sobrevivência no longo prazo dessas organizações.

Desta forma, a busca de oportunidades de novos negócios, revela-se muito importante para as empresas que, ao invés de aguardar que alguma idéia surja, resolvem procurar ativamente as oportunidades de novos negócios adequados ao seu tipo de organização.

A maioria das empresas brasileiras (nacionais ou multinacionais) carecem de uma estruturação ou modelos para a busca de oportunidades de novos negócios, com etapas e procedimentos bem definidos.

Algumas poucas empresas, entretanto, empreenderam nos últimos anos, no Brasil, processos de busca, identificação e implantação de novos negócios. Este estudo dedica-se a descrever e analisar três casos que relatam as experiências de busca de oportunidades de empresas brasileiras (nacionais e multinacionais).

Para orientar o estudo, adotou-se um esquema teórico preliminar de referência que descreve as principais etapas de um processo de busca de oportunidades, o qual permite discernir os passos realizados por estas empresas para viabilizar este processo.

A revisão da literatura no Capítulo 2, descreveu os principais trabalhos na área de oportunidades, novos empreendimentos e estratégia empresarial que serviram de base teórica para o estabelecimento do esquema de referência e da pesquisa.

O Capítulo 3 descreve a metodologia utilizada para a pesquisa, bem como o resultado de algumas investigações exploratórias. Neste capítulo está detalhado o esquema teórico preliminar de referência e questões relativas ao método do estudo de casos.

O Capítulo 4, apresenta os resultados, em forma de estudo de casos, das experiências vividas no processo de busca de oportunidades de novos negócios das seguintes empresas: Ipiranga Comercial Química, Grupo Ticket e Metalfrio. Cada um destes casos está dividido em sete tópicos, a saber: Descrição da empresa, Razões para a busca de oportunidades, Organização para a busca de oportunidades, Direcionamento estratégico, Fontes de oportunidades, Processo de identificação e Seleção de oportunidades.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões retiradas destes estudos em função da validação do esquema teórico proposto e, apesar das mesmas estarem sujeitas a algumas limitações, apresentam pontos em comum entre as diversas experiências vivenciadas que podem servir de subsídio para a melhor compreensão do processo de busca de oportunidades de novos negócios em empresas brasileiras (nacionais e multinacionais).

Índice

Lista de anexos	VI
Lista de figuras	VII
Lista de quadros	VIII
Lista de tabelas	IX
1. O Problema	10
1.1. Introdução.....	10
1.2. Formulação da Situação Problema	15
1.3. Definições de Termos Relevantes	16
1.4. Objetivos do Estudo	22
1.5. Questões a Investigar	23
2. Revisão da Literatura	24
2.1. Oportunidades	24
2.2. Razões para a Busca de Oportunidades	52
2.3. Organização para a Busca de Oportunidades	55
2.4. Direcionamento Estratégico para a Busca de Oportunidades	57
2.5. Busca Sistemática	60
2.6. Fatores críticos de sucesso de novos negócios	69
2.7. Busca Constante	71
3. Metodologia	73
3.1. Investigações Exploratórias	73
3.2. Esquema Teórico Preliminar da Referência	78
3.3. Método de Pesquisa	80
3.4. Coleta de Dados	82
3.5. Delimitação do Universo	83
3.6. Tratamento dos Dados	84
3.7. Limitações do Método	85
4. Estudo de Casos	86
4.1. O Caso Ipiranga Química	87
4.2. O Caso Ticket Grupo de Serviços	102
4.3. O Caso Metalfrio	116
5. Conclusões	130
5.1. O que as empresas consideram como um novo negócio	131
5.2. Quanto às razões para a busca de oportunidades	131
5.3. Quanto à organização para a busca de oportunidades	132
5.4. Quanto ao direcionamento estratégico	133
5.5. Quanto às fontes de oportunidades	134
5.6. Quanto ao processo de identificação	135
5.7. Quanto à seleção de oportunidades	135
5.8. Comentários sobre os passos do processo de busca de oportunidades de novos negócios nas três empresas pesquisadas	136
5.9. Visão sintética do processo de busca de oportunidades de novos negócios nas três empresas pesquisadas	139
5.10. Aspectos relevantes para a busca de oportunidades de novos negócios em empresas consolidadas	141
Anexo 1	142
Referências Bibliográficas	145

Lista de Anexos

Anexo 1:	Roteiro para Entrevistas	142
----------	--------------------------------	-----

Lista de Figuras

Figura 1:	Três dimensões para se definir um negócio	18
Figura 2:	Exemplo do conceito de um negócio	19
Figura 3:	Outro exemplo de conceituação de um negócio	19
Figura 4:	Esquema de Busca de Oportunidades	29
Figura 5:	Fase de avaliação preliminar de oportunidades	33
Figura 6:	Esquemas de percepção de oportunidades	38
Figura 7:	Fontes de oportunidades como elo de ligação	41
Figura 8:	Processo iterativo de geração de oportunidades	43
Figura 9:	Processo de planejamento estratégico	58
Figura 10:	O processo de busca sistemática de oportunidades de negócio	68
Figura 11:	Proposta de Esquema Teórico Preliminar de Referência	79
Figura 12:	Evolução dos negócios químicos do Grupo Ipiranga	88
Figura 13:	Desenvolvimento dos negócios atuais da Ipiranga Química	91
Figura 14:	Estrutura interna da Ipiranga Química	91
Figura 15:	Estrutura do departamento de desenvolvimento da Ipiranga Química	96
Figura 16:	Definições estratégicas para as empresas do Grupo Ipiranga	98
Figura 17:	Estrutura do Grupo Ticket	106
Figura 18:	Evolução rumo à Terceirização	108
Figura 19:	Estrutura interna do Grupo Continental	119
Figura 20:	Estrutura da Área de Negócios Conservadores e Expositores da Metalfrio	120

Lista de Quadros

Quadro 1:	Componentes do Vetor de Crescimento	20
Quadro 2:	Possibilidade de mudanças em um negócio	21
Quadro 3:	Principais classes de oportunidades de crescimento	26
Quadro 4:	Análise do Núcleo do Negócio	30
Quadro 5:	Visão Geral dos Métodos de Busca	42
Quadro 6:	Classes de fontes de oportunidades	64
Quadro 7:	Investigações Exploratórias	75
Quadro 8:	Dimensões para classificar estudos de caso	81
Quadro 9:	Novos negócios desenvolvidos pela Ipiranga Química	93
Quadro 10:	Análise da presença dos itens de cada passo do processo de busca de oportunidades em cada empresa pesquisada	139

Lista de Tabelas

Tabela 1:	Parâmetros para avaliação preliminar de oportunidades	32
------------------	--	-----------

Capítulo 1

O Problema

1.1. Introdução

Na época atual, assiste-se a uma corrida sem tréguas, nas empresas de todo o mundo, na direção de maior competitividade e qualidade como garantia da sobrevivência, num ambiente turbulento e conturbado. De fato, uma certa tendência à continuidade de uma recessão mundial e o maior grau de abertura das economias para o fluxo do comércio internacional, têm imposto às empresas a necessidade de mudanças e inovações para um constante renovar de posicionamento competitivo.

No Brasil, em particular, os últimos anos tem sido bastante severos para as empresas. Primeiro, a implantação do Plano Collor que enxugou uma parte considerável da moeda em circulação e obrigou as empresas a criarem soluções diferentes para a continuidade das operações. E, em segundo lugar, o Plano Collor II, impondo taxas de juros elevadas, iniciando um processo de privatizações e abrindo seletivamente o mercado para importações, com a diminuição gradativa de taxas e a modificação de leis que antes proibiam a entrada de determinados produtos no mercado interno. Diante desse quadro, os jornais divulgam taxas de desemprego altíssimas, da ordem de 20% da população economicamente ativa, e um número muito grande de falências e concordatas. As manchetes de cortes de pessoal nas empresas

também são muito freqüentes, mostrando que a solução encontrada para a sobrevivência no curto prazo, muitas vezes, tem sido o enxugamento do quadro de colaboradores e o abandono de produtos não lucrativos ou que apresentem um tendência ao fim de seu ciclo de vida. Se, por um lado, a pressão imediata da competitividade tem feito muitas empresas encolherem e diminuir suas atividades, por outro, a necessidade de sobrevivência a longo prazo, de renovação do portfólio de negócios para o desenvolvimento e consolidação dessas empresas, também exige, mais do que nunca, um comportamento voltado para a busca de alternativas de novos negócios.

Muito além do atual quadro político e econômico brasileiro, pode-se dizer que o desenvolvimento de novos negócios é uma necessidade perene para alguns tipos de empresas, não só no Brasil como em todo o mundo, porque afinal a inovação é uma das alavancas do desenvolvimento, e, em uma empresa baseada em diversos negócios, a sua própria dinâmica de atuação e as forças exógenas no mercado fazem com que alguns negócios de seu portfólio percam a vitalidade, entrem em fase declinante do ciclo de vida e tornem a empresa vulnerável, situação essa que demanda novos negócios potenciais para substituir os declinantes e manter o equilíbrio do portfólio, como analisado por Hax e Majluf (1984). Segundo eles:

a vantagem fundamental que uma organização baseada em diversos negócios possui é a habilidade de transferir caixa daqueles negócios que são altamente rentáveis, mas tem um potencial de crescimento limitado, para aqueles que oferecem expectativas atraentes de crescimento sustentável e rentabilidade (p.133).

Pode-se dizer que além da necessidade de equilíbrio de portfólio para substituição de negócios declinantes devido a mudanças tecnológicas, fatores ambientais, alterações de gosto dos consumidores e etc, há ainda inúmeras razões para que se busquem novas oportunidades de negócios em determinados tipos de empresas:

- O investimento do excesso de caixa em negócios mais rentáveis do que os negócios correntes.
- A manutenção de uma cultura de pioneirismo, de estar sempre na frente inovando com novos produtos, novos mercados, novas tecnologias.
- A complementação de linhas de produtos para aproveitamento de forças de vendas com capacidades ociosas, ou que não estejam gerando receitas suficientes para cobertura de custos.
- A ampliação da base de negócios para aproveitamento de sinergias à nível de capacidade produtiva.

- A redução de custos proveniente de verticalizações ou integrações tanto à jusante como à montante da cadeia de agregação de valor.
- Por questões estratégicas, quando todos os ovos estão numa mesma cesta, e resolve-se diminuir o risco do negócio atual, e ainda,
- Por uma pura e simples questão de sobrevivência no longo prazo.

Por todos esses motivos, o desenvolvimento de novos negócios acaba sendo uma função relevante e estratégica para boa parte das organizações dinâmicas da Economia Mundial. Os livros de Administração, em especial os de Administração de Projetos, trazem metodologias bastante conhecidas e consagradas para o estudo de viabilidade no desenvolvimento de novos negócios, explicitam quais são os critérios relevantes para avaliação de negócios que apresentam bom potencial, descrevem matrizes de estudo comparativo e outros aspectos, mas não mencionam a fase exatamente anterior a esse estudo de viabilidade que é a identificação de uma oportunidade. A literatura de Administração, em geral, pouco apresenta sobre esse tópico; é como se considerasse que as oportunidades não merecessem um estudo particular ou que fossem de aparecimento imediato quando uma empresa desejasse delas fazer uso adequado. É bem verdade que oportunidades surgem para as empresas no decorrer do seu dia-a-dia e, muitos novos negócios são desenvolvidos à partir dessas oportunidades que praticamente batem à porta, "imploram" para ser identificadas e aproveitadas. Em outras palavras, muitos novos negócios tem sido desenvolvidos à partir de uma postura "reativa" de algumas empresas, como este trabalho mostrará oportunamente. Mas, para aquelas empresas com motivos suficientes para desejarem novos negócios, uma postura "pro-ativa" depende de um sistema orientador para a caça de oportunidades, um modelo que evidencie os passos necessários em meio à floresta conturbada do meio econômico, partindo de um determinado ponto a ser definido, e chegando a outro, com algo a mais nas mãos: a identificação de possíveis oportunidades para desenvolvimento de novos negócios com potencial de lucratividade, rentabilidade e crescimento.

Afinal, se as oportunidades surgem no decorrer das operações de uma empresa e não são identificadas, nada de novo acontece. Mais ainda, se não forem explicitadas nos momentos de necessidade da empresa também poderão acabar sem a devida consideração. Esta pesquisa procurará evidenciar que o melhor caminho é uma postura "pro-ativa" por parte das empresas interessadas em oportunidades para, nos momentos corretos, identificá-las ou buscar essa identificação de maneira apropriada e, então, aproveitá-las. Essa ação de busca parece ser essencial para manter os olhos abertos daqueles que estejam imbuídos do espírito de inovação e desenvolvimento de novos negócios, como ressaltado por De Bono (1989):

Todos vivem cercados de oportunidades. Mas elas passam a existir à partir do momento em que são percebidas. E elas só serão percebidas se forem procuradas (p.11).

A existência de oportunidades é incontestável. Elas existem por toda parte e aguardam ser identificadas e exploradas. Desaparecem se o tempo delas se extinguir, mas outras surgem e permanecem pelo tempo que lhes é devido. Nesse manancial de oportunidades, cada empresa possui um determinado nicho, um conjunto particular que pode lhe corresponder quase que biunivocamente. Saber acessá-lo é o grande segredo, é o que distingue uma empresa inovadora que consegue sustentar-se lucrativamente ao longo do tempo, das mediócras que nascem, crescem, maturam e morrem. Conforme Drucker (1987),

os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito (p.25).

O reconhecimento de que a busca de oportunidades é cada vez mais importante no cenário econômico nacional e mundial se faz sentir com maior intensidade entre consultores e empresários. Lewis (1992), por exemplo, relata o seguinte:

Empresas como a Minnetonka e a Bell Laboratories, dos EUA, sabem da importância do tema busca de oportunidades e mantêm seu pessoal sempre à caça de novas idéias em viagens ao exterior, visitas a centros de compras ou pesquisas rotineiras na literatura mundial, buscando novos conhecimentos ou efetuando uma ampla varredura para achar os mais recentes desenvolvimentos. Em qualquer empresa a busca de oportunidades - como fazem a Bell Labs e a Minnetonka - pode ajudar a desenvolver a força de quatro maneiras:

- *Encontrando recursos: uma busca formal e organizada pode localizar Know-how e capacidade condizentes com as necessidades da empresa, em qualquer parte do mundo.*
- *Planejamento estratégico: a busca ajuda a empresa a traçar seu curso através da floresta de concorrentes. Conhecer a última palavra em desenvolvimento no exterior ajuda a focalizar os esforços internos em tópicos nos quais a empresa pode ser única.*
- *Vantagens de ser o primeiro: em setores de rápidas mudanças, a vitória vai freqüentemente para as empresas capazes de localizar desenvolvimento chave antes das outras.*
- *Escolha do parceiro: começar com o parceiro certo é vital para o futuro sucesso. Uma má escolha pode significar tempo perdido e a exclusão de oportunidades (p.224).*

Lewis refere-se mais especificamente em busca de oportunidades para novos negócios com alianças estratégicas, mas os quatro pontos relatados são válidos para outros tipos de novos negócios. Degen (1989), também explicita a importância de uma postura de busca constante para todos aqueles que estão envolvidos com a criação e o desenvolvimento de novos negócios, ou mesmo na criação de empresas, quando afirma:

O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Sabe que suas chances de sucesso

aumentam com este conhecimento, e que o sucesso só vem para quem trabalha duro para consegui-lo (p.244).

Outro autor consagrado na área de Administração Estratégica, Ansoff (1990), discorre sobre a tomada de decisão estratégica, quando inexistente conhecimento de todas as alternativas possíveis à priori, ao contrário da teoria tradicional do investimento que exige o conhecimento de todas as alternativas no momento em que a decisão deve ser tomada com relação ao desenvolvimento de novos produtos, mercados e tecnologias. Diz ele:

Nas decisões estratégicas, essas condições de desconhecimento parcial a respeito de oportunidades futuras constituem a regra, e não a exceção; um método que deixa de refleti-las não serve para uma empresa. Sob condições de desconhecimento parcial, uma empresa se defronta com dois problemas. O primeiro é o de como conduzir uma busca ativa de oportunidades atraentes. O segundo problema é distribuir os recursos limitados da empresa entre as oportunidades identificadas e as outras oportunidades, possivelmente mais atraentes, que estejam prestes a surgir. Este é o dilema clássico do "pássaro na mão contra dois voando", que é comum a muitas situações reais de decisão(p.39).

Na mesma página, em nota de rodapé, reforçando este posicionamento o autor confirma: "Sem dúvida, a empresa pode adotar uma atitude completamente passiva e esperar que as oportunidades venham até ela. Entretanto, esta atitude leva, para a maioria das empresas, a práticas gerenciais desprovidas de coordenação, ineficientes e potencialmente dispendiosas." Fica muito clara e enfática a recomendação de Ansoff para que uma empresa realize uma busca de oportunidades pro-ativa como início ao seu processo de desenvolvimento estratégico, e sua crítica frontal a atitude de espera passiva, embora em seu livro não explicita como buscar as oportunidades atraentes.

Também entre empresários a preocupação com novas oportunidades é patente, como mostra um artigo de Venturini (1992), diretor presidente da Fasson, à revista F & C Embalagem:

Com a continuidade da atual crise econômica pela qual passamos, torna-se cada vez mais necessário encontrar alternativas de negócios, seja para a sobrevivência natural ou crescimento de uma empresa (p.74).

Ou ainda, as recomendações do consultor japonês Takeuchi (1992), na revista Exame, aos empresários brasileiros, afirmando que "deve-se aproveitar o momento para garimpar novos negócios (p.78)".

Enfim, sejam quais forem as motivações e as razões que levam uma empresa a querer desenvolver novos negócios, torna-se cada vez mais importante a realização de uma busca de oportunidades de forma sistemática e pro-ativa, para aumentar as chances de

sucesso na implantação de um novo negócio que garanta sobrevivência, crescimento sustentável, competitividade e lucratividade a uma empresa.

1.2. Formulação da Situação Problema

Como consequência da crescente conscientização por parte de consultores e empresários da importância e necessidade do desenvolvimento de novos negócios como forma de recuperação da dinâmica de consolidação e crescimento de alguns tipos de empresas em ambientes econômicos conturbados, ou como opção estratégica de posicionamento competitivo da empresa em qualquer tipo de ambiente, torna-se necessário algum processo que realize a busca de oportunidades de forma a garantir as opções de novos negócios passíveis de desenvolvimento.

Apesar da necessidade existente de uma metodologia de busca a novas oportunidades, a literatura administrativa ainda é escassa em estudos e modelos nesse sentido, o que não facilita o trabalho das empresas que desejam agir pro-ativamente na busca de novos negócios e também limita a amplitude de conhecimentos acumulados como fonte de inspiração para um trabalho como este.

Além disso, o tema "busca de oportunidades" ainda é controverso, havendo quem diga que as oportunidades não podem ser buscadas, mas que aparecem naturalmente, e outros que acham não ser possível uma abordagem sistemática para o assunto, uma vez que seria a fórmula da "mina de ouro". Esse tipo de controvérsia ocorre devido à falta de pesquisa sobre o assunto e do levantamento de como tem sido feita a busca de oportunidades por empresas estruturadas para tal. Além disso, existe a carência de estudos científicos sobre o assunto e sua correlação com outros temas.

Outra dificuldade para a consecução de um trabalho relacionado à busca de oportunidades de novos negócios é a relativa escassez de empresas que agem nesse sentido de forma consciente, ou melhor, de forma explícita e sistemática, o que torna o trabalho um pouco exploratório, para identificar e sentir nas entrelinhas o que está sendo feito de verdade nas empresas e como pensam seus executivos responsáveis pelo assunto, e, um pouco recomendatório, para analisar e propor caminhos alternativos.

É dentro desse quadro de necessidades e dificuldades que se emoldura a situação problema.

1.3. Definições de Termos Relevantes

Antes de realizar qualquer pesquisa, torna-se necessário definir os conceitos e a abrangência das palavras que dão significação ao tema, enfim, "sobre o que se está falando".

Nesse sentido, quatro palavras-chave ou termos-chave são importantes de serem definidos: oportunidade, negócio, novo negócio e oportunidade de novo negócio.

- **Oportunidade:** De acordo com Ferreira (1975), oportunidade pode ser entendida da seguinte maneira: "1. Qualidade de oportuno. 2. Ocasão, ensejo, lance. 3. Circunstância adequada ou favorável; conveniência: não tinha certeza da oportunidade de dar o despacho" (p. 1002). Destaque é dado, nessa definição à qualidade de ocasião (momento do tempo) e conveniência (aquilo que tem serventia e adequação) da oportunidade. Para De Bono (1989), "uma oportunidade é um rumo de ação, que é possível e obviamente vale a pena seguir" (p. 56). Nesta outra conceituação é introduzido o fator rumo de ação, que indica uma direção para a consecução de algo cujo mérito é julgado ser de valia (aspecto da conveniência). A conceituação de oportunidade que será adotada neste trabalho é uma conjunção das duas definições acima e pode ser expressa da seguinte forma: Oportunidade é uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada. *
- **Negócio:** A palavra negócio pode ter um amplo espectro de significados e, em geral, é utilizada para muitas coisas ou situações diferentes. Neste trabalho, a palavra negócio é utilizada para caracterizar um núcleo de atividades dentro de uma empresa, segundo critérios específicos. Esses critérios muitas vezes foram pensados como sendo os produtos, ou conjunto de produtos e os mercados da empresa. Assim, o negócio da empresa seria produzir determinados produtos, ou ainda, adquirir determinados produtos (ou serviços) para vender ou suprir determinados mercados. Abell (1991) comenta sobre a inadequabilidade de se definir um negócio com base apenas em dois critérios ou dimensões como produtos e mercados e cita três frases extraídas da literatura sobre definição de negócios para explicar seu ponto de vista:

1. *Elas (as companhias ferroviárias) permitiram que outras empresas lhes tirassem seus clientes, porque julgaram estar no negócio de estradas de ferro, e não no negócio de transportes. A razão que as levou a definir o seu setor de atividade de forma errada foi o fato de terem uma orientação voltada para um produto, a ferrovia, e não para uma necessidade fundamental, o transporte.*
2. *Ao fazer repetidamente a pergunta "que outras necessidades, referentes aos mercados que nos são familiares, podemos atender de modo lucrativo", a administração poderá desenvolver novos negócios com base nos pontos fortes do seu negócio atual.*
3. *A definição que propusemos não foi elaborada em termos de produtos ou mercados; definimos o nosso negócio em termos de tecnologias. Julgamos que, se definíssemos o nosso negócio em termos de mercados ou de produtos, poderíamos terminar enredados em um número muito grande de tecnologias não relacionadas entre si, o que impossibilitaria a manutenção de um posição de liderança. Como normalmente a tecnologia é a base para o desenvolvimento de novos produtos, ela representa a nosso ver o elemento fundamental a ser considerado. Julgo mais fácil desenvolver uma boa tecnologia do que adequar um sistema de distribuição ou uma organização de marketing. Se você definir seu negócio em termos de tecnologias, terá uma base mais sólida para o crescimento.*
E ainda continua Abell: "Cada uma desta três prescrições é bem diferente das demais. Na primeira, que se refere à exortação de Levitt para evitarmos a "miopia de marketing", parece haver uma sugestão para que o negócio seja definido amplamente em termos da função que é executada para o cliente, e não de forma restrita em termos da tecnologia que é utilizada para o desempenho da função. No segundo caso, a defesa do crescimento "centrado no mercado" feita por Mack Hanan pressupõe que um grupo de clientes deve ser a base para a definição do negócio, e que o crescimento pode ocorrer pela realização de novas funções para o grupo de clientes em questão. No terceiro caso, presume-se que a tecnologia seja o eixo em torno do qual se define o negócio. A implicação disto é que o crescimento ocorrerá por meio da aplicação de uma ou mais tecnologias para a execução de uma variedade de funções para diversos grupos de clientes (pp. 31-32)."

Mais adiante, no mesmo livro, Abell claramente explicita a sua opção por três dimensões para a definição de um negócio, e as relaciona:

Com base numa síntese da teoria existente, que diz respeito tanto à definição como à redefinição do negócio, formularei certos pressupostos de trabalho. Em primeiro lugar, irei supor que um negócio pode ser definido a partir de três variáveis; em termos da:

1. *Abrangência das atividades.*
2. *Diferenciação dos produtos da empresa, uns em relação aos outros, para atender às necessidades de diferentes segmentos.*
3. *Diferenciação dos produtos da empresa em relação aos produtos de seus concorrentes.*

Além disso, irei supor que a abrangência e a diferenciação devem ser visualizadas em três dimensões, em termos de:

1. *Grupos de clientes atendidos.*
2. *Funções executadas para os clientes.*
3. *Tecnologias utilizadas (pp.34-35)*

As três dimensões para a definição do negócio podem ser melhor visualizadas se colocadas em um gráfico de três eixos, onde a região do gráfico abordada pela intersecção dos parâmetros relacionados em cada eixo definem as fronteiras do negócio; a Figura 1 ilustra o eixo tridimensional para a definição de um negócio.

Nesta pesquisa, será adotada a mesma conceituação de Abell para definir um negócio, uma vez que ela representa uma base conceitual muito sólida e amplamente divulgada na literatura atual. Como exemplo, Degen (1989), outro autor da área, ilustra como conceituar um negócio em 3 eixos de acordo com a Figura 2, mas utilizando a palavra "necessidades" no lugar de "funções de clientes", e "como pretende atender" no lugar de "tecnologias alternativas", o que no fundo, em ambos os casos, acabam sendo expressões equivalentes. No exemplo dado, o conceito do negócio de transporte para empregados de grandes empresas, distantes dos centros urbanos, pode ser resumido pelos pontos destacados e descritos a seguir: "atender a necessidade de transporte para o trabalho do pessoal administrativo e operários de grandes empresas distantes dos centros urbanos, com ônibus contratados a um custo parcialmente subvencionado pela empresa, pouco superior ao custo do transporte coletivo". No exemplo dado, foram marcados nos eixos, os pontos que definem todas as possibilidades relevantes do negócio, e depois foram escolhidos os pontos, assinalados com um círculo, que definem o conceito do negócio escolhido. Outro exemplo da definição de um negócio, seguindo a mesma orientação, é dado por Pereda (1990), em artigo escrito para o periódico "Gestion Tecnogica en la Empresa" que, em si, é auto explicativo de acordo com o gráfico ilustrado na Figura 3. Nesse exemplo são atendidas duas necessidades para três grupos de clientes com uma tecnologia, o que define uma região no gráfico tridimensional.

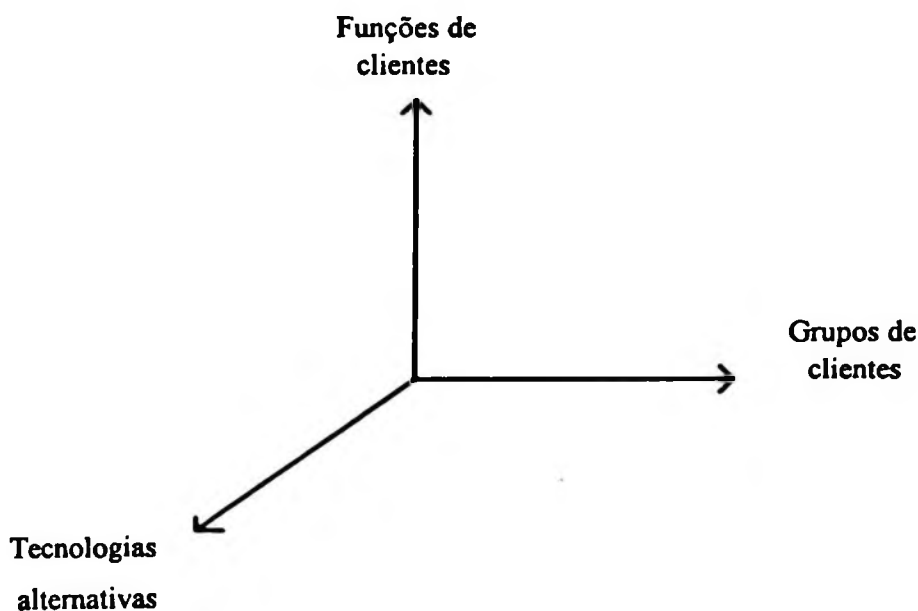


Figura 1: Três dimensões para se definir um negócio.

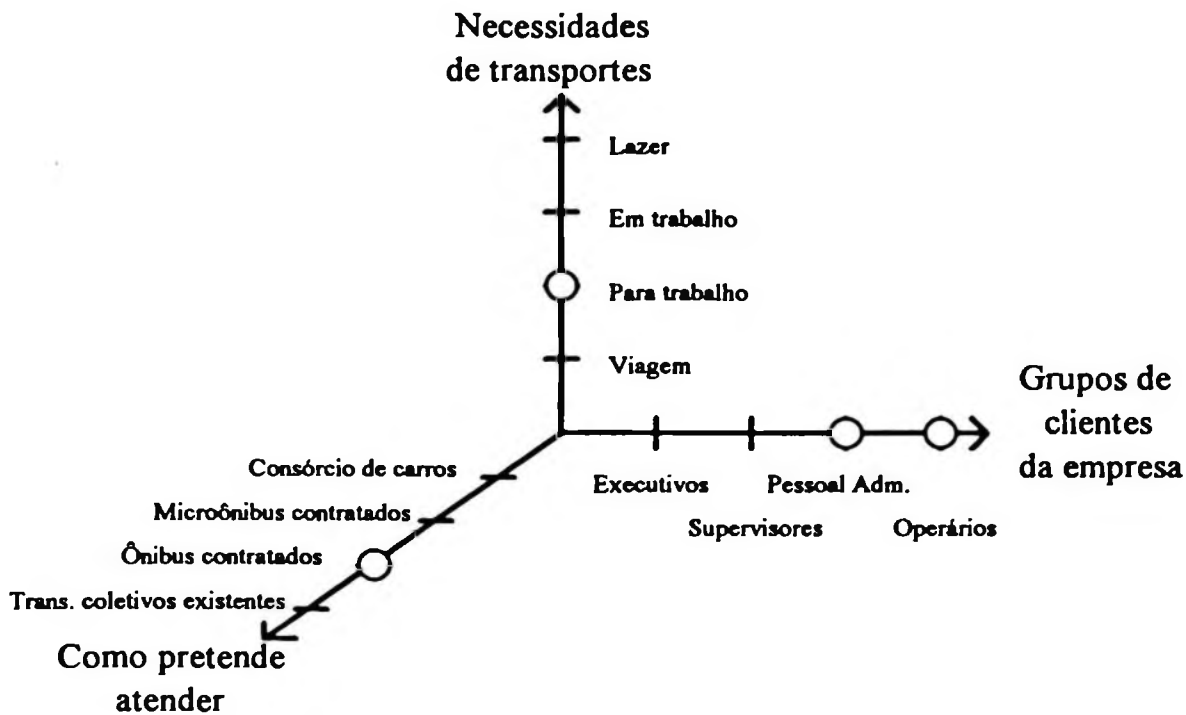


Figura 2: Exemplo do conceito de um negócio

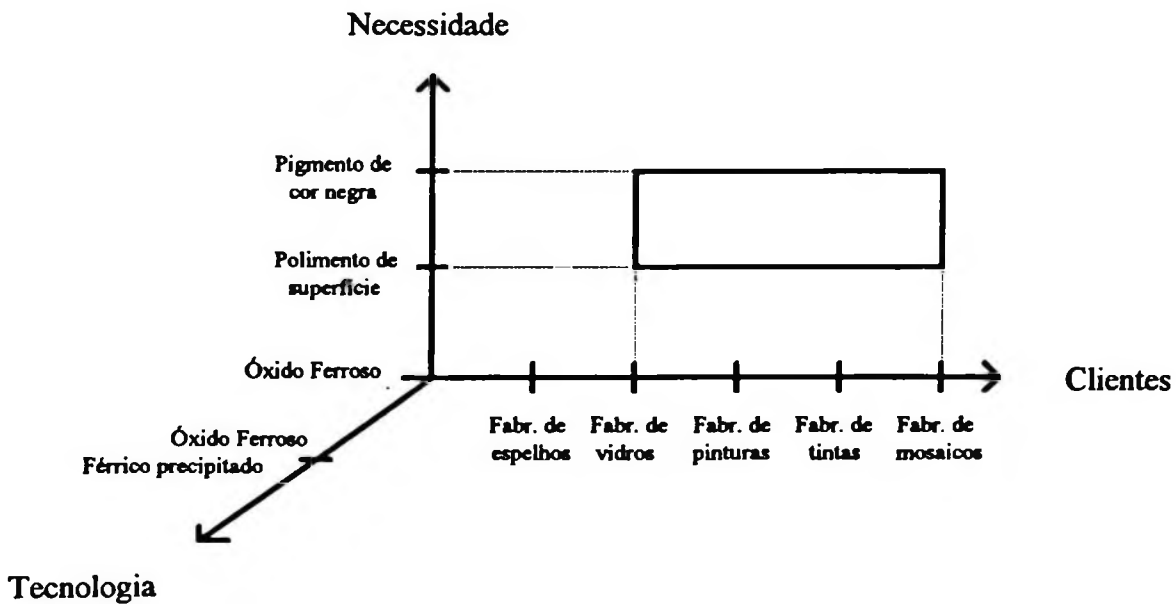


Figura 3: Outro exemplo de conceituação de um negócio

- **Novo negócio:** Uma vez especificado como conceituar um negócio em termos de dimensões ou variáveis em três eixos coordenados, parece instintivo que um novo negócio para uma empresa, deve ser uma modificação na configuração obtida pelo cruzamento dos pontos escolhidos em cada eixo; portanto, mudanças em necessidades, tecnologias e grupos de clientes. Mas, será que toda e qualquer mudança na matriz tridimensional implicará em

um novo negócio? Tudo indica que a resposta a essa pergunta deve ser não e a justificativa é simples: em alguns casos a mudança na matriz não trata de um novo negócio, mas de uma derivação do negócio, ou de um dos negócios atuais da empresa, ou melhor, trata do desenvolvimento do negócio (ou negócios) atual da empresa.

Ansoff, dá uma pista do caminho a seguir para definir quando há um novo negócio, no momento em que ele trata sobre o conceito de vetor de crescimento, que especifica a direção na qual uma empresa pretende desenvolver sua carteira. Isso foi ilustrado através de uma matriz, apresentada no Quadro 1, abaixo:

Produto Missão	Corrente	Novo
Corrente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Quadro 1: Componentes do Vetor de Crescimento

Nas palavras de Ansoff:

A penetração no mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação no mercado para os produtos e mercados já existentes. No desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa. O desenvolvimento de produtos cria novos produtos para substituir os atuais. Finalmente, a diversificação é especial pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa. O elo comum é indicado claramente, nas três primeiras alternativas, sendo ele representado pelo conjunto de potencialidades de marketing, pela tecnologia do produto, ou ambos. Na diversificação o elo comum é menos evidente e certamente mais fraco (pp. 100-101).

Segundo Ansoff, portanto, a penetração no mercado, o desenvolvimento de mercados e o desenvolvimento de produtos são responsabilidades da função de Marketing (em conjunto com a função P & D) de uma empresa e representam o que ficou convencionado neste trabalho como desenvolvimento do negócio atual. Já o que Ansoff chama de diversificação, nada mais é do que o desenvolvimento de um novo negócio. Mas, mesmo assim, essa visão do vetor de crescimento é parcial e não mostra todos os ângulos da

questão, porque podem ocorrer diversos tipos de diversificação. É daí que, então, introduzindo-se a idéia do vetor de crescimento no eixo coordenado da definição do negócio, tem-se uma matriz que mostra todas as possibilidades de mudança no negócio (ou em um dos negócios) de uma empresa. A matriz ilustrada na Tabela 2 (que também poderá ser encontrada no trabalho de Pereda (1990) com algumas diferenças) ilustra as diversas situações possíveis:

	Clientes	Necessidades	Tecnologia	Tipo de mudança
1	Mesmos	Mesmas	Distinta	Desenvolvimento de produto
2	Mesmos	Distintas	Mesma	Desenvolvimento de aplicações
3	Distintos	Mesmas	Mesma	Desenvolvimento de mercado
4	Mesmos	Distintas	Distinta	Diversific. c/ mesmos clientes
5	Distintos	Mesmas	Distinta	Diversificação c/ mesmas necessidades
6	Distintos	Distintas	Mesma	Diversificação c/ mesma tecnologia
7	Distintos	Distintas	Distinta	Diversificação total

Quadro 2: Possibilidade de mudanças em um negócio

As situações de 1 a 3 ilustram os casos de desenvolvimento de um negócio atual, a cabo das funções de Marketing e P & D de uma empresa. Já as situações de 4 a 7 ilustram casos de diversificações parciais ou totais, caracterizando o que neste trabalho fica convencionado como "novo negócio".

- **Oportunidade de um novo negócio:** Após as definições e conceituações anteriores a tarefa de definir o que é uma oportunidade de novo negócio, segundo o que se entende neste trabalho, fica facilitada e acaba sendo uma somatória das conceituações de oportunidade e novo negócio, feitas separadamente.

Assim, uma oportunidade de um novo negócio pode ser entendida como uma circunstância, ocasião ou rumo de ação para se diversificar o(s) negócio(s) de uma empresa, podendo, essa diversificação, ser realizada de uma das quatro maneiras abaixo:

1. Mantendo o mesmo número de clientes, mas mudando necessidades e tecnologia, ou
2. Mantendo as mesmas necessidades (funções de clientes), mas mudando o grupo de clientes e a tecnologia, ou
3. Mantendo a tecnologia, mas mudando o grupo de clientes e as necessidades, ou ainda

4. Alterando, simultaneamente, o grupo de clientes, as necessidades e a tecnologia.

E ainda, essa circunstância, ocasião ou ramo de ação para se diversificar o(s) negócio(s) de um empresa deve apresentar o caráter de adequabilidade e conveniência, valendo a pena ser seguida e explorada.

1.4. Objetivos do Estudo

Após a discussão da importância e necessidade do assunto no contexto administrativo, das dificuldades encontradas dentro do âmbito de uma situação problema, e das principais conceituações para especificar exatamente sobre o que este trabalho trata, segue agora a definição dos objetivos do estudo, ou seja, aonde pretende-se chegar ao final deste trabalho.

De forma geral, este trabalho de pesquisa pretende atingir três grandes objetivos:

- I. À luz da teoria recente sobre oportunidades, administração estratégica, inovação, novos empreendimentos e outros, e ainda com uma pesquisa exploratória numa amostra de empresas nacionais (ou multinacionais), propor um esquema teórico preliminar de referência sobre busca de oportunidades de novos negócios, que sirva para balizar e orientar os esforços desta pesquisa.
- II. Identificar algumas das empresas nacionais (ou multinacionais) que buscaram e implantaram novos negócios e confrontar seus procedimentos com o esquema teórico preliminar de referência proposto neste estudo.
- III. Finalmente, através dos dados e informações acumulados, tirar conclusões sobre a situação atual das empresas nacionais (ou multinacionais) quanto à questão de busca de oportunidades de novos negócios, tirar conclusões sobre a validade e aplicabilidade do esquema teórico preliminar de referência e ainda outros detalhes atinentes ao tema.

1.5. Questões a Investigar

No final desta pesquisa pretende-se obter respostas para as seguintes perguntas:

1. Pergunta básica:

- O que uma empresa faz para identificar ou buscar oportunidades de novos negócios?

2. Perguntas acessórias:

- O que uma empresa considera como um novo negócio?
- Quais são as principais razões para uma empresa procurar oportunidades de novos negócios?
- Quem são os responsáveis pela busca e identificação de oportunidades de novos negócios?
- Como as empresas se organizam para a busca de oportunidades novos de negócios?
- As empresas explicitam um direcionamento estratégico para a busca? Como é ele?
- Onde estão as fontes de oportunidades de novos negócios para uma empresa?
- Como as empresas identificam oportunidades de novos negócios?
- Como as empresas selecionam oportunidades de novos negócios?

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1. Literatura geral sobre oportunidades

Na introdução foi ressaltado o aspecto de escassez de estudos específicos sobre o tema "Busca de Oportunidades". Agora, neste capítulo relacionado à revisão da literatura o objetivo é resumir, de forma organizada e com uma seqüência de encadeamento lógico, os principais trabalhos que servirão de base teórica aos estudos a serem desenvolvidos nesta dissertação.

Como ponto de partida, é aceito neste estudo que as oportunidades de novos negócios existem e se situam de tal forma no mundo empresarial que há uma correspondência entre oportunidades e empresas, ou seja, cada empresa possui o que convencionou-se aqui chamar de "nicho de oportunidades". Essa idéia encontra base nas afirmações de Kotler (1980); para ele, é importante distinguir oportunidades ambientais e oportunidades empresariais. Enquanto há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas, nem todas representam oportunidades para qualquer empresa; ele cita os exemplos de que creches provavelmente não serão um oportunidade para a U. S. Steel (aço), nem o instrumental biomédico para a Kentucky Fried Chicken (alimentos). Kotler vai mais longe e conceitua oportunidade de

marketing de uma empresa como algo estritamente vinculado à capacidade competitiva que essa empresa tem em relação à possibilidade de utilizar a oportunidade: "A oportunidade de marketing de uma empresa é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial" (p.77). Mais adiante, na mesma obra, Kotler comenta:

A chave da oportunidade de marketing de uma empresa repousa sobre a questão de se a empresa pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes. Consideremos as seguintes hipóteses:

- 1) *Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso.*
- 2) *Toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem.*
- 3) *Uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial (p. 78).*

Kotler chama o conjunto de todas as oportunidades mercadológicas disponíveis para uma empresa de "conjunto de oportunidades da empresa" e, se esse conjunto for pequeno e pobre, a companhia não tem muito futuro; se for grande e rico, ela tem grandes perspectivas. Assim, Kotler vincula as possibilidades de futuro da empresa com a existência de oportunidades para a mesma, ou, o que dá na mesma, uma empresa não sobrevive se não identificar e desenvolver um conjunto de oportunidades interessantes, exatamente uma das motivações principais para que uma empresa execute um procedimento sistemático de busca de oportunidades, como já foi colocado na introdução deste trabalho. A essência dessa idéia é exatamente o que Kotler recomenda para as empresas comprometidas com o crescimento e desenvolvimento dos seus negócios:

O nosso ponto de vista é que a empresa deveria desenvolver continuamente um conjunto bem estruturado de oportunidades. A economia é marcada por ciclos de vida mais curtos para os nossos produtos, concorrências crescentes e rápidas mudanças no macro-ambiente; nenhuma empresa pode apoiar com segurança o seu futuro sobre os seus produtos e mercados atuais. Contudo, muitas empresas nada fazem para gerar um conjunto bem desenvolvido de idéias de oportunidades. Ocupam-se apenas em resolver os problemas imediatos. Ocasionalmente defrontam-se com um nova idéia interessante e, se preencher determinados requisitos, podem desenvolvê-la. Outras empresas estão conscientes quanto à necessidade de um conjunto bem desenvolvido de oportunidades. Para desenvolvê-lo, geralmente fazem sessões de "brainstorming" ou coletam idéias de vários administradores da empresa. Todavia, tudo o que resulta é a formação de um conjunto de idéias pouco ligadas com as diretrizes da empresa. É necessário um procedimento sistemático de geração de oportunidades que inicie com a característica atual dos negócios da empresa e se desenvolva a partir daí (p. 78).

A correlação entre uma empresa e seu nicho de oportunidades fica evidenciada no que Kotler coloca como ponto de partida para um procedimento sistemático de geração de oportunidades, ou seja, o perfil dos negócios da empresa no momento em que ela busca novas opções. Assim, dependendo desse perfil, há oportunidades que encontram terreno fértil na empresa, ou ainda, que encontram na empresa as vantagens competitivas para se

desenvolverem; são elas que formam o nicho de oportunidades da empresa. Ainda, dentro desse nicho, Kotler identifica tipos de oportunidades diferentes de acordo com a abrangência do crescimento que elas podem proporcionar à empresa. Diz ele:

As oportunidades alternativas de crescimento podem ser geradas por uma empresa pelo delineamento do seu sistema central de marketing, percorrendo, então, três níveis de análise. O primeiro nível descreve as oportunidades presentes na atividade atual do produto-mercado da empresa; nós as chamamos de oportunidades de crescimento intensivo. O segundo nível descreve as oportunidades presentes em outras partes do sistema central de marketing, que denominaremos oportunidades de crescimento integrado. O terceiro nível descreve as oportunidades existentes completamente fora do sistema central de marketing; nós as chamamos de oportunidades de crescimento diversificado (p. 79).

De acordo com Kotler, o quadro abaixo seleciona as possibilidades específicas latentes em cada uma dessas amplas classes de oportunidades:

I - Crescimento Intensivo	II - Crescimento Integrado	III - Crescimento Diversificado
A. Penetração de mercado	A. Integração "para trás"	A. Diversificação concêntrica
B. Desenvolv. de mercado	B. Integração "para frente"	B. Diversificação horizontal
C. Desenvolv. de produto	C. Integração horizontal	C. Diversificação conglomerada

Quadro 3: Principais classes de oportunidades de crescimento

As definições das principais classes ou tipos de oportunidades de crescimento são as seguintes:

- I
- A) Penetração de mercado. Consiste na tentativa de a empresa aumentar as vendas de seus produtos em seus mercados atuais por meio de um esforço de marketing mais agressivo.
 - B) Desenvolvimento de mercado. Consiste na tentativa de a empresa aumentar as vendas introduzindo os seus produtos atuais em novos mercados.
 - Desenvolvimento de produto. Consiste na tentativa de a empresa aumentar as vendas por meio do desenvolvimento de produtos aperfeiçoados para o seu mercado atual.
 - C)

- II
- A) Integração "para trás". Consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de seus sistemas de abastecimento.
 - B) Integração "para frente". Consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de seus sistemas de distribuição.
 - C) Integração horizontal. Consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de alguns dos seus concorrentes.
- III
- A) Diversificação concêntrica. Consiste na tentativa de a empresa adicionar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de marketing com a linha de produtos existente; esses produtos atrairão normalmente novas classes de consumidores.
 - B) Diversificação horizontal. Consiste na tentativa de a empresa adicionar novos produtos que poderiam atrair seus consumidores atuais, apesar de não estarem tecnologicamente relacionados à linha atual de produtos. Os produtos podem atrair os consumidores finais ou intermediários da empresa.
Diversificação conglomerada. Consiste na tentativa de a companhia adicionar novos produtos para novas classes de consumidores porque isto: a) promete eliminar algumas deficiências; ou b) representa grande oportunidade ambiental;
 - C) em ambos os casos, estes produtos não têm relação com a tecnologia, os produtos ou o mercado da empresa.

Diante das definições acima, de acordo com o que ficou convencionado neste trabalho no Capítulo 1, item 3 - definição dos termos relevantes, consistem em oportunidades de novos negócios para uma empresa somente as classes de oportunidades II - A, II - B, II - C e III - A, III - B e III - C. De qualquer forma, é muito elucidativa a classificação dos tipos de oportunidades feito por Kotler para esclarecer os caminhos que uma empresa pode tomar visando o crescimento.

Finalmente, Kotler sintetiza o que ele considera um procedimento para a busca sistemática de oportunidades com a seguinte frase:

Desse modo, vemos que, por meio da aplicação de um estrutura de sistema de marketing, analisando primeiramente as oportunidades para os produtos-mercados atuais, e então para as oportunidades em outras partes do sistema central de marketing, e finalmente para as oportunidades relevantes fora do sistema central, uma empresa pode gerar sistematicamente um conjunto de oportunidades (p. 82).

Como críticas à abordagem de Kotler para a busca de oportunidades, podem ser levantados os seguintes pontos:

- a) Kotler não se aprofunda na questão oportunidades de novos negócios, uma vez que seu objetivo maior é a análise e planejamento de marketing.
- b) Em termos do procedimento para a busca, a abordagem é generalista, não especificando como identificar as oportunidades relevantes para a empresa, aquelas que realmente pertencem ao seu "nicho de oportunidades", mas apenas cita onde começar a procurá-las.
- c) Kotler, nesse seu trabalho, discute ainda se o primeiro passo para uma empresa deve ser a identificação das oportunidades ou o estabelecimento de objetivos, citando que na literatura administrativa existe um longo debate sobre essa questão. E acaba concluindo que ambos os lados têm o seu mérito: "é possível iniciar o processo de marketing estratégico tanto buscando oportunidades quanto objetivos. Os argumentos demonstram que há uma tensão dinâmica entre eles e que ambos devem ser analisados simultaneamente. Pode-se mesmo acrescentar que os recursos da empresa freqüentemente oferecem um terceiro ponto de partida" (p. 76). Mas, em relação a essa questão, Kotler não se preocupa em tentar abordar os lados simultaneamente, já que ambos estão bastante interligados, preferindo começar com a busca de oportunidades.
- d) Resumindo, para Kotler o procedimento de busca de oportunidades consiste em entender a necessidade de sobrevivência e crescimento relacionados às oportunidades, saber que existem oportunidades específicas para uma empresa, dividi-las em suas principais classes e finalmente analisá-las em ordem de complexidade, das que oferecem crescimento intensivo às que oferecem crescimento diversificado.

Um trabalho mais elaborado do que o de Kotler, e já orientado para a busca de oportunidades de novos negócios é o de Pereda (1990), publicado no livro "Gestion tecnologica en la empresa" sob o título "Busqueda de Oportunidades de Negócio". Nele, Pereda sintetiza os passos principais para a busca com o seguinte esquema:

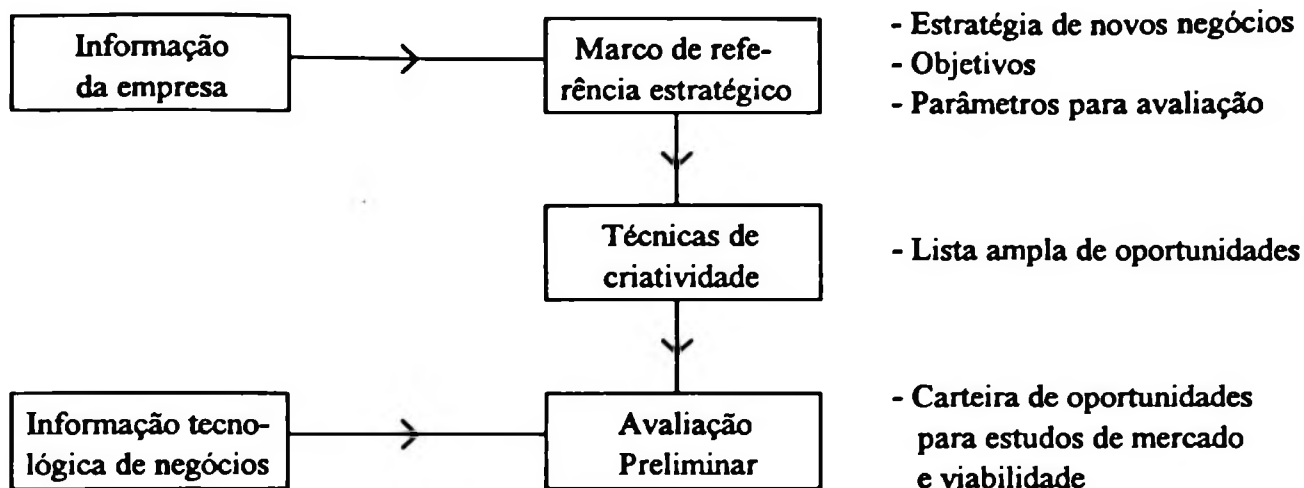


Figura 4: Esquema de Busca de Oportunidades

Pereda ressalta que "o processo, ainda que similar em linhas gerais, opera de forma diferente para cada empresa, sobretudo devido às características peculiares do marco estratégico em cada uma delas". O esquema da Figura 4 reflete a experiência de Pereda na condução de mais de 100 consultorias sobre o tema.

As informações da empresa são imprescindíveis para a montagem do marco de referência estratégico e referem-se, principalmente às estratégias e missões da empresa (em muitos casos, as empresas não dispõem de estratégias e missões definidas, exigindo que sejam desenvolvidas, ainda que de maneira sumária).

Com o marco de referência estratégico o que se busca é uma congruência com as atividades da empresa. Afinal, se os novos negócios não coincidirem com a missão e estratégia da empresa, as possibilidades de falha na implantação serão muito altas, ou, se uma possibilidade de negócio for muito atraente, deve-se tomar o cuidado, segundo Pereda, de ajustar-se a missão e as estratégias para atingir a congruência requerida. O marco estratégico mínimo para conduzir a busca de oportunidades deverá incluir, segundo as recomendações de Pereda:

- **Definição do negócio:** basicamente o conceito tridimensional de Abell, já exposto no Capítulo 1, item 3.
- **Missão:** como expressão da filosofia de negócios e da forma como a empresa deseja conduzir suas atividades. Deve incluir os tipos de negócio que a empresa conduz, as necessidades que atende, os produtos e serviços com os quais atende as necessidades, e a função da empresa no meio econômico.

- **Forças e debilidades da empresas:** a estratégia de novos negócios deve estar baseada preferencialmente nas forças da empresa. Deve considerar aspectos de comercialização e posição no mercado, produto e processos, tecnologia, administração e finanças.
- **Núcleos do negócio:** está muito relacionado às forças e debilidades da empresa, enfocando as áreas que a empresa melhor domina. Para cada oportunidade monta-se uma tabela cujas colunas recebem o título: Dominado, Conhecido, Desconhecido; e as linhas são formadas por requisitos do produto (Equipamento e Processo, Matéria prima, Tecnologia) e do Mercado (Clientes, Canais de distribuição, Estratégia de comercialização). Quando uma oportunidade não se aloja em todas as direções de seu núcleo de negócio o risco é muito alto. Na situação inversa não há risco, mas também praticamente não há inovação. O Quadro 4 ilustra o procedimento:

Oportunidade:.....	Dominado	Conhecido	Desconhecido
Produto Equipamento e processo Matéria-prima Tecnologia			
Mercado Clientes Canais de distribuição Estratégia de comercialização			

Quadro 4: Análise do Núcleo do Negócio

- **Limitantes:** são alguns critérios pré-estabelecidos fundamentalmente para enquadrar a busca de oportunidades; evitando estender demasiadamente a fase de criatividade e formar a base para os parâmetros de qualificação. Os mais comuns são os seguintes:
 - Total de capital disponível, considerando acionistas e outras origens.
 - Possibilidade de aceitar novos sócios, e qual será seu papel e bagagem, além da financeira, por exemplo: sócio tecnólogo, sócio que tem acesso a mercados.
 - Geográficos. Localização da planta e âmbito da comercialização.
 - Tipo de comercialização. Por exemplo, alguma empresa poderia limitar-se a produtos que se vendem diretamente à indústria; outra a produtos de distribuição de massa.

- Tecnológicos. De acordo com suas forças e debilidades, a empresa pode colocar limites quanto ao avanço da tecnologia que se utilizará.
 - Laços com o fornecedor de tecnologia: quais são as condições que se consideram aceitáveis para obter a tecnologia que se necessita.
 - Capacidades atuais: utilizando a análise do núcleo de negócios, anteriormente descrito, se define quais são as capacidades atuais que deverão ser utilizadas obrigatoriamente nos novos negócios.
- Estratégia de novos negócios: É um dos aspectos mais importantes a definir. Na verdade, consiste em balizar cada um dos aspectos da estratégia, classificando-os como absolutamente imprescindíveis, desejáveis, aceitáveis ou inaceitáveis. Pode-se montar um quadro para a classificação, cujos aspectos mais comuns são os seguintes:
 - Tamanho de mercado: um grande, vários médios, muitos pequenos.
 - Nível da tecnologia: avançada, média, baixa.
 - Origem da tecnologia: própria, adquirida-nacional, adquirida-estrangeira.
 - Tamanho e posição no mercado: grande-concentrado, grande-pulverizado, pequeno-concentrado, pequeno-pulverizado.
 - Intensidade de fatores: intensivo em mão-de-obra, intensivo em capital, intensivo em equipamento, intensivo em tecnologia, intensivo em informações.
 - Lugar no ciclo de vida do produto: embrionário, crescimento acelerado, maduro, declinante.
 - E ainda outros como exigência de qualidade, preços e volumes, promoção, distribuição, controle sobre o distribuidor, etc.
 - Parâmetros para a avaliação preliminar: Surgem como uma expressão numérica da estratégia de novos negócios e do exercício de limitantes. São apenas para selecionar oportunidades e não para realizar um estudo de viabilidade mais aprofundado. Tomam-se os aspectos de maior importância e atribuem-se notas numa escala simétrica, para evitar-se que notas muito baixas cancelem várias outras altas. E ainda pode-se estabelecer pesos aos parâmetros, indicando sua ordem de importância. A Tabela 1 exemplifica alguns parâmetros, de acordo com Pereda.

Peso	Parâmetro	Avaliação	Nota
1	Tamanho do mercado	Menor de 5 milhões de US\$	-2
		5 a 15 milhões de US\$	-1
		15 a 50 milhões de US\$	+1
		Maior de 50 milhões US\$	+2
2	Capital necessário	Menor de 5 milhões de US\$	+2
		5 a 15 milhões de US\$	+1
		15 a 50 milhões de US\$	-1
		Maior de 50 milhões US\$	-2
1	Competição	Muito produtores	-2
		Poucos fornecedores	-1
		Abastecimento insuficiente	+1
		Necessidade de importação	+2

Tabela 1: Parâmetros para avaliação preliminar de oportunidades

Em resumo, a fase do marco de referência estratégico tem sua utilidade para classificar o que se deseja como oportunidade de negócio e permite estabelecer as bases para hierarquizar as diferentes oportunidades que se obtenham.

Na fase seguinte, de Técnicas de Criatividade, o objetivo é ainda orientar a geração de idéias em uma direção determinada, proporcionando a sistematização da busca. Na verdade, consistem em sessões de "brainstorming" ou "tempestade cerebral" com duas a três horas de duração e executivos com ou sem experiência prévia no método de geração de idéias. É importante que seja constituído de pessoas da empresa (70%) e de fora da empresa (30%), entre seis e doze pessoas. No início, instrui-se os participantes sobre a técnica, entrega-se a eles um resumo do marco estratégico e outras informações relevantes. Pode-se direcionar a sessão com determinadas linhas de enfoque como:

- Mudanças na definição do negócio atual: algumas perguntas podem ajudar a provocar a tempestade cerebral, tais como:
 - A que outros clientes se pode vender os mesmos produtos ou serviços?
 - Que outras necessidades se pode cobrir com estes produtos ou serviços? para os mesmos clientes ou para outros?
 - Que novas necessidades de nossos clientes se pode satisfazer com os mesmos produtos ou serviços? ou com outros novos?

- **Valores de operação do negócio atual:** Para isto, se analisam todas as operações da empresa, tanto as produtivas como as comerciais, de abastecimento, treinamento de pessoal, desenvolvimento tecnológico, e etc, perguntando-se em cada caso: de que outra maneira se pode utilizar ou se beneficiar do valor dessa operação?
- **Ativos intrínsecos:** para explorar os valores ou ativos intrínsecos que tem a empresa e que poderiam servir de base para novas oportunidades. Alguns dos valores intrínsecos são: capital, terra, planta e equipamento, pessoal e suas habilidades, imagem de marca, canais e pontos de distribuição, posição de mercado, patentes e licenças, conhecimento tecnológico, etc.
- **Outros como:** valores de situação (ligados a fatos ou tendências circunstanciais), sair-se do que deseja a maioria (buscar nichos, brechas de mercado, necessidades não atendidas, etc), defeitos, falhas, melhorias na qualidade, sinergia, desenvolvimento de conceito, etc.

Finalmente, a última fase do processo de busca descrito por Pereda é uma avaliação preliminar das oportunidades. Geralmente, da fase de criatividade tem-se em torno de 200 idéias, e a avaliação permite reduzi-las a um mínimo para um posterior estudo de viabilidade. Nas palavras de Pereda(1990):

Geralmente, este processo de avaliação se faz em várias fases, das quais a primeira consiste em reduzir a lista obtida por meio das técnicas de geração de idéias a um número de 30 a 50 idéias, utilizando somente o critério empresarial dos participantes no exercício. Dado que a informação é, via de regra, o insumo mais custoso e que mais tempo leva a adquirir, vale a pena iniciar a avaliação mediante os instrumentos que são menos intensivos em informação custosa e fazer um descarte paulatino das oportunidades, de maneira que somente de 15 a 20 passem por uma avaliação completa, buscando obter como resultado, 5 a 7 idéias para avaliação final (p.123)

A Figura 5 ilustra o que foi exposto por Pereda:

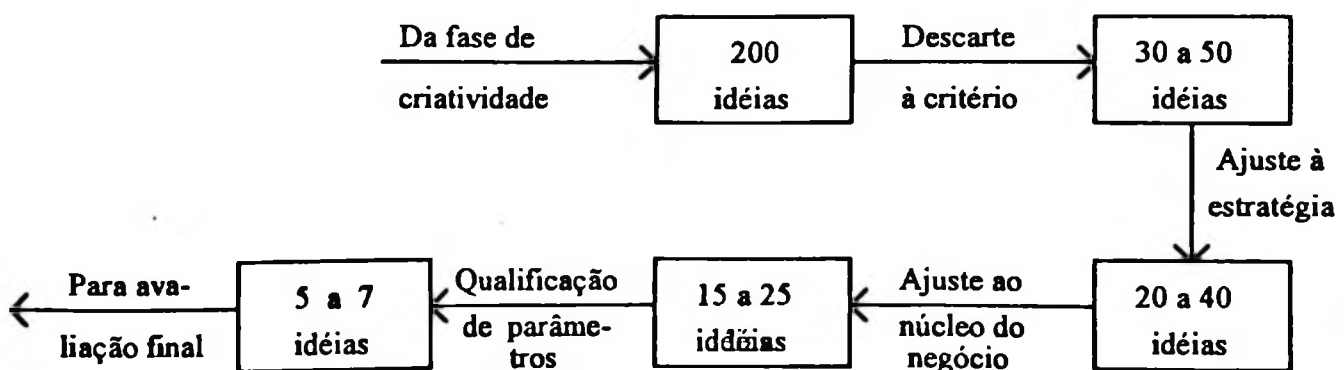


Figura 5: Fase de avaliação preliminar de oportunidades

Sem dúvida, o processo descrito por Pereda é bastante abrangente e está respaldado em sua experiência prática, constituindo-se numa das melhores referências literárias sobre o tema "busca de oportunidades de novos negócios".

Outro trabalho bastante interessante concernente a "oportunidades" foi elaborado por De Bono (1989). O escopo de seu trabalho é discorrer sobre tudo o que se relaciona com oportunidades em grandes empresas, desde a alta administração até o escalão intermediário, apresentando um enfoque sistemático que abrange a busca de oportunidades, quer na empresa ou no que se refere à atividade individual dos executivos. Nesse sentido, seu trabalho é um pouco mais amplo e genérico do que o almejado neste estudo, que particulariza oportunidades para novos negócios, mas muito do que é colocado por De Bono tem relação com o que procura-se enfocar aqui. Ele deixa claro, por exemplo, que existem diversas motivações para pessoas procurarem oportunidades mas que, sem uma estrutura formal, a busca de oportunidades sempre será uma questão de estado de espírito, acaso e motivação individual. Basicamente, há 3 partes no seu livro: a primeira é dedicada à motivação e à necessidade de procurar oportunidades e a algumas das dificuldades que isso envolve; a segunda trata sobre uma estrutura (de pessoal) para a busca de oportunidades nas empresas; e a terceira parte aborda métodos usados para descobrir oportunidades, principalmente métodos relacionados ao tipo de pensamento para gerar idéias.

Para falar sobre a necessidade de buscar oportunidades numa empresa, De Bono (1990) lança mão dos conceitos de urgente e importante. "A atitude de busca de oportunidades se baseia muitíssimo na distinção entre o que é urgente e o que é importante. Um executivo que preenche sua vida com assuntos urgentes não vai ter tempo para se dedicar à busca de oportunidades" (p.25). De forma geral, os executivos são treinados para solucionar problemas na medida em que aparecem, mas não cultuam o hábito de antecipar-se aos problemas ou escolher áreas em que a geração de idéias possa ser útil para captar oportunidades (transformar ameaças em oportunidades ou abrir novas frentes de desenvolvimento). Um problema, segundo De Bono, é algo que você quer realizar, mas não consegue, enquanto uma oportunidade é algo que você ainda não sabe que quer realizar, mas é capaz de fazê-lo. Portanto, para De Bono, um executivo quase sempre se dedica muito à solução de problemas pois estes impedem o funcionamento da empresa e muitos não conseguem se desvencilhar deles. Problemas são urgentes e muitas vezes definem a promoção de um executivo que os resolve, enquanto oportunidades são "apenas" importantes. Mas aí está a grande contradição, pois a solução de problemas sem busca de oportunidades resulta em estagnação, o que leva De Bono a concluir que a solução de problemas é necessária mas não suficiente; a busca de oportunidades é essencial.

O que se observa em executivos, segundo De Bono (1990), são 4 estilos ou atitudes predominantes:

- ***Maquinista:** deixem-me aperfeiçoar as tarefas rotineiras do sistema estabelecido.*
- ***Médico:** deixem-me manter o sistema saudável e funcionando bem, detectando e resolvendo quaisquer problemas que surjam.*
- ***Lavrador:** deixem-me obter a maior produção que puder desta área preestabelecida de operação.*
- ***Pescador:** deixem que eu me posicione de forma a procurar e perseguir qualquer oportunidade, onde quer que apareça (pp. 27-28).*

De Bono acrescenta que o estilo do executivo determina não o que ele é capaz de fazer, mas o que ele vai se permitir fazer e, nesse sentido, é importante a presença do estilo pescador numa empresa que almeja o crescimento através da exploração de oportunidades.

É interessante, nesta altura, observar-se o que dizem alguns outros autores sobre estilos ou atitudes de executivos. Katcher (1989), por exemplo, um experimentado consultor e psicólogo de organizações, aprofundou as pesquisas sobre os estilos de comportamento chegando a 4 estilos: Adapta e Negocia, Dá e Apóia, Toma e Controla, e Mantém e Conserva. Na verdade, todas as pessoas possuem uma combinação de estilos em que um deles é predominante. Katcher coloca que as idéias de Fromm (1983) foram as suas inspirações e que, especialmente, a natureza paradoxal das forças e fraquezas do homem, o levaram à conclusão que as fraquezas eram, com frequência, um pouco mais do que o uso excessivo das forças. Era preciso, então, desvendar as forças e talentos de cada pessoa para que elas os usassem de forma produtiva e evitassem os excessos.

Todas as pessoas possuem combinações desses 4 estilos sendo que um deles é o principal. É importante ressaltar que os estilos pessoais são algo intrínseco à personalidade e que, portanto, ninguém muda ninguém (mas uma pessoa pode evoluir por si mesma conscientemente).

Outro consultor de renome internacional, Adizes (1987), estudou a questão dos estilos na gerência das empresas e concluiu que o enfoque clássico das "funções da gerência" supõe que todas as pessoas tenham o mesmo estilo, e despreza o fato de que diferentes pessoas organizam, planejam e controlam de modo diferente. O ponto importante é se o estilo gerencial e o trabalho do gerente combinam bem. Um estilo, incompatível com a tarefa, pode ser uma das razões pela qual certas organizações estão mal gerenciadas. Realizando uma pesquisa com diversos gerentes nas organizações em que trabalhou, identificou 4 papéis principais desempenhados pelos gerentes: o produtor, o administrador, o empreendedor e o integrador. Segundo Adizes, um indivíduo sozinho não pode desempenhar os 4 papéis. Os 4 papéis estão em conflito, e nenhuma pessoa pode desempenhá-los

simultaneamente. Quando alguém tenta fazê-lo, o resultado é quase sempre uma antigerência. A conclusão a que se chega é de que, para haver boa gerência, é preciso haver equipe complementar, o que significa conhecer diferenças de estilo e opinião e aceitar o conflito como faceta inevitável e desejável da gerência.

Para Adizes, um estilo de "antigerência" ocorre quando algum dos papéis não é desempenhado. Ele entende por estilo um padrão repetitivo de comportamentos que ocorre previsivelmente em resposta a situações específicas. Para Adizes existem 4 "estilos puros": O produtor ou solitário, o administrador ou burocrata, o empreendedor ou incendiário e o integrador ou político.

Observando-se as definições de estilos dados pelos diferentes autores, conclui-se que a presença da atitude de inovar, empreender, perseguir oportunidades é reconhecida por todos como uma das 4 atitudes vitais para o sucesso de um processo de gerenciamento, mas, se por um lado esse tipo de atitude deveria ser estimulada, por outro lado, segundo De Bono (1990), existem alguns obstáculos à busca de oportunidades que poderiam ser evitados ou contornados como forma de criar um ambiente propício para o florescimento dessa atitude de busca empreendedora. Os obstáculos mais comuns são os seguintes:

a) Organizacionais:

- *Assuntos urgentes sempre têm prioridade.*
- *Hoje, grande parte de nosso pensamento precisa enfrentar a urgência dos problemas trabalhistas.*
- *Não há tempo para pensar.*
- *O estilo de administração é: o patrão sabe tudo.*
- *A comunicação é sempre feita de cima para baixo, dos altos executivos para os níveis inferiores.*
- *A busca de oportunidades é delegada sempre à longa distância, à P & D, analistas de planejamento, etc, esquecendo-se do assunto.*
- *Falta de disponibilidade de recursos.*
- *Incompetência na implantação de oportunidades.*
- *Falta de pensadores imaginativos.*
- *Dificuldade de obter informação a partir da qual fosse possível gerar oportunidades e avaliá-las.*
- *Assumir riscos em relação a poucos recursos.*
- *O problema dos lucros a curto prazo.*

b) Ambientais:

- *Envolvimento dos sindicatos e restrições.*
- *Prescrições legais, governamentais e quase-governamentais.*
- *Restrições burocráticas.*
- *Controles de impostos e preços.*
- *Pressões ecológicas.*
- *O porte do mercado interno.*
- *Falta de capital de risco.*

c) Pessoais:

- *Propensão a seguir tendências alheias e roubar idéias.*
- *A atmosfera protecionista cria executivos que não são competitivos.*
- *Gosto por uma vida tranqüila.*
- *Preferência por reagir às situações ao invés de pensar nelas em primeiro lugar.*
- *Maior preferência pela ação do que pelo pensamento.*

- Os resultados preferidos e encorajados pelas escolas de administração.
- A dificuldade em avaliar oportunidades, uma vez que tenham sido criadas.
- Visão tradicional.
- Falta de encorajamento.
- Falta de motivação financeira.
- Falta de confiança.
- Ausência de enfoque.
- Falta de técnica (pp.40-42).

Muitas das dificuldades relacionadas acima aplicar-se-iam a qualquer empresa. Outras se aplicam em maior ou menor grau, dependendo do tamanho da empresa e do país onde está localizada.

Ainda comentando sobre a importância e a necessidade da busca de oportunidades, De Bono coloca que o oposto da busca não é a estabilidade ou o conservadorismo, mas a estagnação e a atrofia...

é errado pensar em oportunidades apenas em termos de novas invenções e expansão da indústria. Pode-se tratar também de aumento da produção de alimentos, melhores métodos de controle da natalidade, novas fontes de energia, redefinição do trabalho de modo que se torne mais agradável, aumento do tempo de lazer, aperfeiçoamento da educação, e assim por diante. Podemos buscar oportunidades para o bem da sociedade, assim como para o bem de nossa empresa, ou para nós mesmos. A sociedade pode transformar seus rumos, objetivos e valores, mas isto não implica necessariamente em abandono da necessidade de progresso ou aperfeiçoamento. E é a isto que se refere a busca de oportunidades (p.42).

Em relação aos riscos envolvidos na exploração de oportunidades, De Bono afirma que, para muitos executivos, uma oportunidade é uma especulação de alto risco; dizem que há melhores maneiras de obter lucros do que fazer especulações de alto risco. Mas, de acordo com De Bono, uma oportunidade precisa ser uma especulação porque diz respeito ao futuro e, nesse sentido, quase todas as atividades humanas são especulações, porque sempre se está tentando fazer alguma coisa acontecer. Mas a sensação de alto risco é errônea. Uma verdadeira oportunidade não é uma área de alto risco. Uma verdadeira oportunidade deve ser clara quanto às suas vantagens. O que é arriscado é o tempo gasto em considerar a oportunidade, em conduzi-la ao estágio em que se torna claro que vale a pena levá-la adiante. Um executivo pode precisar pensar muito antes de perceber que vale a pena explorar uma oportunidade. É esta apreciação dos bons resultados que motiva alguém a explorar a oportunidade. Afinal, para transformar uma idéia em oportunidade real é necessário tempo e esforço para pensar. O objetivo fundamental do pensamento é formular a idéia da oportunidade. O segundo é avaliar os resultados. O terceiro, elaborar um curso de ação exequível. Deve ser evidente que, quanto mais pensamento, tanto menos arriscada será a oportunidade.

Para De Bono o cerne da questão da busca de oportunidades está realmente no pensamento. Para ele é o pensamento consciente que descobrirá oportunidades e transformará uma idéia atraente em algo que obviamente valha à pena - uma verdadeira oportunidade. Parte desse pensamento é de coleta de informações, avaliação e análise. Mas muito do pensamento - talvez mais do que em qualquer outro campo da administração - ocupa-se com a mudança de percepção. A mudança de percepção envolve o que se vê e a maneira como se vê.

Em relação à percepção das oportunidades, De Bono lança mão de figuras esquemáticas, que estão reproduzidas na Figura 6, para explicar o que pode ocorrer em muitas situações. Nas palavras de De Bono:

Num primeiro caso, podemos deixar de ver uma oportunidade que seja obviamente válida, porque não estamos olhando. Estamos muito contentes com o que temos para cuidar, ou muito ocupados com nossos problemas de sobrevivência diária. No segundo caso, há um forte compromisso de procura à oportunidade, mas o olhar busca a direção errada. No terceiro caso, estamos de fato olhando na direção certa, mas não podemos identificar a oportunidade porque a estamos vendo de maneira errada, ou porque está perdida em meio a outras coisas. No quarto caso, percebemos a oportunidade, mas não podemos vislumbrar de imediato o seu valor (pp. 65-66).

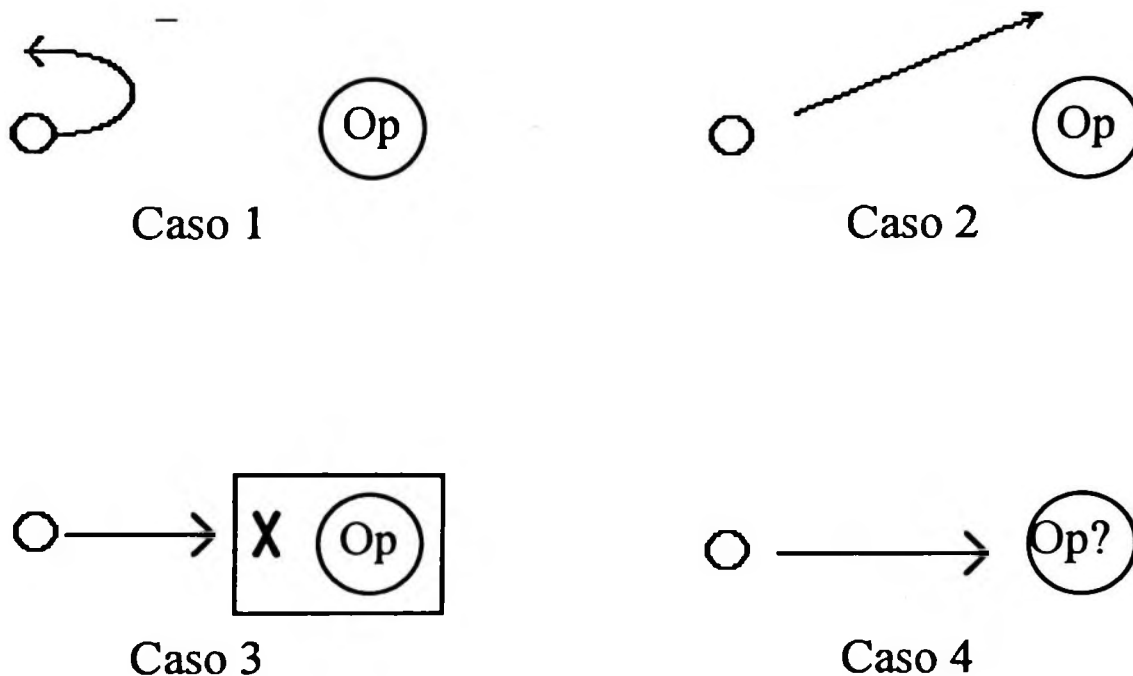


Figura 6: Esquemas de percepção de oportunidades

A questão que se coloca para De Bono é como superar esses diversos casos de bloqueios, o que ele resolve enumerando algumas estratégias simples:

- *Decidir despende algum tempo e esforço numa busca consciente de oportunidades.*
- *Usar um enfoque de varredura, que permita ampliar a direção de busca, ao invés de ansiosamente explorar em profundidade a mesma direção.*
- *Assim que algo penetra no campo visual, fazer um esforço para considerá-lo de diferentes maneiras antes de prosseguir (pensamento lateral).*
- *Passar algum tempo procurando conscientemente as vantagens de uma situação, ao invés de esperar que essas vantagens sejam sempre auto-evidentes (p. 67).*

Finalmente, De Bono cita as motivações para a busca de oportunidades à nível individual como sendo a necessidade de criar, a curiosidade, a vontade de ser diferente, a auto-estima, a necessidade de reconhecimento, a ambição e motivos do gênero. À nível empresarial a razão básica é mesmo o crescimento e sobrevivência. Mas, embora existam motivações e vantagens em se buscar oportunidades, se não houver alguma forma de comprometimento formal com a busca pouca coisa acontecerá porque simplesmente não há vantagens a curto prazo na busca de oportunidades, e, também o mais cômodo é deixar as coisas como estão. No íntimo, existe o dilema entre a motivação intrínseca da busca e o esforço a se despende, o risco, a agitação e dispersão. Para De Bono, esse é o dilema básico da oportunidade. Ele tenta mostrar que é fácil respeitar teoricamente a busca de oportunidades e, no entanto, é sensato não tomar nenhuma atitude.

Na verdade, o que De Bono tenciona é examinar as atitudes gerais e os processos de pensamento que se aplicam a quaisquer tipos de busca de oportunidades. E como ele menciona bastante a palavra pensamento, sua primeira colocação é defini-lo como sendo "a exploração intencional de nossos quadros de experiência". Para fazer essa exploração com vistas a gerar idéias de oportunidades, que seria a resposta a como procurar oportunidades, De Bono coloca que pode-se analisar algumas das operações básicas que se realiza quando se pensa. Essas operações familiares são realmente intenções - são operações que se pretende fazer; e, para realizá-las, pode-se usar uma série de atividades mentais, tais como:

- *Enfoque: concentrar a atenção e conservá-la assim.*
- *Análise: subdividir a realidade em diversos componentes para descobrir as causas interagentes*
- *Abstração: ou extração da função - extrair os princípios gerais ou mecanismos que parecem estar operando numa situação.*
- *Alternativas: desafiar algo, que é convencional ou mesmo adequado, para poder investigar as alternativas.*
- *Síntese: é o oposto da análise; juntar diferentes elementos ou partes de informação para chegar ao todo.*
- *Correspondência: descobrir na experiência pessoal algo que compare com o que se tem em mente.*
- *Modificação: toma-se algo como é, por exemplo, uma idéia, e passa-se a alterá-la por meio de um processo de evolução forçada.*
- *Provocação: explorar algum caminho ou idéia criativa para ver o que acontece.*
- *Repertório de operações: passar de uma idéia para outra, repassando a experiência (pp. 132-137).*

Embora as atividades mentais estejam resumidas na forma apresentada acima, elas norteiam os tipos de pensamento a serem utilizados na busca e mostram como proceder para gerar idéias. De Bono não se contenta com um processo simples de "brainstorming", como foi colocado anteriormente, mas com processos de pensamento estruturados e direcionados de tal forma a explorar melhor o potencial de idéias que um executivo possa apresentar.

Quanto à questão onde começar a procurar oportunidades, De Bono sugere uma listagem com 20 "pontos de partida" que seriam balizas para se começar e daí seguir o pensamento (com algum dos processos descritos acima) e ver onde ele vai chegar. Da mesma forma, enumera 10 "pontos de chegada", que seriam as maneiras de como chegar a um ponto pré-determinado, ou seja, o produto final do pensamento é conhecido antecipadamente, mas o caminho até aquele produto final ainda precisa ser descoberto. De Bono ainda sugere como tratar idéias para não desperdiçar as que sejam potencialmente valiosas e como elaborar quadros de condicionais e mapas de oportunidades obtidos através das listas de checagem. Este trabalho procurará focar melhor essa questão, quando tratar sobre fontes de oportunidades, ainda neste capítulo.

Enfim, o trabalho de De Bono é bastante focado nos aspectos "criatividade" e "utilização de formas de pensamento não usuais para geração de idéias diferenciadas". No fundo, como De Bono é um estudioso e pesquisador de formas de pensamento e sistemas criativos dentre outros, o seu livro sobre "Oportunidades" revela bastante esse lado de sua formação. É como se por detrás das linhas de seu livro houvesse embutida uma filosofia Socrática de que "a sabedoria está dentro de si mesmo; é preciso um método de perguntas e respostas para acessá-las". Mas, esse enfoque, embora poderoso, distancia-se um pouco da idéia de que as oportunidades para uma empresa estão no ambiente, como colocado nas avaliações de Kotler, anteriormente, no que ficou convencionalizado neste trabalho como "nichos de oportunidades". Parece que o elemento faltante no livro de De Bono é um elo, ou alguns elos de ligação entre o pensamento criativo e as realidades ou tendências do ambiente no qual se insere uma empresa e que define o seu "nicho de oportunidades". Embora De Bono cite alguma coisa nesse sentido nas suas listas de checagem, não existe uma ênfase, nem um método estabelecido de fazer dessas realidades, tendências, ou ainda fontes relacionadas ao ambiente empresarial, algo de importante para a busca de oportunidades. Esses elos parecem ser as fontes de oportunidades relacionadas ao nicho correspondente de uma empresa. A Figura 7 ilustra essa idéia.

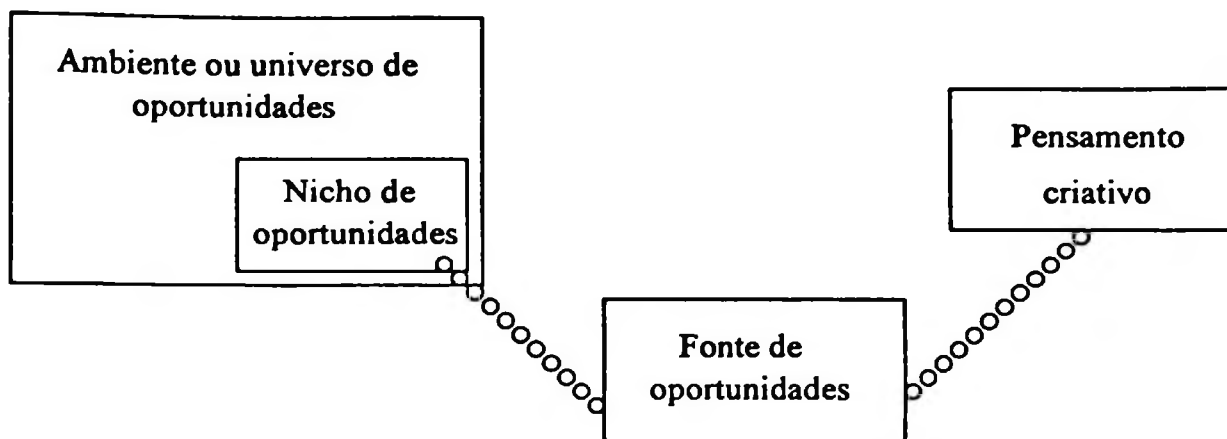


Figura 7: Fontes de oportunidades como elo de ligação

Lewis (1992) descreve, também, um processo de busca de oportunidades muito ilustrativo para o escopo deste trabalho, embora seja um processo de busca de oportunidades específicas para a formação de alianças estratégicas ou "joint-ventures". Diz ele:

A busca é como procurar uma agulha num palheiro; portanto, ela é diferente da pesquisa de mercado, que se assemelha mais à descrição do palheiro. Ela começa com uma descrição das forças da empresa e dos seus objetivos. A finalidade é aprender à respeito dos produtos, recursos mercadológicos, tecnologias e competências, operacionais e organizacionais, dos outros, que possam melhorar o desempenho da sua empresa. O processo combina dois impulsos distintos : sondar em busca de oportunidades com os atuais parceiros comerciais e concorrentes, ou buscar de forma mais ampla (p. 224).

Com essas poucas palavras percebe-se claramente três pontos principais no enfoque de Lewis:

- 1) Quando ele se refere à busca como a procura de uma agulha num palheiro ele estabelece uma particularização dentro de um todo mais geral, ou seja, o "nicho de oportunidades".
- 2) Ao comparar a busca com pesquisa de mercado, fica claro que as oportunidades estão subentendidas como pertencentes ao mercado.
- 3) O ponto de partida da busca é uma análise interna de pontos fortes (e fracos) e dos objetivos (ou talvez, ainda, missões) da empresa.

No seu livro, Lewis sintetiza os métodos de busca numa tabela, como a ilustrada no Quadro 5.

	Empresas Conhecidas	Buscas Amplas
Onde procurar	Clientes Fornecedores Distribuidores Concorrentes Outros parceiros	Recursos visíveis Principais organizações Onde o valor aparece primeiro Principais áreas geográficas Emissões de mensagens
Táticas de busca	Contatos informais Estudos conjuntos formais	Visitas Peritos Feiras e exposições Conferências Literaturas Base de dados Pesquisa em grupo Invest. em novos empreendimentos

Quadro 5: Visão Geral dos Métodos de Busca

O que ele quer dizer com recursos visíveis, são os recursos que estão além dos atuais relacionamentos da empresa; como registros de empresas, listas de membros de associações de classe e outras listas de empresas que estejam atuando em um determinado setor e local. As principais organizações são as empresas líderes nos setores de mercado desejados. Onde o valor aparece primeiro significa áreas de vanguarda como universidades e órgãos de pesquisa. E, com emissões de mensagens, Lewis pretende dizer que a busca também pode ser feita contando ao mundo o que se está buscando e pretendendo, através da imprensa, catálogos, etc.

O que se depreende da abordagem de Lewis é que ele se concentra exatamente nos aspectos anteriores ao processo de pensamento criativo analisado por De Bono. Ora, os três pontos principais colocados anteriormente como sendo do enfoque de Lewis, nada mais são do que a montagem de uma moldura que enquadra o nicho de oportunidades dentro de um universo mais geral, e, "onde procurar" agregado às suas "táticas de busca", são as fontes de oportunidades que fazem o elo de ligação com o pensamento criativo. Afinal, o pensamento criativo necessita de uma fase anterior de alimentação do cérebro com dados e informações para, posteriormente, gerar idéias que já tenham um certo direcionamento com os objetivos e missões da empresa e que pertençam, portanto, ao nicho empresarial.

Uma outra forma de encarar esta questão é colocada por Burgelman e Sayles (1986):

Uma oportunidade de um novo negócio requer uma fusão de uma novidade conseguida com pesquisa exploratória, com um mercado potencial existente. O laboratório completa um desenvolvimento tecnológico e seu trabalho é transferido para uma exploração do mercado potencial com um enfoque mais orientado a negócios. Contudo, essa seqüência ignora a realidade de muitos desenvolvimentos de novos produtos. Raramente a invenção científica original e a pesquisa exploratória do mercado fluem uniformemente para um produto vendável. Ambos, a concepção da tecnologia e a definição do mercado estão usualmente num estado de fluxo. Cada um influencia o outro: o que é exequível influencia o que pode ser vendido e o que é requerido pelos consumidores ajuda a formar o que o laboratório procura desenvolver (p. 50).

A afirmação de Burgelman & Sayles, parece referir-se ao que está esquematicamente ilustrado na Figura 8.

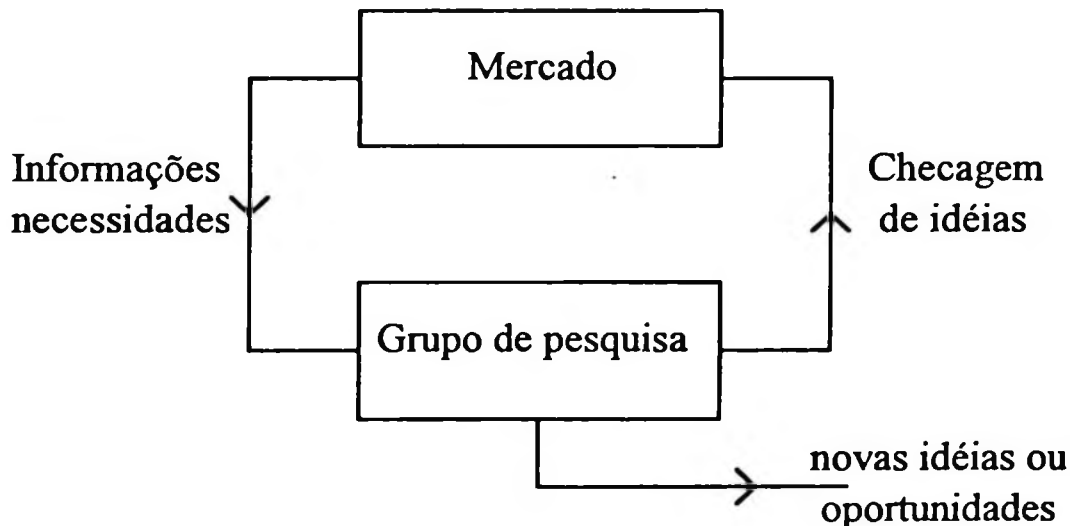


Figura 8: Processo iterativo de geração de oportunidades

Fruto de um processo iterativo em que idéias exequíveis tecnicamente são checadas com informações e necessidades de mercado, novamente modificadas e testadas no mercado, e assim sucessivamente, tem-se ao final de alguns ciclos, novas idéias que podem resultar em novos negócios.

Burgelman & Sayles afirmam ainda que por falta de uma metodologia estabelecida, uma forma de obter dados sistemáticos, os gerentes de novos negócios não podem facilmente obter uma análise estruturada para convencer o pessoal de P & D (pesquisa e desenvolvimento) que eles descobriram uma oportunidade. E ainda não é só uma questão de metodologia, diz Burgelman, os dados com os quais o pessoal de novos negócios trabalham

são menos sistemáticos e, muitas vezes, bastante subjetivos. Dessa forma, uma certa tensão entre P & D e novos negócios é comum, e até saudável, desde que as duas áreas possam trabalhar sob um enfoque de complementariedade e cooperação. E essa coordenação das áreas, segundo Burgelman, é essencial para garantir um enfoque iterativo, da forma como foi esquematizado, e evitar que uma área tenha dominância sobre a outra.

Um ponto crucial para a busca de oportunidades, segundo Burgelman & Sayles, é o trabalho de campo: "a pesquisa de novos negócios requer trabalho de campo. Na verdade, há um tipo de pesquisa de biblioteca a ser feito: coletar informações sobre demanda corrente de vários produtos, estrutura da indústria, mudanças demográficas e assim por diante" (p. 54). Essa afirmação reflete um ponto de equilíbrio para geração de idéias de novos negócios: a checagem contínua com a realidade de mercado. A necessidade de um incansável trabalho de campo é o que pode fornecer parâmetros para o bom desempenho futuro de uma idéia de novo negócio.

Timmons, Muzyka, Stevenson & Bygrove (1987) realizaram um trabalho para encontrar fatores para se reconhecer oportunidade. Especificamente o seu trabalho desenvolve uma série de proposições formais concernentes aos critérios e parâmetros apropriados à avaliação e seleção de oportunidades, baseado em pesquisas empíricas de características comuns de sucesso em novos empreendimentos. Dizem eles: "o sucesso do capitalista empreendedor em procurar por negócios potenciais é um fator chave da performance do fundo de capital que ele controla" (p. 109).

A dificuldade do tema "reconhecimento de oportunidades" também é levantada pelos autores quando afirmam no seu trabalho que a maior parte dos estudos de organização industrial foram baseados em dados de empresas e indústrias relacionados às grandes corporações (as quinhentas maiores de Fortune). As pesquisas de gerenciamento estratégico e as consultorias e recomendações práticas correspondentes, da mesma forma, proveram poucos guias concretos para o uso de capitalistas empreendedores na identificação de novos negócios potencialmente lucrativos, e deixaram não desenvolvidas as noções concernentes à criação de novos negócios e empreendimentos.

Os objetivos principais desse trabalho de "reconhecimento de oportunidades" foram, segundo os autores:

1. Estender e juntar o trabalho feito por todos na revisão de critérios de seleção e a performance-estratégia-estrutura.
2. Desenvolver uma lista, baseada na prática, das características comuns de negócios de alta performance.

3. Prover os pesquisadores com uma lista tão completa quanto possível dos fatores de sucesso em novos negócios empreendedoriais.
4. Desenvolver uma lista inicial, para capitalistas e empreendedores, do que usar para procurar e selecionar oportunidades de investimento.

Especialmente o item 4 dessa lista de objetivos é o que mais interessa para este trabalho, uma vez que menciona guias para a procura e seleção de oportunidades.

O trabalho de Timmons identifica cinco grupos de características que influenciam o desempenho de um novo negócio. São elas:

1. Estrutura de produto e mercado:

- Identificação do verdadeiro mercado para o produto do novo negócio.
- O tamanho do mercado.
- Taxa de crescimento do mercado.
- Diferenciação do produto vis-a-vis a competição.

2. Dinâmica competitiva:

- Reação aos novos competidores no mercado.
- A base da competição (preço, qualidade, etc).
- Possibilidade de atingir uma posição dominante no mercado.
- Barreiras à entrada.
- Caminho para o crescimento da linha de produto.

3. Economia do negócio:

- Determinação do valor adicionado na cadeia de agregação.
- Tipo de investimento.
- Mecanismos para captar o valor criado pelo negócio.

4. Performance do negócio:

- Tempo requerido para consolidação.
- Plano de fluxo de caixa e lucro.
- Medidas de retorno.

5. Gerenciamento

- Experiência anterior na área e trabalho em conjunto.
- Integração e orientação do corpo gerencial.
- Habilidades gerais de gerenciamento.

Para cada uma das características mencionadas, Timmons faz proposições do que seria importante para o sucesso de um novo negócio.

Finalmente, após a exposição das características que influenciam o desempenho, e as proposições a elas relacionadas, os autores relacionam 4 implicações para os que desejam procurar oportunidades de investimento em um novo negócio:

1. A mais importante implicação é que a identificação de negócios com potencial de sucesso requer a consideração cuidadosa de uma constelação de fatores.
2. A segunda maior implicação para empreendedores e capitalistas de novos negócios é o restabelecimento de uma idéia muitas vezes esquecida: boas idéias de negócios (muitos Planos de negócios são simplesmente a colocação de idéias) não são iguais a boas oportunidades de negócios.
3. A terceira implicação é que uma compreensão básica do mercado alvo para o produto potencial do novo negócio e o valor adicionado aos clientes dos produtos, é essencial.
4. A última implicação chave é que a existência de um bom conceito e estratégia de produto-mercado não garante a existência de uma boa oportunidade de novo negócio. O empreendedor e o time de gerenciamento foram os elementos mais críticos para o sucesso do negócio, citados na pesquisa dos autores.

Muito importantes, as implicações dos estudos e pesquisas feitas por Timmons e outros revelam alguns aspectos cruciais para a busca de oportunidades de novos negócios. Basicamente, elas referem-se a uma fase final da busca de oportunidades que é a avaliação se uma idéia é mesmo uma oportunidade de novo negócio e não apenas uma mera idéia, reafirmando, também, o que foi colocado anteriormente na análise de Burgelman & Sayles, de que a checagem com a realidade de mercado é essencial. Mas introduz uma variável chave para a busca de oportunidades: a compreensão de que uma oportunidade está vinculada a um time de pessoas que tenham pré-requisitos essenciais para transformá-la num novo negócio.

Mais um degrau de contribuição ao tema de busca de oportunidades foi dado por Vesper (1988), conhecido autor e pesquisador da área de novos negócios, em conjunto com Shragge e McMullan. Os autores se perguntam "como podem as oportunidades serem identificadas através de um esforço deliberado ao invés de circunstâncias puramente

coincidentes?" (p. 86). A idéia subjacente no trabalho é fazer contatos para procurar idéias , uma espécie de pesquisa de oportunidades, cujos resultados, segundo os autores, tem efetividade, conforme demonstrou uma pesquisa feita com 13 estudantes de um curso universitário através do uso de questionários e entrevistas. As conclusões principais da pesquisa podem ser resumidas como segue: o experimento envolveu pesquisa sistemática por idéias de negócios através do contato com outras pessoas e perguntas por sugestões e sondagens potenciais. A abordagem produziu 2,5 idéias por contato, e o custo ou tempo requerido foi apenas 7,7 minutos por idéia obtida. Tipicamente, a confiança dos estudantes no método foi maior após testá-lo, e 85% disseram que esperavam usá-lo mais no futuro, Uma hipótese experimental que essa metodologia produziria uma fração maior de idéias comerciais, em oposição a idéias de serviços e produtos de consumo, não foi confirmada. Houve indicações de que a técnica produzia bons resultados e poderia ser refinada de acordo com as necessidades de cada empresa.

Novamente, nesse caso apresentado por Vesper e outros, tem-se algo relacionado a fontes de oportunidades, ou seja, um elo de ligação entre o nicho de oportunidades e o pensamento criativo, uma vez que os contatos realizados juntamente com as entrevistas e os questionários, formaram o caminho através do qual as idéias puderam fluir, ou serem captadas de um nicho particular para o pensamento criativo de um observador atento, sequioso para desvendar essas idéias.

Como ilustração prática da idéia de busca de oportunidades, Cosgrove (1991) relata um "caso" verdadeiro ocorrido em sua experiência profissional em empresas. Cosgrove procura responder a seguinte pergunta: através de que processo pode uma companhia madura criar um portfólio de novos negócios? Um processo seguido pela divisão de manufatura e distribuição de uma companhia internacional de petróleo é relatado no caso, com a participação direta do autor. A divisão, da corporação que na época faturava US\$ 30 bilhões/ano, tinha 4 plantas de manufatura e distribuía uma vasta linha de produtos de petróleo com vendas anuais de US\$ 10 bilhões. No princípio, após a criação do grupo de novos negócios, o presidente da divisão relatou os princípios gerais para o portfólio, após discussões com várias pessoas da organização. Os princípios, em número de 3, foram os seguintes:

- Desenvolvimento de negócios em crescimento, em pequena escala, complementando o negócio central da divisão. Os negócios deveriam contribuir significativamente com lucros entre US\$ 25 milhões e US\$ 50 milhões anuais (antes do IR) ao final de 7 a 10 anos.
- Ilustrar para a organização existente a importância de ser mais inovativa, para alavancar as atividades do negócio central. A divisão era burocrática e resistente a mudanças.

- Partes do negócio central poderiam ser segmentadas e trazidas para a área de novos negócios, à medida em que tais negócios poderiam ser reformulados para crescer.

A organização estabelecida pelo presidente resultou na formação de um pequeno grupo de novos negócios, reportando-se ao gerente geral, em linha com um vice presidente senior respondendo ao presidente. O grupo de novos negócios foi percebido pelo resto da organização como sendo o projeto do presidente. Resultados positivos eram desejados quanto mais cedo melhor. A unidade de novos negócios seguiu dois caminhos. O primeiro foi seguido com o fito de alcançar o objetivo de curto prazo. O segundo foi seguido para desenvolver e implantar uma estratégia mais abrangente.

Em ambos os caminhos a busca de oportunidades foi realizada através de visitas a grandes corporações e um processo de geração de idéias para: (1) obter consenso de áreas de crescimento da economia, e (2) distinguir os pontos fortes da divisão que poderiam se tornar novos negócios potenciais.

Cosgrove conclui seu caso, relatando que o núcleo de novos negócios não foi para frente na corporação e os novos negócios não decolaram por alguns motivos:

- a. A burocracia não aceitou bem a atividade, e viu nos novos negócios uma mera continuidade das atividades usuais da empresa, bem como avaliou um dos novos negócios propostos como em detrimento à missão da organização.
- b. Ao chocar-se com a burocracia, o presidente que tencionava inovar e modificar a organização através de pequenos novos negócios potenciais, não teve sustentação e caiu.

Em resumo, Cosgrove atribuiu o fracasso da experiência à cultura organizacional extremamente conservadora e despreparada para a inovação e o pouco comprometimento do topo da hierarquia com os novos negócios. Nas palavras de Cosgrove:

O desenvolvimento de novos negócios numa organização madura requer um forte comprometimento da gerência de topo. Sem esse comprometimento o sucesso não pode ser esperado pois as atividades do negócio central sobrepõem-se às necessidades do desenvolvimento de novos negócios. Nosso objetivo de criar um portfólio de novos negócios tinha uma correta visão de longo prazo, mas falhou porque tinha uma fraca estratégia de operação no curto prazo (p. 57).

Para fazer uma espécie de contra-ponto às literaturas percorridas nas páginas anteriores é interessante discorrer sobre o pensamento de Waterman (1989) quando

recomenda que as oportunidades não devem ser buscadas conscientemente, mas através de uma pura predisposição a observá-las. Diz ele:

Suplemente o processo de planejamento buscando conscientemente oportunidade. Qualquer processo gerencial formal - orçamento, planejamento de longo prazo, cálculo do fluxo descontado de caixa - é inevitavelmente conservador, porque parte de sua finalidade é proteger contra riscos "de baixo". Porém, esta inclinação conservadora sufoca as oportunidades. Mantenha em andamento um processo ativo de planejamento; ele serve a muitas finalidades úteis, inclusive a geração de informações. Mas fique com suas antenas ligadas para as oportunidades. Pense como Colombo: O que não se encaixa? O que não faz sentido? Por quê? Promova o fator curiosidade e incentive as pessoas em sua organização a também serem curiosas. "Não tenho nenhum talento em particular", disse Albert Einstein certa vez. "Sou apenas extremamente inquisitivo (p. 71).

Waterman coloca em seu livro que as empresas possuem um comportamento errático e não uma ascensão em linha reta, devido à natureza ilusória da oportunidade, que bate freqüentemente, mas muitas vezes disfarçada, e, em geral, de forma inesperada. Devido à esse caráter imprevisível, torna-se difícil a uma empresa, de acordo com a visão de Waterman, prever ou escolher oportunidades antes de elas aparecerem. Ele também enfatiza o caráter passageiro das oportunidades, sendo necessário estar preparado para identificá-las no momento em que surgem.

Para Waterman, as grandes oportunidades que levam à renovação, além das decisões estratégicas que as conquistam, assemelham-se mais ao caprichoso vôo de uma borboleta do que à trajetória de uma flecha, cuidadosamente apontada. A solução para o problema, então, é um planejamento que incorpore a renovação, não sendo extremamente detalhista e fechado em si, mas, ao contrário, sendo amplo, direcional, espaçoso e adaptável, sem estratégias detalhadas ou complicados planos de longo prazo. O mais importante, segundo Waterman, é um plano flexível que incorpore um modo de gerenciar chamado de "oportunistismo informado" - uma fusão do racional com o randômico. Sua tese central é que a informação deve ser encarada como vantagem estratégica, ou ainda como a própria estratégia, porque o mundo é probabilístico e não determinístico; assim, os estrategistas deveriam se concentrar na informação certa e não na estratégia certa - informação que os levaria a acertar mais do que errar.

Enfim, três palavras sintetizam a tese central de Waterman: informação, evento imprevisível e oportunidade.

No fundo, o contraponto de Waterman serve como aviso ao fato de o planejamento estratégico não conseguir explorar as verdadeiras oportunidades de uma empresa. Estas ocorrem de maneira imprevisível, inesperada e só uma grande capacidade de obter informações pertinentes e corretas é que pode desvendar "as nuvens" que encobrem uma

oportunidade, e a flexibilidade de uma empresa ao se deparar com essa oportunidade é que vai determinar o sucesso de seu aproveitamento.

A crítica de Waterman não explicita como buscar ou identificar oportunidades, mas estabelece um equilíbrio entre oportunidades identificadas, prontas a serem exploradas, e oportunidades futuras, que estão por vir e talvez sejam até melhores do que as que já estão identificadas. Essa crítica, também, toca o ponto da necessidade de busca constante, pois um processo estático, com começo, meio e fim, pode não considerar as melhores oportunidades do nicho de uma empresa. Essa busca constante pode ser a postura de estar com "antenas ligadas", após um trabalho preparatório para identificação de oportunidades. Nesse ponto, Belohlavek (1990), capta em uma frase, a essência desse pensamento: "para se encontrar a oportunidade, é necessário estar esperando por ela. A oportunidade não bate à porta; passa diante dela" (p.33).

Dessa revisão de literatura sobre oportunidades é possível ressaltar-se alguns pontos principais que encontram consenso nas idéias dos diversos autores, bem como algumas contribuições individuais ímpares de relevância para este trabalho. De forma resumida, os pontos são os seguintes:

1. Cada empresa possui um nicho de oportunidades que lhe corresponde.
2. Existem diversas classes ou tipos de oportunidades de novos negócios.
3. Um processo sistemático de busca de oportunidades pode ser iniciado estudando-se a característica atual dos negócios da empresa em questão.
4. Em geral, a busca de oportunidades passa por uma fase de criatividade ou geração de idéias.
5. As fontes de oportunidades são um canal de ligação entre o nicho e o observador com seu pensamento criativo.
5. As oportunidades, em geral, possuem um caráter temporal; existem durante o tempo que lhes é devido.
7. Algum método de avaliação preliminar que possa distinguir meras idéias de verdadeiras oportunidade parece ser um ponto comum em diversos autores.
3. Existe a necessidade de motivação para a busca, de consciência das dificuldades inerentes ao processo e de como superá-las.

9. É importante num processo de busca o entendimento dos estilos dos executivos, as pessoas que querem se comprometer e a formação de equipes: a forma de organização interna de uma empresa para buscar oportunidades.
10. Um ponto de destaque na busca é a forma de pensamento e a percepção utilizados quando no contato com as fontes.
1. Tudo indica que o mercado tem uma importância crucial como balizador das idéias de oportunidades. Recomenda-se um incansável trabalho de campo para a obtenção da resposta de mercado.
2. Os fatores críticos de sucesso de um novo negócio são outros importantes balizadores para a pré-chechagem de uma oportunidade.
3. Uma oportunidade parece estar vinculada a um time de pessoas que tenham pré-requisitos essenciais para transformá-la num novo negócio.
4. Um dos caminhos comprovadamente mais efetivos para a busca de oportunidades é a visita a empresas ou contatos exploratórios.
5. O desenvolvimento de princípios gerais norteadores antes de iniciar um processo de busca é altamente desejável.
6. Existem diferentes formas de implantação de um novo negócio, uma vez identificada a oportunidade ("joint-venture", desenvolvimento interno, etc).
7. Há forte indício da necessidade de a cultura organizacional incorporar a idéia de busca de novos negócios como algo realmente importante, para que o processo como um todo possa ser bem sucedido.
8. É crucial o apoio e o comprometimento da cúpula gerencial da empresa na busca e no desenvolvimento de novos negócios.
9. As oportunidades apresentam um caráter imprevisível, aparecem de forma inesperada.
0. Segundo os diversos autores, buscar oportunidades deve ser um processo constante e não uma série de ações isoladas, pois só assim as melhores opções podem ser identificadas, dado o seu caráter imprevisível. Parece haver uma forte sugestão de que um processo formal de busca seja apenas o começo de um mudança de postura e aprendizado para "ligar as antenas".

De acordo com esses pontos principais, este trabalho, procurará focar a seguir outras literaturas relevantes que podem contribuir para uma melhor exploração em cada ponto específico.

2.2. Razões para a Busca de Oportunidades

Parece que sem fortes razões não há como iniciar-se um processo de busca sistemática de oportunidades. As razões para a busca são as molas propulsoras que impelem uma empresa, e os indivíduos que a formam, para a realização dos novos negócios.

Na Introdução, Capítulo 1, foram colocadas algumas das razões porque uma empresa decide procurar por novos negócios. Essas razões podem muito bem ser chamadas de "razões empresariais". Mas, toda empresa como união de esforços de diferentes pessoas, acaba tendo indivíduos diferentemente motivados à empreitada de busca e desenvolvimento de novos negócios. As razões empresariais rumo à esse objetivo precisam estar coordenadas com as "motivações individuais".

Mas o que é motivação?

Muita controvérsia tem sido levantada em relação ao que é motivação. De acordo com as idéias de Bergamini (1990), muitos acreditam que é possível motivar os outros, enquanto outras pessoas afirmam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. No primeiro caso pressupõe-se que a força que induz ao comportamento está fora da pessoa, enquanto, no segundo caso, a força acredita-se ser as próprias impulsões internas da pessoa.

Caberia, então, uma distinção; quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente pode-se entender as reações do indivíduo como movimento, mas, quando as forças que induzem o indivíduo a um determinado comportamento são de origem interior, então o que se observa é realmente a motivação, sendo esse comportamento duradouro e não cessa devido ao desaparecimento das forças exteriores porque é intrínseco e inerente ao indivíduo.

Para "movimentar" as pessoas, usa-se recompensas e punições reforçando positivamente ou negativamente os comportamentos, mas nunca poderia-se dizer

que essas pessoas estão motivadas. Poderia-se dizer, isto sim, que estão condicionadas a reagir de determinadas maneiras; cessados os estímulos, o comportamento cessa.

A motivação, então, é algo intrínseco a cada pessoa, que nasce de suas necessidades e encontra sua fonte de energia nas emoções. As pessoas podem encontrar no meio-ambiente os fatores de satisfação de suas necessidades internas, mas isso não significa que esses fatores em si motivem a pessoa. Por exemplo, a sede é uma carência interna que se serve da água, no meio-ambiente, para ser satisfeita. A necessidade não satisfeita é a sede e nela reside a motivação, não no fator de satisfação (água). Não se pode confundir uma com a outra.

Entendido o real significado de motivação, é interessante discorrer sobre os conceitos introduzidos por Herzberg (1967), distinguindo dois tipos de fatores que levam, um, à satisfação, e o outro, na sua falta, à insatisfação. Realizando pesquisas em empresas sobre a motivação, ele concluiu que os dois fatores influenciam a motivação. O primeiro deles, os fatores de higiene, não causam satisfação, mas apenas insatisfazem quando não estão presentes. Por isso, são também chamados fatores de manutenção, porque são necessários para manter o "movimento" dos trabalhadores. O segundo tipo, chamados fatores de motivação, causam satisfação mas sua ausência não causa insatisfação. Esses fatores foram distinguidos da seguinte forma:

- Fatores higiênicos: salário, condições de trabalho, segurança, política administrativa, qualidade da supervisão, relação com subordinados e supervisores, e status.
- Fatores motivacionais: reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si, possibilidade de crescimento e realização.

Enfim, é a busca pelos fatores motivacionais que impele as pessoas para a satisfação de suas necessidades. A pessoa motivada é aquela que vê no seu trabalho um meio para conseguir alcançar os fatores e satisfazer-se, ou seja, cessar a tensão interior da necessidade que a impele ao comportamento.

Da mesma forma, pode-se dizer que as motivações individuais dos que buscam o desenvolvimento de novos negócios são ocasionados pela tensão interna da necessidade por fatores de satisfação, sejam eles higiênicos ou motivacionais. O grande ponto parece ser a coordenação entre fatores motivacionais individuais com os objetivos empresariais, ao se iniciar o desenvolvimento de novos negócios.

Os fatores motivacionais dos que buscam oportunidades de novos negócios estão muito próximos à possibilidade de realização, de construção de inovações e do gosto por aventuras cheias de risco, mas compensatórias. Olson (1990) coloca alguns exemplos de fatores motivacionais e higiênicos mais apropriados aos estilos de pessoas que buscam oportunidades. Em primeiro lugar, em relação ao sistema de recompensas, ele coloca que essas pessoas deveriam receber compensação baseada no grau de sucesso das suas idéias no mercado. O sistema de recompensa tradicional típico é usualmente não efetivo porque seu prêmio básico é a promoção, que não serve como incentivo aos empreendedores (mesmo que internos da corporação). O que é importante para essas pessoas é a liberdade de usar seus talentos para lançar novos produtos, serviços ou processos. Uma alternativa para promover as pessoas envolvidas em novos negócios são os bônus, incluindo opção de ações, para cada novo negócio, ou mesmo "joint-ventures" onde o controle do capital esteja na mão do empreendedor, para ele poder usar sua liberdade para desenvolver uma série de novas idéias. Alternativas muito ousadas? Talvez nem tanto. É possível, isto sim, que essas alternativas soem muito diferentes para cabeças acostumadas a pensar nos recursos humanos das empresas recebendo salários, mas, um sistema de recompensa menos conservador talvez seja o fator de diferenciação para superar as dificuldades iniciais da busca e desenvolvimento de novos negócios. E, em segundo lugar, Olson cita que as pessoas envolvidas em novos negócios devem ser recrutadas muito mais pela suas atitudes e experiências envolvendo risco do que por requisitos formais convencionais, o que evidencia o fator motivacional ligado à necessidade por aventuras e inovações.

Uma outra forma menos ousada de prover fatores de satisfação às necessidades motivacionais das pessoas inovadoras e ligadas a novos negócios é relatado por Vasconcelos(1990). Essa forma seriam os prêmios pela introdução de inovações bem sucedidas.

Através de prêmios, as empresas expressam a seus funcionários que a criatividade e a inovação são fatores importantes para o seu êxito, fomentando um atitude positiva nesse sentido.

Ainda, um outro fator motivacional é explorado por Pinchot (1989). Trata-se da necessidade de reconhecimento. Segundo Pinchot, é surpreendente o sentimento de alguns "intrapreneurs" (empreendedores internos) com relação ao reconhecimento, havendo um caso de um "intrapreneur" experimentado que chorou ao contar-lhe sobre a vez em que o presidente da empresa veio visitar seu pequeno grupo, para agradecer-lhes pela criação de um novo negócio.

Embora o poder do reconhecimento como recompensa possa parecer inicialmente estranho, ele faz sentido, quando se vê o reconhecimento, não como um simples

gesto para fazer o responsável por novos negócios se sentir bem, mas sim como uma forma de delegação de poder.

Em suma, antes de iniciar-se um processo formal de busca e desenvolvimento de novos negócios em uma empresa consolidada e madura, o ponto de partida parece ser o estabelecimento de formas de se propiciar fatores de satisfação às motivações individuais das pessoas que estarão envolvidas no processo, procurando coadunar essas motivações individuais com as razões empresariais através de:

- a. recrutamento (externo ou interno) de pessoal com perfil para a busca de desenvolvimento de novos negócios.
- b. estudo e definição dos sistemas de recompensa para os envolvidos direta ou indiretamente no processo de busca e desenvolvimento.
- c. preparação de um ambiente propício à inovação.
- d. estabelecimento de formas não monetárias de reconhecimento como complemento às recompensas.

2.3. Organização para a Busca de Oportunidades

Após o estudo das motivações individuais e das razões empresariais, como ponto de partida para o processo de busca de oportunidades, a seqüência mais provável é a organização para a busca, ressaltando-se alguns aspectos mais importantes:

- a. A necessidade de envolvimento da cúpula e a disseminação desse envolvimento na empresa.
- b. Existem diferentes formas de organização.
- c. É desejável a formação de uma pequena equipe de busca formada de indivíduos com estilos complementares, formação interdisciplinar e caráter empreendedor.

A busca de oportunidades de novos negócios, sendo um item estratégico de uma empresa, não precisa necessariamente, ser conduzido pelo executivo

principal ou pelo corpo de diretores executivos, mas o seu comprometimento com o processo é essencial. Da mesma forma que na Qualidade Total ou na Administração Estratégica, o processo começa pela cúpula e deve ser disseminado por toda empresa, seja através de treinamento ou desenvolvimento de capacitações específicas.

As atitudes com pequeno envolvimento da direção caem no vazio sejam elas baseadas em fatos e bem fundamentadas, ou não. Aquela com grande envolvimento da direção, mas pouco fundamentada, conduz a hiatos ou ainda a posições não viáveis. Apenas a atitude de grande envolvimento da direção e bem fundamentada é que resulta numa orientação para ação e, por isso, com maior chance de ter uma estratégia, baseada em tal atitude, implantada e bem sucedida.

Portanto, desde que a cúpula esteja altamente comprometida com o processo de busca de oportunidades, pode-se pensar em diferentes formas de organização.

A mesma diversidade que se encontra na formação de departamentos de inovação nas empresas, de acordo com Twiss (1974), pode ser aplicada para a organização em termos de busca de oportunidades de novos negócios, embora, nesse caso, com alternativas mais específicas. O recomendável é uma pequena equipe dedicada à busca de oportunidades, que nos momentos decisivos saiba envolver o maior número de pessoas possíveis nas tomadas de decisão. Essa equipe de oportunidades pode estar vinculada a um executivo de linha ou staff, mas, preferencialmente, ao executivo principal da empresa. Alguns autores, como Burgelman (1986), chamam essa equipe de grupo de novos negócios, e aconselham uma grande inter-relação desse grupo com o pessoal de P & D (pesquisa e desenvolvimento) para a geração e conceitualização de boas oportunidades de novos negócios. Em síntese, Burgelman aconselha que o desenvolvimento de oportunidades de novos negócios não deve ser algo seqüencial (desenvolvimento de produto seguido de exploração de marketing, ou vice-versa), mas algo simultâneo, com "inputs" técnicos e de necessidades de mercado; daí a grande necessidade de coordenação entre a equipe de oportunidades e P & D.

De Bono (1989) sugere a formação de uma equipe de oportunidades formada por executivos que tem a função específica de receber, avaliar e reagir à entrada de informações sobre oportunidades. Sugere, também, a figura do Gerente de Oportunidades, que teria a missão de organizar a sistemática do exercício de busca de oportunidades, ser um agente de contatos, facilitar a comunicação, dirigir a equipe de oportunidades e ser o relator de tudo o que acontece em relação às oportunidades. Em alguns casos, De Bono aconselha a criação de uma força-tarefa de oportunidades para enfrentar alguma situação urgente que não poderia ser desenvolvida adequadamente de outra maneira.

Outro aspecto de relevância em relação à equipe de oportunidades é que parece ser altamente produtivo a sua formação com indivíduos de estilos e conhecimentos diferentes, mas que tenham uma base comum e se complementam uns aos outros. Esse aspecto toma relevância principalmente porque buscar oportunidades é um exercício que requer habilidades multidisciplinares, e utilização tanto da razão como da intuição. A questão dos estilos já foi estudada neste capítulo, no item 1, restando acrescentar que Adizes (1987) enfatiza que a principal solução para um trabalho efetivo em equipe e um gerenciamento eficaz dos problemas estratégicos, é a formação de equipe com indivíduos capazes de desempenhar diversos papéis, embora cada um se destaque em apenas um deles.

Finalmente, é desejável que na equipe de oportunidades esteja presente aquele que será o futuro "dono do negócio", uma vez que a oportunidade venha a ser implantada. O caráter de empreendedor ou "intra-empendedor" é recomendado para todos os membros da equipe, como constatou Levy (1990) em sua pesquisa sobre empreendedores, observando que "eles são voltados para oportunidades, o que é revelado pelo emprego desse termo ao relatar seus negócios" (p.22).

2.4. Direcionamento Estratégico para a Busca de Oportunidades

Para iniciar-se uma busca sistemática de oportunidades de novos negócios é altamente desejável que seja feita uma avaliação interna estratégica para evidenciar à equipe de oportunidades quais são as missões e objetivos correntes da empresa, quais são seus pontos fortes e fracos e quais princípios norteadores genéricos poderão ser seguidos.

Nessa questão o processo de busca de oportunidades tem um interface com os processos mais comuns de planejamento estratégico. Stoner (1985) sintetiza um processo de planejamento de acordo com a Figura 9 abaixo:

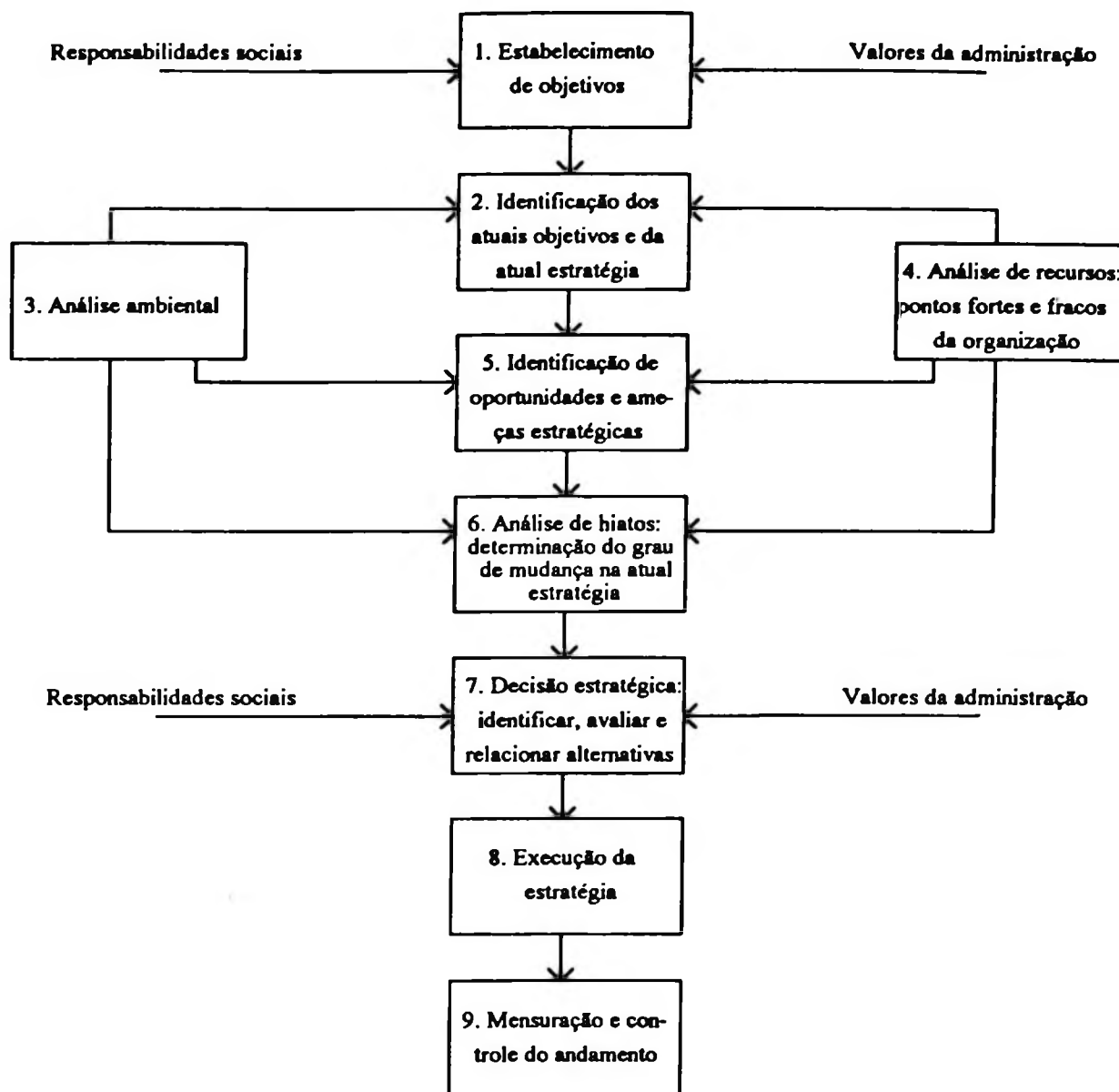


Figura 9: Processo de planejamento estratégico

As fases 2 e 4 são as que interessam para a avaliação interna estratégica do processo de busca de oportunidades. As fases 3 e 5 são muito relacionadas à busca sistemática de oportunidades, que será explorada oportunamente neste trabalho, enquanto as demais fases são próprias apenas para o planejamento estratégico.

Em termos da identificação dos atuais objetivos e da atual estratégia da organização, Stoner coloca que muitas vezes esses não são explícitos o que demanda uma pesquisa junto à alta administração sobre o que seria a missão da empresa, qual a finalidade da sua existência, bem como quais são os valores e responsabilidades que a administração e seus públicos (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários) gostariam que a empresa tivesse, para poder entender quais são os objetivos atuais perseguidos.

É interessante observar que essa identificação das missões e objetivos correntes da empresa são extensivamente exploradas na literatura administrativa, não sendo o escopo deste trabalho explicitar os métodos detalhadamente, mas alertar sobre a sua importância e sobre o tempo que poderá ser despendido nessa parte, caso não exista algo já estudado e explícito na organização.

Quanto à análise de recursos (pontos fortes e fracos) Stoner coloca que essa etapa é importante para a identificação das vantagens e desvantagens da organização na concorrência. A questão não é o que a empresa faz bem ou mal, mas o que ela faz melhor ou pior do que outra empresa.

Fischmann & Almeida (1990) chamam essa parte, de análise interna, de "perfil estratégico". Segundo os autores, o estabelecimento do perfil estratégico não é algo definitivo, apenas procura-se traçar um possível caminho que valorize a utilização dos pontos fortes e evite os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e evitando os riscos. No estabelecimento do perfil estratégico identificam-se áreas que possam ter sinergias a serem aproveitadas, considerando-se que sinergia é um resultado marginal que se consegue quando aliam-se dois esforços independentes (distintos) que se completam.

Santos (1988) também recomenda uma fase de análise das condições internas da empresa, explicando que esta equivale à avaliação do melhor posicionamento, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir as vulnerabilidades frente ao ambiente (mercado e concorrentes) que é complexo.

Ansoff (1990) analisa a questão dos pontos fortes e fracos de uma organização, sugerindo a tabulação de uma "matriz de competências", que deve ser organizada segundo as áreas funcionais principais: pesquisa e desenvolvimento, operações, marketing e administração geral e finanças, e dentro de cada uma dessas áreas funcionais reconhece a presença de quatro categorias de competências e recursos: instalações e equipamentos, competência em termos de pessoal, competências organizacionais e competências gerenciais. O preenchimento dessa matriz evidencia as áreas mais vulneráveis, e as mais capacitadas da empresa, permitindo orientar um processo de busca de oportunidades para explorar aquelas que mais se adequam ao perfil de potencialidades e que podem resultar em efeitos sinérgicos. Segundo as palavras de Ansoff, "buscando oportunidades que se ajustem aos seus pontos fortes, a empresa poderá otimizar os efeitos sinérgicos".

De acordo, então, com os diversos autores, fica clara a necessidade de uma análise prévia das missões e objetivos da empresa, bem como dos recursos, competências e vulnerabilidades para um primeiro direcionamento genérico ao processo de busca de oportunidades, contanto que esse direcionamento não seja limitador. Entendendo os objetivos

da empresa e seus pontos fortes e fracos, alguns princípios norteadores podem ser formulados, de acordo com os anseios e necessidades da empresa, tais como:

- a. Atingimento de um faturamento mínimo estipulado pela empresa como compensador pela entrada no novo negócio.
- b. Maximização do uso da força de vendas já existente para o desenvolvimento do novo negócio.

Estes princípios são apenas ilustrativos, outros poderão ser previamente definidos pela empresa..

É conveniente frisar que a avaliação interna estratégica é importante também, como fornecedora de alguns parâmetros para uma pré-avaliação das oportunidades uma vez que, através da avaliação, serão levantados os principais pontos para o oferecimento de sinergias, tal como sugerido pela "matriz de competências" de Ansoff.

2.5. Busca Sistemática

Como parte principal do processo de busca de oportunidades, a busca sistemática é a forma pela qual consegue-se identificar idéias de oportunidades interessantes para uma determinada empresa em relação a um universo amplo de oportunidades.

Pode-se dividir a fase de busca sistemática em três componentes principais: nicho de oportunidades, fontes de oportunidades e processo de identificação. Essa divisão tem um cunho didático, porque os três componentes na verdade estão muito próximos uns dos outros. A Figura 7, no Capítulo 1, ilustra a inter-relação dos três componentes, sendo que cada um deles pode ser melhor explorado individualmente.

- 5.1. Nicho de oportunidades: Conforme já foi abordado anteriormente, as oportunidades de novos negócios para uma empresa existem e apresentam um caráter temporal, ou seja, apresentam um período de vida para serem aproveitadas. Parece não haver dúvidas de que nem todas as oportunidades no universo global ou mercado geral são oportunidades para qualquer empresa. Pelo contrário, cada empresa possui um nicho restrito de

oportunidades passíveis de aproveitamento. Mas qual é o nicho de oportunidades de uma empresa? A resposta a essa pergunta pode ser formulada uma vez conhecidas as vulnerabilidades e potencialidades dessa empresa, dado que o que caracteriza o nicho de mercado de uma empresa é a sua capacidade de atuar nele de forma excelente, melhor do que seus competidores.

Assim, a questão da definição do nicho de oportunidades de uma empresa tem tudo a ver com a fase de análise interna estratégica. A partir do momento em que se tem os pontos fortes e fracos de uma empresa, é possível emoldurar no universo global de oportunidades de mercado qual é a região ou nicho que lhe pertence. É claro que essa definição faz parte de algo intangível, e essa moldura é algo um tanto quanto fluida. Por exemplo, após uma análise interna estratégica, uma empresa pode emoldurar seu nicho de oportunidades da seguinte forma: "tudo o que puder ser manufaturado e vendido para varejistas". Esse tipo de moldura delinea uma direção no mercado, um espaço físico (as áreas geográficas onde estão localizados os varejistas) e uma forma de atuação esperada em um novo negócio, mas permite uma amplitude suficiente para que a consulta a fontes de oportunidades e o processo de pensamento possam ser realizados sem limitações exageradas.

Enfim, o que o nicho de oportunidades representa são os mercados para os novos negócios e as áreas onde poderão ser pesquisadas as oportunidades.

5.2. Fontes de oportunidades: A consulta às fontes de oportunidades relacionadas ao nicho pré-definido é o que garante as informações necessárias ao processo de pensamento e estabelece o elo de ligação, já comentado anteriormente, entre o nicho e o pensamento criativo.

Diversos autores citam fontes para se pesquisar oportunidades. Drucker (1987), por exemplo, cita que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor e que a inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. Para Drucker, a maior parte das inovações que deram certo exploram a mudança, sendo que a disciplina da inovação é uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras. Assim, conclui Drucker, "a inovação sistemática consiste no monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora" (p.27), quais sejam:

- O inesperado - o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado.

- A incongruência - entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como "deveria ser".
- A inovação baseada na necessidade de processo - melhorias no trabalho a ser feito.
- Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado que apanham a todos desprevenidos.
- Mudanças demográficas (mudanças populacionais).
- Mudanças em percepção, disposição e significado (o copo está vazio pela metade ou está cheio pela metade).
- Conhecimento novo, tanto científico como não científico.

Drucker acrescenta que as linhas que delimitam essas sete áreas de fontes de oportunidades inovadoras são nebulosas e existe uma considerável sobreposição entre elas. Elas podem ser comparadas a sete janelas cada uma em um lado diferente do mesmo prédio. Cada janela mostra algumas coisas que também podem ser vistas da janela de qualquer um de seus lados. Mas, a vista do centro de cada uma é distinta e diferente.

Embora Drucker, em seu livro, comente diversos exemplos ilustrativos e interessantes sobre cada fonte, seus títulos são auto-explicativos e, de certa forma, indicam fontes de oportunidades relacionadas a tendências, uma vez que objetivam a exploração de mudanças.

Degen (1989), ao comentar sobre o processo de identificação de oportunidades de negócios, também descreve fontes bastante semelhantes às citadas por Drucker.

As fórmulas citadas por Degen, são mais aplicáveis a novas empresas (geralmente de pequeno porte), uma vez que visam a criação de novos negócios a partir da estaca zero, mas, de qualquer forma, encontram aplicação para a busca de oportunidades de novos negócios à partir de empresas já maduras.

Outro autor, Karger (1960), ao discorrer sobre como encontrar idéias para novos produtos, acaba citando muitas fontes, das quais foram selecionadas as mais interessantes. Karger divide as suas fontes em gravadas (ou escritas) e não gravadas, quais sejam:

- Fontes não gravadas: Informações verbais de vendedores, fornecedores, clientes, pessoal de fábrica, do governo, entre outros.
- Fontes gravadas: Informações escritas em listas publicadas na imprensa, sistemas de licenciamento, patentes, inventos, publicações, entre outros.

Aí, também, encontra-se exemplos de fontes de consulta que podem fornecer informações valiosas para geração de idéias de oportunidades.

De Bono (1989) realizou um estudo bastante extensivo sobre pensar em oportunidades, não só com uma revisão dos processos fundamentais do pensamento (enfoque, análise, abstração, alternativas, síntese, julgamento, modificação, provocação), como também com a citação de fontes e com algumas formas de tratamento das idéias para modelá-las de maneira a refletirem melhor em oportunidades (fundamentalmente um processo de "brainstorming" dirigido de maneira estruturada). No seu conceito de ver as fontes de oportunidades, De Bono cita que, muitas vezes, sai-se em busca de oportunidades que só se tornarão óbvias depois de encontradas, enquanto, em outras vezes, tem-se a idéia geral de o que se deseja e, então, busca-se as situações que poderiam ser vantajosas, mas que até então são apenas uma impressão. A esses dois enfoques diferentes, De Bono chama de "sair" e "entrar" e a eles correspondem duas diferentes listagens de fontes: "as listas de checagem de pontos de partida e as listas de checagem de pontos de chegada".

Alguns exemplos de pontos de partida são os ativos da empresa, os mercados com tamanho atrativo, a imitação criativa e outros. Como exemplo de pontos de chegada tem-se os objetivos, a solução de problemas e a melhoria da qualidade, entre outros.

É conveniente, ainda, lembrar que o laboratório de Pesquisa & Desenvolvimento ou o Departamento Técnico de uma empresa é uma poderosa fonte de oportunidades de novos negócios, como já foi comentado em outros itens deste capítulo.

Assim, para organizar tudo o que foi relacionado como fontes de oportunidades entre os diversos autores, optou-se, neste trabalho, por classificar as fontes em 4 classes (lembrando que o limite entre uma e outra fonte, mesmo de classes diferentes, é muito tênue): fontes no ambiente interno, no ambiente externo nacional, no ambiente externo internacional, e fontes relacionadas a tendências de mudanças. Para deixar a idéia didaticamente clara, o Quadro 6, resume e enquadra as fontes nas diversas classes.

Ambiente Interno	Amb. externo nacional	Amb. ext. internacional	Tendências de mudanças
<ul style="list-style-type: none"> • Laboratório de P & D • Defeitos e falhas • Melhoria da qualidade • Ativos internos • Sinergia • Destipificação • Desvantagem que se transforma em vantagem • Enfoque • Áreas sensíveis a idéias • Solução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades • Deficiências • Hobbies ou modas • Imitação criativa • Tamanho do mercado • Brechas no mercado • Pessoal do governo • Assoc. profissionais • Agências de publicidade • Institutos de pesquisa • Patentes e licenças • Revistas e jornais • Feiras nacionais • Visitas a: <ul style="list-style-type: none"> - clientes - fornecedores - distribuidores - concorrentes - outros parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Trazido do estrangeiro • Levado ao estrangeiro • Câmaras de comércio • "Traders" • Agências de represent. • Catálogos e publicações estrangeiras • Feiras internacionais e visitas a empresas de outros países 	<ul style="list-style-type: none"> • O inesperado • Incongruência • Estruturas da indústria e do mercado • Mudanças demográficas • Mudanças em percepção • Conhecimento novo • Novas tecnologias

Quadro 6: Classes de fontes de oportunidades

5.3. **Processo de identificação:** O contato com as fontes de oportunidades abre a chave para a inspiração mental e oferece informações valiosas para o que se convencionou chamar neste trabalho de processo de identificação. Tudo indica que, em maior ou menor grau, quase todo processo de busca passa por uma fase em que as idéias se organizam para poder haver a identificação das oportunidades. A pesquisa na literatura indica que esse processo pode ser decomposto em 3 outros processos: percepção, compilação e identificação.

a) **Percepção:** com a exposição direta às fontes, os pesquisadores de oportunidades colocam o pensamento em aberto para captar os primeiros sinais de idéias que podem ser oportunidades. Esses primeiros sinais indicativos são percebidos por esses pesquisadores e variam de pessoa para pessoa, conforme o grau de percepção que cada um tenha desenvolvido. Parece que esse grau de percepção está relacionado com as estruturas mentais cognitivas, com a experiência passada e com a motivação individual. No seu livro sobre "Percepção", Hochberg (1966) coloca que o processo de percepção pessoal está

ligado à "gestalt", ou seja, ao todo, configuração ou forma, algo cuja argumentação só faz sentido após ter sido examinado inteiramente, de uma ponta à outra. Hochberg coloca que o sistema perceptual de uma pessoa manipula o problema de decidir, no sentido de que diversas pessoas perceberão a mesma situação de maneiras diferentes e, portanto, decidirão de maneira diferente.

Kirzner (1979) dá um exemplo interessante de como um empreendedor, orientado para oportunidades, consegue percebê-las, mesmo que escondidas:

O empreendedor percebe e explora oportunidades no mercado que outros não se dão conta. Ele descobre, por exemplo, que uma quantidade de laranjas está sendo vendida, para comer, através do mercado, por US\$ 5, enquanto os consumidores pagariam alegremente um total de US\$ 12 por essas mesmas laranjas convertidas em suco e doce de laranja, com um custo total de manufatura, acima dos custos da laranja, de US\$ 4. O descobrimento empreendedorial da oportunidade de US\$ 3 de lucro, representa a descoberta de US\$ 3 de valor nas laranjas que não existia previamente. Até o momento que a visão do empreendedor vislumbrou o suco e o doce que as laranjas representam, elas tinham valor apenas para comer, um valor que o mercado estabeleceu em US\$ 5. O empreendedor descobriu um valor adicional de US\$ 3 nas laranjas. Ele pode, então, ser considerado o criador desse valor adicional nas laranjas. É como se o empreendedor tivesse encontrado suco e doce de laranja na natureza, onde nenhum outro tinha percebido a sua existência; ele criou o recurso laranja que pode oferecer suco e doce (p.214).

Assim, evidencia-se que a percepção, ou a manutenção de um comportamento inquisitivo criativo é a porta de entrada para a captação dos sinais tênues emitidos pelas oportunidades junto a suas fontes.

b) Compilação: Perceber os sinais não basta. A grande maioria dos autores na literatura sobre oportunidades de negócios está convicta de que um processo de compilação formal das idéias percebidas por diversos pesquisadores de oportunidades, e a organização dessas idéias através de um método pré-estabelecido, é o que fornece uma amplitude e profundidade necessárias para que as idéias sejam identificadas como oportunidades.

A compilação, ou fase escrita do processo de pensamento, é uma geração de idéias, com criatividade, e o seu devido tratamento para extrair o máximo de cada uma.

O caminho mais recomendado para a geração de idéias é a técnica do "brainstorming" ou tormenta de idéias. Já mencionado anteriormente neste capítulo, consiste na obtenção de uma série de idéias criativas através da união para debate de um grupo de pessoas de formações distintas, quando a quantidade de sugestões é o que mais interessa e não a qualidade; a crítica é deixada de lado.

Embora não seja o único método de geração de idéias e solução de problemas, o "brainstorming" tem sido o de maior uso e divulgação. Na literatura pode-se, ainda identificar processos diferentes tais como "sinética", "pensamento lateral" e outros.

O importante ao realizar um processo de "brainstorming" ou similar é ter as condições necessárias para a fluência da criatividade. Sem criatividade corre-se o risco de não sair do lugar comum e não identificar as oportunidades mais promissoras. Twiss (1974) identifica alguns dos ingredientes mais comuns que possibilitam a emergência da criatividade: pessoas criativas, um ambiente receptivo a novas idéias e o uso de técnicas de solução de problemas criativas, tais como o "brainstorming" descrito acima. Twiss acrescenta que embora não seja possível saber exatamente como as novas idéias são geradas, estudos de atos criativos conduzem a alguma compreensão do processo no trabalho. Em particular, notou-se o seguinte:

- Novas combinações de conhecimentos existentes e conceitos vindos da imaginação ou como resultado de técnicas de análise sistemática.
- Associação de idéias, muitas vezes de diferentes esferas do saber, que permitem o emergir de novos caminhos.
- Soluções criativas vindas de ou resultando em uma redefinição do problema.
- Estimulação mútua entre pessoas de diferentes formações intelectuais.
- Liberação da mente das limitações da lógica racional normal.
- O uso da fantasia para alcançar um estado de libertação.

De Bono, também enuncia alguns métodos para tratamento de idéias que podem auxiliar na geração criativa de inovação. Referem-se principalmente a:

- Não utilizar "frases assassinas" que matam novas idéias.
- Extrair a função, o conteúdo principal de uma idéia, e depois expandi-la.
- O MMI, que consiste em considerar os pontos "mais", os pontos "menos" e por fim, os pontos "interessantes".
- Provocação e modelagem de idéias.

O importante na compilação é conseguir uma listagem de idéias de oportunidades semi-brutas ou pré-tratadas que serão checadas para distinguir-se entre verdadeiras idéias de oportunidades e meras idéias.

c) **Identificação:** Para realizar essa distinção entre meras idéias e idéias de oportunidades, o processo de pensamento inclui a fase final de identificação, que neste trabalho significa a checagem das idéias com a realidade de mercado.

O mercado realmente é o melhor balizador para o teste das primeiras idéias. Burgelman & Sayles (1986) afirmam que tão rápido quanto possível deve-se mergulhar no teste de uma oportunidade porque esse é o método de angariar dados sobre o negócio, é a forma de se estabelecer uma interface com o mundo externo; a coisa errada é esquecer que uma oportunidade deve ser experimentada no mercado, e os resultados não serão dólares, mas informações, e então, pode-se voltar à equipe de oportunidades e reajustar o direcionamento da busca, seja porque a janela certa não foi encontrada ou porque pequenos ajustes ainda sejam necessários. Esse é um verdadeiro processo iterativo. Burgelman & Sayles ainda recomendam um certo cuidado com o esforço de identificar somente as idéias mais promissoras rápido demais, porque isso pode provocar o efeito de se eliminar todas aquelas oportunidades que não são apenas pequenas modificações de materiais ou produtos existentes - onde o mercado pode ser medido mais precisamente. É preciso lembrar que, no caso das verdadeiras grandes idéias, não há mercado a ser medido (porém há maior risco).

Uma forma de se pesquisar o mercado para as oportunidades ou idéias que ainda não são negócios é realizar uma pesquisa de mercado contextual, como recomendado por Czinkota e Kotabe (1990). A pesquisa contextual é uma mistura de informações obtidas através de visitas específicas a futuros clientes e levando nessas visitas tanto o pessoal da equipe de oportunidades como também pessoas da área técnica e da área comercial e de marketing da empresa, e, informações, obtidas através de projeções de mercado realizadas por órgãos especializados, inventários, dados de vendas em fontes oficiais. As vantagens de um tal processo de pesquisa contextual são grandes, uma vez que todos os possíveis envolvidos com o negócio podem sentir lá, no mercado real, o que poderá ser o negócio, como os clientes usarão o produto ou serviço e quais seriam as possíveis restrições, além de não se perder tempo com pesquisas estatísticas usuais, que usualmente carecem de muita confiabilidade, porque, segundo os autores, pesquisadores não reagem bem aos longos questionários.

Por outro lado, a pesquisa feita no contexto específico de mercado, junto aos clientes, através da observação dos fatos, pode trazer muita orientação verdadeira.

Enfim, a última fase do processo de identificação proposto neste trabalho, qual seja a checagem de idéias de negócios no mercado, pode produzir a identificação de reais idéias sobre oportunidades.

A Figura 10 abaixo, ilustra de forma esquemática todo o processo de busca sistemática proposto neste trabalho, incluindo o nicho de oportunidades, as fontes de pesquisa, e as três fases do processo de pensamento. É interessante observar que há um processo iterativo para a identificação das primeiras idéias verdadeiras de oportunidades de novos negócios.

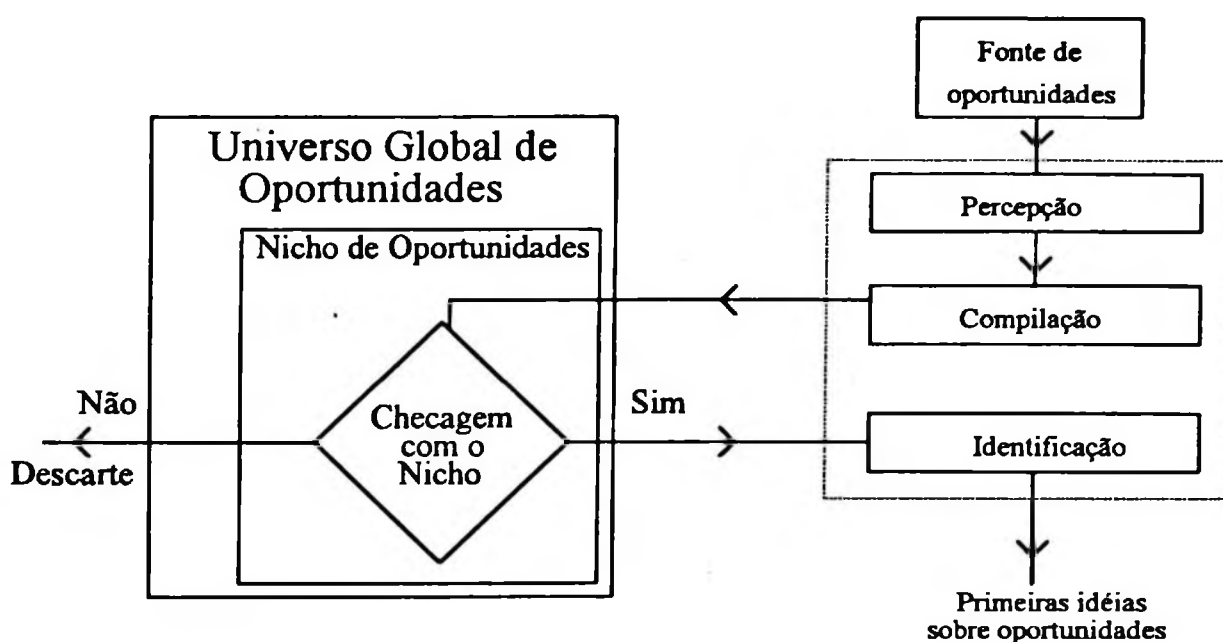


Figura 10 - O processo de busca sistemática de oportunidades de negócio

O processo tem início no acesso às fontes de oportunidades quando são "percebidas" algumas idéias. Essas idéias são trabalhadas na "compilação" e checadas com o nicho de oportunidades, quando, se houver um resultado positivo na checagem, estarão identificadas as primeiras idéias sobre oportunidades.

2.6. Fatores críticos de sucesso de novos negócios

As primeiras idéias de oportunidades de novos negócios ainda precisam ser checadas com relação a outros parâmetros importantes para distinguir os negócios que são relevantes para a empresa e que apresentam possibilidade de sucesso na sua implantação.

Pinchot (1989) ao comentar sobre os intraempreendimentos (novos negócios conduzidos por empreendedores internos das empresas) que podem ser bem sucedidos, apresenta três tipos de parâmetros ou necessidades que devem estar satisfeitos para que um intraempreendimento seja implantado satisfatoriamente: necessidades do mercado, necessidades da empresa e necessidades do intraempreendedor. Os três parâmetros são muito bem levantados, uma vez que o novo negócio estará atendendo a requisitos externos, internos e intrínsecos ao empreendedor que o conduzirá. Pode-se fazer um paralelo com a colocação de Pinchot e explicitar três tipos de checagens para que se obtenha oportunidades de novos negócios: uma checagem com o mercado (que é realizada na fase de busca ativa), uma checagem com direcionamento estratégico e uma checagem com características intrínsecas que possibilitam sucesso a um novo negócio, ou os chamados fatores críticos de sucesso.

Quanto à checagem com o direcionamento estratégico, (esse direcionamento é feito no início do processo de busca de oportunidades) é só comparar as idéias de oportunidades com os parâmetros levantados durante a fase de avaliação interna estratégica. As idéias que mais se encaixam com os fatores críticos de sucesso, poderão passar para a checagem com o direcionamento estratégico ou com os parâmetros que atendam os requisitos internos da empresa.

Basicamente, a idéia dos fatores críticos de sucesso já foi colocado no item 1 deste capítulo. Já estão explicitados os requisitos mais comuns, intrínsecos a um novo negócio, que devem ser observados para se distinguir oportunidades com chances de sucesso. Sandberg (1986) faz um apanhado bastante interessante e resumido do que são fatores críticos de sucesso para um negócio: (1) as características do empreendedor; (2) a indústria a ser entrada e a sua estrutura; (3) a estratégia para o novo negócio.

Em relação às características do empreendedor (no caso deste trabalho, a pessoa ou pessoas da equipe de oportunidades que irão conduzir o futuro negócio), Sandberg relaciona fatores ligados à experiência e à capacitação dessa pessoa, quais sejam: necessidade de apresentar experiência gerencial, experiência no ramo de negócios a se considerar, experiência em iniciar empreendimentos, educação universitária preferível e necessidade de realização com preferência por riscos.

Em termos das características da indústria, Sandberg cita como importantes fatores:

- a. Setor da economia: se está em evolução.
- b. Evolução da indústria: preferencialmente em indústrias pré-maduras.
- c. A estrutura da indústria: em termos de monopólio, oligopólio homogêneo, oligopólio diferenciado, competição pura ou competição diferenciada, há maiores chances se o negócio puder se colocar de acordo com a estrutura chave da indústria a ser considerada.
- d. Barreiras à entrada: há maiores chances, se o negócio puder desenvolver barreiras à entrada, de acordo com o trabalho de Porter (1989): economias de escala, diferenciação de produto, requerimentos de capital, custos de mudança, acesso à canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala.

E, em termos da estratégia para o novo negócio, há maiores chances se houver uma estratégia claramente definida, o que significa que a idéia da oportunidade deverá permitir um primeiro esboço de resposta às seguintes perguntas: em qual negócio se deveria estar ? e como se poderia competir nesse negócio? Se puder vislumbrar respostas práticas a essas perguntas, então é possível que um plano estratégico mais detalhado possa ser montado à partir do instante de que a idéia possa vir a ser escolhida como a oportunidade que será implantada pela empresa.

Os fatores críticos de sucesso são inerentes ao novo negócio representado pela idéia de oportunidade que se estará avaliando. Resta acrescentar que o trabalho de Sandberg oferece indicativos das 3 grandes áreas onde se deve estabelecer os parâmetros relativos à avaliação dos fatores críticos. Tudo indica que o mais importante deles é ter o empreendedor ou intraempreendedor com as características corretas pra a condução do futuro novo negócio e que ele preferencialmente, já esteja participando da equipe de oportunidades responsável pela busca. Além disso, há que se considerar que cada empresa pode desenvolver uma listagem de fatores críticos mais adequadas a sua forma de encarar um novo negócio e de sua experiência do que pode ser mais relevante.

Finalmente, após a checagem com a avaliação interna estratégica e os fatores críticos de sucesso, tem-se uma ou algumas verdadeiras oportunidades de novos negócios que podem ser estudadas mais detalhadamente através de estudos de viabilidade, já muito difundidos na literatura administrativa, e finalmente implantados através de estratégias de implantação, e, de condução do negócio, específicos.

2.7. Busca Constante

Como visto anteriormente, através das principais literaturas relacionadas ao assunto, um processo de busca de oportunidades de novos negócios contempla diversas fases com avaliações simultâneas, desde as motivações e a organização, até a identificação das primeiras idéias e sua confirmação como oportunidades.

Embora o processo possa identificar oportunidades com maiores chances de serem bem sucedidas, nada substitui o aproveitamento das oportunidades que, ao invés de classificadas através de um sistema exaustivo de identificação, são percebidas normalmente através do dia-a-dia normal de operações de uma empresa. Mas a questão crucial é que essa percepção acaba ocorrendo somente quando as pessoas na empresa estão preparadas para essa percepção; e a forma de preparação para a percepção é exatamente realizar um ou mais processos formais de busca de oportunidades. O que se acaba concluindo é que além da função de identificar reais oportunidades para a empresa, o processo de busca treina as pessoas para ficarem atentas às novas oportunidades que podem surgir. É como se o processo de busca ativasse um radar submerso na empresa para que ele pudesse começar a funcionar constantemente. Enfim, o espírito empreendedor é aguçado no sentido de descoberta de novas possibilidades.

Da mesma forma que o planejamento estratégico, que tem como função mais nobre a geração de auto-conhecimento sobre os negócios da empresa, a busca de oportunidades parece seguir a mesma trilha, sendo muito mais útil se imbuir as principais pessoas na empresa de um espírito empreendedor de busca constante, dadas as possibilidades de aquisição de muitas informações e da mudança de postura para a compreensão de como ressaltar a percepção.

Fazendo um outro paralelo com planejamento estratégico, através do mesmo mecanismo que este evoluiu para o "gerenciamento estratégico", é possível dizer que o processo de busca possa evoluir para o "gerenciamento constante das oportunidades" ou "busca constante".

Segundo Santos(1985),

o nível de desenvolvimento econômico e social de uma nação está associado ao poder de geração de riquezas internas dos setores produtivos de sua economia. Assim, os países mais desenvolvidos são aqueles possuidores de um parque industrial organizado e competitivo, um setor de serviços dinâmico e uma agricultura de alta produtividade. Embora, nem sempre, algumas nações desenvolvidas o sejam em igual nível nos três setores todas destacam-se por possuir uma indústria pujante em termos tecnológicos e produtivos (p.1).

É principalmente objetivando esse desenvolvimento econômico de uma nação, através das células produtivas que a compõem, ou seja, as empresas, que o processo de busca constante é altamente desejável e benéfico, e o resultado a longo prazo dessa postura de busca constante poderá se fazer sentir para as pessoas, para as empresas e, principalmente, para a nação, em termos de vitalidade, competitividade, renovação e progresso.

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Investigações Exploratórias

Com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão quanto ao esquema e método de pesquisa e também como fonte de informações adicionais para a revisão da literatura, foram realizadas investigações exploratórias em algumas empresas de origem nacional ou multinacional para verificação do "status" do tema busca de oportunidades de novos negócios. Essas investigações foram conduzidas no período de março a julho de 1992, através de entrevistas pessoais com os responsáveis pelo desenvolvimento de novo negócios dessas empresas.

O roteiro básico para as entrevistas foram as 12 perguntas relacionadas abaixo, embora nem sempre elas tenham sido respondidas na íntegra pelos entrevistados.

- 1) Nome da empresa e cargo do entrevistado.
- 2) A empresa entrou em algum novo negócio? Quando? Como surgiu / buscou a oportunidade ?
- 3) Existe alguma prática de busca de oportunidades na empresa?

- 4) O que entende por novo negócio?
- 5) O que entende por oportunidade?
- 6) Como deveria ser um modelo para busca de oportunidade nas empresas?
- 7) Conhece casos de empresas que buscaram oportunidades de novos negócios?
- 8) Por que uma empresa busca oportunidade de novos negócios ? Quais são as motivações?
- 9) Quando uma empresa parte para um novo negócio?
- 10) Quem são os responsáveis pela identificação de oportunidades?
- 11) Você saberia enumerar tipos de oportunidades de novos negócios? Quais seriam os tipos mais efetivos para uma empresa?
- 12) Onde deve-se começar a procurar oportunidades de novos negócios?

O Quadro 7 resume os resultados obtidos nas entrevistas, bem como apresenta algumas conclusões relativas às respostas.

Como mostra o Quadro 7, numa amostra de 7 empresas, apenas duas mantêm uma prática de busca de oportunidades, embora de uma maneira mais informal, o que evidencia a dificuldade de pesquisa do tema. Mas, por outro lado, todas as respostas evidenciam como os profissionais estão preocupados e dispostos a iniciar um processo mais formal e sistemático, sendo que alguns já esboçam modelos de acordo com o grau de profundidade com que encaram a necessidade da busca.

É interessante observar que as respostas tem um alto grau de correlação com o que foi levantado através das pesquisas na revisão da literatura, o que contribui bastante para a formulação do esquema de pesquisa no item a seguir.

Quadro 7: Investigações Exploratórias - "Busca de Oportunidades de novos negócios"

EMPRESAS ENTREVISTADAS

Questões	GOYANA	CONSID	FESTO	OXITENO	IPIRANGA	TOGA	CONTINENTAL	Conclusões
1. Empresa Cargo	Dir. Técnico / Novos Produtos	Diretor coligadas	Gerente Desenvolvimento Negócios	Gerente de Marketing e Negócios	Gerente Desenvolvimento Negócios	Gerente de Marketing	Diretor Corporativo de Desenvolvimento Estratégico	Diretores e Gerentes nas áreas de desenvolvimento e novos negócios.
2. A empresa entrou em algum novo negócio? Quando? Como surgiu / buscou a oportunidade?	Móveis de plástico monobloco. Há 2 anos atrás. Foram buscar idéias com feiras internacionais / viagens.	Dornos de fiber glass. Após o Plano Cruzado. A oportunidade surgiu devido a um relacionamento comercial c/ a empresa Dornoglass, que foi incorporada.	Equipamentos p/ automatização de processos. Há questão de 3 anos. Trouxeram produtos e tecnologia da matriz aproveitando sinergia c/ a linha atual de controle de processos.	Não na Oxiteno, mas relata o caso da Syntharon, que diversificou p/ aproveitar força de vendas. A oportunidade surgiu através de um diagnóstico feito pela empresa.	Ceras petrolizadas. Começaram em Junho de 92. A oportunidade surgiu p/ aproveitar-se do processo de obtenção de PE. Viabilizou-se qdo. 1 empresa desenvolveu a tecnologia de refino / purificação e perolização.	Entraram no negócio de tubos para pasta de dentes, há uns 2 anos. A oportunidade foi buscada no exterior (produto e tecnologia).	Aquisição da Metalfrío em 1988. Foram procurados por 1 intermediário e compraram a idéia. Objetivos: a) Diversificar negócios. b) Conquistar liderança num mercado. c) Desenv. novos produtos c/ sinergia p/ a Continental.	Oportunidades surgem ou são buscadas sem um processo formal p/ dar embasamento. Poucos são os casos em que as empresas partiram ativamente p/ a busca.
3. Existe alguma prática de busca de negócio na empresa?	Não. Não têm a cultura de buscar negócios. Em alguns instantes, no passado, sim, mas de forma esporádica.	Não. Inclusive, no momento, estão procurando se concentrar em negócios existentes.	Não. Não é a prática da empresa.	A estrutura de marketing busca permanentemente novas oportunidades, mas isso não acontece de maneira formal.	Não existe algo sistêmico, mas tem planos de implantar por causa do plano estratégico (sabendo onde quer ir, poderá sair à busca).	A empresa mantém a filosofia de mandar 2 pessoas por mês p/ o exterior, em feiras, congressos, visitas e etc. Na volta, elaboram um relatório citando as oportunidades.	Não há um método rígido, mas não se pode dizer que é feito fortuitamente. Buscam falar c/ quem decide (p/ fusões, aquisições e joint-ventures).	Apenas algumas empresas tem prática direcionada a oportunidades. Em geral não há busca sistemática.
4. O que entende por um novo negócio?	Novos produtos em novos mercados.	---	---	Novo negócio pode ser: nova fábrica, uma filial, reforço do negócio atual, ação interna para mudar a cultura. São novos negócios porque implicam investimento e remodelam seu negócio ou mudam-o totalmente.	Atividade que irá expandir o tamanho da empresa assegurando sua perenidade e seu prazo. (com atitudes reativas ou proativas).	Novo negócio: conceito amplo, novo produto, nicho de mercado, nova aplicação p/ clientes diferentes ou para os mesmos clientes.	Conceito amplo: categoria de produtos diferentes, ou então ter uma atuação numa categoria já conhecida, porém c/ aliança estratégica com terceiros.	Entendem 1 novo negócio de maneira ampla. Tudo o que puder remodelar a matriz produto, mercado e tecnologia atuais.
5. O que entende por oportunidade?	Algo que a empresa pode seguir para conseguir um negócio bem sucedido.	---	---	Sorte, aparecer, conjugação de fatores dinâmicos. Oportunidade X ameaças: duas faces da mesma moeda.	Uma forma de ganhar dinheiro.	Não definiu oportunidade.	E toda opção que parece e que, se bem explorada, redundaria na concretização de 1 novo negócio.	E uma opção, ou rumo de ação que valendo a pena ser seguida e bem explorada, pode concretizar um negócio lucrativo.

Quadro 7: Investigações Exploratórias - cont.

EMPRESAS ENTREVISTADAS

	GOYANA	CONSID	FESTO	OXITENO	IPIRANGA	TOGA	CONTINENTAL	Conclusões
6. Como deveria ser um modelo para a busca de oportunidades nas empresas?	Nunca pensaram sobre modelos. Buscar idéias no exterior, o que já fizeram e é sucesso.			Oportunidades: nas cabeças das pessoas. Acha que deveria ser implantado um mecanismo no sentido de tirar os dados das pessoas. Dados -> Bco. de dados -> Inform. -> Oportunidades -> Transformar em ações periódicas p/ diagnóstico. -> reuniões e estratégias	1) Auto-conhecimento muito grande (pontos fortes e fracos) e capacidades em geral. 2) Considerar tendências (o mercado de forma global-macro tendências, e depois particularizar)-cenários. 3) Desenvolver metas e estratégias 4) Ação, mas sem preconcitos.		1) Olhar p/ dentro da empresa e ver os pontos de vulnerabilidade em termos de mercados e produtos. 2) Estabelecer prioridades. 3) Olhar p/ fora e ver que empresas no mundo poderiam estabelecer uma vantagem estratégica competitiva.	Oportunidades estão relacionadas direta ou indiretamente à "pessoas". Modelo deve explorar o lado humano e de idéias. Sugestões p/ começar c/ análise interna da empresa, conseguir dados c/ as pessoas e transformá-los em informações.
7. Conhece casos de empresas que buscam oportunidades para novos negócios?	É o caso da Pisani, concorrente, que se lançou no negócio de móveis plásticos, imitando a Goyana, como ela sempre fez com todos os seus produtos, porém fazendo-os mais baratos. Buscam oportunidades imitando a concorrência.	Conhece o caso do Banco Itaú, que adquiriu a Philco, ou o Bco. Garantia, que adquiriu a Brahma.	Conhece o caso do Grupo Birmann, Bco. Arbecom a diversificação para a DF Vasconcelos e a Cerâmica São Carlos, mas não sabe como foram geradas as oportunidades.	Conhece o caso da Syntechrom que realizou uma joint-venture com uma empresa inglesa para importar e distribuir produtos com sinergia na sua linha.	Caso da AIR Products que desenvolveu muitos negócios na área de gases, por causa de seu acesso à matéria-prima mlc.		Cita o próprio caso da Continental num novo negócio que estão estudando. "Olhamos para dentro, vimos uma vulnerabilidade que se tornou oportunidade, olhamos p/ fora e vimos qual era a Cia. à nível mundial que tinha o perfil mais adequado ao nosso (questão cultural). Sabemos acessá-la? Não. Identificamos quem pudesse fazê-lo para nós (consultoria).	As indicações não ajudaram muito em termos de busca de oportunidades. Interessante o caso citado pela Continental p/ o futuro negócio ainda em segredo.
8. Por que as empresas buscam novas oportunidades de negócio?	Espirito inovador. Estar sempre na frente nos desenvolvimentos. Ser pioneira, ou completar linhas de produtos, aumentar opção para vendas.	Aproveitar oportunidades p/ verticalização e redução de custos.	Ampliar a base de negócios aproveitando sinergias.	Para se perpetuar no longo prazo; incrementar rentabilidade; buscar novo mercado c/ potencial de crescimento; aumentar market-share (comprar o concorrente).	Por causa do fim de ciclo de vida de um negócio, mudanças tecnológicas que impactam em produtos obsoletos; fator ambiental ou caixa alto.		- Quando o seu negócio está diminuindo; - Quando todos os outros estão numa cesta, como será amanhã? - Detectar negócios c/ crescimento potencial. - Ou por sinergias.	Todos as empresas citaram motivações interessantes que coincidem com pesquisas iniciais.

Quadro 7: Investigações Exploratórias - cont.

EMPRESAS ENTREVISTADAS

Questões	GOYANA	CONSID	FESTO	OXITENO	IPIRANGA	TOGA	CONTINENTAL	Conclusões
9. Quando uma empresa parte para um novo negócio?	Quando necessita ampliar os seus negócios p/ garantir sobrevivência.	_____	_____	Quando o negócio de hoje não é bom; - Percebe um concorrente melhor posicionado; falta de 1 substituto (sucessor); sobra de dinheiro.	Quando não há fluxo de caixa razoável.	_____	Não há um momento. Ou, mais cedo melhor, se o que se deseja é proporcionar um crescimento exponencial.	De certa forma relaciona-se c/ a questão anterior. Quando é uma extensão do porquê.
10. Quem são os responsáveis pela identificação de oportunidades?	O corpo gerencial da empresa.	_____	_____	Os homens de mercado identificam, mas os de cima decidem e fazem opções. Há homens que cheiram oportunidades. Trazer idéias de fora (viagens). Experiência correlatas c/ a matriz.	Todos são responsáveis (vendedores principalmente). Já conseguimos implantar essa cultura. Os acionistas apenas fazem uma definição macro (quím. e petroquím. e faturamento, lucratividade, retorno).	Todos na empresa, embora as decisões sejam da Diretoria.	Qualquer um pode identificar (em tese). Mas as oportunidades efetivamente saem da cabeça de 2 ou 3 diretores da Cia.	Todos deveriam ser. Os homens de mercado realmente são, mas a diretoria é quem decide e em alguns casos, toma a si a missão de busca.
11. Quais são os tipos de oportunidades de novos negócios?	_____	_____	_____	Diversificação, reforço atual, redução de custos, aquisição de empresas, parcerias (joint-ventures)	Aliança estratégica, joint-ventures, investimento próprio, oferecer cardápio completo, aproveitar estrutura.	_____	Novas categorias / novos mercados / sinergia; vazios de mercado; alianças estratégicas tipo joint-venture ou transf. de tecnologia.	Os tipos de oportunidades foram confundidos com estratégia de implantação.
12. Como começo a procurar oportunidades?	No exterior e nacionalizar. Esse foi o modelo seguido na maioria dos negócios da empresa.	_____	_____	Modelo da: - Integração - Complementação - Diversificação	- Analisar histórias de sucesso (imitação criativa). - Verificar tendências que afetarão negócios atuais. - Ameaças que são oportunidades. - Alianças p/ importação de produtos.	_____	_____	Estas são as fontes de oportunidades citadas. Coincidem com as fontes relacionadas na pesquisa bibliográfica.

3.2. Esquema Teórico Preliminar de Referência

O esquema de pesquisa que foi adotado está fundamentado na teoria sobre busca de oportunidades levantada anteriormente e respaldado em estudo de casos, tendo em vista uma análise "ex post facto".

As informações colhidas na pesquisa exploratória preliminar apoiada nas teorias sobre busca de oportunidades referenciadas anteriormente permitiram elaborar um esquema teórico preliminar de referência que serviu para orientar a pesquisa, tanto na coleta de informações de campo para elaboração dos casos objeto de estudo, bem como na análise dos mesmos quanto ao objeto desta pesquisa. Em seguida é apresentado o referido esquema teórico, que direcionou os esforços desta pesquisa.

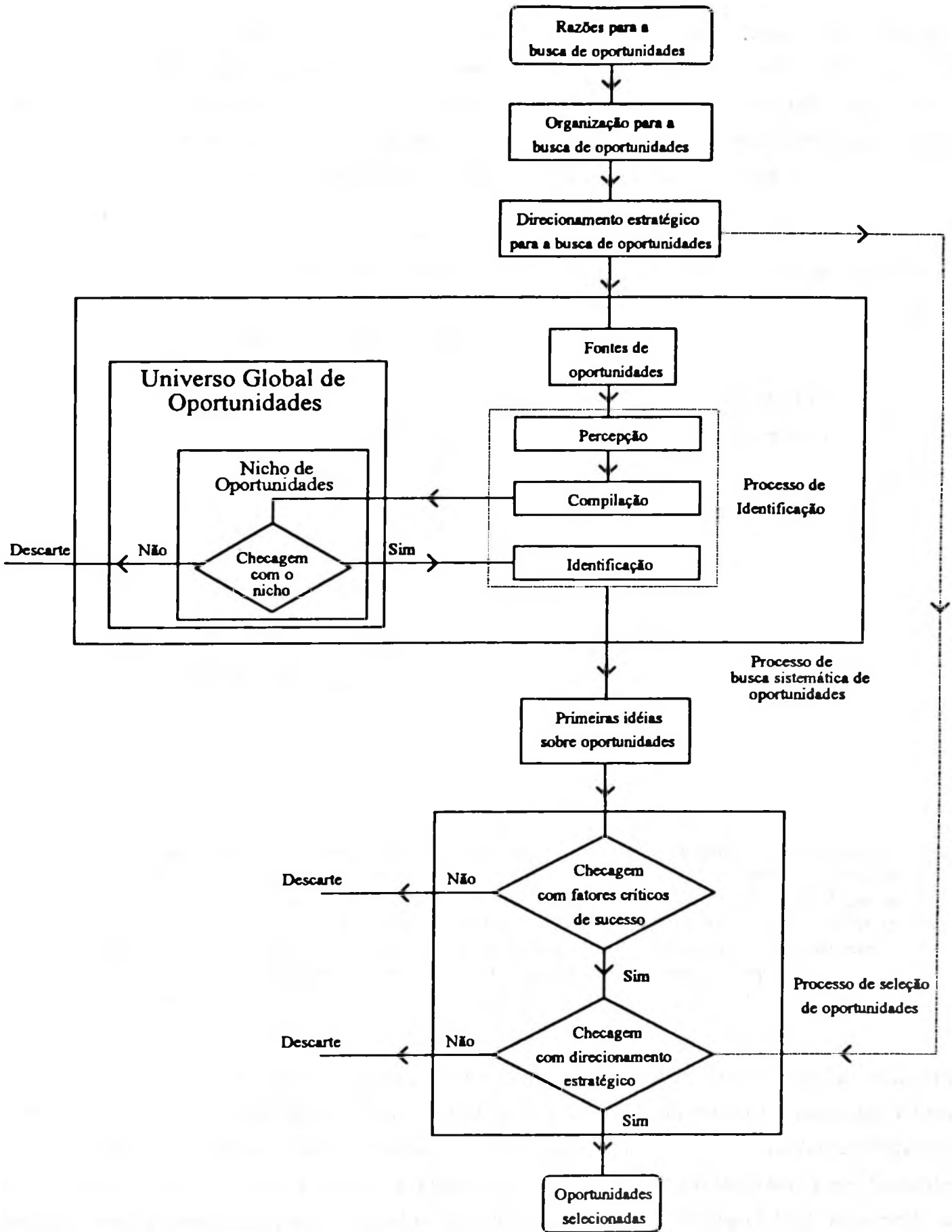


Figura 11: Proposta de esquema teórico preliminar de referência

O esquema tem como ponto de partida as razões que levam a tomar a decisão de uma busca de oportunidades, passa por duas fases de direcionamento estratégico e de organização para a busca, até chegar no processo de busca sistemática, onde as primeiras idéias sobre oportunidades são geradas após consultas a fontes e uma identificação através de um processo iterativo como já descrito anteriormente na revisão da literatura.

Através do processo, 3 checagens são realizadas: uma com a realidade de mercado, outra com os fatores críticos de sucesso para um novo negócio e a terceira com os princípios norteadores explicitados através do direcionamento estratégico. Só após as 3 checagens é que as idéias são consideradas verdadeiras oportunidades.

Resta acrescentar que o esquema não contempla o estudo de viabilidade econômico-financeira e nem as diferentes estratégias de implantação de um novo negócio, uma vez que esses itens não dizem respeito, diretamente, a um modelo de busca de oportunidades de novos negócios.

3.3. Método de Pesquisa

Segundo Ferrari (1992):

Método é um procedimento racional arbitrário de como atingir determinados resultados. Emprega-se em qualquer domínio para alcançar determinados fins. A palavra método deriva-se do grego "era" que significa longo e de "dooh" que quer dizer "caminho". Conclui-se que o método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo pré-estabelecido (p.9).

A questão do método é crucial para todo trabalho científico. Sem um método seguro, verificável, repetível, não é possível ter-se um conhecimento classificado como científico. Em Administração de Empresas, em particular, existe um método bastante difundido para o estudo de negócios e questões estratégicas que vem sendo aplicado com bastante frequência e apresentando bons resultados: o método do caso. Sandberg (1986), estudando a performance de novos negócios, utilizou o método do caso em conjunto com pesquisa de bancos de dados conseguindo dessa forma, riqueza de detalhes com inferências estatísticas, e, também, as nuances de estratégias, competição, forças ambientais e outras, só conseguidas através das entrevistas nos estudos de casos. No seu estudo sobre "Internacionalização de

Empresas: "Estratégia e Ação", Loureiro (1990) também utilizou o método do caso conseguindo profundidade de análise e clareza de conclusões, num trabalho de ampla repercussão nacional e internacional. Maximiano (1980) estudou a questão do método do caso e escreveu recomendações num manual de Treinamento e Desenvolvimento, e utilizou o método para sua tese de livre-docência, "Administração de Projetos na Indústria Brasileira de Informática", onde relata que o método do caso é ao mesmo tempo: uma forma de pesquisa, ou seja, uma estratégia de formação do conhecimento; uma forma de transmiti-lo, portanto um recurso educacional, e uma forma de elaboração de princípios gerais. Desse modo, é um recurso para a produção teórica. Maximiano também afirma em sua tese que há vários tipos de casos para o estudo da administração, sendo os mais comuns: o incidente, o caso de diagnóstico e a história de empresa. O incidente é um caso sucinto, que se pode ler em quinze minutos e discutir em outros vinte, sendo o que mais se encontra no final de cada capítulo de livros de administração. O caso de diagnóstico consiste numa forma de registrar, de forma ordenada, um grande volume de informações sobre determinada organização, com o objetivo de caracterizar algum tipo de problema, ou seus problemas, desde que a pessoa que o esteja elaborando tenha o esquema conceitual necessário para tanto. A história de empresa relata um certo período, que pode começar e terminar em qualquer ponto, desde sua fundação até o presente em que o estudo esteja sendo feito.

Leenders (1978), estabeleceu um esquema geral para classificar os casos de administração, reproduzido no Quadro 8:

Dimensão analítica	Situação-problema e decisão tomada: "Eis o que a companhia fez. Qual é a sua opinião ?" Situação-problema: "Eis o problema que está sendo enfrentado. O que deve ser feito?" Decisões ou problemas apresentados com pouca clareza: "Aqui estão algumas informações sobre a companhia. Você acha que eles têm problemas e precisam tomar alguma decisão ? Qual, quando e como ?"
Dimensão apresentação	Pequena quantidade de informações, claramente apresentadas. Número relativamente pequeno de informações exigidas para análise. Caso relativamente pequeno. Quantidade média de informações, claramente apresentadas. Extensão normal. Grande quantidade de informações; faltam informações decisivas. Caso longo e de leitura trabalhosa.
Dimensão conceitual	Conceito simples e direto: quase todos poderão compreendê-lo imediatamente com explicação adicional mínima. Combinação simples de conceitos, requerendo esclarecimentos adicionais. Dificuldade conceitual. Combinação complexa de conceitos.

Quadro 8: Dimensões para classificar estudos de caso

Para estudar a busca de oportunidades de novos negócios, neste trabalho, foi utilizada uma combinação de técnicas em torno do método do caso, tendo-o como meio principal para a coleta, registro e análise de informações, orientada pelo modelo teórico proposto anteriormente como base para a condução da pesquisa dos casos.

De acordo com a classificação de Leenders, então, os casos que foram analisados neste trabalho foram enquadrados, segundo o conceito de cubo de dificuldade, da seguinte forma:

- **Dimensão analítica: 3.** Os casos descrevem as soluções que cada empresa tem utilizado para o problema da busca de oportunidades de novos negócios, sem colocar nenhum problema específico para o leitor.
- **Dimensão conceitual: 2.** Apresentam a combinação simples de conceitos relacionados a estratégias, motivações, métodos de busca e etc.
- **Dimensão de apresentação: 2.** A meta foi reunir uma quantidade razoável de informações, incluindo recursos como organograma e fluxograma, diálogos e depoimentos.

A pesquisa de campo para reunir as informações necessárias à redação dos estudos de caso, foi conduzida no período de junho de 1993 à janeiro de 1994, período no qual foi realizada uma análise aprofundada da experiência de cada uma das empresas selecionadas.

3.4. Coleta de Dados

Com vistas a obter os dados e informações necessários para a redação dos casos, foram empregados os seguintes recursos:

- **Entrevistas:** Foi o recurso mais utilizado, constando de entrevistas individuais com o responsável ou os responsáveis pela busca e desenvolvimento de novos negócios nas organizações escolhidas para o estudo. Foram realizadas uma série de entrevistas, de acordo com um roteiro pré-estabelecido elaborado com base no esquema de referência da pesquisa (Anexo 1).

- **Documentação:** Foi dada especial atenção à coleta de documentos escritos relacionados à empresa e às pessoas entrevistadas, tais como publicações, relatórios, balanços, currículo e etc., que serviram de dados para a redação dos casos.
- **Reunião:** Sempre que possível, procurou-se utilizar de reuniões para discussão em conjunto de pontos do estudo, debates sobre questões controversas e consenso sobre a redação final dos casos objeto do estudo.

3.5. Delimitação do Universo

Dada a grande dificuldade de se localizar empresas modernas que desenvolvem ou desenvolveram um processo estruturado de busca de oportunidades de novos negócios, as empresas que foram objeto de estudo foram localizadas através de:

- 1) Pré-pesquisa de um universo mínimo de 20 empresas para confirmação daquelas que realmente identificaram oportunidades.
- 2) Utilização de duas empresa estudadas na investigação exploratória.

Quanto aos critérios para seleção das empresas que foram estudadas, observou-se os seguintes aspectos:

- a) Empresas ligadas a diferentes ramos de atividades, como indústria, comércio e serviços, para dar à pesquisa a isenção de particularizar apenas um segmento.
- b) Porte mínimo de médio para grande, caracterizado por um faturamento acima de US\$ 50 milhões por ano.
- c) Empresas de origem nacional ou multinacional indiscriminadamente, procurando-se equilibrar a amostra quanto a esse aspecto, para obter-se um resultado o mais universal possível.
- d) A amostra poderia conter empresas iniciantes ou veteranas no processo de desenvolvimento de novos negócios.

- e) A amostra deveria conter empresas que concordassem com o acesso às informações necessárias e a divulgação dos resultados.

Seleção das Empresas objeto do estudo (Amostra):

Considerando estes pontos, para este trabalho foram desenvolvidos três estudos de caso que procuraram relatar as experiências das seguintes organizações: Ipiranga Química, Grupo Ticket e Metalfrio. Estas empresas foram selecionadas em função de atenderem aos critérios pré-estabelecidos acima.

3.6. Tratamento dos Dados

Quanto ao tratamento dos dados obtidos, o estudo procurou observar o seguinte:

- 1) Não se utilizou de procedimentos estatísticos para tratamento dos dados.
- 2) Dado o método de pesquisa utilizado, à base de estudos de caso, o tratamento dos dados privilegiou a análise quantitativa dos dados dando ênfase ao conteúdo dos casos relatados. As análises foram feitas de forma a confrontar o processo descrito no esquema teórico preliminar de referência com as práticas vigentes nas empresas, visando responder as questões básicas formuladas.
- 3) Com base nas experiências que foram relatadas nos casos e validadas com a revisão dos entrevistados, foram analisados detalhadamente os processos de busca de oportunidades de novos negócios e realizadas considerações a partir dessas experiências.
- 4) Foram tiradas conclusões, à partir da análise dos casos das diversas empresas.
- 5) Foram feitas proposições de sugestões e recomendações para facilitar/estimular o processo de busca de oportunidades de novos negócios em empresas consolidadas.

3.7. Limitações do Método

Como o trabalho foi fortemente centrado no método do caso, as suas limitações são as inerentes ao método, quais sejam:

- A principal limitação levantada pelos críticos é o fato do estudo do caso dar uma visão limitada aos casos estudados.
- Quando não há uma complementação conceitual ou estudam-se poucos casos, a visão limitada fica particularmente acentuada.
- Por outro lado, quando há esquema conceituais associados ao estudo de casos estes podem ser bastante elucidativos, enriquecendo a análise e não deixando o estudo ficar puramente teórico.

Este trabalho não pretende generalizar os resultados dos casos estudados, embora as conclusões possam servir de subsídio para todas as empresas interessadas no processo de busca de oportunidades de novos negócios.

Capítulo 4

Estudo de Casos

Este capítulo relata em forma de casos, conforme descrito no capítulo anterior, as experiências vivenciadas pelas empresas, identificadas de acordo com os critérios adotados para a delimitação do universo de pesquisa, em seus processos de busca de oportunidades de novos negócios. As empresas pesquisadas foram expostas ao esquema teórico preliminar de referência e seguiu-se como seqüência sugerida, as etapas dispostas no roteiro para entrevistas que se encontra anexo a este trabalho. Cada caso contém sete tópicos:

1) A Empresa

- Breve histórico
- Negócios atuais
- Desenvolvimento dos negócios atuais
- Estruturação interna
- Novos negócios que a empresa entrou

2) Razões para a busca de oportunidades

3) Organização para a busca de oportunidades

4) Direcionamento estratégico

5) Fontes de oportunidades

6) Processo de identificação

7) Seleção de oportunidades

Para a obtenção das informações necessárias, além de documentação impressa fornecida e pesquisada (relatórios, folhetos promocionais, artigos de jornais e revistas), foram realizadas entrevistas com as seguintes pessoas:

- Ipiranga Química:
 - Sr. Lauro Roosevelt S. Moreira - Diretor Superintendente
 - Sr. Ernesto Danilo Timich - Gerente de Desenvolvimento de Negócios

- Grupo Ticket:
 - Sr. Getúlio B. Acayaba - Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios
 - Sra. M. Graça D. Souza - Assistente de Desenvolvimento

- Grupo Continental / Metalfrio:
 - Sr. Luiz Eduardo Moreira Caio - Diretor Geral
 - Sr. Pablo Blas - Diretor Corporativo de Desenvolvimento Estratégico
 - Sr. Estêvão Anselmo - Gerente de Planejamento Estratégico

4.1. O Caso Ipiranga Química

4.1.1. A Empresa

4.1.1.1. Breve Histórico

A Ipiranga Comercial Química é uma das 24 empresas do Grupo Petróleo Ipiranga. O grupo nasceu em 1937, através da fundação da Refinaria de Petróleo Ipiranga, em Rio Grande (RS). Desde então o grupo seguiu uma estratégia de diversificação e

hoje, além do refino de petróleo (uma das duas únicas empresas de refino privadas do país), dedica-se à distribuição de combustíveis e lubrificantes, à química, à petroquímica e ainda a alimentos, fertilizantes e serviços. É controlada por cinco famílias de empresários nacionais, quatro delas oriundas do RS e uma oriunda do RJ. Durante o ano de 1993 o Grupo Ipiranga adquiriu o controle acionário das operações da Atlantic no Brasil e, com isso, tornou-se o maior grupo privado nacional com um faturamento anual estimado em 4,3 bilhões de dólares, e um contingente de 7.800 funcionários.

Desde a fundação da refinaria, em 1937, o grupo vem atuando com a produção e comercialização de produtos químicos mas foi apenas em janeiro de 1991 que foi fundada a Ipiranga Comercial Química S/A (ou Ipiranga Química, como é conhecida no mercado) com o objetivo de armazenar, comercializar e distribuir produtos químicos em todo o território nacional. A Ipiranga Química praticamente não se dedica à produção, mas à compra e venda de produtos químicos provenientes tanto das outras empresas do Grupo Ipiranga, como também de outros fornecedores nacionais e internacionais, exercendo uma função tipicamente comercial. Antes de janeiro de 1991, a Ipiranga Química existia como uma divisão na Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga, a empresa do grupo dedicada à distribuição de combustíveis e lubrificantes, mas, devido ao seu crescimento, ao porte que suas operações vinham adquirindo e ainda devido à necessidade de se estruturar com uma cultura diferenciada da área petrolífera é que ela foi desmembrada como uma empresa independente. A Figura 12 ilustra a evolução dos negócios químicos do Grupo Ipiranga desde a sua fundação até a inauguração da Ipiranga Química em 1991.

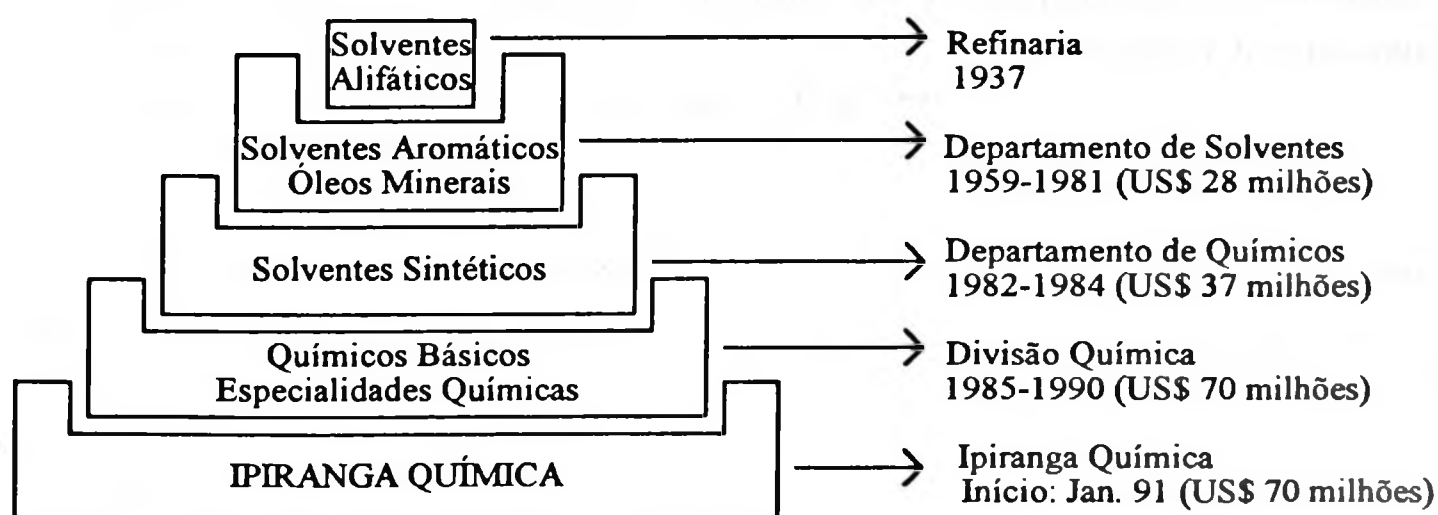


Figura 12: Evolução dos negócios químicos do Grupo Ipiranga

4.1.1.2. Negócios Atuais (1993)

A Ipiranga Química possui diversas áreas de negócios que se dedicam, cada uma delas, a diferentes grupos de produtos:

- **Solventes Alifáticos e Solventes Aromáticos:** incluem produtos como tolueno, xileno, água-raz e tintas e adesivos. Alguns solventes sintéticos.
- **Óleos Minerais de Processo:** basicamente óleos derivados do petróleo destinados às indústrias de borracha, tintas e outros.
- **Parafinas:** diversos tipos de parafinas destinadas às indústrias de ceras e velas.
- **Químicos Básicos:** são produtos químicos amplamente conhecidos e com diversos tipos de substitutos. Englobam produtos como Dióxido de Titânio, Ácido Acético, Aminas e outros aplicados nas indústrias químicas em geral.
- **Especialidades Químicas:** são produtos químicos especiais, de maior valor unitário e alto conteúdo técnico tais como biocidas, hidrozinas, minerais para cerâmica, aditivos em geral e outros.
- **Polímeros:** matérias-primas para a indústria de transformação de plásticos. Destinados à produção de embalagens, utilidades, peças técnicas e afins.
- **Ceras Perolizadas:** de origem parafínica ou sintética, são pós micronizados utilizados como aditivos para diversos tipos de indústrias. É o único negócio da Ipiranga Química que possui produção própria e tecnologia desenvolvida internamente.

As diferentes linhas de produtos atendem a necessidades específicas dos seguintes mercados:

- Indústrias de tintas, vernizes e "thinners"
- Indústrias de borrachas
- Indústrias de adesivos
- Indústrias de óleos vegetais
- Indústrias têxteis e de papel e celulose

- Agroindústrias
- Indústrias de transformação de plásticos

4.1.1.3. Desenvolvimento dos negócios atuais

Os negócios da empresa têm se desenvolvido de uma maneira muito peculiar e vêm passando por algumas transformações devido a mudanças ocorridas no mercado e nas leis brasileiras nos últimos anos. Há um momento de ruptura no desenvolvimento dos negócios da empresa: o ano de 1990. Até então o mercado de produtos químicos e petroquímicos era bastante regulamentado e controlado pelo governo. A Ipiranga Química e seus concorrentes, empresas de distribuição, acabavam tendo um lucro quase garantido, uma vez que tanto os preços para compra dos produtos como os preços para a venda eram fixados pelos órgãos governamentais. Assim, havia uma menor consciência de custos na empresa, os negócios eram administrados por volume de vendas (e não por rentabilidade), e o escoamento dos produtos era garantido, uma vez que, na maior parte dos produtos da empresa, as quotas de compra eram fixadas pela Petrobrás. Mas, à partir de 1991 (coincidindo com o desmembramento da Ipiranga Química como uma empresa independente), houve uma desregulamentação parcial incompleta por parte do governo, ou seja, os preços de venda praticados pelos distribuidores no mercado são livres, mas os preços de compra da Petrobrás são ainda fixados (e ainda sem diferenciação por volume comprado), enquanto as quotas sofreram uma certa flexibilização. Tais medidas propiciaram o surgimento de inúmeras empresas distribuidoras de pequeno porte com vantagens de custos, porque a desregulamentação parcial não permite aos grandes distribuidores beneficiar-se do efeito escala.

Desta forma, os negócios mais fortemente dependentes do sistema Petrobrás começaram a declinar, enquanto outros negócios, que dependiam de importações, por exemplo, ganharam novos atrativos, com a queda das alíquotas de importação e a maior abertura do mercado brasileiro.

De uma maneira gráfica, pode-se ilustrar a situação de desenvolvimento dos negócios atuais da empresa, identificando os negócios em declínio e os negócios em ascensão como ilustra a Figura 13.

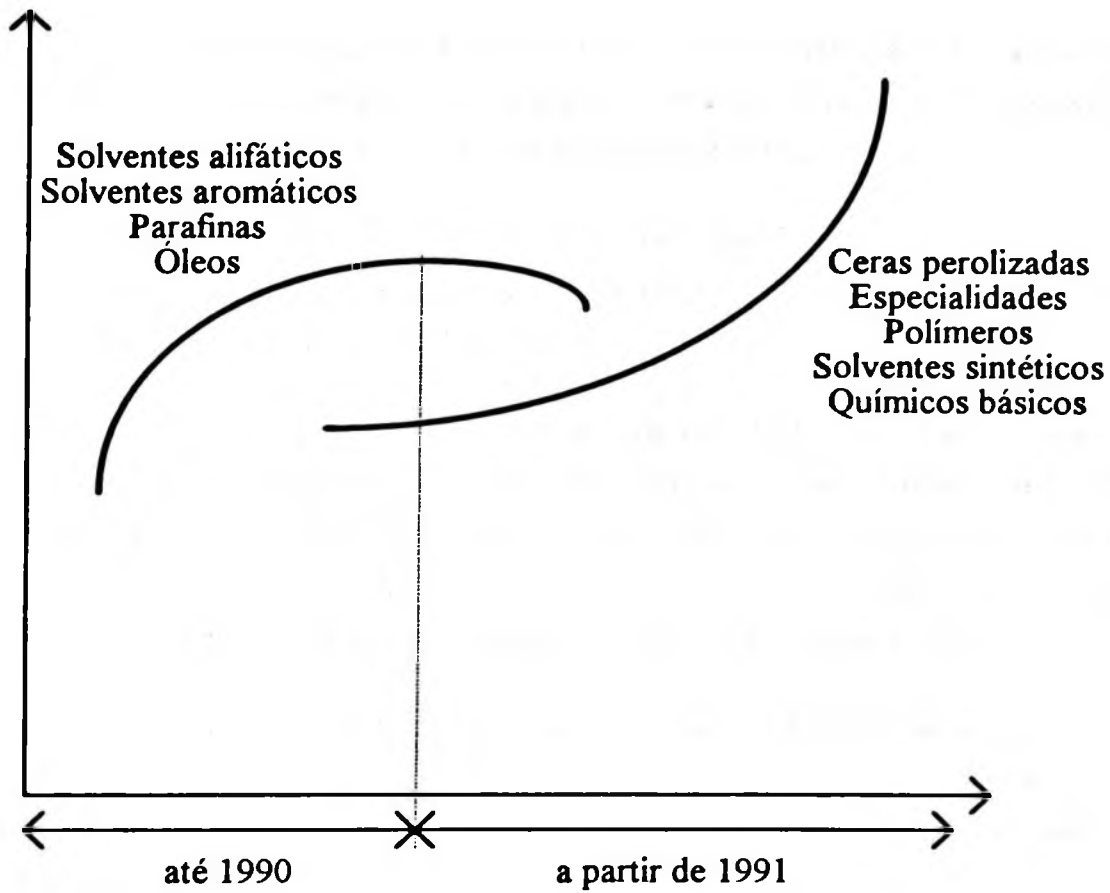


Figura 13: Desenvolvimento dos negócios atuais da Ipiranga Química

4.1.1.4. Estruturação interna

A estrutura interna da empresa, no início de 1991, quando a empresa começou a procurar oportunidades de novos negócios mais consistentemente era a ilustrada na Figura 14.

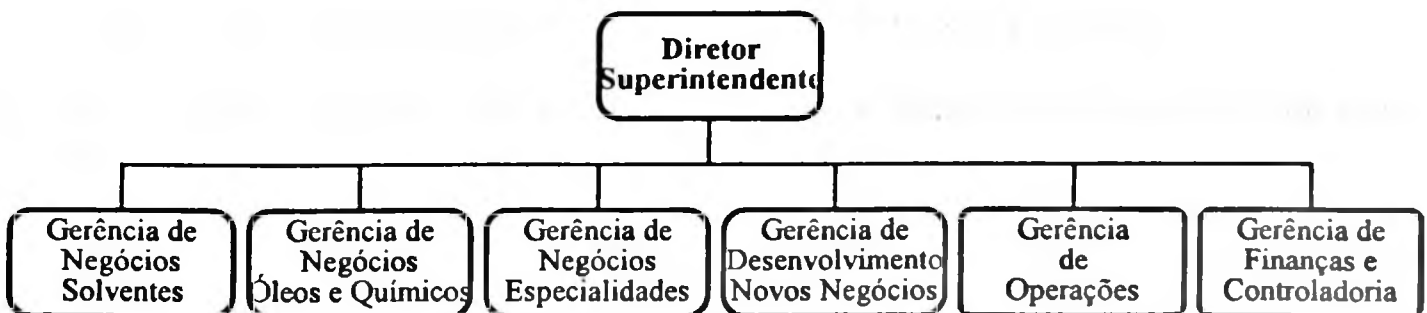


Figura 14: Estrutura interna da Ipiranga Química

É importante a observação do detalhamento do departamento de Desenvolvimento de Novos Negócios, pois é o que está diretamente relacionado com o interesse específico desta pesquisa, o que será feito mais adiante.

Em 1991 o faturamento da empresa foi da ordem de 70 milhões de dólares, sendo que o departamento de solventes foi responsável por cerca de 80% dessa cifra, e a empresa contava com cerca de 100 funcionários.

É interessante mencionar que em 1993, após a entrada em novos negócios, a empresa irá crescer em torno de 50% em relação à 1991, com a expectativa de faturar por volta de 105 milhões de dólares e um quadro de 130 funcionários, e ainda uma enorme redução de dependência do negócio de solventes (estritamente relacionado com o sistema Petrobrás) que passará a responder por volta de 55% do faturamento.

A estrutura da empresa era montada por áreas de negócios, sendo que os três gerentes de negócios eram os responsáveis por marketing, vendas, assistência técnica e o resultado final de suas unidades, enquanto os outros três departamentos davam suporte às atividades das áreas de negócios.

4.1.1.5. Novos negócios que a empresa entrou

Quando o mercado começou a abrir e a desregulamentação parcial do sistema Petrobrás começou a vigorar, a empresa saiu à procura de novos negócios para atuar, visto que as margens de contribuição de seus negócios em vigor começaram a ficar inviáveis.

Foram identificados três tipos de novos negócios que a empresa entrou à partir daquela época (final de 1990):

- a. Novas alianças com empresas nacionais para distribuição de seus produtos.
- b. Novas alianças com empresas estrangeiras para distribuição ou representação de seus produtos.
- c. Novos negócios com produção própria.

Dentre os vários novos negócios que a empresa desenvolveu, cinco foram os que obtiveram maior destaque, sendo três deles na categoria a, um deles na categoria b e o outro na categoria c.

Na categoria b, foram obtidos contratos para a distribuição de produtos das empresas Angus e Air Products, negócios esses que foram incorporados pelas áreas de Especialidades da Ipiranga Química, e também com a empresa Sun Oil, negócio incorporado pela área de Óleos e Químicos.

Na categoria a foi feita uma aliança com a empresa nacional Polisul para a distribuição de matéria-prima plástica, negócio esse que demandou a criação de uma nova área de negócios com estrutura própria. E, na categoria c, criou-se uma nova área de negócios que, além de estrutura de pessoal diferenciada, também desenvolveu toda uma área de produção para a obtenção de ceras perolizadas.

Para os executivos da Ipiranga Química esses cinco casos eram novos negócios porque exploravam áreas que até então a empresa desconhecia e demandavam uma estruturação diferenciada. Além disso, esses novos negócios puderam ser assim classificados de acordo com a definição dada neste trabalho, pois mudavam dois ou mais parâmetros do tripé: necessidade, tecnologia, grupo de clientes. O Quadro 9 detalha cada novo negócio em relação a esses parâmetros.

Tipo do negócio	Produto	Necessidade que atende	Tecnologia utilizada	Grupo de clientes
Contrato com a empresa Angus	AMP	Nova necessidade - Aumenta o "shelf-life" de tintas e vernizes	Gerado à partir de nitroparafinas. Só a Angus produz. Sua utilização reduz ou elimina a necessidade de Amônia.	É o mesmo da empresa com uma pequena ampliação de mercado (novo segmento).
Contrato com a empresa Air Products	Alcool Polivinílico	Substituição do amido na indústria têxtil.	Já conhecida.	Novo grupo de clientes para a empresa (indústria têxtil).
Contrato com a empresa Sun Oil.	Sunspray.	Proteção agrícola contra um certo tipo de praga em citrus. O produto que existia no mercado não atendia à essa necessidade.	A utilização é feita da mesma forma. É um óleo mineral com uma faixa de destilação mais estreita (diferencial tecnológico). Não prejudica a planta.	Novo grupo de clientes. A empresa, até então, não atuava na área agrícola.
Contrato com a empresa Polisul.	Poliétileno de alta densidade.	Atende a uma nova necessidade sob o ponto de vista da Ipiranga Química. Suprir matérias-primas plásticas.	A tecnologia do produto já era bem conhecida, mas a tecnologia comercial era nova para a Ipiranga.	Novo grupo de clientes. Indústria de transformação de plásticos.
Produção própria.	Ceras perolizadas.	Substitui produtos importados e resolve problemas específicos para algumas empresas (feito sob medida).	Tecnologia de obtenção do produto novo e desenvolvida em conjunto com consultores.	Grande elenco de novos clientes (têxtil, borracha, adesivos "hot-melt"). Novos tipos de relacionamento em clientes já usuais.

Quadro 9: Novos negócios desenvolvidos pela Ipiranga Química

4.1.2. Razões para a busca de oportunidades

A principal razão para a Ipiranga Química buscar oportunidades de novos negócios foi a deterioração, irreversível à curto prazo, dos negócios correntes ao final de 1990. Devido à facilidade de não ser uma empresa tipicamente produtora, havia a necessidade de rapidamente desenvolver novos negócios para substituir parcial ou totalmente os negócios declinantes, buscando alianças com empresas nacionais ou, a outra alternativa que ganhava mais força, através da parceria com empresas no exterior.

Outra razão que tomou forma principalmente após o início da abertura comercial brasileira, foi a necessidade de obter um porte mínimo como empresa distribuidora competitiva internacionalmente. Esse porte era necessário tanto em termos de linhas de produtos mais completos, bem como com a incorporação de linhas novas necessárias para um distribuidor internacional e ainda com um volume de negócios realizados por ano que garantisse poder de barganha e penetração nos mercados.

Dentro ainda dessa linha de pensamento sobre o porte da empresa, vislumbrou-se a necessidade de ter-se uma base industrial para ganhar força estratégica e uma certa independência em pelo menos algumas linhas de produtos.

Tomadas em conjunto essas foram as principais razões da empresa para identificar oportunidades e desenvolver novos negócios, sendo que para cada novo negócio houve um responsável principal pela identificação da oportunidade, embora tenha havido a participação ativa do departamento de desenvolvimento de novos negócios na identificação das oportunidades de quase todos os novos negócios. No caso de ceras perolizadas, por exemplo, a identificação da oportunidade foi feita pelo próprio Diretor Superintendente que a vislumbrou quando da partida da fábrica da Polisul, coligada do Grupo Ipiranga, que não tinha o que fazer com um subproduto de suas reações químicas, um polímero pastoso. O Diretor, então, incumbiu seu assessor para tentar descobrir alguma aplicação para o subproduto. Esse assessor visualizou uma aplicação mas não conseguiu desenvolver a forma de obtenção do produto final. Foi apenas em 1984, após a visita a um cliente que descobriram quem poderia purificar o polímero pastoso e obter um produto final. Em 1985, a Ipiranga começou a comercializar esse produto que era feito sob exclusividade por essa empresa de purificação. Esse produto, a cera em pó, ficou em linha até 1986, quando a empresa produtora apresentou problemas com a purificação e interrompeu a fabricação. Novamente, em 1989, foram procurados por uma Consultoria que ofereceu-se para desenvolver uma tecnologia mais de ponta para obter a cera em pó. À partir daí, iniciou-se um processo de desenvolvimento que culminou com a abertura da nova unidade de negócios ceras perolizadas no início de 1992.

No caso da distribuição de polietileno de alta densidade produzido pela empresa nacional Polisul, também houve uma participação decisiva do Diretor Superintendente da Ipiranga Química. Logo no início das atividades da Polisul, o Diretor já começou a cogitar a hipótese de distribuir o produto fabricado, o que significava uma oportunidade de integração de atividades já que a Polisul é uma empresa coligada do Grupo Ipiranga. Assim, após a sugestão dessa integração no início de 1991, momento em que a Ipiranga Química voltou-se estrategicamente para a diversificação, houve um acerto entre acionistas na Polisul e, em meados de 1992, foi criada a unidade de negócios polímeros, para começar a distribuição dos materiais plásticos da Polisul, bem como para atuar com outros tipos de plásticos, oriundos de outras empresas.

Já nos outros casos de novos negócios, o responsável pela busca e identificação de oportunidades foi um dos gerentes das áreas de negócios para onde os novos negócios foram incorporados. Ele tomou a iniciativa de enviar cartas para as empresas que posteriormente fizeram alianças para a distribuição de seus produtos no Brasil. Os primeiros contatos, via cartas e fax, apenas abriram portas para futuras visitas do Diretor Superintendente e do Gerente do departamento de desenvolvimento de novos negócios, responsáveis pelo detalhamento e desenvolvimento dessas oportunidades, antes que os novos negócios fossem incorporados às áreas respectivas.

Assim um papel crucial coube ao departamento de desenvolvimento de novos negócios, mas com o forte compromisso do Diretor Superintendente e de um dos Gerentes das áreas de negócios, na identificação de oportunidades.

Esses executivos buscaram oportunidades com o objetivo maior de realização profissional, mas, de acordo com o Gerente de departamento de desenvolvimento de novos negócios, também um pouco por vaidade e pela co-responsabilidade com o crescimento da empresa.

Não existiram sistemas de recompensa monetários ligados à busca de oportunidades, mas, através dessa busca, houve a recompensa de ir para o exterior, crescer a capacitação profissional e obter o prazer do relacionamento com outras pessoas em outros países, ou seja, formas de recompensa não-monetárias ligadas ao aspecto de desenvolvimento profissional. E ainda um alto grau de liberdade para implantar as novas oportunidades.

No início de 1991, também, foi contratado um profissional para buscar novas oportunidades, o Assessor de Novos Negócios, ligado ao departamento de desenvolvimento, que tinha a função típica de buscar, avaliar e implantar novos negócios. Mas esse profissional acabou se envolvendo bastante com a exploração da oportunidade do novo negócio de ceras perolizadas e tornou-se o Gerente dessa nova área de negócios assim que ela

tomou forma. Foi contratado um novo profissional para assumir a Assessoria de Novos Negócios em meados de 1992, mas em 1993 houve um redesenho da estrutura da empresa e esse cargo se extinguiu.

Em relação ao ambiente interno da empresa para favorecer a busca de oportunidades, o Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios avalia que existiu uma grau de liberdade bastante grande, até decorrente de um baixo nível de controles e cobranças, mas a empresa, de qualquer forma, tinha uma cultura empreendedora bastante forte a ponto de montar um departamento exclusivamente para descobrir e explorar novas oportunidades. O Diretor Superintendente estava altamente comprometido com o departamento e com a filosofia de buscar e desenvolver novos negócios, inclusive tendo a idéia partido dele próprio.

4.1.3. Organização para a Busca de oportunidades

Como visto anteriormente, a empresa tinha um forte compromisso com a busca e o desenvolvimento de novos negócios e, por isso, se estruturou para tal. Juntamente com a fundação da empresa em Janeiro de 1991 foi criado o Departamento de Desenvolvimento de Novos Negócios, cuja estrutura está representada na Figura 15.

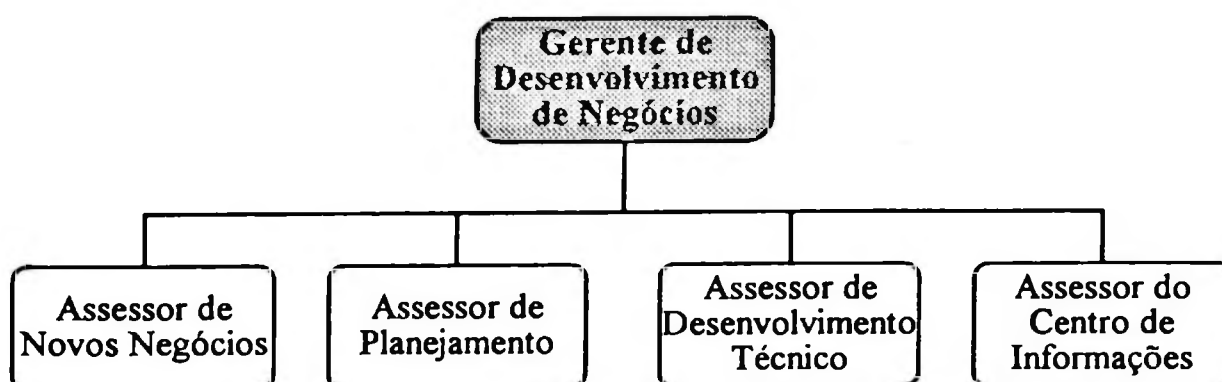


Figura 15: Estrutura do departamento de desenvolvimento da Ipiranga Química

De acordo com o que já foi relatado anteriormente o compromisso de buscar, avaliar e implantar novas oportunidades de negócios era do Assessor de Novos Negócios, mas contando com a contribuição de todos os outros assessores.

Apoiando integralmente essa forma de organização o Diretor Superintendente era o elemento da cúpula mais fortemente comprometido com o seu sucesso. O restante do corpo gerencial estava mais envolvido com os negócios correntes e apenas um dos Gerentes de Negócios (Especialidades) procurou desenvolver novos negócios nesse período e esteve comprometido com o processo de buscar oportunidades de novos negócios, atuando, assim, mais próximo do departamento de desenvolvimento.

Dessa forma, existia uma pequena equipe de busca que era a própria área de desenvolvimento, composta por cinco pessoas. Funcionava através de metas estabelecidas e negociadas pelo Diretor Superintendente e com um acompanhamento dos resultados realizado de forma branda e não estruturada. A pretensão era de que as metas seriam simplesmente negociadas e cobradas pelo Diretor e não pelo resto da estrutura da empresa.

A formação profissional dos elementos dessa equipe era, na maior parte, em Química Industrial ou Engenharia Química com especialização em Marketing ou Administração. O estilo de trabalho da equipe foi baseado na complementaridade de funções, com atitudes orientativas e apoiativas. O perfil pessoal de cada membro da equipe incluía um certo gosto por empreendimentos, o que na Ipiranga é chamado de atitude de "cão perdigueiro", farejador de oportunidades. Além disso, o perfil de cada membro também incluía iniciativa, organização e planejamento, para não sair atrás de todos os lados, como também experiência comercial e inglês (para contatos internacionais, análise de contratos e outros).

É interessante observar que no negócio de ceras perolizadas o Assessor de Novos Negócios (ou caçador de oportunidades, conforme o jargão da Ipiranga) tornou-se o "dono" do negócio evidenciando a possibilidade de que qualquer pessoa da equipe pudesse vir a ser um "dono" de negócio (um Coordenador ou Gerente de uma unidade de negócios). A idéia era que a equipe pudesse ser um estágio de treinamento para futuros cargos de linha ou nível mais elevado.

4.1.4. Direcionamento Estratégico

Desde o início da fundação da empresa e da área de desenvolvimento de novos negócios a empresa tinha explicitado suas missões e objetivos. Suas missões estavam inclusive escritas no caderno de apresentação da empresa, quais sejam:

- Serem especializados no "marketing" de produtos químicos para todos os negócios químicos do Grupo Ipiranga e para outras empresas nacionais e internacionais;
- Serem detetores de oportunidades de investimento na área química;
- Desenvolverem pessoas qualificadas para atuar nos negócios químicos da Ipiranga.

Os seus objetivos, embora não explicitados por escrito, estavam bem delineados pelo Diretor Superintendente, que periodicamente os comunicava ao corpo gerencial e ao restante da empresa de forma não estruturada. Os objetivos eram ampliar a escala dos negócios e mudar o perfil das linhas de produtos. Para tal a equipe deveria focar-se no desenvolvimento de novos negócios com fornecedores ideais, empresas cujo perfil seria de porte médio, da área química ou petroquímica, imagem e qualidade respeitáveis, e, no caso de empresas estrangeiras, que fossem não internacionalizadas ou precariamente internacionalizadas.

Durante um processo de planejamento estratégico para o Grupo Ipiranga, ocorrido entre 1990 e 1991, foram avaliados os pontos fortes e fracos do Grupo e das empresas, e os acionistas deram as grandes linhas estratégicas para cada empresa. As definições dos acionistas ocorreram após consultas a funcionários, bancos, consultores e ao Diretor de Planejamento Estratégico do Grupo, conforme a Figura 16.

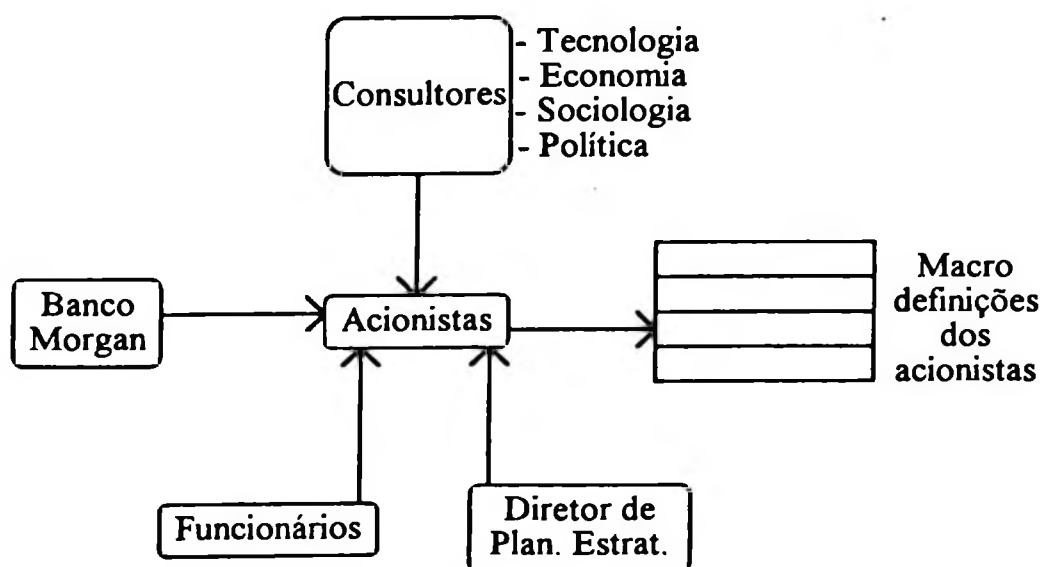


Figura 16: Definições estratégicas para as empresas do Grupo Ipiranga

Dessa forma, além da empresa conhecer suas missões, objetivos e as grandes linhas estratégicas, a área de desenvolvimento pôde se conscientizar dos pontos fortes e fracos com os quais deveria trabalhar, além de ganhar uma visão sobre concorrentes e um painel de cenários sobre o futuro. Esses pontos fortes e fracos, segundo o Gerente de Desenvolvimento, foram aproveitados como argumentos de vendas para conseguir-se novas alianças com fornecedores (acesso a produtos).

Também um perfil das capacitações da empresa estava definido. Um grupo estratégico, composto por executivos da empresa, montou um formulário onde explicitava-se essas capacitações. Novamente, as conclusões desse formulário foram utilizadas como preparação para os "caçadores de oportunidades" venderem os serviços da empresa e conseguirem alianças.

Não haviam princípios norteadores formulados formalmente mas havia uma certa definição na cabeça das pessoas envolvidas na busca de novos negócios, definição essa obtida através de conversas entre o Diretor Superintendente e o corpo gerencial. Exemplo de alguns balizadores:

- Para a contratação de um vendedor, um novo negócio na área de produtos "commodities", deveria apresentar uma projeção de faturamento da ordem de três milhões de dólares por ano.
- Os novos negócios deveriam apresentar algum tipo de sinergia com os negócios já em andamento.
- Os novos negócios deveriam apresentar um equilíbrio entre geração rápida de caixa e geração no médio e longo prazos.
- As empresas-alvo para a realização de alianças deveriam ter porte médio (no exterior) porque as pequenas empresas "não querem" se globalizar e as grandes já estão globalizadas com estratégias locais. Dessa forma, a Ipiranga Química se oferecia como a forma mais econômica, segura e rápida para "globalizar" o fornecedor no Brasil.

Apesar de terem esses balizadores, não haviam parâmetros de pré-avaliação definidos. Havia uma convicção de que deveriam ser levados em conta, mas não estavam explicitados. Nesse ponto, a empresa não se estruturou bem para escolher os negócios em que ela poderia prestar bons serviços. Os parâmetros que tinham em mente eram insuficientes e outros que sabiam importantes, não foram respeitados. Isso, de acordo com o

gerente de Desenvolvimento, possibilitou a incorporação de alguns negócios não lucrativos. A empresa não separou os recursos necessários básicos para alguns novos negócios.

4.1.5. Fontes de Oportunidades

A empresa buscou as oportunidades através de conversas com consulados, consultas a diretórios e outros. Por exemplo, os novos negócios de ceras perolizadas e polímeros surgiram através da visão estratégica do diretor Superintendente e de suas conversas com os membros da Diretoria da empresa Polisol. As buscas sempre foram orientadas para encontrar-se negócios em empresas fornecedoras que se encaixassem com o perfil da Ipiranga Química.

As fontes consultadas foram as mais variadas. Foram consultados profissionais mais velhos e experientes tanto na Ipiranga Química como na holding do Grupo. Algumas fontes nacionais foram o Anuário da Associação Brasileira da Indústria Química, as relações de importações fornecidas pela CACEX (Conselho de Comércio Exterior), além de conversas com produtores nacionais, com a Petrobrás, e com o DNC (Departamento Nacional de Combustíveis). Ainda outras fontes, ligadas ao ambiente internacional, tais como o diretório do SRI (World Chemical Producers Directory), revistas como ECN (European Chemical News) ou Chemical Week e outras. Participação em congressos da NPRA (National Petroleum Refiners Association) em San Antonio, no Texas onde reúnem-se fabricantes de produtos químicos e petroquímicos do mundo todo, e ainda viagens exploratórias pelos Estados Unidos, África do Sul, Uruguai, Argentina, dentre vários países. Para inteirar-se de tendências futuras foram inquiridos alguns consultores e especialistas de mercado.

Dado que a empresa tinha uma imagem muito boa no exterior, a idéia era de que ela se consolidasse como o maior distribuidor de produtos químicos e petroquímicos do país. Para isso ela buscou escala, alianças de longo prazo e buscou operar como "trader" (agente de importação / exportação). Segundo o Gerente de Desenvolvimento, a empresa foi à busca de um espaço que avaliou a ela pertencer: o seu nicho.

4.1.6. Processo de Identificação

Na maioria dos novos negócios que a empresa incorporou entre 1990 e 1993, o primeiro sinal que levava os responsáveis pela identificação a perceber uma oportunidade de novo negócio com uma empresa para distribuição de seus produtos era quando essa empresa não tinha representantes no Brasil (caso de negócios com empresas estrangeiras), ou então, o primeiro sinal poderia ser a participação acionária do Grupo em empresas produtoras de petroquímicos (caso em que havia acesso aos produtos com vantagens competitivas).

Em todos esses novos negócios nunca houve um processo formal para compilação de dados ou geração de idéias de forma estruturada. Apenas reuniões informais onde se trocavam idéias do que estava acontecendo.

Mas, realizaram, na maioria das vezes, estudos de mercado bastante aprofundados para tirarem conclusões sobre a aceitação dos novos negócios, inclusive com a contratação de consultorias externas especializadas em pesquisas de mercado, como foi o caso dos negócios de polímeros e ceras perolizadas. Para os negócios com fornecedores estrangeiros, foram levantadas informações básicas ou mesmo testes de mercado, por seis meses ou um ano, já que na distribuição é mais fácil entrar ou sair do mercado.

4.1.7. Seleção de Oportunidades

O corpo gerencial da empresa entende claramente quais são os fatores críticos de sucesso de seus negócios. Basicamente são: escala, giro alto, infra-estrutura operacional e logística. Dessa forma, ao avaliar a oportunidade de um novo negócio, esses fatores são levados em conta.

Apesar de não explicitarem o "dono do negócio" com perfil adequado como um fator crítico de sucesso, em dois dos novos negócios procuraram adequar esse requisito de forma equilibrada. Por exemplo, no caso de Polímeros e do negócio de Ceras Perolizadas procuraram contratar ou promover internamente os profissionais que julgavam enquadrar-se com os pré-requisitos para a função porque esses foram os negócios novos que tinham porte para criar-se uma nova área ou unidade independente, com estrutura própria.

Também para esses dois novos negócios houveram estudos bem detalhados sobre a estrutura da indústria a ser entrada. Nos negócios com produtos importados também houveram estudos sobre a indústria, mas com menos profundidade, um pouco por falta de condições para tal e um pouco porque nesses casos há a possibilidade de avanço e retrocesso, podendo-se sentir o mercado. No entanto, sempre fizeram visitas e levantamentos para embasar as decisões.

Estratégias detalhadas para cada negócio foram elaboradas, traduzindo-se inclusive em orçamentos, tanto no caso do negócio de Ceras Perolizadas como no negócio de Polímeros. No caso dos negócios com produtos importados, no mínimo enviaram uma carta ao fornecedor (parceiro na aliança) com o orçamento, metas de vendas, clientes-alvo, mercados a serem desenvolvidos, as principais intenções para o ano e outros detalhes.

A grande falha na seleção de oportunidades, segundo o Gerente de Desenvolvimento, foi não checá-las adequadamente. As razões para essa falha foram um pouco por um fator cultural, e, também, pela pressa e o afã de crescer. Nesse ponto, muitas vezes a empresa esqueceu de olhar seus alicerces para sustentar mais um andar. Outra explicação para essa falha é que a empresa, não tinha parâmetros muito bem definidos e explícitos para poder selecionar as oportunidades. Inclusive, atualmente a empresa está reestruturando-se para maximizar os resultados dos negócios atuais e, só depois de consolidada essa fase, voltar a dedicar-se a busca de novos negócios.

4.2. O Caso Ticket Grupo de Serviços

4.2.1. A Empresa

4.2.1.1. Breve Histórico

Fundado em 1976, o Grupo Ticket é hoje um conglomerado de unidades de negócios que movimentam por volta de 1,4 bilhão de dólares (estimativa para 1993), com 42.000 empresas-clientes, abrangendo atividades como refeição industrial, refeição-convênio, turismo, incentivo à vendas, alimentação em terminais rodoviários, cestas

de alimentos e outras. O grupo conta com um quadro de 15.000 funcionários e tem como acionistas os Grupos Accor (45%), Brascan (36%), Espírito Santo (9%) e diretores da Ticket (10%).

A história do Grupo começa com a vinda para o Brasil de Firmin Antonio, um português naturalizado francês que vive no Brasil desde 1976, e que hoje é o seu presidente. Na época, ele inaugurou as unidades de Ticket Restaurantes e a GR-Restaurantes de Coletividade. À partir de 1985 iniciou seu processo de diversificação com a criação e a aquisição de empresas, sempre na sua área de atuação.

4.2.1.2. Negócios Atuais (1993)

Como já mencionado anteriormente, o Grupo é formado por unidades de negócios descentralizadas, voltadas para o mercado, quais sejam:

- **Ticket Restaurante:** é a atividade pioneira. Líder do setor de refeições-convênio, utilizados para a alimentação de trabalhadores dos grandes centros urbanos no Brasil.
- **Ticket Alimentação:** opção para as empresas que buscam conceder benefícios com maior alcance social. Possibilita a aquisição de gêneros alimentícios de primeira necessidade, numa rede de estabelecimentos filiados em todo o Brasil, respeitando os hábitos de consumo e as estruturas de distribuição de cada região.
- **Ticket Combustível:** lançado em 1990, destina-se a facilitar e racionalizar o controle de despesas com combustíveis utilizados pelas frotas urbanas e rodoviárias das empresas, contribuindo para uma maior produtividade operacional e administrativa. Conta com uma rede de postos credenciados em todo o território nacional.
- **Cestaticket:** a cesta de alimentos foi criada para atender as necessidades básicas do trabalhador e sua família, complementando a alimentação diária, integrando-os nos objetivos da empresa. A composição da cesta é elaborada de acordo com a necessidade e a preferência do cliente, com opções no sistema de distribuição através de unidades de Atendimento ao Usuário, na própria empresa ou em postos volantes.

- **Incentive House:** fundada em 1984 (incorporada em 1987), é especializada no planejamento e criação de programas de incentivo, voltados ao crescimento de vendas e produtividade nas empresas-clientes.
- **GR-Restaurantes de Coletividade:** é uma atividade de alimentação empresarial, atuando na alimentação dos trabalhadores em empresas, indústrias, hospitais e escolas. A atividade GR possui, também, um segmento de serviços de infra-estrutura ou GRIS-GR Infra Estrutura de Serviços, que atua em comunidades localizadas em regiões de difícil acesso, prestando serviços como limpeza pública, lavandeira, padaria, supermercados, hospedagem, alimentação, entre outros. É um trabalho de base, deixando o cliente livre para a realização de sua vocação.
- **ACTOR:** é a unidade de negócios responsável pelo serviço de alimentação nos Terminais Rodoviários de São Paulo - Tietê, Barra Funda, Bresser e Jabaquara. Atende a 1.000.000 de usuários por mês em 35 pontos de vendas nos quatro terminais.
- **Ticket Informática:** atividade de suporte de administração, informática e produção de documentos de segurança.
- **NATA - Núcleo de Aplicação e Tecnologia em Alimentação:** atividade de apoio aos serviços, baseada no tripé: Engenharia e Projetos, Laboratório de Análises Bromatológicas e Microbiológicas, e Cozinha Piloto. Trabalha pela busca de modernas técnicas nessas áreas.
- **SOCENCO - Central de Abastecimento:** atividade de apoio, responsável pela compra, armazenagem e distribuição de matéria-prima para o abastecimento do Grupo.
- **Academia - Universidade de Serviços:** inaugurada em novembro de 1992, se destina à formação e aprimoramento profissional de seus colaboradores e à divulgação de inovações empresariais.

As quatro últimas unidades citadas dedicam-se ao apoio e suporte das outras unidades.

4.2.1.3. Desenvolvimento dos Negócios Atuais

Acostumado a desafios, o Ticket Grupo de serviços tem a ambição de chegar até o ano 2000 com negócios da ordem de US\$ 3 bilhões, ou seja, a missão é dobrar o tamanho do Grupo que, atualmente, fatura US\$ 1,4 bilhão por ano. O desafio leva em consideração o histórico dos últimos sete anos da Ticket, ou seja, um salto de US\$ 220 milhões para US\$ 1,4 bilhão em volume de negócios.

Em apenas sete anos, quando a direção percebeu que o Grupo era altamente dependente de apenas dois produtos (ou negócios) - na época Ticket Restaurante e GR-Restaurantes de Coletividade - o Grupo investiu US\$ 35 milhões na compra de concorrentes. Com isso, ampliou o leque de negócios, alcançando atualmente por volta de dez marcas (citadas anteriormente). Os novos empreendimentos continuam nos planos da Ticket, além de uma reestruturação nos atuais negócios em que atua.

A Ticket pretende trabalhar com base no tripé provação, qualidade e tecnologia, para não apenas dobrar o volume de negócios do Grupo, mas principalmente para conquistar espaços dentro do mercado brasileiro. Por exemplo, apenas 10 milhões dos 30 milhões de trabalhadores registrados são atendidos nas diversas modalidades de alimentação, da refeição industrial aos vales-refeição, passando pela cesta de alimentos.

Para atender esse mercado potencial, a Ticket acredita que a tecnologia será um sustentáculo dentro dos novos conceitos que pretende empregar, além da redução de níveis hierárquicos de seis para três, em média, visando dar maior agilidade e respostas mais rápidas no atendimento às necessidades dos clientes. Outro ponto de sustentação, segundo os executivos do Grupo, é o agrupamento sinérgico, não só para aproveitar o número de clientes potenciais, mas principalmente para reunir atividades de negócios mais afins.

Assim, o desenvolvimento dos negócios atuais pode-se dizer que se baseia no enxugamento administrativo, na busca por maior qualidade e competitividade, para explorar melhor o potencial de mercado e conseguir uma base sólida para a meta de crescimento do Grupo.

4.2.1.3. Estruturação Interna

A estrutura do Grupo está baseada em Unidades Estratégicas de Negócios. Há um presidente, ligado ao Conselho de Acionistas, que comanda o agrupamento dessas unidades. Cada unidade, ligada a uma marca ou negócio, por sua vez, possui um diretor geral e diretores regionais. A unidade GR, em particular, estrutura-se com um Gerente de Desenvolvimento, figura em foco para esta pesquisa, além de outros gerentes e supervisores ligados a áreas operacionais. A Figura 17 ilustra a organização estrutural do Grupo Ticket.

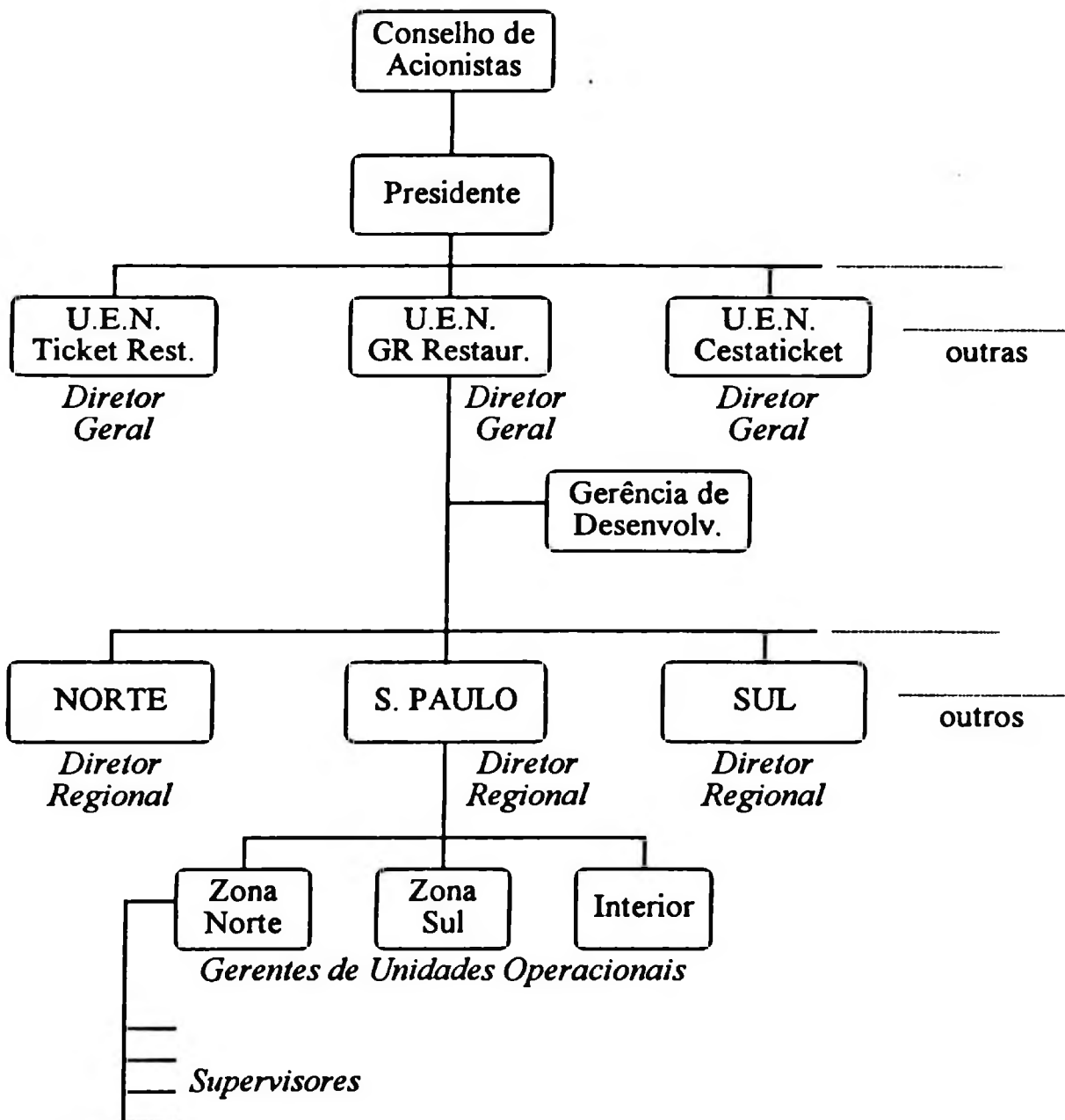


Figura 17: Estrutura do Grupo Ticket

Foi dentro da unidade de negócios GR, que nasceu o novo negócio que estará sendo estudado nesta pesquisa. Uma unidade que fatura por volta de US\$ 158.000.000 por ano e conta com 1.200 funcionários.

4.2.1.4. Novos Negócios que a empresa entrou

O novo negócio desenvolvido pelo Grupo Ticket está relacionado à terceirização de serviços de apoio nas empresas. Desde 1940, segundo os executivos do Grupo, os serviços internos de áreas de apoio nas empresas tem sido substituídos por prestação de serviços especializados de terceiros como um caminho para o enxugamento da estrutura de recursos materiais e humanos. Além disso, segundo eles, estatísticas demonstram que a horizontalização das atividades empresariais nos países desenvolvidos da Europa, Estados Unidos e Japão, tem sido um caminho prático para o aumento da produtividade. Nos últimos 50 anos, as grandes empresas, no âmbito mundial, reduziram 30% em seus quadros funcionais. No Brasil, os executivos da Ticket citam empresas como a Villares, que após 70 anos de atividades, iniciou sua terceirização em 1985. Naquela época, produziam uma cabine de elevador em 45 dias. Hoje esse tempo é de apenas sete dias. Liberaram, também, nesse período, 35% das áreas ocupadas de fabricação, e reduziram o efetivo de 4.500 homens para aproximadamente 1.000.

A Figura 18 ilustra o movimento ocorrido ao longo do tempo em direção à terceirização, de acordo com o Gerente de Desenvolvimento da unidade GR.

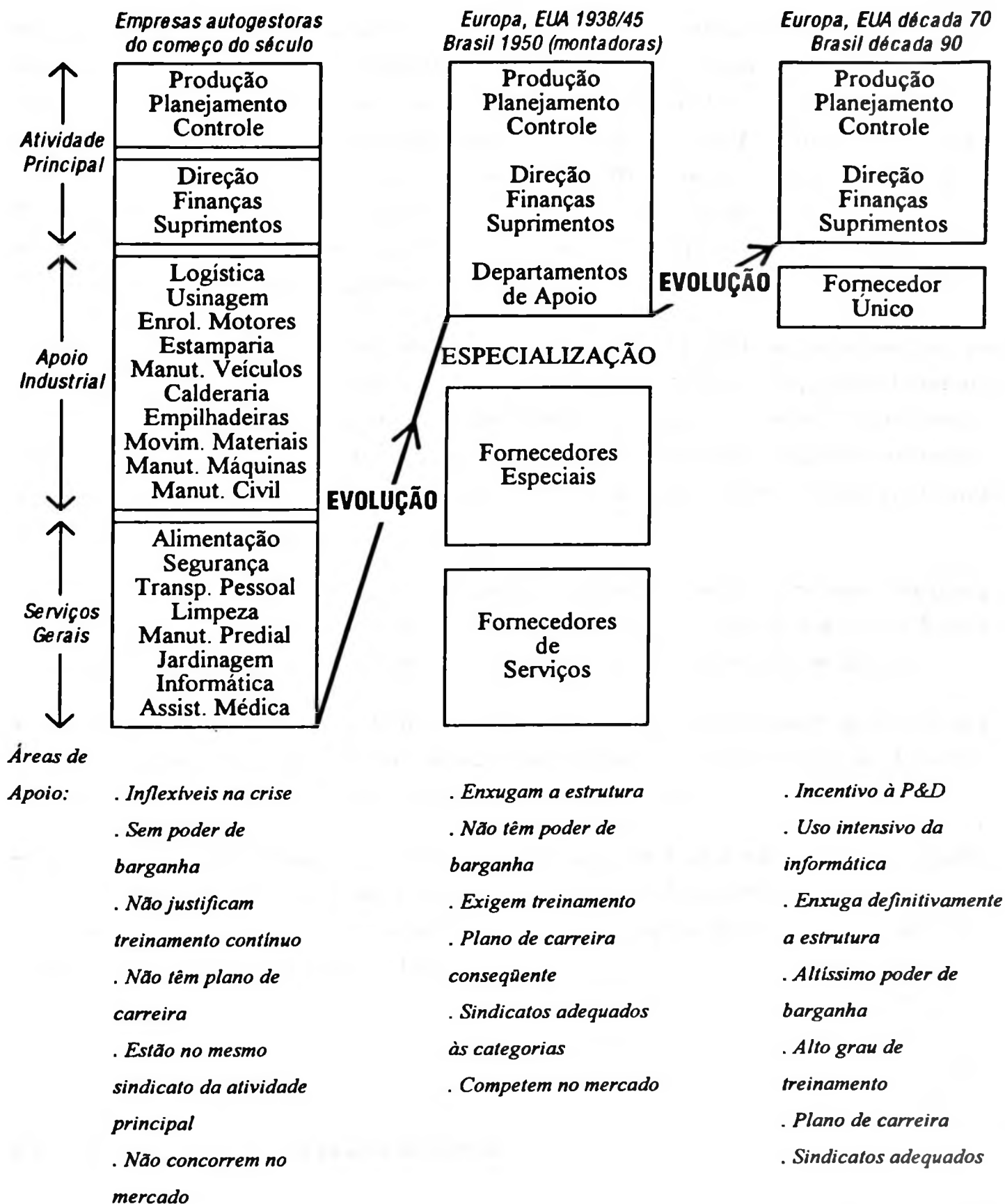


Figura 18: Evolução rumo à Terceirização

A Figura 18 mostra que, no começo do século, as empresas eram excessivamente verticalizadas, o que implicava em custos excessivos, inflexibilidade e falta de

especialização. Após a década de 50, no Brasil, as empresas evoluíram para o conceito de fornecedores especiais e fornecedores de serviços, mas isto ainda não permitia a total especialização das empresas nos seus negócios principais e exigia a existência de departamentos de apoio, no mínimo para supervisionar os diferentes fornecedores de serviços secundários. O novo negócio desenvolvido pelo Grupo Ticket em fins da década de 80, no Brasil, propõem uma evolução para um fornecedor único de todas as atividades secundárias, sendo que o Grupo Ticket se responsabiliza por gerenciar os terceiros e apresentar uma nota final única, à cada mês, para a empresa contratante.

Desta forma, o novo negócio é uma espécie de gerenciamento da terceirização nas empresas. Ele é efetivamente um novo negócio para o Grupo Ticket uma vez que demanda todo um enfoque diferenciado para a atividade, segundo os executivos do Grupo. De acordo com a definição de novo negócio elaborada no começo deste trabalho, em termos de necessidades, grupo de clientes e tecnologia utilizada, ele também se configura claramente como um novo negócio:

- **Necessidade:** Gestão de serviços de infra-estrutura. A proposta é fazer uma gestão moderna e eficiente dos serviços secundários (fora da atividade principal) de uma empresa. É uma necessidade totalmente diferente das que o Grupo Ticket atendia antes desse negócio.
- **Grupo de Clientes:** Empresas de porte médio para grande que necessitam aprimorar sua gestão administrativa para fazer frente à competitividade. Os clientes podem ser de outras áreas de atividade do Grupo Ticket, mas não obrigatoriamente.
- **Tecnologia:** A tecnologia empregada pelo novo negócio é uma metodologia de gestão baseada em técnicas atuais de administração utilizando fortemente as ferramentas de informática. A tecnologia teve que ser desenvolvida, com trocas de informações no exterior, e é totalmente nova para o Grupo Ticket.

4.2.2. Razões para a Busca de Oportunidades

De acordo com o Gerente de Desenvolvimento do GRIS (GR Infraestrutura e Serviços - a divisão na qual se localiza o novo negócio, pertencente à unidade de negócios GR), o principal identificador foi o próprio cliente, ou melhor, o primeiro interessado em comprar o serviço de administração de terceiros. Este sentiu a necessidade de

desenvolver algo parecido com o que já havia implantado em sua matriz no exterior, no caso, a IBM. Foi o próprio diretor da área de infra-estrutura da IBM quem consultou a Ticket para iniciar um desenvolvimento conjunto que propiciasse o mesmo tipo de serviço obtido em sua matriz nos Estados Unidos. Ele fez uma viagem à Nova Iorque, na sede da IBM, e notou que essa sede era administrada por um único fornecedor que cuidava de toda a infra-estrutura. Voltando ao Brasil, o diretor da IBM local começou a imaginar a possibilidade de ter algo semelhante aqui; procurou alguns fornecedores e descobriu que não havia nada pronto, nada que pudesse ser adaptado de imediato. Então, ele tentou identificar um fornecedor que tivesse o perfil indicado para o desenvolvimento conjunto de um projeto e que também se interessasse pelo tipo de trabalho.

Ao receber o convite, o Grupo Ticket somou ao ensejo o seu espírito normal empreendedor. O Grupo, com um perfil de prestador de serviços, estava pronto para o desenvolvimento de uma nova oportunidade como essa, mas ainda não imaginando que ela pudesse se tornar um novo negócio completo, uma nova área de negócios. Então, isso foi recebido dentro desse panorama, e o Grupo rapidamente procurou encontrar profissionais que pudessem avaliar e desenvolver o projeto, e imediatamente iniciou o trabalho.

O profissional contratado para coordenar esse projeto não vinha nem do Grupo Ticket e nem da IBM, mas da Mineradora Rio do Norte, empresa para a qual a Ticket prestava diversos serviços ligados aos seus negócios correntes. Esse profissional, na época da Mineradora, administrava os diversos contratos da Ticket com a Mineradora, numa espécie de "antecipação" ao negócio que a Ticket e a IBM pretendiam desenvolver.

As principais razões para a identificação e a exploração dessa oportunidade pelos seus identificadores, no caso tanto o diretor de infraestrutura da IBM, como também o diretor geral da unidade GR da Ticket (que no Grupo Ticket foi quem recebeu a proposta da IBM e sentiu e percebeu a oportunidade, disparando o processo de arregimentação de recursos para desenvolver o projeto) foram a possibilidade de suprir uma necessidade (para o diretor da IBM) e a possibilidade de aumentar o volume de negócios sob seu comando bem como a certeza de estar explorando um nicho que iria ser bem sucedido, pelo fato de já estarem operando com sucesso um caso parecido na Mineradora Rio do Norte, o que iria contar como um caso de sucesso em sua carreira (para o diretor do Grupo Ticket).

Até que o projeto fosse viabilizado nenhuma recompensa monetária foi distribuída, embora os diretores diretamente envolvidos no processo, quando da assinatura dos contratos com os primeiros clientes, incorporaram esse aumento de volume de negócios em seus prêmios ou bônus periódicos calculados sobre as receitas auferidas pelas divisões. Essa forma de recompensa, portanto, não estava diretamente relacionada à incorporação e a busca de oportunidades de novos negócios, mas indiretamente.

O profissional contratado para coordenar o projeto que se tornou o novo negócio, não participou diretamente da identificação da oportunidade, mas da implantação e viabilização do projeto após identificada a oportunidade, embora ele tenha tido um papel crucial para materializar a oportunidade, como será descrito mais adiante.

Desde que a diretoria acreditou no projeto, ela abriu as portas da organização para o seu desenvolvimento e criou condições para que o profissional contratado para coordenar o projeto pudesse treinar os outros profissionais, contratados e alocados para o novo negócio, numa nova tecnologia diferente das existentes no Grupo Ticket até então, embora não tenham havido grandes investimentos no ambiente de trabalho para poder aculturar o novo negócio, nem em termos de espaço físico, nem em relação à aceitação dos outros funcionários do Grupo e dos próprios acionistas.

Não houve e não está havendo formas de recompensa não monetárias para os responsáveis pela busca, identificação e implantação da oportunidade do novo negócio no Grupo, apenas a citada anteriormente em relação ao aumento de poder do Diretor da unidade de negócios GR.

4.2.3. Organização para a busca de oportunidades

Na verdade, o Grupo Ticket não buscou a oportunidade do novo negócio de forma estruturada, por isso não havia uma organização formal voltada para a busca de oportunidades.

Apesar disso, o Grupo tem tradição e cultura de empreendedor e está sempre pronto para a exploração de novos negócios, porém, novos negócios que estejam muito próximos dos negócios correntes, ou seja, que estejam dentro da faixa de produtos que os acionistas estão acostumados a trabalhar. Por exemplo, produtos cuja característica de comercialização, produção e desenvolvimento seja da área de alimentos, ou da área de "vales de troca" (ou "tickets") ou ainda hotelaria; sempre com fator escala muito grande. O novo negócio deste caso não se encaixaria perfeitamente dentro desse perfil; a cúpula, portanto, não se comprometeu com o novo negócio, pelo contrário, foi necessária uma ação "proibida" interna contrariando um pouco essas premissas. Houve uma certa "teimosia" empreendedora dos responsáveis pelo novo negócio para que ele pudesse ser desenvolvido, principalmente do diretor da unidade de negócios em que o projeto estava alocado e do seu coordenador.

Também não houve a criação de uma equipe de busca de oportunidades, mas, após a identificação, houve o investimento em uma equipe para a condução do negócio.

Vale ressaltar que a formação profissional dos identificadores da oportunidade é, do lado da GR (Ticket), administração de empresas com especialização em administração geral (o diretor da unidade), e, do lado da IBM, engenharia com especialização em administração de materiais (o diretor de infra-estrutura).

Após formada a equipe de condução do negócio, o seu coordenador praticamente tornou-se o "dono do negócio" porque o produto era diferente dos usuais do Grupo. Essas circunstâncias fizeram com que o negócio fosse isolado do resto da estrutura para conseguir caminhar. Foi necessário proteger o novo negócio para que ele não se "contaminasse" com as características dos produtos correntes do Grupo, o que teria feito ele se distanciar daquilo que os clientes necessitavam. Era uma condição necessária ter esse "dono do negócio", que, de Coordenador passou a Gerente de Desenvolvimento da unidade GR e, em fins de 1993, estava prestes a assumir a direção de uma nova unidade de negócios independente que seria criada para esse negócio, provavelmente com o nome de Infra Quatro.

4.2.4. Direcionamento Estratégico

A empresa não analisou previamente suas missões e objetivos com vistas a buscar oportunidades. Posteriormente à identificação, após ter entendido o escopo delineado para o novo negócio, o Grupo se esforçou para tentar acomodar essa nova descrição dos seus objetivos básicos. Após um ano de operações com o novo negócio, os acionistas entenderam que ele era compatível com o escopo global dos negócios do Grupo. O negócio foi colocado em operação, sem o aval dos acionistas, em Março de 91, embora o projeto tenha iniciado aproximadamente seis meses antes. É interessante observar que o novo negócio teve um crescimento muito alto, porque após três anos de operações, em fins de 93, o faturamento anual já indicava 27 milhões de dólares.

Quando o negócio foi submetido aos acionistas, foram feitas avaliações dos pontos fortes e fracos da empresa, por um grupo formado pelo coordenador do projeto e os diretores que apresentaram o trabalho ao Conselho de acionistas. Essa avaliação teve como objetivo questionar a continuidade ou não do andamento do negócio, ou seja, de caracterizar a sua estruturação. Para se avaliar a extensão da dificuldade de implantação do novo negócio e o

quanto foi importante o estabelecimento de estudos de forças e fraquezas, o coordenador, para conseguir implantar o conceito de gestão de terceiros no próprio Grupo, levou oito meses para convencer as suas diversas empresas a utilizarem-se dessa ferramenta, ou seja, eles já estavam operando o novo negócio há um ano na IBM e, mesmo assim, levaram quase um ano à mais para introduzir o conceito dentro da própria casa, como fornecedores internos.

Em nenhum momento houve uma definição clara do perfil dos recursos e das capacidades da empresa. De acordo com o Gerente de Desenvolvimento, o projeto foi introduzido com esforços muito pessoais, com estruturas muito provisórias e sem uma organização prévia bem delineada. Em nenhum momento, desde o início do projeto até fins de 93, houve um investimento para dar condições mais confortáveis para o desenvolvimento do negócio.

Pelo insucesso havido com outras tentativas de novos negócios no Grupo, havia uma certa prevenção com novas idéias que não se encaixassem com os chamados pólos de força do Grupo, que poderiam ser entendidos como princípios norteadores para busca de oportunidades de novos negócios, quais sejam: escala muito grande, nos ramos de alimentos, "vales de troca" ou hotelaria. Apesar disso, o novo negócio não se encaixava nesse perfil. Mas, também, não houve uma preocupação inicial de se checar esses fatores, uma vez que o novo negócio foi desenvolvido "às escondidas", sendo apresentado aos acionistas após a sua efetivação. Isso foi possível porque a unidade de negócios GR tomou a si o risco do empreendimento e não efetuou investimentos no seu desenvolvimento.

No Grupo Ticket não haviam delineados parâmetros para pré-avaliação de oportunidades e até fins de 93 ainda não tinham nada claramente definido.

4.2.5. Fontes de Oportunidades

A empresa detectou a oportunidade assim que o cliente (no caso a IBM) manifestou o desejo de ter um fornecedor único que tivesse uma múltipla atividade em infraestrutura. Imediatamente o interesse da GR foi despertado, tendo em vista a sua experiência com a Mineradora Rio do Norte onde já atuava fornecendo diversos serviços de infraestrutura. Além disso, havia o imenso desejo, por parte da diretoria da unidade GR, de aumentar o volume de negócios, o que reforçou o senso de oportunidade.

O grande incentivo para o despertar da necessidade do cliente, que acabou gerando a oportunidade, foi a observação do que acontecia no exterior, na matriz da empresa cliente. Mas, o desenvolvimento da idéia acabou tomando uma amplitude muito maior do que o exemplo inicial, sem o apoio externo (internacional) para isso.

A empresa não tinha uma definição de áreas onde ela poderia identificar novos negócios. Não havia uma predisposição, nem um planejamento que a orientasse para este ou outros negócios. Ou seja, a oportunidade aconteceu motivada por aquela iniciativa do cliente e não de uma forma pró-ativa; ela foi decorrente de uma demanda. A empresa não estava estruturada para a busca dos novos negócios, mas receptiva a eles.

Dessa forma, também não houve uma definição do nicho de oportunidades da empresa. O Gerente de Desenvolvimento acredita que a organização poderia ter tido uma performance mais dirigida, se tivesse se estruturado para isso, inclusive podendo ter avançado mais no desenvolvimento desse novo negócio se estivesse mais preparada.

4.2.6. Processo de Identificação

Como descrito anteriormente, o diretor da unidade GR percebeu a oportunidade do novo negócio quando foi visitado pelo diretor da IBM e não através de uma busca ativa e persistente em fontes de oportunidades. Por isso, não houve nenhum processo de compilação de dados e nem de geração de idéias.

Mas, houve um trabalho de pesquisa de mercado para verificação se a idéia do projeto inicial era realmente uma verdadeira oportunidade. Foi contratada uma consultoria especializada em pesquisas. O trabalho mostrou que o mercado realmente tinha interesse e aceitava a administração da terceirização e que o projeto era bastante viável; além disso, recomendou alguns nichos de mercado mais receptivos, identificando a quantidade de empresas e o volume de negócios possível para os serviços, concentradamente no eixo São Paulo - Rio.

É interessante observar que as empresas identificadas na pesquisa não foram contatadas posteriormente porque o desenvolvimento do negócio seguiu o atendimento aos clientes que foram bater à porta do Grupo Ticket, esgotando o potencial de atendimento. O sucesso da atividade foi patente, tanto que, em fins de 1993, esse novo negócio estava

prestes a se tornar uma nova unidade de negócios independente no Grupo, como já mencionado anteriormente. O faturamento projetado para 1993 foi de US\$ 27 milhões.

4.2.7. Seleção de Oportunidades

A empresa passou a conhecer melhor os fatores críticos de sucesso para novos negócios durante a consolidação do projeto de administração da terceirização, embora previamente ela já tivesse tido algumas experiências mal sucedidas, e o conhecimento adquirido com esses casos funcionou apenas como fator de inibição a outras tentativas e não como um incentivo à estruturação do desenvolvimento e da busca de oportunidades.

Um dos primeiros passos do Grupo para poder iniciar o desenvolvimento do projeto do novo negócio foi encontrar o empreendedor com perfil adequado para enfrentar o desafio, indo de encontro ao principal fator crítico, de acordo com o recomendado na revisão da literatura deste trabalho.

A pesquisa de mercado citada anteriormente, mostrou o tamanho do mercado mas não conseguiu identificar claramente quais eram os clientes que tinham maior probabilidade de aceitar o novo negócio, por isso não conseguindo explicitar as características da indústria a ser entrada e a sua estrutura. A maior identificação disso só veio com a experiência posterior durante a fase de desenvolvimento do negócio, quando mas de quinze grandes planos de administração da terceirização realizados para futuros clientes, mostraram alguns parâmetros importantes para determinar a possibilidade de sucesso ou não na implantação dos planos e as características dos clientes que realmente formam o mercado para o negócio de administração da terceirização.

Não houveram estratégias bem definidas para o desenvolvimento do novo negócio desde o seu início, aliás um dos pontos considerados muito falhos pelo Gerente de Desenvolvimento da unidade GR.

Como não haviam pré-requisitos internos da empresa claramente definidos, a oportunidade do novo negócio não foi checada com eles. Novamente, vale ressaltar que, o novo negócio foi desenvolvido quase que "clandestinamente" dentro do Grupo, sofrendo com isso uma série de restrições e barreiras que tiveram de ser rompidas através do esforço e dedicação pessoal dos empreendedores que o implantaram.

O Gerente de Desenvolvimento da unidade GR avalia que os principais fatores de sucesso partiram de três pontos principais:

1. Uma demanda existente e um cliente já previamente comprometido com a implantação do novo negócio.
2. Uma ousadia dos empreendedores envolvidos na implantação desse negócio.
3. Uma capacitação prévia já obtida com a experiência semelhante na Mineradora Rio do Norte.

Esses fatores foram primordiais e tudo aconteceu em três anos, sendo que os dois primeiros transcorreram num perfeito anonimato.

4.3. O Caso Metalfrio

4.3.1. A Empresa

4.3.1.1. Breve Histórico

A Metalfrio é uma das duas empresas do Grupo Continental. Fundada em 1961 por dois sócios individuais para a fabricação de peças e componentes para refrigeração, após o primeiro ano de atividades já possuía uma linha de produtos própria na área de refrigeração comercial, os "freezers" horizontais para armazenagem e comercialização de alimentos e bebidas.

Após sete anos de operações, a Metalfrio admitiu um terceiro sócio para ampliar sua capacidade de investimentos. Em 1986, os sócios venderam 40% das ações para o Grupo Springer e, em 1989, venderam os restantes 60% das ações, e com isso o controle acionário e administrativo, para o Grupo Continental.

Contando com as duas empresas, Metalfrio e Continental 2001, o Grupo Continental atualmente fatura aproximadamente US\$ 200 milhões por ano e conta com um quadro de 3.000 funcionários.

A Metalfrio, desde 1962, vem se consolidando como a empresa líder nacional na refrigeração comercial, ou seja, produtos destinados a empresas comerciais ou industriais. No início da década de 80, a Metalfrio fez uma incursão no setor de "freezers" domésticos, chegando a 10% de participação de mercado, mas em 1991 saiu desse negócio porque sentiu-se afastando-se do seu negócio principal, e também devido ao grande número de competidores nesse mercado, obrigando as empresas participantes a um alto volume de investimentos.

4.3.1.2. Negócios Atuais (1993)

Os negócios atuais da Metalfrio podem ser divididos em três grandes áreas de atuação:

- a) Refrigeradores horizontais: para armazenagem e comercialização de bebidas, alimentos em geral, produtos supergelados, laticínios e sorvetes. Os clientes atendidos por esses produtos são:
 - Grandes magazines e supermercados (varejo)
 - Varejo especializado na venda de equipamentos e montagem de estabelecimentos comerciais
 - Clientes institucionais ou indústrias de produtos alimentícios como a Coca-Cola, Kibon, Gelato, Sadia, Antarctica, Brahma e outros.
 - Varejo de alimentos: bares, restaurantes, hotéis, lanchonetes, residências.
- b) Conservadores verticais: atingem os mesmos clientes e usuários dos refrigeradores e congeladores horizontais, porém a necessidade atendida é, principalmente, armazenagem.
- c) Linha de expositores verticais e horizontais: conservam, armazenam e promovem o produto, realizando um papel importante na mercadologia do cliente, e ajudando na venda por impulso.

Na verdade, esses foram os negócios principais da Metalfrio até o ano de 1992, quando, à partir de uma reestruturação interna do Grupo Continental, sobrou tempo e condições para a Metalfrio dedicar-se a novos negócios, principalmente após a sua retirada do negócio de congeladores domésticos.

4.3.1.3. Desenvolvimento dos negócios atuais

O negócio principal da empresa é o de refrigeradores e congeladores horizontais, que corresponde a, aproximadamente, 80% do faturamento. O negócio está na sua maturidade e é a principal fonte de lucros. Além disso, é líder de mercado com 32% de participação, seguido pelos concorrentes Prosdócimo, Consul e Reubli. Porém, esse negócio sofre uma vertente perigosa: os expositores estão substituindo o congelador horizontal puro. A explicação para isso é que o mercado, atualmente, busca produtos que sejam mais competentes para "vender" alimentos e bebidas. Dessa forma, esse negócio pode crescer mais moderadamente, ou mesmo decrescer, nos próximos anos, e torna necessário o investimento em outros negócios da empresa e em novos negócios.

O outro negócio da empresa, em ordem de importância, é o de expositores verticais e horizontais, que responde por 15% do faturamento. Esse negócio é considerado "estrela" pela empresa porque está em franco crescimento e vem conseguindo a preferência dos clientes. Por outro lado, ele está "canibalizando" o negócio principal da empresa e sofrendo concorrência de produtos estrangeiros. Os concorrentes locais Prosdócimo e Reubli também atuam nesse negócio porém, com linhas de produtos mais restritas. Em relação aos concorrentes estrangeiros, a empresa ainda tem uma certa margem de manobra devido às barreiras normais de importação.

E, por último, o negócio de conservadores é um complemento de linha para a empresa. Não responde por um faturamento significativo e também não tem grande potencial de mercado. Normalmente, os conservadores participam de muitas concorrências de venda, devido aos tipos de clientes que os utilizam, e os concorrentes baseiam-se quase exclusivamente em preço, sem qualificação para o fornecimento.

Está claro para a empresa que o desenvolvimento dos negócios deve passar pela área prioritária de expositores verticais e horizontais e pela exploração de oportunidades ligadas a produtos que não apenas conservem / armazenem e exponham os

alimentos e bebidas dos clientes, mas que também ajude a promover e vender esses alimentos e bebidas.

4.3.1.4. Estruturação interna

Até o final de 1992, o Grupo Continental estruturava-se através de divisões funcionais, mas, à partir de então, organizou-se em áreas estratégicas de negócios, e cada área ou unidade estratégica tem a responsabilidade em Marketing, Vendas e Engenharia, focando-se no cliente e gerindo seus negócios com total liberdade. Em relação a finanças, produção, recursos humanos e informática, cada área "compra" os serviços dos núcleos no Grupo destinados a esses fins. A Figura 19 ilustra a estrutura interna do Grupo Continental.

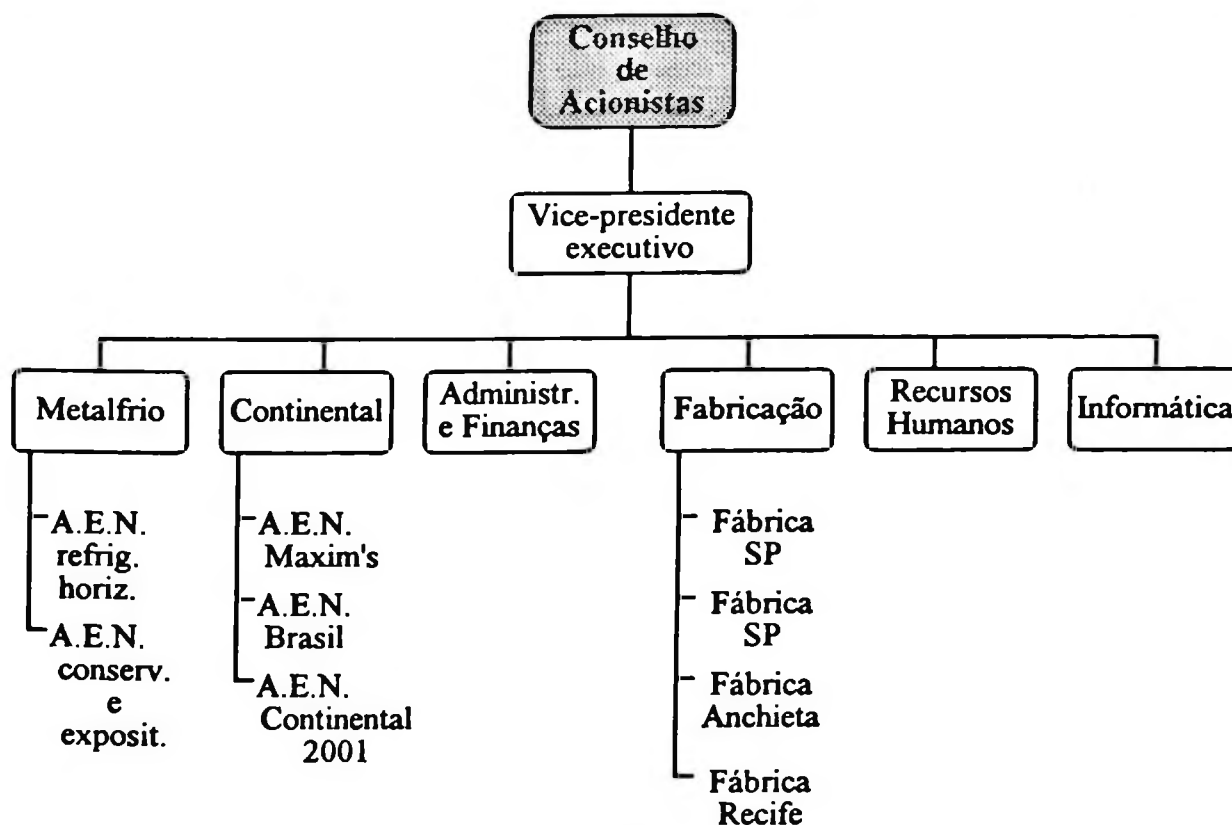


Figura 19: Estrutura interna do Grupo Continental

A razão social Metalfrio possui duas Áreas Estratégicas de Negócios: a área refrigeradores horizontais e a área conservadores / expositores. A razão social Continental

possui três áreas estratégicas: Maxin's, Brasil e Continental 2001 que produzem fogões, fornos e outros, sendo que cada A. E. N. dedica-se a uma faixa de poder aquisitivo no mercado.

Na Metalfrio, a área de conservadores / expositores é organizada conforme ilustra a Figura 20.

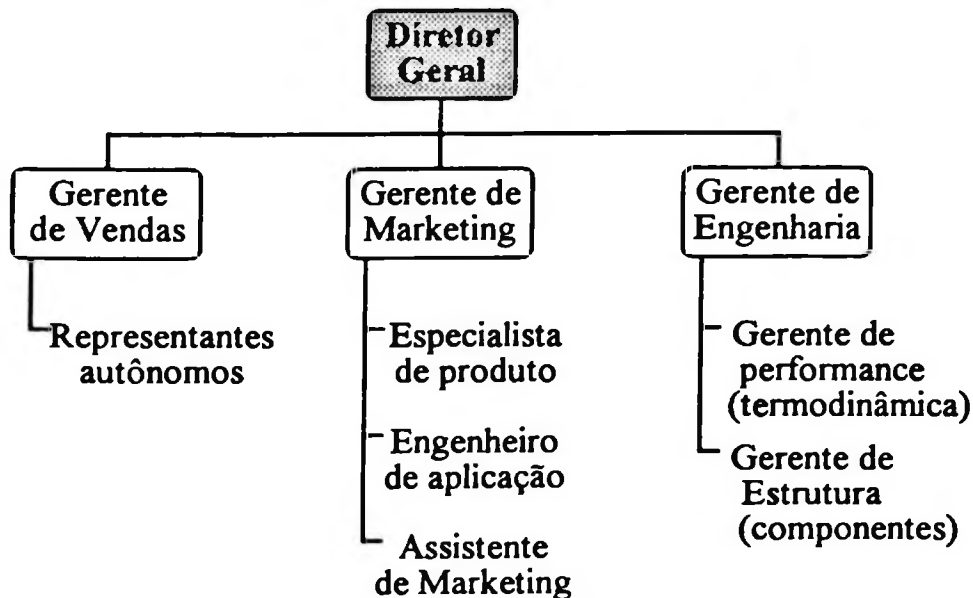


Figura 20: Estrutura da Área de Negócios Conservadores / Expositores da Metalfrio

O Diretor Geral da Área Estratégica tem sob sua responsabilidade a Engenharia, Marketing e Vendas. É dentro dessa área que foi desenvolvido o novo negócio da Metalfrio, objeto do estudo deste caso.

A Metalfrio como um todo projeta faturar em 93 em torno de US\$ 60 milhões, com 750 funcionários, e a Área de Negócios representada na Figura 20 deverá responder por 20% desse faturamento.

4.3.1.5. Novos negócios que a empresa entrou

O novo negócio que a Metalfrio entrou, objeto do estudo deste caso, está alinhado com o que foi analisado em relação ao desenvolvimento dos negócios da

empresa, ou seja, explora um tipo de produto que não apenas conserva, armazena e expõem bebidas e alimentos, mas também ajuda a promovê-los e vendê-los. Esse produto é designado na empresa como "vending machine", ou seja, um equipamento para venda automática de produtos embalados, tais como bebidas, sorvetes, doces e petiscos que requeiram refrigeração. Esse equipamento é uma espécie de auto-serviço que funciona com fichas e moedas. Colocados em locais estratégicos como postos de combustível, hotéis, clubes e outros, ajudam a vender, uma vez que dependem apenas de auto-serviço.

Esse conceito de equipamento representou um novo negócio para a Metalfrio porque demandou uma estruturação diferenciada, principalmente à nível de produção, para a empresa e ainda possibilitou uma preparação para a futura exploração de toda uma linha de máquinas automáticas de venda para:

- bebidas em latas: uma espécie de gabinete de mesa refrigerado para bebidas enlatadas com dispositivo de liberação das latas, visando o auto-serviço.
- salgadinhos em pacotes: necessita de menor refrigeração, dispositivo de liberação diferenciado do anterior, e painel de vidro para exposição dos produtos. Também funciona com fichas ou moedas.
- gelo: máquina para fabricação automática de gelo. Necessita de congelador, dispositivo de liberação e moagem dos cubos e acionamento por moedas ou fichas.

Enfim esses equipamentos são um novo negócio para a Metalfrio, de acordo com a definição elaborada no começo deste trabalho, porque exploram novos aspectos para a empresa tanto em termos de tecnologia, como também em necessidades atendidas e grupos de clientes atingidos. Assim, em termos de:

a) Tecnologia:

- refrigeração: é a mesma de produtos da empresa, e conhecida.
- aceitação de crédito (fichas): totalmente nova e buscada no exterior.
- armazenagem e movimentação: também totalmente nova.

b) Necessidades: os equipamentos atendem uma necessidade diferente, que a empresa não atendia até então; a necessidade de dispensar produtos ou vender produtos. O consumidor vai até o equipamento, coloca uma ficha ou moeda e recebe o produto (alimento ou bebida).

c) Grupo de clientes: na área institucional são alguns mesmos da empresa, como Coca-Cola ou Kibon. Mas também atinge novos clientes institucionais como Elma, Nabisco e Nestlé. E

ainda algumas operadoras ou distribuidoras que montam seu próprio conjunto de produtos e exploram pontos comerciais.

4.3.2. Razões para a busca de oportunidades

A oportunidade desse novo negócio na Metalfrio surgiu de contatos com clientes normais da empresa, da área de indústria de bebidas, mais especificamente a Coca-Cola. Esse cliente já havia manifestado o interesse de desenvolver o negócio de equipamentos de venda automática há alguns anos atrás, mas a Metalfrio entendeu naquela ocasião que a barreira para a importação de equipamentos era uma coisa definitiva, e o volume de produção que se necessitava não justificava o investimento no produto para ter uma manufatura completa. Então, não houve interesse por esses equipamentos por parte da empresa. Recentemente, com a abertura das importações, essa possibilidade voltou a ser discutida com o cliente e, devido à proximidade com esse cliente, a oportunidade reuniu as condições para ser explorada. À partir daí, a Metalfrio começou a entrar em todo o novo negócio, não apenas para bebidas, mas para toda uma série de produtos possíveis de serem explorados através do equipamento de venda automática. O identificador dessa oportunidade foi o próprio Diretor da Área Estratégica de Negócios voltada a expositores, na época Gerente de Desenvolvimento de Projetos Avançados, que manteve contatos com o cliente quando ainda não havia possibilidades de importação. Assim que o mercado internacional se abriu para o Brasil, o então Diretor retomou as idéias iniciais e elas se desenvolveram. De fato, o Diretor analisa que sem uma pessoa responsável para "carregar o piano", alguém com respaldo dentro da organização e que esteja disposto a assumir riscos, a oportunidade acaba não "decolando".

A principal razão para a empresa buscar a oportunidade do novo negócio é que ela tem uma cultura expansionista, tanto na Metalfrio como na Continental. Existe a consciência de que o crescimento é uma condição necessária para a sobrevivência, especialmente em mercados competitivos como os que a empresa atua. Embora não exista muita coisa estruturada no sentido de priorizar oportunidades, a empresa procura sempre a "diversificação relacionada", negócios que tenham afinidade com as suas áreas de domínio. Se alguma oportunidade estiver relacionada com a capacidade de competir da Metalfrio, então haverá razões para explorá-la. Além disso, o momento da empresa foi favorável para a identificação de oportunidades, uma vez que ela tinha saído do negócio de refrigeração doméstica e necessitava ocupar esse espaço com um novo negócio mais relacionado ao

negócio central e que se afinasse com a tendência do mercado (produtos que expusessem, conservassem e vendessem ao mesmo tempo).

Não existe, na empresa, um sistema de bonificação ou recompensa a quem identifique novos negócios. O que acontece, na corporação é que pessoas empreendedoras costumam crescer mais rápido. A capacidade de empreender e de assumir riscos é algo bem-vindo no Grupo. No caso do identificador da oportunidade do novo negócio em estudo, a motivação estava relacionada com a satisfação de realizar e com a possibilidade de crescimento, o que efetivamente ocorreu quando ele assumiu a direção da unidade de negócios conservadores / expositores. A sua grande satisfação é ver que aquilo que era apenas uma idéia de um novo produto, hoje é toda uma área de novos negócios, palpável, material, inclusive com uma fábrica em Manaus sendo montada para atendê-lo.

Como todo "ser em gestação" num grande ambiente, o novo negócio teve a necessidade de alguém "de peso" dentro da organização para tocá-lo em sua fase inicial, até ele conseguir "andar com as próprias pernas". O novo negócio da Metalfrio está na fase final desse processo. O diretor geral ainda é o responsável por gerir o negócio, mas já está procurando uma pessoa com perfil adequado para administrá-lo. Mas, durante a fase de busca e identificação da oportunidade, o diretor foi o principal responsável, com o acompanhamento de um homem de vendas para ajudá-lo a desvendar a oportunidade no mercado. Muito possivelmente, esse homem de vendas, que já era da organização, deverá assumir o negócio no futuro.

Houve, desde o início, uma preocupação em aculturar o pessoal da empresa, principalmente a força de vendas, para os novos produtos desse negócio. Em termos de engenharia e fabricação houveram alguns pontos específicos de novidade, mas na área comercial a inovação foi grande. Por isso, houve a precaução de prepará-los para aceitar e entender o novo negócio. Foi preciso instruir a todos que eles não iriam vender um equipamento, mas todo um "negócio" de venda automática para os clientes, mostrando a eles, inclusive, um estudo de retorno do investimento na compra do equipamento.

Para o diretor da unidade, houve e está havendo recompensas não monetárias pela identificação desse novo negócio. Uma delas é a satisfação de vê-lo funcionando. Outra é a promoção que ele acabou conseguindo no Grupo, recompensa essa ligada a fatores monetários, também. Ainda outra recompensa é o reconhecimento do conselho de acionistas e elogios recebidos dos fornecedores estrangeiros.

4.3.3. Organização para a busca de oportunidades

A empresa não tem uma estrutura voltada para a busca sistemática de oportunidades e, portanto, não se organizou previamente visando esse fim. O que existe na empresa, com muita clareza, é a busca por executivos com perfil empreendedor, e que esses executivos tenham a habilidade de identificar, implantar e desenvolver novos negócios. À partir da implantação é que a empresa tem a cultura de se estruturar, conforme as necessidades do novo negócio.

Tanto os acionistas como o vice-presidente executivo são muito receptivos às novas oportunidades. Sempre que existem propostas, nesse sentido eles fazem questão de opinar e, se a proposta é aprovada, conhecer detalhes de sua implantação.

No caso do novo negócio em estudo, não houve a formação de uma equipe de busca de oportunidades e, mesmo em outros casos, a organização não possui essa forma de atuar.

O perfil e formação profissional do Diretor da unidade Expositores é engenharia, com especialização em Marketing. No caso de outros novos negócios da organização os identificadores também são os diretores das unidades estratégicas e possuem formação variada, tais como finanças, vendas ou administração.

Das pessoas que participaram da identificação da oportunidade, tanto o atual diretor, que foi o principal responsável por isso, como o homem de vendas que o acompanhava na época, são hoje os "donos do negócio", aqueles que efetivamente o administram.

4.3.4. Direcionamento Estratégico

A empresa tem um sistema de direcionamento estratégico bastante estruturado, utilizando as modernas técnicas e recursos da literatura administrativa, e sendo definido, de forma centralizada, pela corporação. Toda a empresa tem praticado exercícios estratégicos de maneira sistemática, pelo menos nos últimos três anos. Antes da identificação do novo negócio, portanto, já existia toda uma conceituação estratégica que permitia avaliar se

esse novo negócio, ou outro qualquer, fariam parte da missão e objetivos da organização. Dessa forma, foi mais fácil para a empresa identificar a oportunidade desse novo negócio, bem como rejeitar toda uma série de outras idéias que foram descartadas porque não faziam parte desse embasamento conceitual estratégico. Por exemplo, nesse meio tempo, apareceu a idéia de se fabricar bebedouros, idéia essa proveniente da área de vendas. Nesse caso, o produto se encaixaria como equipamento de refrigeração, mas com uma característica que não se adaptaria ao que a Metalfrio avalia como a sua real capacidade de competir: a empresa é boa em produtos cujo mercado remunera qualidade, marca e diferenciação. Em avaliações de Marketing para o bebedouro de água, descobriram que o mercado não diferencia produtos, pagando pelo mais barato. Portanto, esse produto fugia da missão e objetivo da empresa, de ser diferenciada, exigindo um enfoque diferente, de baixo custo, e não foi aceito.

As missões e objetivos da empresa realmente estão espalhadas por 70 executivos, que elaboraram, através de grupos de trabalho, todas as definições e orientações para a organização desde o final de 1990, de uma maneira concisa e prática, o que muito tem colaborado para o desenvolvimento de novos negócios e aprofundamento dos negócios correntes, segundo avaliações do Diretor da unidade expositores.

Em termos de pontos fortes e fracos, a empresa também os tem claramente definidos, situando como pontos fortes, de maneira genérica, a sua organização, a capacidade de engenharia e a imagem de qualidade. E como pontos fracos, a necessidade de implementação de competência mercadológica diferenciada para os diferentes negócios da empresa, de independência de gestão, com recursos necessários para o desenvolvimento de seus negócios, e ainda a necessidade de mudança de cultura de fabricante de produtos seriados, para fabricante de produtos sob encomenda.

O perfil de capacitação da empresa está formulado relacionando-se às suas variáveis-chave: marketing, força de vendas, produtos de qualidade, engenharia de produtos e assistência técnica. Para cada um deles estão descritos as forças atuais e as necessidades futuras, desde 1990.

Não houveram princípios norteadores definidos de maneira formal para a busca de oportunidades, mas a estrutura de raciocínio que serviu e serve como orientação mestra para a qualificação e avaliação de oportunidades de negócio é a própria estrutura do direcionamento estratégico da empresa descrito anteriormente, ou seja, todas as definições para os negócios correntes devem servir para os novos negócios. A estrutura de raciocínio do direcionamento implica em toda uma maneira de gerir os negócios, impedindo que se saia correndo para todos os lados buscando oportunidades ao léu, conforme avalia o Diretor da unidade expositores. O mesmo é válido para os parâmetros de pré-avaliação, porque o direcionamento estratégico forneceu para a empresa não apenas referências qualitativas como

bases quantitativas para mensuração dos negócios correntes, que devem ser válidas para os negócios futuros ou novos negócios.

4.3.5. Fontes de oportunidades

A grande fonte de idéias de oportunidades para a Metalfrio vem do contato com clientes, seja através da própria frente de vendas ou nos contatos de diretores e gerentes. No caso do novo negócio de equipamento de venda automática, a oportunidade nasceu do contato do diretor da Metalfrio com o pessoal de Marketing da Coca-Cola. No tipo de negócio de refrigeração comercial da Metalfrio é essencial estar em contato com diversos departamentos das empresas clientes, porque as oportunidades surgem em diversas áreas diferentes. Na verdade, a oportunidade do negócio de equipamentos de venda automática, estava por trás de uma estratégia muito maior da Coca-Cola para aumentar o consumo de refrigerantes em lata no Brasil, que ainda tinha um volume muito pequeno, e que se caracteriza como um produto muito lucrativo para o fabricante. Daí a importância, para a Metalfrio, de estar muito próxima do cliente, para dividir com ele a responsabilidade da implantação de sua estratégia e ajudá-lo nesse sentido.

Também foram consultadas fontes de oportunidade no exterior, no caso um parceiro para cessão de tecnologia ou para sociedade no investimento em uma nova fábrica, quando, no Brasil, começou a haver possibilidade de importação.

Não houve definição prévia de um nicho de ataque para explorar oportunidades, mas estava subentendido que a área de maior chance seria junto aos clientes já constituídos da empresa.

4.3.6. Processo de identificação

Dos contatos com o cliente, surgiu a possibilidade de explorar os equipamentos de venda automática. No princípio, haveria a necessidade de investimento da

Metalfrio, o que era inviável para ser feito de forma independente. Foi sugerido para a Coca-Cola a divisão do investimento, como forma de diminuir o porte de capital e minimizar o risco da venda, mas a Coca-Cola não concordou, procurando um outro concorrente da Metalfrio. Esse concorrente desenvolveu o equipamento à qualquer custo, mas foi um tremendo fiasco, porque não funcionava. O concorrente copiou um equipamento importado, e isso a Metalfrio sabe que não adianta. A tecnologia vai muito além da cópia, o que a Metalfrio já não faz há muito tempo. Por tudo isso, o primeiro contato com a idéia do novo negócio foi uma negativa. Mas, após a abertura para importações, a Metalfrio ficou numa posição bastante vantajosa e começou a importar os primeiros equipamentos. O passo seguinte foi o estabelecimento de sociedade com o fornecedor estrangeiro para a cessão de tecnologia e a construção de uma fábrica em Manaus, o que abriu a possibilidade de explorar o equipamento para toda uma vasta gama de diferentes clientes, redundando em todo um novo negócio para a Metalfrio. Portanto, a oportunidade do novo negócio se configurou realmente, no momento em que houve a busca pelo fornecedor estrangeiro, que se tornou o parceiro do novo negócio. Essa busca passou por todo um trabalho de qualificação do fornecedor ideal, porque haviam possibilidades na Itália, na Alemanha e nos Estados Unidos. Nessa parte a empresa foi pró-ativa e conseguiu a parceria ideal com uma empresa americana que já trabalhava com a Coca-Cola, na matriz americana. Assim, o novo negócio começou com uma base importante.

O diretor da Metalfrio avalia que a percepção da oportunidade é algo que depende muito da instrução e da experiência do executivo ao ter contato com a idéia, porque aparecem tantas idéias que não se concretizam. A grande questão é ter a sensibilidade de prever o que efetivamente terá possibilidade de ter mercado e aceitação. E isso depende muito do talento de cada um.

Quando da primeira tentativa de fornecer o equipamento para a Coca-Cola, a Metalfrio compilou diversos dados e idéias alternativas, chegando inclusive a avaliar custos para investimento, ou cessão de tecnologia. Posteriormente, na segunda tentativa, após a abertura para importações, a compilação de dados foi muito mais em função de viabilidade econômica e capacidade de competir. Para essas validações houve a colaboração principalmente do pessoal de engenharia.

No caso específico dos equipamentos de venda automática não houve a necessidade de pesquisa de mercado detalhada, uma vez que o negócio estava sendo desenvolvido em comum acordo com a Coca-Cola, o principal cliente interessado e detentor da maior fatia do mercado alvo principal. Houve apenas um trabalho de confirmação da oportunidade junto aos inúmeros engarrafadores franqueados do sistema Coca-Cola. Mas, para outras idéias de novos negócios, a empresa costuma fazer pesquisa de mercado detalhadas, contratando consultorias especializadas.

4.3.7. Seleção de oportunidades

O critério de seleção de oportunidades é o que está explicitado no direcionamento estratégico da empresa. Lá estão indicados os pontos fortes e fracos e os fatores chave para sucesso e, para cada nova idéia, há um processo de checagem formal, com tabelas, gráficos, avaliações e outros. Nesse ponto, a empresa está bem estruturada, porque aparecem inúmeras oportunidades, e só através de fatos e dados é que o debate em torno da aceitação ou não dessa oportunidade pode ser travado, de acordo com o diretor da empresa.

A empresa está convencida de que novos negócios só vão para a frente com a presença de um empreendedor adequado. No caso do novo negócio em estudo, o próprio diretor foi o "dono do negócio" que se responsabilizou pelos seus resultados. A pressão por lucros dentro da estrutura normal da empresa impediria que o negócio fosse desenvolvido sem a alocação de alguma pessoa à parte para cuidar dele.

No caso do início desse novo negócio não foi necessário a realização de estudos mais aprofundados sobre a indústria a ser entrada e a sua estrutura, devido ao pré-conhecimento desses dados. Mas, após a exploração de outros segmentos de mercado para o equipamento de vendas automáticas, como o setor de salgadinhos, por exemplo, a empresa está tendo que investir um bom tempo nesse sentido, para conhecer como funcionam os clientes. Para esse fim, a Metalfrio utiliza os serviços de um consultor autônomo, que já foi gerente geral da empresa, e agora se dedica em tempo parcial aos estudos de mercado e características das indústrias alvo, bem como outros estudos relevantes.

O projeto estratégico do novo negócio foi realizado detalhadamente quando da necessidade do aval dos acionistas para a construção de uma nova fábrica em Manaus. Nesse momento, as estratégias foram claramente definidas, tomando por base a metodologia e a estrutura de raciocínio predominante no direcionamento estratégico da organização.

Da mesma forma, a oportunidade desse novo negócio foi checada formalmente com os pré-requisitos formulados no direcionamento estratégico. De acordo com o diretor da empresa, isso realmente funciona, porque se existem definições claras das razões para o sucesso de um negócio, haverá a garantia da sobrevivência da empresa no longo prazo com a tranqüilidade do domínio sobre o que se está fazendo. Todo esse processo está sendo aplicado para um outro negócio que está em avaliação na empresa no momento, e existe a convicção interna da adequabilidade dessas avaliações.

A empresa vai continuar estudando possibilidades de novos negócios, sempre calcada na ajuda de empresas de consultoria, no envolvimento da cúpula para a tomada de decisões, e no direcionamento estratégico como organizador do raciocínio para a percepção e avaliação das oportunidades. De acordo com o Diretor da empresa, existem na atualidade (fim de 1993) pelo menos umas cinco outras oportunidades que começarão a ser avaliadas.

Capítulo 5

Conclusões

As conclusões aqui apresentadas são resultantes de uma análise qualitativa, dos estudos de casos em empresas que identificaram e implantaram novos negócios. Não existe a pretensão de generalizar as conclusões aqui obtidas para o universo das empresas brasileiras (nacionais ou multinacionais), porém, permitir um melhor conhecimento das etapas de um processo de busca de oportunidades de novos negócios. Com isso, espera-se poder estimular as empresas brasileiras a terem uma postura ativa na busca e desenvolvimento de oportunidades de novos negócios.

Por sua complexidade, o processo de busca de oportunidades de novos negócios deve ser adequado à realidade de cada empresa, respeitando as características particulares de seu mercado, produto / serviço e tecnologia. Desta forma, as conclusões aqui apresentadas revelam a necessidade e estimulam o planejamento das atividades de busca de oportunidades, como forma de aumentar as perspectivas de sucesso do empreendimento.

Como conclusão geral, observa-se que, de acordo com o objetivo inicial deste estudo, ao checar a adequação prática da proposta de um esquema teórico preliminar de busca de oportunidades de novos negócios, o resultado foi positivo, no sentido de que ele se aplica, com algumas ressalvas, à realidade das empresas estudadas, sendo observadas algumas pequenas discrepâncias localizadas.

Com base nas informações contidas nos casos das três empresas estudadas em relação aos passos do processo de busca de oportunidades, pode-se traçar as seguintes conclusões:

5.1. O que as empresas consideram como um novo negócio

De forma geral, a conceituação de um novo negócio, para as empresas pesquisadas, foi feita de maneira ampla, caracterizando como um novo negócio uma área de atividade nova que demanda uma estruturação diferenciada, seja a nível de estruturas comerciais e administrativas, como no caso da Ipiranga Química, ou seja a nível de instalações produtivas, como no caso da Metalfrio. Para o Grupo Ticket, o novo negócio foi assim caracterizado, porque implicou em todo um enfoque diferente do usual na condução dos negócios, exigindo, inclusive, cuidados para que o novo negócio não se "contaminasse" com os enfoques tradicionais dos outros negócios.

A conceituação elaborada no item "definição dos termos relevantes" deste trabalho encaixou-se perfeitamente nos três casos estudados e encontrou uma aceitação muito boa por parte dos executivos consultados. Todos os casos puderam ser analisados de acordo com as mudanças em dois ou mais eixos no tripé: necessidade que atende, tecnologia utilizada e grupo de clientes atingidos.

5.2. Quanto às razões para a busca de oportunidades

Cada empresa teve seus motivos para identificar e explorar oportunidades de novos negócios. Algumas mais fortemente imbuídas desse objetivo, outras menos.

Para a Ipiranga Química e a Metalfrio, uma das razões de se incorporar novos negócios era para substituir outros negócios descontinuados ou em fase de declínio. Outra razão para a Ipiranga Química, em consonância com a Metalfrio, porém com nuances

diferentes, foi a necessidade de crescimento. Para a Ipiranga Química, porque precisava de um porte mínimo para ser competitiva após desregulamentações no seu mercado principal, e para a Metalfrio, devido à sua cultura expansionista. O Grupo Ticket foi mais oportunista em relação ao novo negócio que desenvolveu, não apresentando fortes razões para tal, mas apenas empregando o seu espírito normal empreendedor ao ensejo.

Em todos os casos estudados, os identificadores das oportunidades participaram ativamente na implantação dos novos negócios, sendo que na Ipiranga e na Metalfrio os identificadores também se tornaram "donos do negócio". Na Ticket, o identificador contratou um profissional do ramo para administrar o novo negócio, que tomou para si a missão de desenvolvimento com muita convicção. Em geral, as motivações dos identificadores estavam relacionadas a fatores tais como realização profissional, possibilidade de promoção e carreira, ou aumento de poder pela ampliação dos negócios por eles comandados. Em nenhuma empresa constatou-se sistemas de recompensa monetárias para o identificador. Também, não houve a contratação prévia de pessoas para a busca de oportunidades, exceção para um dos negócios desenvolvidos pela Ipiranga, sendo que os profissionais, em geral, foram contratados para desenvolver o conceito da oportunidade e a sua implantação.

A Ipiranga e a Metalfrio se preocuparam em preparar o ambiente da empresa para a busca e a implantação de oportunidades, o mesmo não ocorrendo na Ticket. As recompensas pela identificação das oportunidades foram não monetárias, em todas as empresas.

5.3. Quanto à organização para a busca de oportunidades

Apenas a Ipiranga teve uma organização estruturada para a busca de oportunidades, definida, inclusive, em seu organograma. A Ticket e a Metalfrio não se cuidaram desse aspecto formalmente; a Ticket devido ao caráter eventual da identificação da oportunidade e a Metalfrio, porque o aspecto da busca e da identificação estava permeado pela organização através de seu direcionamento estratégico.

Um forte compromisso da cúpula foi sentido na Ipiranga e na Metalfrio em relação à identificação e desenvolvimento de oportunidades de novos negócios,

observando-se exatamente o oposto na Ticket, onde o negócio foi identificado e desenvolvido "às escondidas".

Na Ipiranga, existia uma equipe de busca de oportunidades, fruto de sua estruturação, o mesmo não ocorrendo nas outras empresas, pelas mesmas razões expostas acima.

Em todos os casos, os identificadores possuíam grau universitário, muitas vezes em áreas técnicas como Engenharia ou Química e especialização em áreas administrativas, como Marketing.

Como só havia equipe de busca na Ipiranga, então apenas nesse caso, alguém da equipe se tornou "dono do negócio". Mas, o mais importante é observar que em todos os casos, aqueles que estiveram na identificação se tornaram direta ou indiretamente os "donos dos negócios", o que revela a importância desse aspecto.

5.4. Quanto ao direcionamento estratégico

A Ipiranga e a Metalfrio desenvolveram formas de direcionamento estratégico bem estruturadas antes de buscarem oportunidades de novos negócios, o mesmo não ocorrendo com a Ticket.

Em termos de análises de missões e objetivos, a Ipiranga e a Metalfrio tinham essas análises feitas através do grupo empresarial à qual pertenciam, durante processos de planejamento estratégico. A Ticket só se preocupou com missões e objetivos quando o novo negócio já estava implantado.

O mesmo ocorreu em termos do perfil de recursos e capacitações das empresas, quando a Ipiranga e a Metalfrio explicitaram esse fatores de maneira clara, enquanto a Ticket identificou e implantou o seu novo negócio sem atentar para isso.

Em relação a pontos fortes e fracos das empresas, todas se prepararam em relação a essa análise. Porém, na Ticket, houve uma avaliação apenas no início da implantação do novo negócio para questionar o andamento e a estruturação desse negócio.

A Ipiranga e a Metalfrio tinham princípios norteadores não formalmente delineados, mas contidos nas análises de seus negócios correntes; estavam nas "cabeças" das pessoas responsáveis pela identificação de oportunidades. A Ticket também tinha esses princípios norteadores, mas, ao contrário das outras empresas, esses princípios não foram observados para desenvolver o seu novo negócio, uma vez que houve uma implantação "às escondidas", burlando as regras, de certa forma.

O ponto mais falho, em termos de direcionamento estratégico, encontrado nos casos das três empresas foi a questão dos parâmetros para pré-avaliação. Apenas a Metalfrio se preocupou com esse aspecto, enquanto as outras empresas não o utilizaram. Mesmo a Metalfrio só os tinha graças ao planejamento estratégico muito bem estruturado a que foi submetida em anos anteriores.

5.5. Quanto às fontes de oportunidades

Todas as empresas consultaram fontes de oportunidades para identificar seus novos negócios. Ficou claro que é no momento de consulta a fontes que os identificadores "percebem" a idéia da oportunidade. A Metalfrio e a Ticket tiveram essa percepção nos contatos com clientes, enquanto a Ipiranga consultou diversos tipos de fontes, como entrevistas ou conversas com Diretores de empresas coligadas, revistas, anuários, consulados, fornecedores, feiras internacionais e outros.

Dessa forma, a Ipiranga passou por fontes as mais diversas, tanto no ambiente interno do grupo, como no ambiente externo nacional e internacional. A Metalfrio consultou fontes no ambiente externo nacional e internacional, e a Ticket apenas no ambiente externo nacional.

A Ipiranga e a Metalfrio conseguiram definir seus nichos de oportunidades, embora de maneira não formal, mas de certa forma "subentendida" no processo de identificação.

Pode-se dizer que a Ipiranga e a Metalfrio realmente buscaram as oportunidades dos novos negócios que elas desenvolveram, o mesmo não podendo ser afirmado em relação à Ticket.

5.6. Quanto ao processo de identificação

As empresas Ticket e Metalfrio perceberam a oportunidade do novo negócio durante o contato com os clientes, que se tornariam clientes-chave para o futuro desses novos negócios. A Metalfrio foi um pouco mais além, só confirmando a percepção da oportunidade quando conseguiu descobrir um fornecedor estrangeiro disposto a uma associação para cessão de tecnologia de produto e processo. A Ipiranga percebeu suas oportunidades através de um primeiro sinal, que era quando uma empresa não tinha representantes no Brasil (caso de empresas estrangeiras) ou quando o grupo tinha participação acionária em petroquímicas.

Tanto a Ipiranga como a Ticket não fizeram compilações de dados ou gerações de idéias em seus processos de identificação, apenas a Metalfrio que trabalhou diversas idéias alternativas com seu pessoal de engenharia para tentar redesenhar a idéia da oportunidade de seu novo negócio.

Porém, foi um traço comum às três empresas pesquisadas, a realização de pesquisas de mercado para checagem das oportunidades com seus nichos de aplicação, sendo que a Ticket e a Ipiranga, inclusive, contrataram empresas de consultoria especializadas para tal. ✓

5.7. Quanto à seleção de oportunidades

A Ipiranga e a Metalfrio cumpriram diversas etapas na seleção das oportunidades dos seus novos negócios. Elas tinham explicitados os fatores críticos de sucesso: tinham os empreendedores adequados para os perfis dos novos negócios, estudos sobre a indústria a ser entrada, e estratégias de ação bem definidas. A Metalfrio, por outro lado, foi a única empresa que checkou sua oportunidade com os seus pré-requisitos internos, porque também foi a única que explicitou seus parâmetros de pré-avaliação durante seu direcionamento estratégico.

A Ticket não teve grandes cuidados na seleção de sua oportunidade, preocupando-se exclusivamente, nessa fase, em encontrar o empreendedor adequado e em

estudar as características da indústria a ser entrada, mesmo assim, num momento já adiantado do projeto de implantação do novo negócio.

A Metalfrio, portanto, foi a mais criteriosa quanto à seleção da sua oportunidade, e a Ticket, a menos criteriosa.

No final de 1993, a Ipiranga havia desmontado a sua estrutura para busca de oportunidades e dava sinais de que iria procurar se concentrar em seus negócios correntes; a Ticket não mencionou outros projetos para novos negócios. A Metalfrio, pelo contrário, mencionou estar em fase adiantada do processo de seleção de uma outra oportunidade para novo negócio, além de possuir uma carteira de cinco ou seis projetos em fase de priorização.

Assim, a empresa que melhor se estruturou em termos de seleção de oportunidades foi a que apresentou maior constância no processo de aproveitá-las, possuindo uma carteira priorizada de futuros novos negócios.

5.8. Comentários sobre os passos do processo de busca de oportunidades de novos negócios nas três empresas pesquisadas

- a) A empresa que tinha as razões mais fortes para desenvolver novos negócios, a Ipiranga Química (porque necessitava substituir negócios declinantes com urgência), foi a que se estruturou melhor para a busca de oportunidades e a que efetivamente desenvolveu um maior número de novos negócios num curto espaço de tempo. Isso, de certa forma, evidencia que um processo de busca de oportunidades ativo e sistemático, para ser implantado em uma empresa, precisa que esta tenha fortes razões para a busca, como início de todo o processo.
- b) A pesquisa não evidenciou haver obrigatoriedade de que o identificador da oportunidade seja o "implantador" do novo negócio. Parece que o "implantador" pode ser contratado após a identificação, desde que seja do ramo, imbuído de espírito empreendedor, acompanhado no início pelo identificador, e motivado por fatores não monetários.
- c) As recompensas não monetárias são comumente utilizadas enquanto sistemas de recompensas monetárias não foram encontradas em nenhuma das empresas pesquisadas. Talvez, este seja um fator negligenciado pelas empresas quando da busca de

oportunidades, e pudesse ser mais utilizado para estimular a efetividade de processos de busca de oportunidades de novos negócios.

- d) A organização / estruturação formal para a busca de oportunidades pareceu não ser um dos passos mais importantes no processo, embora tenham sido constatadas evidências de que é importante para as empresas que possuem fortes razões para a busca de oportunidades, e que precisam realizar buscas ativas e sistemáticas, ou melhor, para obter mais opções de oportunidades com mais rapidez. ✓
- e) A pesquisa demonstrou ser altamente desejável o compromisso da cúpula administrativa da empresa com o desenvolvimento de novos negócios, mas não é primordial. Quando o negócio é muito bom, o mercado não o deixa naufragar, como prova o caso da Ticket.
- f) As equipes de busca de oportunidades parecem ser necessárias quando o compromisso com novos negócios é muito forte. Mas, também, não demonstraram ser essenciais. Pessoas com outras atividades nas empresas podem exercer o papel de "caçadores" ou "identificadores" de oportunidades, sem a necessária formação de equipe. ✓
- g) É muito importante a presença de empreendedores que possam identificar e depois implantar as oportunidades, ou contratar outros que possam substituí-los. Esse aspecto foi crucial em todos os casos.
- h) O direcionamento estratégico pareceu ser de grande importância para estabelecer nichos e áreas de enfoque para a identificação de oportunidades. A empresa que melhor desenvolveu um direcionamento bem estruturado, a Metalfrio, foi a que demonstrou maior capacidade de gerar oportunidades de forma constante e com escalas de priorização. Todas as análises de pontos fortes e fracos, missões e objetivos, perfil de recursos e capacitações, princípios norteadores e parâmetros de pré-avaliação mostraram-se de grande valia para as empresas. Ressalva feita para o caso da Ticket, que não observou um direcionamento estruturado, mas que também não se poderia classificar como um novo negócio desenvolvido transparentemente na sua corporação. O caso Ticket reveste-se de muita peculiaridade, porque juntou três fatores muito nítidos para viabilizar sua implantação: uma demanda já pré-existente e um primeiro cliente já comprometido, a ousadia dos empreendedores envolvidos com esse novo negócio, e a capacitação prévia obtida para o ramo do novo negócio com uma experiência semelhante em outros clientes. Dessa forma, a Ticket fugiu ao esquema teórico de referência, em muitos aspectos. ✓
- i) A pesquisa demonstrou que para identificar-se novos negócios, é preciso consultar-se fontes de oportunidades, embora isso não possa ser generalizado. ✓

Nenhum dos novos negócios desenvolvidos pelas empresas pesquisadas foi altamente inovador, por isso, fontes relacionadas a tendências de mudanças foram o único tipo de fontes que não foram consultadas em nenhum caso. Pode-se dizer que o novo negócio da Ticket foi inovador, mas não a fonte consultada, que já trazia essa idéia do novo negócio de outro país; por isso não se caracterizou como tendência de mudança diretamente, embora possa ser entendido como indiretamente.

A Ticket também foi peculiar no aspecto de como buscou oportunidades, uma vez que ela efetivamente não buscou a oportunidade do seu novo negócio, mas apenas o identificou quando teve contato com a oportunidade, o que prova que não é necessária a busca para poder-se desenvolver novos negócios, mas, devido à peculiaridade de seu caso, também mostra que o risco na implantação do seu negócio foi o maior em relação às outras empresas pesquisadas. Isto pode ser a evidência de que um processo de busca estruturado e planejado é desejável. ✓

- j) Todas as empresas pesquisadas tiveram a percepção da oportunidade, cada uma através dos sinais que lhes foram característicos. Isto talvez revele a importância de que cada empresa interessada em oportunidades aprenda a entender melhor os seus sinais, sejam eles oriundos de seus clientes, fornecedores ou outros.
- k) Métodos de geração de idéias também não foram muito utilizados (apenas na Metalfrio) pelas empresas pesquisadas, talvez explicável pelo fato dos novos negócios desenvolvidos não serem altamente inovadores, ou porque a cultura de um tipo de pensamento mais "difuso" não seja facilmente incorporável ao ambiente empresarial.
- l) A checagem das idéias de oportunidades através de pesquisas de mercado foi unânime, demonstrando a possível essencialidade desse item. ✓
- m) A existência ou escolha de um empreendedor adequado para "tocar" o novo negócio demonstrou ser de extrema importância em todos os casos. Da mesma forma, estudos sobre as características da indústria a ser entrada, e, em menor grau, a definição de estratégias para o novo negócio. Portanto, a checagem com esses três fatores críticos de sucesso revelou ser de utilidade. ✓
- n) A checagem com pré-requisitos internos da empresa, apesar de ter sido feita por apenas uma delas (Metalfrio), deu sinais de ser de muita importância, porque a Ipiranga Química, que não executou esse passo, afirmou ter falhado nesse ponto, tendo que assumir as conseqüências, em momentos seguintes, por "não ter alicerces para sustentar mais um andar". Por outro lado, a Metalfrio, que foi meticulosa nesse sentido, explicitou possuir constância no aproveitamento de oportunidades de novos negócios, além de ter uma ✓

carteira priorizada de futuros projetos, e não evidenciar problemas com a implantação de seu novo negócio.

5.9. Visão sintética do processo de busca de oportunidades de novos negócios nas três empresas pesquisadas

O Quadro 10 apresenta uma análise da presença dos 31 itens considerados relevantes no processo de busca de oportunidades, em cada empresa pesquisada.

		Grupo Ipiranga	Grupo Ticket	Grupo Continental
1 A Empresa	. Empresa . Ramo de atividade . Faturamento anual . Origem do capital . É realmente novo negócio	Ipiranga Química Comércio US\$ 105 milh. Brasileiro SIM	Unidade de Negócios GR Serviços US\$ 158 milh. Francês/Bras. SIM	Metalrio Indústria US\$ 60 milh. Americ./Bras. SIM
2 Razões para a busca	. Responsável pela identificação . Razões da empresa . Motivações dos responsáveis . Sistemas de recompensa . Recrutamento de pess. c/perfil . Ambiente propício . Reconhecimento não monetário	● ● ● ○ ● ● ●	● ○ ● ○ ○ ○ ●	● ● ● ○ ○ ● ●
3 Organização para a busca	. Estruturação para a busca . Comprometimento da cúpula . Formação de equipe de busca . Formação profiss. dos respons. . Dono do negócio	● ● ● ● ●	○ ○ ○ ● ●	○ ● ○ ● ●
4 Direcionamento estratégico	. Missões e objetivos . Pontos fortes e fracos . Perfil de recursos e capacit. . Princípios norteadores . Parâmetros para pré-avaliação	● ● ● ● ○	○ ● ○ ○ ○	● ● ● ● ●
5 Fontes de oportunidades	. Como buscou oportunidades . Fontes de oportunidades: - Ambiente interno - Ambiente ext. nacional - Ambiente ext. internac. - Tendências de mudanças . Definição de nicho de oportunid.	● ● ● ● ● ○ ●	○ ● ○ ● ○ ○ ○	● ● ○ ● ● ○ ●
6 Processo de identificação	. Percepção . Geração de idéias . Pesquisa de mercado	● ○ ●	● ○ ●	● ● ●
7 Seleção de oportunidades	. Empreendedor adequado . Estudos sobre a indústria . Estratégias bem definidas . Checagem com pré-requisitos	● ● ● ○	● ● ○ ○	● ● ● ●

Quadro 10: Análise da presença dos itens de cada passo do processo de busca de oportunidades em cada empresa pesquisada (● - presente; ○ - ausente)

A Ipiranga Química realizou 26 dos 31 itens, e a Metalfrio, 25 itens, enquanto a Ticket, apenas 12. Portanto, tanto a Ipiranga como a Metalfrio realizaram mais de 80% dos passos indicados no esquema teórico preliminar de referência, enquanto a Ticket só cumpriu 39% das etapas indicadas. Este tipo de análise é interessante, porque mostra uma boa correlação do esquema justamente nas empresas que qualitativamente foram avaliadas como que realmente "buscaram" oportunidades de novos negócios.

A análise do Quadro 10 permite, também, identificar diferenças entre o caso da Ipiranga Química e da Metalfrio. A Ipiranga Química se concentrou na organização para a busca e na consulta a fontes, áreas onde ela cumpriu mais itens do que a Metalfrio. Reportando-se ao estudo do caso da Ipiranga, a concentração nessas áreas possibilitou à empresa uma procura mais ativa de oportunidades, a descoberta de inúmeras idéias, e a implantação de diversos novos negócios. Mas, por outro lado, a menor concentração em áreas como direcionamento estratégico e seleção de oportunidades, também revelou, pelo estudo do caso, que a implementação desses novos negócios não teve o acompanhamento da infraestrutura desejada, alguns novos negócios não foram tão lucrativos quanto o esperado inicialmente e, à época da pesquisa, a empresa estava descontinuando seu departamento de novos negócios para concentrar-se em negócios correntes, dando uma parada nos processos de busca de oportunidades, e perdendo seqüência e constância de propósitos.

A Metalfrio, de forma diferente, concentrou-se no direcionamento estratégico, no processo de identificação e na seleção de oportunidades, áreas onde ela cumpriu mais itens do que a Ipiranga. O caso da Metalfrio mostra que a concentração nessas áreas tornou-a a mais seletiva na implantação, mais cautelosa e segura, permitindo a continuidade priorizada do desenvolvimento de novos negócios, inclusive com muitos projetos em estruturação, quando da realização da pesquisa na empresa.

A Ticket, por sua vez, não se concentrou em nenhuma área, apresentando itens esporádicos de cada um dos passos do esquema teórico de referência. Não foi possível, por isso, chegar a uma visão sintética de seu processo.

5.10. Aspectos relevantes para a busca de oportunidades de novos negócios em empresas consolidadas

O estudo dos casos deixa claro que o objetivo de um esquema teórico de referência para a busca de oportunidades de novos negócios não esgota o assunto; apenas "prepara o terreno" para ajudar na percepção e na seleção de oportunidades atraentes para uma determinada empresa. O esquema parece ajudar a "ligar as antenas" dos identificadores de oportunidades.

As empresas ainda são reativas quanto às oportunidades. Poucas são as que se preocupam em buscá-las de forma consciente e estruturada.

Os casos também ajudaram a mostrar que Kotler (1980) estava certo quando afirmou que "é necessário um procedimento sistemático de geração de oportunidades que se inicie com a característica atual dos negócios da empresa e se desenvolva a partir daí" (p.78). ✓

O estudo deixou em aberto a questão de como as empresas investem para criar oportunidades, ou criar necessidades que sejam originadoras de oportunidades, uma vez que não se conseguiu estudar empresas que aplicassem métodos de geração de idéias para criar valor, de forma inovadora, para seus clientes.

Enfim, as empresas estudadas permitem entender que o esquema teórico de referência pode ser um modelo para a busca de oportunidades de novos negócios em empresas consolidadas, sem a pretensão de ser o único, e muito menos generalizado para a realidade de todas as empresas brasileiras (nacionais ou multinacionais). Mas, definitivamente, pode-se concluir que este esquema serve de subsídio para a melhor compreensão do processo de busca nessas empresas, e como guia de referência às inúmeras organizações que hoje necessitam empreender o desenvolvimento de novos negócios para sua sobrevivência a longo prazo. ✓

Anexo 1

Roteiro para Entrevistas

1a.) A Empresa:

- **Breve histórico da empresa (anexar relatório anual).**
- **Descrição dos negócios atuais (produtos, mercados, tecnologias e necessidades).**
- **Como tem sido o desenvolvimento dos negócios atuais da empresa.**
- **Estruturação interna (anexar organograma).**
- **Dimensão da empresa**
 - **número de funcionários**
 - **faturamento anual**
 - **resultados por área de negócio.**
- **Descrever o novo negócio que a empresa está entrando ou entrou.**

2a.) Razões para a busca de oportunidades:

- Quem são/foram os responsáveis pela identificação de oportunidades?
- Quais são/foram as principais razões da empresa para a busca de oportunidades?
- Quais são/foram as principais motivações dos responsáveis pela identificação? Existem/existiram sistemas de recompensa diferenciados?
- Houve ou há um recrutamento (interno ou externo) de pessoas com perfil para a busca?
- Houve ou há preocupação de preparação de um ambiente propício à inovação?
- Houve ou há formas não monetárias de reconhecimento para os responsáveis pela busca?

3a.) Organização para a busca de oportunidades:

- Como a empresa se estrutura/estruturou para a busca de oportunidades?
- Existe comprometimento da cúpula?
- Houve ou há a formação de uma pequena equipe de busca?
- Qual é a formação profissional/estilo gerencial dos responsáveis pela busca?
- Alguém da equipe é ou será "dono do negócio"?

4a.) Direcionamento estratégico

- A empresa analisou previamente suas missões e objetivos?
- A empresa realiza/realizou uma avaliação de seus pontos fortes e fracos?
- Há um perfil dos recursos e das capacidades da empresa claramente definido?
- Foram formulados princípios norteadores para a busca?
- Foram definidos parâmetros para pré-avaliação?

5a.) Fontes de oportunidades:

- Como a empresa busca/buscou oportunidades?
- Quais foram as fontes consultadas
 - Ambiente interno
 - Ambiente externo nacional
 - Ambiente externo internacional
 - Tendência de mudanças
- Como a empresa definiu seu nicho de oportunidades ?

6a.) Processo de Identificação

- Como a empresa percebeu ou percebe a oportunidade de um novo negócio?
- Houve ou há algum processo para compilação de dados ou geração de idéias?
- Houve algum trabalho de pesquisa de mercado simultâneo com a identificação das oportunidades?

7a.) Seleção de oportunidades

- Checagem com fatores críticos de sucesso:
 - Há a preocupação em adequar o empreendedor (ou dono do negócio) adequado ao novo negócio?
 - Há estudos sobre a indústria a ser entrada e sua estrutura?
 - Existem estratégias bem definidas para o novo negócio?
- Checagem com direcionamento estratégico:
 - As oportunidades são checadas com os pré-requisitos internos da empresa?

Referências Bibliográficas

- Abell, Derek F. Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- Adizes, Ichak. Como resolver as crises de antigierência. São Paulo: Pioneira, 1987.
- Ansoff, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- Bastos, Lília R. e outros. Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses e dissertações. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- Belohlavek, Pedro. Estratégia, a arte do êxito. São Paulo: Cultura, 1990.
- Bergamini, Cecilia W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In Revista de Administração de Empresas, abril/junho 1990.
- Burgelman, Robert A. & Sayles, Leonard R. Inside corporate innovation. New York: The free press, 1986.
- Cosgrove, Michael. Roadblocks to new business development. In the journal of business strategy, may/june 1991.
- Czinkota, Michael & Kotabe, Masaaki - Product development the japanese way - In the journal of business strategy, nov./dec. 1990.
- De Bono, Edward. Oportunidades. São Paulo: Vértice, 1989.

- De Bono, Edward. Lateral thinking for management. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Degen, Ronald J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- Deming, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- Drucker, Peter F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1987.
- Fayerweather, John. Marketing Internacional. São Paulo: Atlas, 1986.
- Ferrari, Alfonso T. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- Ferreira, Aurélio B. H. Novo dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira, 1975.
- Fischman, Adalberto A. & Almeida, Martinho I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1990.
- Fromm, Erich. Análise do homem. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1989.
- Gaj, Luis. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- Herzberg, Frederick e outros. The motivation to work. New York: John Wiley & Sons Inc., 1967.
- Hochberg, Julian E. Percepção. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- Hax, Arnoldo C. & Majluf, Nicolas S. Strategic Management: en integrative perspective. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- Karger, Delmar W. The new product. New York: The Industrial Press, 1960.
- Katcher, Allan. A importância de ser você mesmo. São Paulo: Atlas, 1989.
- Keith Davis & John Newstron. Human behaviour at work, cap. 5.
- Kirzner, Israel M. Perception, opportunity and profit. Chicago: The University of Chicago press, 1979.
- Kotler, Philip. Marketing - edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

- Leenders, M & Erskine, J. Case research - the case Writing process. London, Canada: University of Western Ontario, 1978.
- Levy, Leonardo. Posturas estratégicas de empreendedores brasileiros (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1990.
- Lewis, Jordan D. Alianças estratégicas. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Loureiro, Fernando A. Internacionalização de empresas: estratégia e ação (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1990.
- Maximiano, A. C. Amaru. Administração de projetos na indústria brasileira de informática (Tese de livre docência). São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1987.
- Maximiano, A. C. Amaru & Sbragia, Roberto. Método do caso no ensino da administração. In Gustavo G. Boog (Org.), Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- McDougall, Patricia & Robinson Jr., Richard B. New Venture, strategies: an empirical identification of eight "archetypes" of competitive strategies for entry. In Strategic Management journal, John Willey & Sons, Oct. 1990.
- Ohmae, Kenichi. Getting back to strategy. In Harvard Business Review, Nov./Dec. 1988.
- Olson, Philips D. Choices for innovation minded corporations. In the journal of business strategy, Jan./Feb., 1990.
- Pereda, Antonio M. Busqueda de oportunidades de negócio. In Mario Weissbluth (Org.). Gestion tecnologica en la empresa. Santiago: Alfabetá Impresores, 1990.
- Pinchot III, Gifford. Intrapreneuring. São Paulo: Harbra, 1989.
- Porter, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.
- Roberts, Edward B. & Berry, Charles A. Generating Technological innovation. New York: Oxford press, 1987.
- Roman, Daniel D. Managing projects: a systems approach. New York: Elsevier publishing Co., 1986.

- Sandberg, William R. New Venture performance. Massachusetts: Lexington books, 1986.
- Santos, Luiz A. A. Planejamento e gestão estratégica nas empresas. São Paulo: Semente ed., 1988.
- Santos, Silvio A. dos, A criação de empresas industriais de tecnologia avançada: a experiência européia e as perspectivas brasileiras. In Revista de Administração. Vol. 20, jul/set., 1985.
- Stoner, James A. F. Administração, Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- Socrates, Coleção "Os pensadores" In José Américo Motta Pessanha (Org.). São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- Takeuchi, Hirotaka. Uma boa crise de vez em quando só ajuda. Revista Exame, 1992, ano 24 - No. 18.
- Timmons, Jeffrey e outros. Opportunity recognition : the core of entrepreneurship. In Karl Vesper (Org.). Frontiers of entrepreneurship research. Massachusetts: Babson College, 1987.
- Twiss, Brian. Managing Technological innovation. New York: Longman, 1974.
- Vasconcelos, Eduardo. Estructura organizacional para la innovacion en la empresa. In Mario Weissbluth (Org.). Gestion Tecnologia en la empresa. Santiago: Alfabet Impresores, 1980.
- Venturini, Joseph L. O momento para investir. Revista F&C Embalagem, 1992, No. 51.
- Vesper, Karl. New venture strategies. Nova Jersey: Prentice Hall, 1980.
- Vesper, Karl H. e outros. Opportunity identification: a Taxonomy of deliberate approaches and trial of one. In Karl Vesper (Org.). Frontiers of entrepreneurship research. Massachusetts: Babson College, 1988.
- Waterman, Robert H. O fator renovação. São Paulo: Harbra, 1989.
- Whiteley, Richard. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.