

O INTRAPREENDEDORISMO E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO EM EMPRESAS CONSOLIDADAS

INTRAPRENEURING AND ITS RELATION WITH INNOVATION IN CONSOLIDATED ENTERPRISES

Silvio Aparecido dos SANTOS ^a

Fernando César LENZI ^b

Fabio Zaffalon RODRIGUES ^c

RESUMO

Grandes empresas têm utilizado iniciativas isoladas, dentro de áreas funcionais estanques ou ainda em projetos organizados esporadicamente pela alta gestão, na sua busca pela inovação. Em geral essa atividade tem início através de um grande impacto causado pelo ambiente macroeconômico ou por uma manobra competitiva radical por parte de seus concorrentes. Entretanto, o cenário atual força as empresas inovadoras a desenvolverem comportamentos empreendedores ao invés de esforços concentrados e isolados de inovação em produtos ou processos. O empreendedorismo corporativo, que tem tomado diversas formas, oferece uma alternativa: o Intraempreendedorismo, ou seja, o comportamento empreendedor posto em prática em empresas consolidadas. Este artigo relaciona o Intraempreendedorismo com a inovação nessas empresas.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo, Intraempreendedorismo, Inovação

ABSTRACT

Large companies have used isolated initiatives in their functional departments in their structures or even specific project sporadically prepared by the senior management in the search for innovation.. Very often, this activity is triggered either by a significant impact caused by the macroeconomic environment or by some radical maneuver coming from their competitors. Nevertheless, the current scenario forces innovative companies to develop entrepreneurial behaviors instead of isolated and concentrated product and process innovation efforts. Corporate entrepreneurship, which has taken several forms, offers an alternative: Intrapreneuring, i.e. the entreprenuring behavior practiced inside consolidated companies. This paper establishes some relations between Intrapreneuring and innovation in such companies.

Key words: Corporate Entrepreneurship, Intrapreneuring, Innovation.

^a Pós-doutoramento pela ESSEC - França e pelo Bentley College - USA; Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP; Professor Associado da FEA-USP, do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado e Doutorado). E-mail: sadsanto@usp.br.

^b Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Economia da Universidade de São Paulo – FEA/USP, Mestre em Administração, Especialista em Marketing e Administrador de Empresas (CRA/SC 4543). Professor da UNIVALI. E-mail: lenzi@univali.br

^c Mestrando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Engenheiro Civil pela Escola Politécnica da USP e pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. E-mail: fzaffalon@uol.com.br.

1. Introdução

Pode-se afirmar, com segurança, que a estrutura econômica dos principais países, hoje ditos de industrialização avançada foi construída tendo como pilar básico a atividade empreendedora. Isto significa que, nestes países, centenas ou milhares de pessoas identificaram, em certo momento, oportunidades novas surgidas a partir do nascimento ou crescimento do mercado, ou ainda de novas tecnologias ou práticas de trabalho, e tornaram-se empreendedores.

Na medida em que tais empreendimentos, em sua grande maioria, tomaram forma de empresa, ou seja, de organizações voltadas para objetivos econômicos, foi necessário desenvolver uma nova “tecnologia” que possibilitasse o desenvolvimento destas organizações.

Segundo Drucker (1987), o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico quanto econômico ou tecnológico. O veículo dessa profunda mudança em atitudes, valores e, acima de tudo, em comportamento é uma tecnologia. E ela se chama “Administração”.

Ainda conforme o mesmo autor, o que viabilizou o aparecimento da economia empreendedora nos Estados Unidos são as novas aplicações da Administração:

- a novos empreendimentos, comerciais ou não, enquanto que a maior parte das pessoas até agora tem considerado a administração aplicável apenas a empresas existentes;
- a pesquisa em empreendimentos, enquanto que a maior parte das pessoas estava absolutamente certa até há poucos anos de que a administração era só para os “grandes”;
- a empreendimentos não comerciais (serviços de saúde, educação e outros), enquanto que a maior parte das pessoas ainda ouve “empresa” quando depara com a palavra “administração”;
- a atividades que simplesmente não eram considerados “empresas” de maneira alguma, como pequenos restaurantes, por exemplo;

- e, acima de tudo, à inovação sistemática: à busca e ao aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer as carências e necessidades humanas.

Com o desenvolvimento dos negócios, à medida em que as economias se diversificavam e cada vez mais se tornavam complexas, a palavra “empreendimento” foi assumindo uma associação crescente com o termo “inovação”, ao ponto de Drucker (1987) afirmar que nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimentos. Na ótica deste autor, o empreendimento só existe quando o mesmo cria uma nova satisfação para o consumidor (...) e uma nova demanda para este.

Em outras palavras, a inovação é uma característica fundamental de um (novo) empreendimento.

No entanto, com o crescimento das empresas, à medida em que ampliavam o seu mercado, seja absorvendo concorrentes, seja diversificando suas linhas de produtos e áreas de atuação, verificou-se um fenômeno, já previsto pela Escola Estruturalista da Administração, ou seja, a “burocratização inevitável das organizações”. Quando uma empresa atinge este estágio e assume características burocráticas, perde a vitalidade empreendedora, comum às pequenas ou nascentes organizações. Assim, a rigidez organizacional traduzida por normas escritas, estruturas hierárquicas inflexíveis, papéis rigorosamente definidos, entre outras características burocráticas, praticamente impossibilita o exercício da inovação nas grandes empresas.

Com isso, tais organizações passam a perder competitividade no mercado, seja por razões tecnológicas, seja por razões de baixa produtividade e altos custos.

Preocupados com esta recente questão, iniciaram-se, pioneiramente nos Estados Unidos e Suécia, estudos e pesquisas relativas aos problemas internos das empresas, provocados pela incapacidade ou ausência de atividades inovadora.

É daí que surge, na literatura, o *intrapreneurship* (intraempreendedorismo, em Português), ou seja, o empreendedorismo dentro dos limites da organização, desenvolvendo iniciativas inovadoras.

Para um país como o Brasil, é essencial a existência de processos estimuladores, internos às empresas, cujo objetivo seja criar facilidades para o desempenho de *intrapreneurship*. Tal fato se justifica pela crescente inserção da economia nacional no competitivo mercado mundial e pela crescente diversificação das exigências do mercado interno.

Dentro deste contexto, o presente artigo estabelece uma relação entre o desempenho em inovação e o comportamento intraempreendedor.

Este artigo apresenta inicialmente as principais definições e o contexto teórico do empreendedorismo corporativo onde o intraempreendedorismo se enquadra; em seguida apresenta-se uma revisão das principais características individuais e organizacionais presentes quando a inovação também ocorre em empresas consolidadas; a última seção apresenta algumas implicações dos comportamentos inovadores para a gestão do intraempreendedorismo.

2. Objetivos do Estudo

Este artigo descreverá as principais características individuais e organizacionais que facilitam a inovação e também estabelecerá um relacionamento entre essas características e o intraempreendedorismo.

Assim, buscam-se respostas para as questões:

- a) Quais são as características comuns entre os indivíduos e as organizações inovadoras?
- b) Como essas características podem influenciar a gestão do comportamento intraempreendedor?

3. Intrapreneendedorismo visto como parte do empreendedorismo corporativo

Ainda que exista uma crescente bibliografia sobre empreendedorismo corporativo, identificam-

se ao menos quatro tipos de abordagens às quais se podem chamar escolas de pensamento: o *Corporate Venturing*, a escola de transformação empreendedora, a escola de mercado e, por fim, o Intraempreendedorismo. Cada uma dessas abordagens trata o objeto de estudo do empreendedorismo corporativo sob óticas diferentes.

Escola do *Corporate Venturing*

Tem-se o *Corporate Venturing*, objeto deste estudo, como uma das linhas de pensamento que delimitam os modelos e as ações de Empreendedorismo Corporativo.

Para essa linha de pensamento, os novos negócios podem surgir de idéias geradas tanto dentro como fora da empresa, e podem ser integrados ou separados dos negócios principais.

Segundo os autores dessa linha, os investimentos em novos negócios podem tomar diversas formas como fundos de investimento ou ainda fundos operacionais, mas de qualquer forma devem servir aos objetivos estratégicos da empresa-mãe. Nesse sentido, Chesbrough (2002, p.11), reforça que esses investimentos de risco devem ser vistos como “(...) meios importantes para uma empresa potencializar o crescimento de seus negócios.”

Christensen (2002), um dos autores representativos nos campos da inovação e do *Corporate Venturing*, tem uma abordagem peculiar com relação à geração de idéias para novos negócios.

Para ele, as idéias iniciais devem ser geradas por meio de investigações com o público alvo, mas sempre se considerando que a maioria dos consumidores não conhecem os potenciais novos negócios que a empresa pode criar com inovações radicais. Assim, a parcela maior de inovação (a inovação radical) deve sempre ser uma tarefa da empresa inovadora (Christensen, 2002).

Essa linha de pensamento inclui, entre outros, os trabalhos de Galbraith (1982), Burgelman (1983), e Drucker (1987).

Escola da transformação empreendedora

Com base na premissa de que as grandes empresas podem e devem se adaptar a um ambiente competitivo em mutação, os autores dessa escola de pensamento sugerem que essa adaptação deva ocorrer por meio do manejo e fortalecimento da cultura e dos sistemas organizacionais.

Este fortalecimento induziria os indivíduos dentro das organizações a agirem de maneira empreendedora, permitindo que dentro da organização se multiplique o número de idéias a serem exploradas e a qualidade dos projetos que resultariam dessas idéias.

Essa escola de pensamento inclui os estudos de Peters e Waterman (1982), Ghoshal e Bartlett (1997), Kanter (1989), e Tushman e O'reilly III (1996).

Escola do mercado

Essa linha de autores opera no nível corporativo, mas concentra-se nas mudanças estruturais que podem ser realizadas na empresa para encorajar o comportamento empreendedor.

Usa comparações com o mercado competitivo para sugerir como as empresas devem gerir a alocação de seus recursos e as políticas de gestão de pessoas, enfatizando mais do que as outras escolas as técnicas do mercado financeiro como *spin-offs* e *Venture Capital*.

A lista de autores recentes a tratarem do assunto inclui Hamel (1999) e Foster e Kaplan (2001).

Escola do Intraempreendedorismo

Essa abordagem centra-se no indivíduo dentro da organização e sua propensão para atuar de maneira empreendedora, bem como nos meios de se promover tal comportamento.

Parte-se da premissa de que todas as grandes empresas fazem uso de sistemas e estruturas que naturalmente inibem as iniciativas

empreendedoras, levando os indivíduos empreendedores a saírem da empresa ou ativamente desafiarem esses sistemas.

Essa escola de pensamento investiga as táticas e estratégias adotadas pelos empreendedores corporativos e o que os gestores das empresas podem fazer para tornar essas práticas mais produtivas. Também investiga as personalidades, estilos e comportamentos dos indivíduos que se mostram empreendedores corporativos de sucesso.

O termo *Intrapreneurismo* foi introduzido por Pinchot (1985), mas essa linha de pensamento foi também abordada por Kanter (1982) e Birkinshaw (1997). Para Pinchot (1987), a figura do *intrapreneur* surge como reação norte-americana para incrementar a capacidade inovadora de suas empresas frente à crescente concorrência de países que usufruíam de força de trabalho mais barata, acesso a capital mais barato e, ainda, maiores incentivos públicos. Pinchot se referia à principal ameaça às grandes empresas americanas que vinham dos países asiáticos e seu desenvolvimento tecnológico.

Ainda de acordo com Pinchot (1987), as grandes empresas norte-americanas operam suficientemente bem os negócios já estabelecidos. Indo além, o autor afirma que a maioria das empresas também é eficaz no desenvolvimento de negócios partindo das fases de geração de idéias e chegando até às fases de pesquisa e prototipagem. Mas, segundo o autor, existem falhas nas fases posteriores, ou seja, no chamado *start-up* do negócio, onde efetivamente se inicia a comercialização do novo produto ou serviço.

Em meados da década de 1980, começaram a existir modelos de atuação sistemática de empresas de capital de risco, que têm como especialidade identificar oportunidades de negócio nessa fase de *start-up*, que estavam obtendo retornos sobre seus investimentos acima das médias das grandes corporações. "Daí a necessidade de se incentivar uma figura dentro das organizações que consiga tomar novas idéias ou mesmos protótipos e transformá-los em realidades lucrativas" (PINCHOT, 1989, p. 26).

É fundamental explicitar como a escola do *Intrapreneurismo* aborda as formas organizacionais necessárias para o sucesso dos empreendimentos, posto que este estudo se propõe a explicar a organização dos novos modelos de negócios.

Essa escola prega a “uma liberdade de escolha da forma organizacional e das relações hierárquicas bastante livres e adaptadas a cada caso, mas com um princípio para a existência de uma forma organizacional bem definida” (PINCHOT, 1989, p. 305).

Segundo o mesmo autor (Pinchot, 1989, p. 306), o princípio é o de se ter a equipe do intraempreendimento respondendo a um líder e esse líder respondendo a um patrocinador ou grupo de patrocinadores. Esse princípio segue de perto as orientações que Clark e Wheelwright (1993, p. 527) dão para o estabelecimento de equipes chamadas “peso-pesado” na gestão de projetos de desenvolvimento de produtos, ou seja, equipes cujo líder tem acesso ao trabalho individual de cada membro e também a responsabilidade pelas decisões.

Essa relação pode ser interpretada, primeiramente, como a origem comum das atividades do intraempreendedorismo e das formas de organização de desenvolvimento de produtos, ou seja, a busca por inovação.

3.1. Mas, afinal, o que é realmente o Intraempreendedorismo?

Em um trabalho apresentado no Fourth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, realizado em 1984 no Geórgia Institute of Technology (Atlanta, USA), Bailey (1984), ao tentar conceituar *intrapreneurship* (intraempreendedorismo), cita estudos elaborados por Hanon (1976), nos quais este constata que “os fracassos das grandes empresas nos anos sessenta que entraram em novas atividades de risco”. Ao discutir a análise de tais fracassos pelas próprias empresas, Hanon (1976) comenta que grandes empresas necessitam de mão-de-obra

empreendedora, da experiência prática de levar um novo negócio de concepção à entrada no mercado e o clima filosófico para gerenciar tais pequenos negócios. A aplicação de métodos organizacionais e operacionais da grande empresa aos pequenos negócios os sufoca. Se negócios de risco serão desenvolvidos dentro de uma grande organização, eles devem ser gerenciados pela aplicação de estratégias de pequenos negócios.

Tendo verificado que na criação de um negócio de risco há absoluta necessidade de se encontrar um líder adequado que apresente as características de um empreendedor intraempresarial (*intracorporate entrepreneur*), Hanon (1976) afirma que as maiores empresas não são *habitats* naturais para os criadores de novos negócios. Eles devem ou ser iniciados a partir de pequenas companhias ou conscienciosamente desenvolvidos dentro da empresa.

Bailey (1984) informa ainda, em seu relato, que o próprio Pinchot (1989) lançou um programa similar de treinamento de intraempreendedores em sua instituição (Tarrytown School for Entrepreneurs). Por outro lado, o Foresight Group desenvolveu uma *joint venture* com Naissbitt Group de Washington (DC) para estabelecer uma Escola para intraempreendedores nos Estados Unidos.

Em 1983, um dos consultores do Foresight Group produziu e apresentou, numa conferência em New York, uma definição de intraempreendedores que sumariza os objetivos do seu desenvolvimento. O intraempreendedor é um empregado com o espaço para funcionar como um empreendedor em mercado livre só que dentro da empresa e dentro dos limites consentidos de comum acordo entre ele e a empresa.

Segundo Morse (1986), o autor Pinchot (1989), em seu livro *Intrapreneuring*, define o intraempreendedor nos mesmos termos que a maioria dos autores conhecidos usa para descrever os empreendedores.

De fato, um tema importante do livro é explicar que um empreendedor pode operar dentro de uma grande empresa da mesma forma que procederia se ele estivesse em uma firma menor,

dado que as condições corretas existam na companhia. O intraempreendedor é, então, visto como um tipo de “empreendedor interno”.

Partindo deste conceito, Bailey (1984) afirma que o desafio, nas atividades de desenvolvimento de intraempreendedorismo, é tanto estimular indivíduos que estão preparados para avançar nos limites de sua descrição como, ao mesmo tempo, criar um clima interno nas grandes organizações que possa acomodar empreendedores no mercado livre. Portanto, para o mesmo autor, as atividades de caráter empreendedor, propostas por funcionários executivos ou operários vinculados a uma empresa com o intuito de desenvolver novos serviços, conceber novos produtos ou criar novos negócios, podem ser denominados de intraempreendedorismo.

Outros autores que esboçaram um conceito próprio de intraempreendedorismo foram Hisrich & Peters (1984), que entenderam ser ele as atividades exigidas para realizar o crescimento através do estabelecimento de novos negócios que diferem significativamente do avanço da empresa em tecnologia, mercados ou características financeiras. Isto se refere às categorias, tais como: a comercialização de tecnologia para novos mercados, desenvolvimento de novas tecnologias e sua comercialização para mercados existentes e novos, identificação de oportunidades fora dos objetivos normais do negócio e organização e atividades para desenvolver tais oportunidades, entradas em novos negócios através de aquisições combinadas com, ou sem, desenvolvimento técnico interno.

Hisrich e Peters (1984) concluem afirmando que o intraempreendedorismo tem sido também definido como um sistema para criar novos produtos ou negócios nas mãos das pessoas que possuem maior conhecimento e experiência.

4. Características individuais e organizacionais da inovação

Antes de se partir para a análise das características individuais e organizacionais

presentes nas empresas inovadoras, cabe uma definição de inovação.

Como a definição de inovação varia de autor para autor, será utilizada a definição formal contida no Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 54), que diz que:

“Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo).”

É importante ressaltar que, nesse contexto, a exigência é que o produto ou processo deve ser novo (ou substancialmente melhorado) para a empresa (não precisa ser novo no mundo) e que estão incluídas inovações relacionadas com atividades primárias e secundárias.

Características Individuais

A primeira característica importante para o indivíduo ligado à inovação foi apontada por Daft e Becker (1978, p. 211) e “é a crença na inovação, ou seja, uma pessoa ligada à inovação é aquela que acredita que a inovação é possível, desejável, e age em prol da inovação”.

Já Shepard (1967, p. 474) aponta que “as pessoas ligadas à inovação têm uma forma de pensar criativa e pragmática, dando atenção às idéias realmente novas mas que sejam factíveis”.

Mohr (1969) e Shepard (1967, p. 475) apontam uma “segurança pessoal como uma outra característica das pessoas inovadoras, ou seja, elas procuram realização interna ao invés de buscá-la no mundo externo”.

As habilidades interpessoais, ou seja, a habilidade de trabalhar com outras pessoas e manter organização, obter apoio e colaborar em times foram levantadas por Daft e Becker (1978, p. 210), Mohr (1969, p. 115) e Shepard (1967, p. 474).

Daft e Becker (1978, p. 211) apontam também a energia e a determinação da pessoa inovadora, enquanto que Shepard (1967, p. 474) levanta o senso de oportunismo como uma das características fundamentais para que todas as outras características individuais não se dissipem com idéias improdutivoas ou ao longo de um projeto de inovação.

Características Organizacionais

Burns e Stalker (1961) já apontavam algo que as empresas pouco tempo depois passaram a ter como lema para suas atividades de desenvolvimento de produtos, que é a necessidade de a empresa manter estreitas relações com seus clientes e consumidores por meio de seus projetistas. Essa prática depois veio a se consolidar com o *Quality Function Deployment* (QFD) e hoje é parte integrante das equipes de Pesquisa & Desenvolvimento e de Marketing das empresas inovadoras.

Também seguindo esse raciocínio, Daft e Becker (1978) e Utterback (1971) apontam a interação com o meio ambiente como uma característica importante, expandindo o conceito da relação com o cliente para a relação com todos os agentes que interagem com a empresa, como por exemplo governo, comunidade e fornecedores.

Três características organizacionais levantadas por Daft e Becker (1978, p. 204-213) aparecem como sendo “molas propulsoras” da inovação, isto é, são as motivadoras e incentivadoras da existência de inovação nas empresas consolidadas. A primeira delas é a ambigüidade nas metas e nos processos; a segunda característica que faz a organização se autodesafiar é o estabelecimento de altos padrões de desempenho, formando o que os autores chamaram de “*gap*” entre o desempenho atual e esperado, o que força o surgimento de idéias e soluções inovadoras para a empresa; a terceira característica são os exemplos dados pela alta gestão com relação ao comportamento inovador, recompensando não só aqueles que seguem

estratégias seguras mas aqueles que se arriscam também.

Para fechar esse “*gap*”, Daft e Becker (1978) sugerem uma nova característica presente nas organizações inovadoras que é o trabalho em times profissionais que transitem além das fronteiras departamentais. Utterback (1971) também aborda o assunto de maneira a explicitar a necessidade de uma diversidade grande de experiências, habilidades e capacitações no time inovador, não se limitando às pessoas de dentro da empresa.

As duas últimas características organizacionais, isto é, a adaptabilidade da organização e uma orientação para a resolução de problemas, foram abordadas tanto por Daft e Becker (1978) como por Shepard (1967) e Utterback (1971), ressaltando que a comunicação entre as diversas áreas funcionais da empresa deve ser a mais livre possível, possibilitando a colaboração entre times e permitindo que os problemas da identificação de oportunidades e do desenvolvimento da inovação possam ser resolvidos com máxima eficiência e eficácia.

5. Intrapreendedorismo e as estratégias de inovação

A idéia de intraempreendedorismo está muito associada ao conceito de inovação, na medida em que o mesmo propõe uma atividade que pode estar à margem da rotina organizacional. Além disso, pode-se concluir, a partir da análise das características individuais e organizacionais presentes em empresas inovadoras, expostas na seção anterior, que muito há em comum entre os indivíduos e organizações inovadoras e aquilo que Pinchot (1989) definiu com intraempreendedorismo.

Segundo Lawler & Drexler (1981), uma grande empresa seria uma base fértil para a inovação, a criatividade e o novo empreendimento. Ela tem um conjunto de recursos humanos, financeiros e técnicos que podem ser usados para criar maiores inovações nos produtos, serviços e práticas gerenciais. Todavia, existe seguidamente um vácuo entre o potencial da empresa para a

criatividade e a realidade do comportamento conservador e de baixo risco dos gerentes.

E os mesmos autores perguntam: por que os gerentes não são mais empreendedores? Isso é falha deles ou o conceito de empreendedor é incompatível com a natureza muito grande das organizações? O que pode ser feito para estimular e encorajar gerentes empreendedores?

Ambos os autores concluem afirmando que estas questões têm fascinado e frustrado executivos e pesquisadores de administração por algum tempo.

6. Implicações para a gestão do intrapreendedorismo

Uma das maiores contribuições que se pode ter a partir do conhecimento das características dos indivíduos intraempreendedores é o fato de que o seu conhecimento pode nortear a contratação e o desenvolvimento de indivíduos para as empresas que procuram incluir a inovação e incentivar o intraempreendedorismo em suas atividades. A partir do conhecimento dessas características pessoais, os responsáveis pela gestão de pessoas podem ajudar na formação de times de projetos de novos produtos compostos por pessoas com habilidades complementares. Já o conhecimento das características organizacionais facilitadoras da inovação, conjugadas com as características do intraempreendedorismo, possibilita algumas conclusões.

A primeira delas é que o intraempreendedorismo deve ser criado a partir de um clima favorável dentro da empresa e um comprometimento de longo prazo, sobretudo dos gestores das áreas responsáveis por Recursos Humanos, Marketing, P&D e Finanças.

A segunda conclusão é que, ao longo do tempo, os pequenos empreendimentos, surgidos como parte do intraempreendedorismo, podem se tornar grandes casos de sucesso quando o comprometimento da empresa é efetivo.

Por fim, sugerem-se três idéias úteis no desenvolvimento de uma organização intraempreendedora:

- a) **Estabelecimento de regras claras.** Todos os funcionários devem conhecer detalhadamente como funciona a distribuição dos recursos dentro da empresa, o processo de criação e seleção de idéias inovadoras, e os limites de sua liberdade dentro das estruturas corporativas. Com isso, o desperdício de recursos é reduzido e o intraempreendedorismo não corre o risco de se tornar mais um modismo.
- b) **Risco e Retorno continuam parceiros inseparáveis.** Em uma corporação consolidada de grande porte, um novo empreendimento (geralmente de pequeno porte) pode encontrar dificuldades em gerar a mesma quantidade de caixa que os negócios atuais nos primeiros estágios de vida. Em compensação, os riscos continuam sendo altos, como o de qualquer negócio. Assim, as métricas para avaliação de risco e retorno não devem ser confundidas com aquelas dos negócios estabelecidos.
- c) **Conhecimento é chave.** Funcionários com profundo conhecimento da organização e do segmento de atuação da empresa ou do novo negócio têm maiores chances de sucesso num novo negócio. Um dos esforços da organização deve ser no sentido de desenvolver e fomentar o conhecimento desses dois aspectos dos negócios da empresa.

7. Metodologia da pesquisa

A pesquisa foi de caráter exploratório e analítico, ambos tipicamente qualitativos. O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, pois, segundo (Yin, 2001), para estudos contemporâneos, quando não se tem exato controle dos fatores ou comportamentos relacionados, é o mais indicado. No caso, procurou-se identificar as competências dos

funcionários indicados pela empresa, através de entrevistas focadas e semi estruturadas.

O caso em questão foi escolhido considerando os aspectos de tamanho (grande empresa), setor (industrial competitivo), perfil de inovação (pressupõe a necessidade de inovações constantes para o desenvolvimento de novos projetos e produtos) e reconhecimento de funcionários com características empreendedoras (54 funcionários indicados).

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário de identificação das competências individuais. Este instrumento tem como base o roteiro de perguntas simplificado da BEI – *Behavioral Event Interview*, utilizado por Spencer e Spencer (1993), que tem suas origens na técnica do incidente crítico de Flanagan (1973). Spencer e Spencer (1993) afirmam que métodos tradicionais não apontam verdadeiras competências nos entrevistados. Há que se identificar ações efetivamente realizadas como forma de reconhecer comportamentos manifestos e por sua vez as respectivas competências. Ou seja, não é identificada apenas a competência como uma característica intrínseca, mas sim como um comportamento manifesto pelo entrevistado. O instrumento foi utilizado originalmente para empreendedores independentes, mas neste caso teve a mesma forma de aplicação para empreendedores corporativos (intraempreendedores).

Este instrumento foi utilizado durante a aplicação do programa de desenvolvimento de empreendedores – EMPRETEC, da ONU/PNUD e SEBRAE, individualmente com cada indicado e tabulado de acordo com os critérios do próprio instrumento.

8. Estudo de Caso

De forma a consolidar alguns dos conceitos apresentados nos capítulos anteriores, o caso estudado reflete uma situação corporativa onde os

funcionários, de maneira geral, são estimulados a promover idéias e ações inovadoras na empresa, e são apoiados nestas ações pela alta direção.

Por motivos inerentes à condição da empresa para a realização deste estudo, seu nome, setor, ou qualquer outra informação que possa identificá-la, serão disfarçados mantendo o compromisso assumido com os entrevistados e com a organização em questão.

A entrevista possibilita a identificação das competências mais evidentes entre os entrevistados, procurando contrapor com as competências menos evidentes, mas que em empreendedores independentes são essenciais. Estas competências, definidas por Spencer e Spencer (1993), são: Busca de Oportunidades, Iniciativa, Persistência, Comprometimento, Exigência de Qualidade e Eficiência, Correr Riscos Calculados, Estabelecimento de Metas, Busca de Informações, Planejamento e Monitoramento Sistemáticos, Persuasão e Rede de Contatos, Independência e Auto-Confiança.

A resultante das entrevistas individuais permite uma análise global na empresa das competências conforme segue:

Competências mais evidentes:

Comprometimento: esta competência foi identificada na maioria dos entrevistados como a mais latente em termos de comportamento manifesto. Ou seja, 51 dos 54 entrevistados manifestam ações de compromisso com a empresa, resultando em ações de melhorias ao trabalho desenvolvido.

Busca de Informações: como consequência resultante dos trabalhos de inovação desenvolvidos pelas equipes de projetos que cada entrevistado faz ou fez parte ao longo de sua carreira, identifica-se em 38 dos entrevistados esta competência manifesta. Isto leva a evidência de que, no desenvolvimento de novos projetos ou produtos, há uma preocupação em dispor de informações confiáveis que auxiliem na execução destes projetos.

Relacionamento: foram manifestadas em 37 entrevistas a necessidade de um forte relacionamento interno para desenvolvimento e execução de projetos novos. Este relacionamento ficou caracterizado como forma positiva de envolver outras pessoas nas tarefas necessárias ao projeto e, também, no envolvimento de superiores nas decisões tomadas para projeção ou implantação das respectivas idéias.

Qualidade: a preocupação transformada em ação na empresa apareceu como forte característica em 46 entrevistados. Isto leva a considerar que os envolvidos nestas ações estão conectados com a visão de qualidade da empresa. Seja por já estarem envolvidos com estes princípios manifestos pela empresa ou por terem consciência própria desta importante competência nos projetos desenvolvidos, houve uma significativa manifestação de ações que comprovam e fortalecem a evidência de que esta competência está presente entre o grupo pesquisado.

Iniciativa: em 34 dos pesquisados houve forte evidência de iniciativa, por relatos de ações já desenvolvidas na empresa que levem a considerar esta competência como manifesta. Estas iniciativas centram-se, principalmente, em ações voltadas à inovação e à busca de alternativas para melhoria do desempenho organizacional.

Autoconfiança: a confiança individual foi identificada em 33 entrevistados, concentrando-se principalmente em ações internas da empresa ou situações pessoais já vivenciadas. Também ficou evidente que esta autoconfiança está respaldada na segurança advinda da empresa para manutenção de seu quadro pessoal com pessoas que desenvolvam ações inovadoras e que se projetem neste quadro com as outras competências já relacionadas. Portanto, diferentemente do empreendedor independente, esta autoconfiança

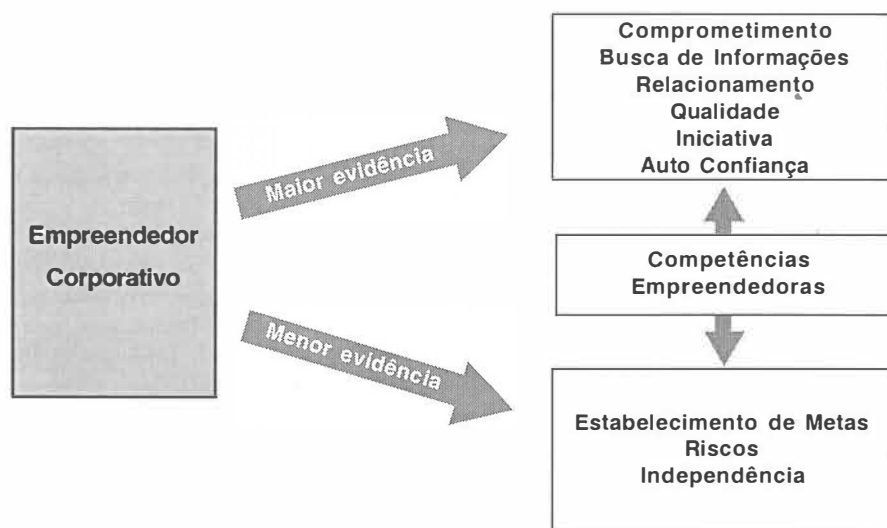
não está vinculada apenas a uma situação individual, mas sim corporativa.

Competências menos evidentes:

Estabelecimento de Metas: quando da realização das entrevistas, diversas foram as manifestações inerentes ao alcance das metas definidas pela organização. Porém, quando se trata de uma competência individual, somente a execução de metas não se considera como uma característica diferenciada. O que leva a competência de maneira efetiva é a definição e cumprimento destas metas. Neste caso ficou evidente em apenas 05 entrevistados esta competência como manifesta.

Riscos: a constatação desta competência ocorreu apenas em 13 dos entrevistados. Ficou evidente que a relativa segurança no emprego e a não aplicação de recursos próprios nos investimentos de novo projetos ou produtos, leva a uma aparente estabilidade dos pesquisados. A manifestação mais clara de risco ficou por conta de uma possível queda no prestígio pessoal do envolvido levando-o a não ter chances de propor novos projetos em curto prazo. Porém isto não se caracteriza, por si só, como uma manifestação considerável de risco pessoal.

Independência: foram 18 manifestações mais significativas de independência. Os principais fatores considerados para este resultado foram o pequeno apego dos entrevistados com seu cargo na empresa, ou até mesmo seu emprego. Por meio de relatos já ocorridos, os entrevistados manifestaram que não deixariam de arriscar qualquer ação de inovação apenas para manutenção de seus empregos. Eles consideram que a experiência advinda de um fracasso é mais importante do que o medo de errar. Porém, em apenas 5 destes casos ficou mais evidente a ação de transpor regras da organização para o alcance de algum resultado proposto.



9. Considerações finais

Diante dos resultados apresentados com o estudo de caso, é possível abstrair algumas considerações que contribuem para o avanço nos estudos de empreendedorismo corporativo. Porém, na mesma proporção, não é possível generalizar os resultados para todas as situações corporativas por se tratar de um estudo específico nesta empresa. Mas servem de balizamento para estudos mais aprofundados sobre o tema.

A identificação das competências individuais no ambiente de estudo permite dizer, considerando se tratar de profissionais vistos como empreendedores pela empresa, que as principais competências reconhecidas na organização são: comprometimento, busca de informação, relacionamento, qualidade, iniciativa e autoconfiança. Estas por si só auxiliam no desempenho de ações de inovação propostas pela empresa em questão. Comparando-se com a atuação de um empreendedor independente, pode-se afirmar que o caminho é o mesmo, porém com algumas manifestações diferenciadas tais como: o relacionamento mencionado neste caso é mais interno, enquanto no ambiente independente o relacionamento caracteriza-se externamente; a iniciativa é no desenvolvimento de projeto e

produtos inovadores, enquanto para o empreendedor independente a iniciativa recai sobre novos mercados e ampliação da empresa através de novas oportunidades; a autoconfiança está respaldada no suporte e estrutura da organização como um todo, enquanto para o empreendedor independente não há esta alternativa.

Já as competências menos evidentes aparentemente não interferem muito no desempenho das atividades profissionais, por estarem respaldadas pela organização numa abrangência que é suprida pela estrutura de funcionamento da mesma. Ponderando o estabelecimento de metas, percebe-se que, mesmo o profissional não estabelecendo as metas em seus projetos, esta carência é substituída por ações da empresa que levam a determinar uma meta de curto ou longo prazo para retorno e execução dos projetos implementados. No caso dos riscos, há uma avaliação conjunta dos superiores em cada projeto implementado que reduz a ocorrência deste risco apenas por parte do profissional envolvido. Isto evita que o profissional se torne independente em suas decisões ou ações na empresa. Do ponto de vista funcional isto não se caracteriza como negativo, mas reforça a possibilidade de que o empreendedor corporativo não precisa, necessariamente, ter as mesmas

características do empreendedor independente, pois está respaldado por um perfil organizacional que supre algumas carências individuais.

De qualquer forma, parece haver uma preocupação da empresa em diminuir esta dependência organizacional quando a mesma se propõe a desenvolver um programa de formação de empreendedores que contempla estas como sendo as principais características a trabalhar. Porém não há como afirmar que isto é uma condição única, pois a proposta de capacitação envolve, também, a necessidade de criar um corpo funcional mais crítico e participativo, estimulando mais ações inovadoras.

Por fim, entende-se que o espectro apresentado por este estudo deve ser aprofundado, possibilitando conclusões mais efetivas do perfil do empreendedor corporativo que ainda se configura como obscuro pela falta de evidências concretas de sua atuação em grandes empresas.

10. Bibliografia

- BAILEY, J. E. *Intrapreneurship – Source of High Growth Startups or Passing Fad? Frontiers of Entrepreneurship Research*. USA: Babson College, 1984.
- BIRKINSHAW, J. M. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 3, p 207-230, 1997.
- BURNS T. e STALKER, G. M. *The Management of Innovations*. New York: Tavistock Publications, 1961.
- BURGELMAN, R. A. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study. *Management Science*, v. 29, p. 1349-1364, 1983.
- CHESBROUGH, H. W. Making Sense of Corporate Venturing Capital. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 3, p. 90-97, 2002.
- CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. 2. ed, New York: HarperBusiness, 2002.
- CLARK, K. B. e WHEELWRIGHT, S. C. *Managing New Product and Process Development: Text and Cases*. New York: Free Press, 1993.
- DAFT, R. L. e BECKER, S. W. *Innovation in Organizations*. New York: Elsevier, 1978.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor “Entrepreneurship” – Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- GALBRAITH, J. R. Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*. v. 10, n. 3, p. 5-25, 1982.
- GHOSHAL, A.; BARTLETT, C. A. *The Individualized Corporation: a Fundamentally New Approach to Management*. EUA: Harper Business, 1997.
- FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. *Arquivos brasileiros da Psicologia Aplicada*, abril / junho, p. 99-141, 1973.
- FOSTER, R. N.; KAPLAN, S. *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*. EUA: Currency Doubleday, 2001.
- HAMEL, G. Bringing the Silicon Valley Inside. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 50-84, 1999.
- HANON, M. Venturing Corporations – Think Small to Stay Strong. *Harvard Business Review*. Mai-June, 1976.
- HIRSCH, R. & PETER, M. P. Internal Venturing in Large Corporations: The New Business Venture Unit. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. USA: Babson College, 1984.
- KANTER, R. M. The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, n. 61, p. 95-105, 1982.
- KANTER, R. M. When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Career in the 1990s. EUA: Simon & Schuster, 1989.
- LAWLER, E. E. & DREXLER, J. A. Entrepreneurship in the Large Corporation: Is it Possible? *Management Review*. February, 1981, pp. 8-11.

MOHR, L. B. Determinants of Innovation in Organization. *The American Political Science Review*, v. 53, p. 111-126, 1969.

MORSE, C. W. The Delusion of Intrapreneurship. *Cong Range Planning*, 19(6), Dec 1986, pp. 92-95.

OCDE. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, FINEP, 1997.

PETERS, T.; WATERMAN, R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. EUA: Harper & Row, 1982.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Company to Become an Entrepreneur. EUA: Harper & Row, 1985.

PINCHOT III, G. Innovation Through Intrapreneurship. *Research Management*. March-April, 1987, pp. 14-19.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: Por Que Você Não Precisa Deixar a Empresa Para Tornar-se um Empreendedor. São Paulo: Harbra Ltda., 1989.

SHEPARD, H. A. Innovation Resisting and Innovation Producing Organizations. *The Journal of Business*, v. 40, p. 470-477, 1967.

SPENCER JR., L. M. e SPENCER, S. M. Competence at Work: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, v. 38, n. 4, 1996.

UTTERBACK, J. M. The Process of Technological Innovation Within the Firm. *Academy of Management Journal*, v. 14, p. 75-88, 1971.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.