

## Inovação Organizacional: Identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo

Thiago Miranda Tavares  
[t\\_7miranda@yahoo.com.br](mailto:t_7miranda@yahoo.com.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar quais fatores são determinantes para que organizações inovadoras possam desenvolver o empreendedorismo corporativo. Teve por base uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os dados coletados permitiram a construção de uma análise acerca dos principais pontos identificados como influenciadores no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, tal análise realizou-se por meio da técnica de análise de conteúdo, de forma a evidenciar as similitudes e discrepâncias mostradas pelas empresas pesquisadas com relação às questões abordadas nas entrevistas. Com o estudo, apurou-se que nas empresas analisadas o empreendedorismo corporativo muitas vezes excede as atribuições para as quais foi concebido, sendo adotado como proponente da mudança organizacional. Além disso, constatou-se que as mesmas se encontram em diferentes etapas de desenvolvimento no que diz respeito às práticas adotadas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Corporativo, Estratégia Empresarial, Inovação

### INTRODUÇÃO

Sob a perspectiva de Hitt, Hoskisson e Ireland (2003), no cenário do século XXI, as condições e fatores tradicionais, inclusive custos de mão-de-obra e acesso privilegiado a recursos financeiros e matérias-primas, irão gerar uma vantagem competitiva para uma quantidade cada vez menor de empresas. Dessa forma competitividade e os retornos acima da média somente ocorrerão se as competências essenciais (identificadas através do estudo do contexto interno da empresa) forem ajustadas às oportunidades (determinadas através do estudo do ambiente externo da empresa).

Levando em conta o exposto, a área temática delimitada para o presente estudo foi: Intraempreendedores: competências, ações, processos. E o problema de pesquisa: Quais fatores são determinantes para que organizações inovadoras possam desenvolver o empreendedorismo corporativo?

De acordo com a abordagem de Dornelas (2003), o comportamento empreendedor serve como pano de fundo e tem como motivação para sua implantação o fomento da inovação, a busca e identificação de oportunidades, o trabalho criativo, a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, a eliminação de barreiras de comunicação.

Sendo assim, realizou-se um estudo de empresas brasileiras que reconhecidamente têm dado grande atenção ao desenvolvimento de um processo de inovação mais efetivo, buscando identificar os motivos pelos quais elas tiveram essa iniciativa. A partir desse panorama, o

objetivo geral foi definido como: Identificar os fatores determinantes para que organizações inovadoras possam desenvolver o empreendedorismo corporativo. E os objetivos específicos como:

- Identificar o quanto a estratégia está alinhada ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo;
- Identificar a importância dos recursos, capacidades e competências essenciais, para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo;
- Averiguar se a conjuntura econômica e setorial, além do posicionamento das empresas dentro do setor, influencia na decisão de implementar programas de empreendedorismo corporativo.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### Identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo

Dornelas (2003) discute a necessidade do comportamento empreendedor nas organizações, com o propósito de discutir ou implementar ações que gerem uma cultura empreendedora nos vários níveis organizacionais. Segundo o autor, ao se observar como se dá o processo de inovação nas grandes corporações, nota-se a extrema importância do envolvimento e do bom entendimento entre as várias áreas da empresa, mas percebe-se o quanto é difícil aos novos projetos serem aprovados e aceitos pelas mesmas.

O mesmo autor defende que o comportamento empreendedor serve como pano de fundo e tem como motivação para sua implantação o fomento da inovação, a busca e identificação de oportunidades, o trabalho criativo, a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, a eliminação de barreiras de comunicação.

Segundo Pellman e Pinchot (1999), Pinchot criador do termo *Intrapreneuring*, um processo de inovação rápido e eficaz é a fonte primária de vantagem competitiva no século XXI. Para esses autores existem outras fontes de vantagem competitiva, mas elas são temporárias.

As bases da inovação efetiva são: prover uma visão focada, que possa ajudar a energia intra-empreendedora da organização e liberar os intraempreendedores para realizar essa visão, e espalhar o espírito do intraempreendedorismo por toda a empresa, o que pode resultar num processo de inovação contínuo e fluido (PELLMAN e PINCHOT, 1999).

O processo de inovação está ligado à mudança, fazer as coisas de forma diferente (algo muito próximo ao conceito de vantagem competitiva), criar algo novo e alterar o ambiente no qual se está inserido. É um conceito muito mais abrangente que a comum relação que se faz com a criação de novos produtos (DONELAS, 2003).

Mintzberg *et al.* (2001), defendem que a organização inovadora é distinta em seus atributos de design; pois possui estruturas altamente orgânicas, com pouca formalização de comportamento, cargos especializados baseados em treinamento especial; uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para efeito de preparação interna, porém destacando-os em pequenas equipes de projetos para a realização do seu trabalho; confiança nas equipes, nas forças-tarefa e na integração entre os gerentes de vários tipos a fim de estimular o ajuste mútuo, o mecanismo chave da coordenação, dentro dessas equipes e entre elas; e descentralização considerável para essas equipes e dentro delas, localizadas em várias partes da organização e que envolvem diversas misturas de gerentes de linha, de *staff* e peritos operacionais.

Segundo Dornelas (2003), quando os executivos precisam tomar uma decisão de como perseguir determinada oportunidade de inovação, levando em consideração as premissas de valores, processos e recursos da organização, bem como a natureza da oportunidade e da

inovação, eles têm basicamente três opções, através das quais novas competências poderão ser adquiridas, desenvolvidas ou criadas:

1. Adquirir uma empresa diferente que possua processos e valores que possam ser adequados com a oportunidade ou atividades a serem desenvolvidas.
2. Tentar mudar os processos e valores da empresa atual.
3. Criar uma empresa separada e independente da empresa atual com o objetivo de desenvolver novos processos e valores os quais são necessários para capitalizar sobre uma oportunidade identificada ou resolver um novo problema.

O tema empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intra-empendedorismo ocupa-se de ampliar a definição de empreendedorismo e aplicá-las a outras áreas, sem perda conceitual (DORNELAS, 2003).

O **INTRA-EMPREENDEDORISMO** é uma forma de dotar os funcionários de *empowerment* (compartilhamento de responsabilidade) – que também pode ser definida ao contrário, ou seja, dos funcionários **TOMAREM** para si a responsabilidade – para desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos – o que normalmente acaba acontecendo numa fração do tempo ou do custo tradicionais, pelo simples fato de ter se transformado numa atribuição coletiva (IBIE, 2006).

O intra-empendedorismo também é conhecido como empreendedorismo corporativo, Hitt Hoskisson e Ireland (2003), definem-no como um processo organizacional que contribui para a sobrevivência e o desempenho de uma companhia, processo esse no qual um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação.

Empendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e perseguir de forma incessante, novas oportunidades de negócios, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são muitas, mas todas elas tratam de uma forma ou de outra, de empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar (DORNELAS, 2003).

Para Dornelas (2003), o empreendedorismo pode estar ligado a diferentes perspectivas, como é o caso do empreendedorismo praticado em organizações já estabelecidas, ou seja, o empreendedorismo corporativo. A idéia de aplicar os conceitos-chave relacionados ao empreendedorismo a organizações já estabelecidas não é nova; na década de 1980 um dos autores que se destacou ao criar o termo *intrapreneurship* foi Gifford Pinchot, ao publicar o seu livro *Intrapreneuring*, em que mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em empresas existentes, destacando o papel do empreendedor dentro dessas empresas e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida aplicando-se os conceitos do empreendedorismo interno para tal objetivo.

Filion (2004) defende que, com o crescimento do interesse nas práticas empreendedoras, a pesquisa e o estudo do empreendedorismo e, especialmente, do intra-empendedorismo vêm se desenvolvendo muito, inclusive no Brasil. Grandes empresas nacionais estão implantando programas de empreendedorismo corporativo.

Hoje em dia, as organizações necessitam de profissionais que procurem atender aos clientes, ao invés de profissionais que se considerem apenas como parte do aparato organizacional. Ou seja, é mais interessante para muitas organizações contar com profissionais que tenham um perfil empreendedor, orientado para a ação, que pensem de forma diferente, que busquem novas oportunidades para o negócio, criem algo novo e entendam como essas novas oportunidades poderão satisfazer melhor ao cliente e trazer lucros para a organização (FILION, 2004).

O empreendedorismo pode ser definido como o processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade. O intra-empendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel

empreendedor dentro de uma organização em benefício próprio e da empresa. Quanto mais a empresa é estruturada segundo um paradigma tecnológico, maior será a contribuição criativa e empreendedora requerida por seus funcionários. Adicionado a isto, quanto maior a empresa, maior deve ser a ênfase em intra-empreendedorismo na contratação das pessoas, especialmente no nível administrativo (FILION, 2004).

O intra-empreendedorismo é um sistema que tem como principal finalidade acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. Os intra-empreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços. Assim, é importante incentivar as iniciativas inovadoras e empreendedoras dentro das corporações, tanto como vantagem competitiva junto ao mercado ou como fator de retenção de talentos (FILION, 2004).

A organização que busca usufruir dos benefícios que o empreendedorismo corporativo pode trazer, tem que implementar programas internos de suporte ao empreendedorismo. Esse programa deve focar o desenvolvimento de funcionários, a estrutura organizacional e seus processos, além do seu direcionamento estratégico (FILION, 2004).

Percebe-se que essas ações requerem uma profunda mudança no estilo de vida das organizações. Elas devem indicar um novo perfil de talentos, aliado a uma cultura corporativa, a um formato organizacional e a um estilo diferenciado de gestão (FILION, 2004).

As entradas do processo empreendedor usualmente são determinadas ou influenciadas pelo ambiente, ou seja, pelas oportunidades, e ainda pelos indivíduos empreendedores na organização, o contexto em que a organização está inserida, os conceitos de negócios e valores praticados internamente, além dos recursos que estão disponíveis. Esses fatores, ao influenciarem o processo empreendedor, acabarão por determinar a intensidade empreendedora da organização (DORNELAS, 2003).

“É interessante observar que não adianta apenas as organizações terem indivíduos com espírito empreendedor e vontade de fazer acontecer se essas organizações não dão condições para que seus empreendedores proponham novos projetos e tenham condições de implementá-los.” (DORNELAS, 2003, p.51-2).

Alguns passos para implementar e praticar o empreendedorismo nas organizações estabelecidas, segundo Dornelas (2003), são apresentadas a seguir:

1. Priorizar o empreendedorismo como sendo uma prática importante para o negócio.
2. Eleger um executivo de alto posto para ser o responsável pelas ações empreendedoras na organização.
3. Elaborar um programa de treinamento para se disseminar o conceito por toda empresa.
4. Criar as condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empreendedora, busquem a inovação e o desenvolvimento de novos projetos.
5. Deve-se dar tempo para medir resultados e tolerar possíveis falhas.

Há várias modalidades de programas de estímulo ao empreendedorismo. Dentre elas, pode-se citar a caixa de sugestões dentro da empresa, o clube de empreendedores, a recompensa por novos projetos de produtos ou processos, e as práticas de *spin-off*, ou seja, o processo de saída de um ou mais membros de uma organização que está associado à transferência de conhecimentos e competências, resultando na criação de uma nova organização. A prática de *spin-off* pode dar oportunidade a novos empreendedores de entrar no mercado ofertando produtos ou serviços complementares para a organização-mãe, sem serem concorrentes diretos. Para uma organização, a prática do *spin-off* pode representar a redução de custos de produção, uma vez que os novos empreendedores podem se ocupar de atividades que não são as atividades fins da organização. Por outro lado, a organização irá

concentrar todos os seus esforços e sua criatividade nas atividades principais da empresa (FILION, 2004).

## **METODOLOGIA**

A partir da área delimitada para o presente estudo e os objetivos almejados, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com base em amostra não probabilística, sendo esta selecionada por sua tipicidade e acessibilidade. A tipicidade da amostra nesse caso vem por conta do Ranking Brasileiro de Empreendedorismo Corporativo, edição 2006, criado pelo Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo (IBIE).

Nesse ano (2006) foram 267 empresas inscritas na pesquisa realizada ao longo de 2005, e essas empresas preencheram os três pré-requisitos propostos: ter faturamento mínimo de 30 milhões de reais, mais de 100 funcionários e pelo menos 5 anos de atividade. Levando em conta o fato das empresas selecionadas como amostra surgirem de um estudo anterior, utilizou-se neste estudo o método indutivo, que parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares (GIL, 1999).

A partir das trinta empresas no Brasil que mais estimulam o empreendedorismo corporativo, segundo a pesquisa do IBIE em parceria com a revista EXAME (edição 864, 2006), a escolha das empresas a serem pesquisadas deu-se pela acessibilidade:

A Empresa 1 é uma empresa distribuidora de energia, cuja controladora é a quarta empresa privada de energia elétrica no mundo. A Empresa 2 é uma grande representante nacional da indústria moveleira, com filiais no Estado do Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Acre. A Empresa 3, é líder nos negócios de Engenharia e Construção e de Química e Petroquímica na América Latina, também tem atuação em países na Europa, África e Ásia. A Empresa 4 atua nas áreas de educação e serviços técnicos e tecnológicos, foi criada em 1954 com o objetivo de formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial. A Empresa 5 é uma das líderes do mercado eletroeletrônico mundial, e também possui marca reconhecida mundialmente. A Empresa 6 é a sétima seguradora do mundo, e tem na sua filial brasileira sua segunda maior operação só perdendo para a operação da matriz.

A utilização da entrevista focalizada deve-se ao interesse específico em entender de que forma as empresas pesquisadas identificaram, em seu ambiente interno; recursos e capacidades, aptas a dar início ao processo de implementação do intra-empendedorismo visando processos de inovação mais efetivos; e também como elas definiram que essa competência seria uma potencial fonte de vantagem competitivas em seus mercados. O tratamento dos dados foi realizado a partir do método de análise de conteúdo, feito através da categorização e tabulação das respostas de forma a evidenciar as similitudes e discrepâncias das mesmas frente ao problema proposto.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O Quadro 1 mostra uma síntese dos resultados obtidos, a partir das informações obtidas nas entrevistas realizadas nas empresas selecionadas e das análises realizadas nas seções apresentadas a seguir.

Quadro 1: Matriz Síntese dos resultados e análise dos dados

<b>Matriz Síntese dos resultados e análise dos dados</b>						
	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<b>Foco</b>	Tecnologia	Pessoas	Pessoas	Tecnologia	Tecnologia	Pessoas
<b>Gestão</b>	Descentralizada	Centralizada	Descentralizada	Intermediária	Centralizada	Intermediária
<b>Inovação</b>	Produtos e Processos	Produtos e Gestão	Gestão	Produtos	Produtos	Processos
<b>Empreendedorismo Corporativo</b>	Motiva os funcionários e integra os processos	Motiva os funcionários e integra os processos	Faz parte do negócio	Processo de inovação contínuo	Processo de inovação contínuo	Motiva os funcionários e integra os processos
<b>Quebra de paradigma</b>	Retomada da lucratividade	Na sua fundação	Na sua fundação	Diferenciar-se	Diferenciar-se	Processo de fusão
<b>Alinhamento da estratégia com o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo</b>	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Baixo
<b>Fase de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo</b>	4	2	4	3	3	1
<b>Importância dos recursos internos</b>	Alta	Alta	Alta	Média	Baixa	Alta
<b>O ambiente externo influenciou na decisão de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo</b>	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não

### **Identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo**

#### **Inovação nas empresas pesquisadas**

O Quadro 2 mostra os principais resultados obtidos nas entrevistas realizadas nas seis empresas identificadas para essa pesquisa, dados referentes a inovação nessas empresas. Em seguida ao quadro apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos.

Quadro 2: Inovação nas empresas pesquisadas

<b>Inovação nas empresas pesquisadas</b>		
	<b>A empresa pode ser considerada inovadora</b>	<b>Qual a razão da empresa ser considerada inovadora</b>
<b>Empresa 1</b>	Sim	Possui tecnologias de ponta utilizadas por todas as empresas brasileiras do setor; além de um processo de inovação contínuo claramente definido e disseminado por toda a empresa.
<b>Empresa 2</b>	Sim	Porque tem sua sede em uma pequena cidade brasileira e desenvolveu uma estrutura para ser uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.
<b>Empresa 3</b>	Sim	Por causa de sua forte matriz filosófica e de valores, o que permite integrar a atuação da empresa em vários países sem adotar uma gestão centralizadora. Também em sua fundação estabeleceu uma gestão inovadora, com práticas que eram totalmente a frente de seu tempo.
<b>Empresa 4</b>	Sim	Possui uma estrutura organizacional voltada para a inovação, essa estrutura é apoiada pelas seguintes ferramentas; <i>Balanced Scorecard®</i> ; Sistema ERP; plano de desenvolvimento de pessoas; Contrato de Gestão; programa de participação nos resultados; avaliação da qualidade dos produtos; educação por competência; Programa de Inovação, Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia; Banco de Idéias.
<b>Empresa 5</b>	Sim	Porque é uma das empresas mais inovadoras do mundo com mais de 7.000 invenções por ano.
<b>Empresa 6</b>	Sim	A empresa é inovadora com relação aos concorrentes no que diz respeito aos benefícios oferecidos aos funcionários; criação de novos produtos; projetos sociais diferenciados.

Segundo Dornelas (2003), o processo de inovação está ligado à mudança, fazer as coisas de forma diferente (algo muito próximo ao conceito de vantagem competitiva), criar algo novo e alterar o ambiente no qual se está inserido. Tal definição de inovação se encaixa perfeitamente com as propostas das seis empresas entrevistadas, sendo que todas elas responderam afirmativamente quando inquiridas sobre a questão de considerarem-se inovadoras.

Quando inquiridas sobre o porquê de suas empresas serem consideradas inovadoras, os entrevistados listaram desde práticas e ferramentas de gestão até estruturas organizacionais e resultados alcançados, para corroborar a sua imagem de empresas inovadoras. Evidencia-se assim uma tendência, principalmente entre as grandes empresas, de investirem cada vez mais em inovação, divulgando seus esforços nesse sentido e também os resultados obtidos, tendo como objetivo central formar entre os consumidores uma imagem de empresa inovadora.

Ficou claro nessa enumeração que elas individualmente atribuem maior valor a tipos específicos de inovação que muitas vezes podem ser identificados com o ramo de atividade da empresa. Nesse âmbito pode-se perceber que as empresas 1, 2, 4 e 5 têm como foco a inovação em produtos e/ou serviços, dando-se destaque às empresas 4 e 5. Essas últimas são

claramente empresas “tecnológicas”, ou seja, seus negócios geram valor por meio do desenvolvimento tecnológico.

Na empresa 5, essa tecnologia é voltada totalmente para a criação de produtos que atendam um padrão de qualidade mundial e, portanto, que possam concorrer globalmente. Nessa empresa o foco inovador é traduzido em patentes, em média 7.000 por ano, padrão esse só visto em empresas globais. Segundo Pellman e Pinchot (1999), tal demanda inventiva não poderia ser suprida somente por seu departamento de P&D (sem arcar com custos proibitivos), por mais forte que ele seja e isso faz com que o empreendedorismo corporativo torne-se uma necessidade premente para que empresas desse porte possam manter tal velocidade de inovação tecnológica.

Já na empresa 4, a inovação tecnológica concentra-se no atendimento das necessidades do parque industrial da região onde a empresa atua. O que se destacou da sua entrevista, sob este aspecto, foi uma estrutura organizacional altamente orgânica que segundo Mintzberg *et al* (2001), é o atributo de design que distingue as empresas inovadoras.

Na empresa 1 o foco inovador é dividido entre inovação em produtos e/ou serviços e inovação em processos, essa divisão de esforços explica-se pela clara preocupação em desenvolver processos que lhe permitam inovar de forma fluída e continua utilizando-se para isso da capacidade criativa de seus funcionários e diminuindo assim os custos e os riscos envolvidos na inovação. Esses processos, estruturados de maneira clara, proporcionam a base para sua inovação em produtos e/ou serviços.

A empresa 2 divide sua atenção entre a inovação em produtos e a inovação em gestão. Segundo Hamel e Prahalad (2002), a inovação em gestão é a inovação dos princípios e processos gerenciais que realmente transformam as práticas das tarefas dos executivos.

Nesse âmbito a referida organização mostra-se uma inovadora em gestão desde a sua fundação até hoje, pois defende (ainda que tenha alcançado porte de grande empresa) um espírito de companheirismo e lealdade entre seus funcionários, princípio esse adotado pela família que criou a empresa. Tal ambiente de trabalho favorece muito a inovação nos seus produtos, já que a troca de idéias entre os funcionários é altamente difundida, tornando o processo inovador muito mais natural.

As empresas 1 e 6 apresentam como foco a inovação em processos, sendo que a empresa 1 já teve seu processo de inovação discutido anteriormente e, portanto tratar-se-á nesta sessão apenas da empresa 6.

Na empresa 6 a inovação em processos confunde-se com sua vantagem competitiva, o conhecimento do negócio proporcionado por seu corpo de funcionários, para isso desenvolveu-se uma gama de processos que lhe permite proporcionar aos mesmos sempre a melhor política de benefícios com relação aos seus concorrentes.

Na inovação em gestão destacam-se as empresas 2 e 3, e levando em conta que a empresa 2 foi discutida anteriormente, tratar-se-á nesta sessão apenas da empresa 3.

A visão do fundador da empresa 3 deve ser destacada, sob a perspectiva da inovação em gestão, pois as inovações estabelecidas por ele e seus colaboradores não se limitaram a algumas áreas do negócio, mas sim ao desenvolvimento de um corpo de conhecimentos que norteiam a atuação dos seus funcionários em todos os países onde a organização atua. A criação de práticas que hoje estão sendo reconhecidas, mas que naquele tempo (1944) eram uma “heresia gerencial” entre as práticas de negócio adotadas, também são uma demonstração da capacidade de inovação em gestão por parte da referida empresa.



### **Motivos que levaram às empresas pesquisadas a investir no desenvolvimento da competência empreendedora dos seus funcionários.**

O Quadro 3 mostra os principais resultados obtidos nas entrevistas realizadas nas seis empresas identificadas para essa pesquisa, dados referentes aos motivos que levaram-nas a investir no desenvolvimento da competência empreendedora dos seus funcionários. Em seguida ao quadro apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos.

Quadro 3: Motivos que levaram às empresas pesquisadas investir no desenvolvimento da competência empreendedora dos seus funcionários.

<b>Motivos que levaram às empresas pesquisadas investir no desenvolvimento da competência empreendedora dos seus funcionários</b>	
<b>Empresa 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Essa crença de que as pessoas fazem a mudança é que levaram a gente a desenvolver essa competência, que todo mundo é responsável pela transformação”.</li> <li>➤ A empresa acredita que as pessoas possam ser desenvolvidas para serem mais inovadoras.</li> <li>➤ Identificou que em algumas áreas da empresa as pessoas inovavam. Por isso desenhou o programa de inovação de modo que esse quadro se estendesse a toda a empresa.</li> </ul>
<b>Empresa 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Saber que esse é o único caminho para o desenvolvimento sustentável, consistente”.</li> </ul>
<b>Empresa 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A necessidade, quando da sua fundação, de delegar e fazer com que cada responsável por um empreendimento se tornasse responsável pelo negócio como um todo.</li> <li>➤ O próprio negócio da empresa são empreendimentos, portanto os líderes destes são realmente empreendedores corporativos na medida que são responsáveis por desenvolver empresas dentro da macro empresa.</li> </ul>
<b>Empresa 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A necessidade de um processo contínuo de inovação através da formação de grupos multidisciplinares que tenham como foco o atendimento à demanda tecnológica do mercado.</li> </ul>
<b>Empresa 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “A criatividade é o fluído vital da inovação e por isso todos os funcionários são estimulados a buscar através da criatividade novos negócios.”.</li> </ul>
<b>Empresa 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A necessidade de transformar sugestões de clientes e do pessoal de linha de frente em melhorias nos processos da empresa.</li> </ul>

Segundo a perspectiva de Filion (2004), as organizações necessitam de profissionais que procurem atender aos clientes, ao invés de profissionais que se considerem apenas parte do aparato organizacional. Ou seja, é mais interessante para muitas organizações contar com profissionais que tenham um perfil empreendedor, orientado para a ação, que pensem de forma diferente, que busquem novas oportunidades para o negócio, criem algo novo e entendam como essas novas oportunidades poderão satisfazer melhor ao cliente e trazer lucros a organização.

Essa perspectiva pode fornecer uma idéia bem ampla dos motivos que levam às empresas em geral a quererem desenvolver o empreendedorismo corporativo, e encaixa-se também na visão adotada pelas empresas pesquisadas. Nesse sentido elas claramente mostraram-se mais preocupadas em integrar os funcionários e seus anseios criativos e de realização ao negócio da empresa e às estruturas organizacionais do que especificamente criar um melhor processo de inovação, como defende alguns autores.

Pode-se perceber, ainda assim, que os processos de inovação têm uma importância relevante na decisão de implementar o empreendedorismo corporativo. Portanto essa pesquisa revelou, dentro de suas limitações, que o investimento das empresas pesquisadas no desenvolvimento da competência empreendedora dos seus funcionários ultrapassa a necessidade de inovação contínua e entra em um campo mais fundamental da atuação das referidas organizações.

Esse quadro aplica-se de maneira muito forte nas empresas 1, 2 e 3, e moderadamente na empresa 6. Essas empresas mostraram-se particularmente interessadas na construção de uma unicidade organizacional que pudesse conjugar de forma natural seus recursos internos e ao mesmo tempo diferenciá-los dos concorrentes. Ainda nesse âmbito, pode-se destacar a visão que essas organizações têm, de que com a implementação do empreendedorismo corporativo é elevado naturalmente o nível de motivação intrínseca dos funcionários, o que proporciona ganhos no ambiente de trabalho e na produtividade.

Já as empresas 4 e 5, por terem seus negócios fortemente ligados à inovação tecnológica, mostraram que sua maior motivação para o desenvolvimento do empreendedorismo se estabeleceu a partir da necessidade de aplicar um processo de inovação mais eficiente e eficaz, onde o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos ocorresse numa fração do tempo e custo tradicionais como preconizam a maioria dos autores.

### Disseminação do conceito de empreendedorismo corporativo na empresa

O Quadro 4 mostra os principais resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas nas seis empresas identificadas para essa pesquisa, dados referentes a disseminação do conceito de empreendedorismo corporativo na empresa. Em seguida ao quadro apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos.

Quadro 4: Disseminação do conceito de empreendedorismo corporativo na empresa

<b>Disseminação do conceito de empreendedorismo corporativo na empresa</b>	
<b>Empresa 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concurso de idéias, onde as melhores eram premiadas, essa premiação ocorria no auditório da empresa com 200 pessoas assistindo, e era o presidente da empresa quem entregava o prêmio. “... então o fato de ser reconhecido era muito mais efetivo que o prêmio (R\$ 300,00).”</li> <li>➤ Colocação de cartazes dos premiados por toda a empresa.</li> <li>➤ O grupo responsável por implantar o programa de inovação levava algum diretor à cada área onde está localizada a empresa para falar aos funcionários sobre empreendedorismo, inovação e como funcionaria o programa de inovação contínua.</li> </ul>
<b>Empresa 2</b>	➤ Por meio do sistema de liderança, treinamento, educação corporativa e outros.
<b>Empresa 3</b>	➤ Por meio da divulgação intensiva e incessante da matriz filosófica da empresa (apesar de nunca chamar de empreendedorismo corporativo, e sim de capacidade de empresariar).
<b>Empresa 4</b>	➤ Não informou.
<b>Empresa 5</b>	➤ “Foi criado corporativamente uma nova competência alinhada ao conceito de liderança; <i>Edge</i> que significa: criar uma visão inspiradora do futuro, tomar decisões estratégicas difíceis, agir com espírito empreendedor. O funcionário deverá ter habilidade para manifestar um forte estímulo competitivo; esforçar – se para ser o melhor do mercado”.
<b>Empresa 6</b>	➤ “Vai ser ainda...”. A empresa passa por um processo de fusão e, portanto de alinhamento de competências, e acredita que o empreendedorismo corporativo

fará parte do novo quadro de competências.
--

Segundo Dornelas (2003), é necessário que os funcionários se sintam motivados a buscarem o novo, a se dedicarem e aplicarem suas habilidades empreendedoras. Para isso, as organizações devem não só priorizar o empreendedorismo em sua missão, mas disseminar o conceito por toda a organização. Fazendo parte da cultura organizacional.

A partir dessa visão, pode-se presumir o grau de importância que deve-se dar para a tarefa de disseminar o conceito do empreendedorismo corporativo a partir do momento que se constata a necessidade premente de que os funcionários “adotem a idéia” de forma verdadeira e não apenas como mais uma ferramenta imposta pelos altos escalões da empresa. Dessa forma é muito importante que fique claro para todo o funcionário que; o corpo diretivo está realmente empenhado em apoiar o desenvolvimento dessa competência, e que isso representará um ganho não só para a organização, mas também para cada funcionário em particular.

Para conseguir essa primeira adesão, as empresas pesquisadas se utilizam de vários métodos, sendo que os mais comuns são; eventos com a participação de diretores da empresa, e prêmios (em dinheiro ou não) concedidos às melhores iniciativas inovadoras. Além desses recursos, que podem ser chamados de pontuais, é necessária a criação de uma cultura empreendedora o que pode mostrar-se muito difícil, dependendo dos valores e práticas comuns ao ambiente organizacional.

### **Práticas intra-empendedoras adotadas**

O Quadro 5 mostra os principais dados obtidos nas entrevistas realizadas nas seis empresas identificadas para essa pesquisa, dados referentes às práticas intra-empendedoras adotadas pelas mesmas. Em seguida ao quadro apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos.

Quadro 5: Práticas intra-empresendedoras adotadas

<b>Práticas intra-empresendedoras adotadas</b>	
<b>Empresa 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1ª Fase) Iniciado em 2003, foi criado o concurso de idéias BIS (boas idéias e soluções), enviadas pela intranet. (Até 2005 já tinha 4.000 ou 5.000 idéias acumuladas.).</li> <li>➤ “... ah toma R\$ 300,00 por que a idéia é legal, dava para o diretor implantar, ele achava a idéia legal também, mas quando você começa a fazer a conta na ponta do lápis e verificar a viabilidade real de fazer isso, de repente não é viável, então muitas idéias ficaram para trás, foram abandonadas.” <b>(essa primeira tentativa serviu adequadamente para criar uma cultura de inovação).</b></li> <li>➤ 2ª Fase) Setembro de 2005, é detectada a necessidade de reestruturar o programa – por isso é criado o INOVA – <b>foco; ter um processo de inovação sistemática e bem definido.</b></li> <li>➤ INOVA – 1ª Etapa) Receber as idéias, primeiro filtro com os multiplicadores de inovação (``aproximadamente 35 pessoas, infiltradas em toda a organização; nível de analistas, especialistas, pessoas que conhecem um pouco cada parte da empresa``), eles recebem 200 a 250 idéias por mês, dessas 10 ou 12 são selecionadas (as que os multiplicadores acreditam ser idéias de um projeto rentável).</li> <li>➤ 2ª Etapa) Desenvolvimento das idéias (Perfil): cada idéia tem um multiplicador, e eles ajudam o grupo a desenvolver o perfil, um mini <i>business – plan</i> (análise econômica; define como a idéia vai ser implantada, se vai ser parceria, ou vai ser internamente; qual o público alvo). Segundo filtro apresenta esse perfil para a diretoria (um diretor de cada eixo), se eles aprovarem já vão designar automaticamente o dinheiro, de onde vai sair (se da diretoria técnica, comercial, ou do próprio INOVA). (verba em 2006 de R\$100.000,00; verba de 2007 R\$ 400.000,00).</li> <li>➤ 3ª Etapa) Piloto, essa etapa só é necessária quando se trata de uma inovação arriscada. Ela é feita como teste, onde o projeto é aplicado em pequena escala durante determinado período de tempo com o objetivo de medir seus resultados.</li> <li>➤ 4ª Etapa) Implantação; passa o projeto para a área responsável que está ligada à inovação e esta irá implanta – lá em larga escala (quando se trata de uma melhoria contínua, que é razoavelmente seguro não se aplica a 3ª Etapa).</li> </ul>
<b>Empresa 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Armazém de idéias</li> </ul>
<b>Empresa 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prêmio Destaque, criado em 1992 com o objetivo de criação e disseminação de conhecimento interno entre os funcionários. Em 2005, concorreram 95 trabalhos que representaram idéias inovadoras nas categorias Produtividade (geração e reutilização de conhecimento); Jovem Parceiro; Responsabilidade Social; e Saúde, Segurança e meio Ambiente.</li> </ul>
<b>Empresa 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa de Inovação, Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia (para o parque industrial). Fazem parte do programa: Desenvolvimento de novos produtos / processo; Pró – pesquisa (incentivo à pesquisa aplicada); Geraempresa (geração de idéias inovadoras que possam resultar na criação de novas empresas); Eventos (Concurso de Criatividade para Docentes; Feira de Inventores; Prêmio Jovem Cientista; etc); Publicações (formatação dos conhecimentos e experiências de alunos e colaboradores).</li> <li>➤ Banco de idéias (incentivo às atitudes criativas que resultem na elaboração e implementação de projetos de interesse da instituição). Fase piloto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grupos Tarefa (equipes formadas por colaboradores de diferentes unidades / núcleos de negócio, que pesquisam e propõem ações de melhoria ao Sistema de Gestão e à prestação de serviços da empresa).</li> <li>➤ Fóruns de Aprendizado – (formado por colaboradores com competência no tema, tendo como objetivo avaliar pró – ativamente e propor melhorias e/ou inovações nas principais práticas de gestão e padrões de trabalho, pertinentes ao tema do fórum).</li> </ul>
<b>Empresa 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa Mundial de remuneração de idéias 3I (Idéias, Impulsos e Inovações). “Quem sugere um novo negócio para a empresa (principalmente quando a sugestão é feita por alguém que não trabalha no setor que será beneficiado) ou um estalo para uma inovação tecnológica pode embolsar R\$ 100.000,00 – ninguém ainda levou esse prêmio máximo, mas diversos já ganharam valores menores”.</li> </ul>
<b>Empresa 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Canal Eureka (opiniões, sugestões e reclamações, melhoria de processos) – área específica ligada a <i>ombudisman</i>.</li> </ul>

Segundo Filion (2004), existem várias modalidades de programas de estímulo ao empreendedorismo. O mesmo autor enumera alguns deles; a caixa de sugestões dentro da empresa, o clube de empreendedores, a recompensa por novos projetos de produtos ou processos, e as práticas de *spin-off*, ou seja, o processo de saída de um ou mais membros de uma organização que está associado à transferência de conhecimentos e competências, resultando na criação de uma nova organização.

Entre as empresas pesquisadas percebe-se claramente que algumas delas adotam as práticas mais simples de empreendedorismo corporativo enquanto outras desenvolveram programas completos, a fim de criar realmente uma cultura empreendedora dentro da empresa. Nesse contexto a caixa de sugestões parece ser a prática mais simples e corriqueira a ser adotada, o que não significa necessariamente a obtenção de resultados insatisfatórios.

As empresas 2 e 6 utilizam-se dessa ferramenta e conseguiram resultados relevantes, ainda que esporádicos. A empresa 6, por exemplo, identificou, por meio dessa ferramenta, que seria favorável financeiramente priorizar em seu *call center* as chamadas feitas de celulares e com isso conseguiram economizar uma quantia considerável nas suas contas telefônicas.

No que diz respeito a recompensa por novos produtos ou processos, destacam-se as iniciativas das empresas 3 e 5. A empresa 3, com seu “Prêmio Destaque”, incentiva muito a colaboração entre seus funcionários principalmente nas áreas que dizem respeito à gestão do conhecimento e responsabilidade social. Já a empresa 5 incentiva, com seu programa mundial de remuneração de idéias “3I”, a competição entre seus funcionários em qualquer projeto que possa gerar um novo mercado para a empresa.

As empresas 1 e 4 apresentam programas completos, que internamente se utilizam de todas as ferramentas citadas anteriormente; e têm como principal objetivo difundir o comportamento empreendedor a fim de criar um processo de inovação contínua. Dessa forma elas garantem para si um maior alcance de suas idéias e ao mesmo tempo maior probabilidade de resultados satisfatórios no futuro.

Quanto às práticas de *spin-off*, citadas e defendidas pela maioria dos autores, deve-se destacar mais uma vez a empresa 3 que tem como cerne do seu negócio essa prática. Neste caso específico ela se traduz no gerenciamento de empreendimentos, o que faz com que a empresa se torne uma matriz estratégica, gerenciando diversas médias e pequenas empresas (os empreendimentos) de forma descentralizada e quase autônoma.

### **Apreciação geral sobre a identificação e o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas empresas analisadas.**

Como se pôde perceber nas sessões anteriores, o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas empresas pesquisadas ainda é muito desigual, esse resultado pode ter relação com a diversidade de ramos de atividade onde essas empresas atuam ou mesmo com o fato da disseminação do conceito de empreendedorismo corporativo ainda ser pouco difundido entre as empresas brasileiras, lembrando sempre que a presente pesquisa levou em conta somente empresas que estão na vanguarda desse processo.

Depreende-se disso, que as práticas a serem adotadas muitas vezes ainda estão em uma fase de ajustes aos contextos organizacionais específicos de cada empresa, e ainda, existe a necessidade da formação de uma massa crítica de empresas que comessem a implementar tais práticas para que se possa produzir realmente um corpo de conhecimentos sobre esse tema.

Dornelas (2003) defende que o empreendedorismo corporativo serve como pano de fundo e tem como motivação para sua implantação o fomento da inovação, a busca e a identificação de oportunidades, o trabalho criativo, a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, e a eliminação de barreiras de comunicação em geral. Ainda assim não ficou claro, nas empresas pesquisadas, que a decisão de desenvolver a competência empreendedora dos seus funcionários tenha como principal motivo a criação de um processo de inovação mais eficiente.

Apesar disso evidenciou-se, por exemplo, que, as empresas pesquisadas são inovadoras de diversas maneiras, mas não ficou estabelecido que isso decorresse da implementação do empreendedorismo corporativo, ou mesmo que esse esforço melhorou de forma relevante seus processos de inovação, a única exceção nesse sentido parece ser a empresa 1. Levando em conta o exposto, é razoável pensar que no que diz respeito à inovação, o empreendedorismo corporativo ainda é uma ferramenta auxiliar e não o ponto central do processo inovador.

Provavelmente quando as práticas intra-empresendedoras estiverem mais difundidas, estabelecer-se-á algum tipo de padrão quanto às formas em que ele pode ser utilizado e também práticas específicas dependendo do tipo de inovação que se quer incentivar. Esses padrões estão sendo delineados ainda hoje por essas empresas pioneiras que tentam adaptar o empreendedorismo corporativo ao seu contexto organizacional e às suas práticas de negócio específicas.

### **CONCLUSÃO**

Como ficou demonstrado ao longo deste estudo, o empreendedorismo corporativo é cada vez mais relevante na pauta das seis empresas analisadas tendo-se em consideração que elas são empresas inovadoras; seja essa inovação voltada para produtos, processos ou gestão.

Entre as seis empresas entrevistadas a fundamental diferença percebida foi que três delas apresentaram como foco de suas iniciativas empresariais, o desenvolvimento profissional de seus funcionários; já as outras três mostraram-se mais preocupadas com o desenvolvimento tecnológico de seus produtos e processos empresariais.

A diferença está no fato de que, nas três empresas onde o desenvolvimento profissional de seus funcionários é considerado prioritário, as mesmas se utilizam de diversas práticas; dando treinamento com qualidade e em quantidade maior do que geralmente é praticado nas outras três companhias analisadas, criando um clima propício para que as capacidades e qualidades dos indivíduos possam ser aproveitadas de forma adequada, e também fornecendo incentivos no que diz respeito à inovação (incentivos esses que podem ser financeiros, reconhecimento social, condições para desenvolver seus próprios projetos, etc).As outras três empresas investem prioritariamente em tecnologia, também de diversas maneiras; com o

desenvolvimento de um departamento de P&D eficaz, *know-how* sempre em constante aprimoramento, administração e disseminação do conhecimento amplamente adotada, etc.

Aqui uma ressalva deve ser feita, ambos os tipos de empresas (com foco em pessoas ou tecnologia) possuem algumas características em comum.

Levando em conta que todas as empresas utilizadas na pesquisa são inovadoras, chega-se a conclusão de que nas três empresas onde uma importância maior é concedida às pessoas, o conceito paradigma defendido é “as pessoas geram inovações”; e nas outras três empresas, onde uma importância maior é concedida às tecnologias, o conceito paradigma defendido é “as inovações são geradas por pessoas”.

Um fato a ser considerado é que, em quatro das seis empresas analisadas, a adoção do empreendedorismo corporativo representa uma quebra de paradigma, um proponente para a mudança da organização como um todo e não só do processo de inovação; o que sugere que a implementação da cultura empreendedora pode trazer resultados mais profundos que os previstos pelos teóricos no assunto. Ainda nesse contexto, para três das empresas analisadas o empreendedorismo corporativo tem como principal resultado a motivação dos funcionários e a integração dos processos organizacionais, em uma das seis empresas pesquisadas essa competência está no próprio modelo de negócios, e somente para duas das seis empresas proporciona um processo de inovação contínua mais efetiva.

O problema proposto no início deste estudo foi respondido; os fatores determinantes para as organizações inovadoras desenvolverem o empreendedorismo corporativo são: alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa com o desenvolvimento da nova competência; comprometimento do corpo diretivo com este objetivo, adoção de programas formais de empreendedorismo corporativo; incentivos à inovação; que este processo atinja todos os níveis da organização; ser uma empresa de grande porte. Dessa forma o objetivo principal desse estudo foi alcançado.

A seguir apresentar-se-ão as conclusões referentes aos objetivos secundários propostos no início deste estudo. A estratégia empresarial deve estar fortemente alinhada ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. A importância dos recursos, capacidades e competências essenciais, para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é alta. A conjuntura econômica e setorial, além do posicionamento das empresas dentro do setor, influencia na decisão de implementar programas de empreendedorismo corporativo, somente quando trata-se de empresas com foco na tecnologia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FILION, L. J. Entendendo os intra-empresendedores como visionistas (Intrapreneurs as Visioners) **Revista de Negócios**, São Paulo, v.9, n.2, p.65-80, abril/junho, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

INSTITUTO Brasileiro de Intra-empresendedorismo - IBIE. Disponível em: <<http://www.ibie.com.br/home.html>>. Acesso em 5 abril 2006, 15:26.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

PELLMAN, R.; PINCHOT, G. **Intrapreneuring in Action: A Handbook of Business Innovaton**. San Francisco: Berret Koehler, 1999.

**PORTAL Exame. Disponível em:**

<[http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/ranking\\_empresendedorismo/saiba\\_mais.html](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/ranking_empresendedorismo/saiba_mais.html)>. Acesso em 15/10/2006 às 20:25

SILVEIRA, M. **Revista Exame**. Estudo Exame: Inovação e Empreendedorismo. As Melhores do Brasil. 26 março 2006.