

Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo: a percepção por parte dos gestores do nível médio

Fábio de Oliveira Bento¹

Valmir Alves Ventura²

Cristina Dai Prá Martens³

Resumo: O empreendedorismo corporativo é apresentado como um importante aspecto de transformação de negócios, atualmente. Organizações competitivas estão aprendendo a criar estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. Cinco fatores são considerados como antecedentes do empreendedorismo corporativo: suporte gerencial; liberdade de trabalho; recompensas e incentivos; disponibilidade de tempo e; limites organizacionais. O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos gestores de nível médio a respeito dos fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo. Para tanto, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas com gestores do nível estratégico e gestores do nível médio, para analisar como percebem os fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo. Como resultados, este estudo aponta quatro mecanismos principais que influenciam a percepção dos gestores do nível médio: o objetivo percebido, o esforço necessário para a implementação das ações, a proximidade entre os níveis organizacionais e a informalidade nos processos e relacionamentos.

Palavras-chave: Empreendedorismo corporativo. Gestores do nível médio. Percepção de estímulos.

INTRODUÇÃO

As estratégias organizacionais são, normalmente, elaboradas no nível institucional, mas é no nível tático que essas estratégias são aplicadas pelos gestores, líderes de setor e supervisores. Esses gestores do nível médio (GNM) são responsáveis pela implementação e controle das estratégias e devem estar atentos a oportunidades como o uso de tecnologias inteligentes, novos processos e inovação em produtos e negócios, entre outros. Desse modo, ocorre a ampliação e geração de valor econômico capazes de garantir retorno e lucratividade aos negócios da organização.

Nesse contexto, os GNM passam a ter papel central na realização das estratégias, pois são atribuídas a esses colaboradores as funções táticas e operacionais, ou seja, são esses colaboradores que, por meio de um comportamento empreendedor, “fazem acontecer” a estratégia da organização. Espera-se desses gestores, assim como de toda a organização, a mudança de um comportamento passivo à espera da resposta dos concorrentes, para um comportamento empreendedor de busca de oportunidades, através da criação ou inovação em projetos, processos, produtos, conceitos de gestão e serviços – compreendidos como empreendedorismo corporativo.

O empreendedorismo corporativo (EC) já era reconhecido por Pinchot na década de 1970 ao distinguir que o empreendedor poderia ser o funcionário atuando dentro de uma

¹ Mestrando em Administração – Universidade Nove de Julho

² Doutorando em Administração – Universidade Nove de Julho

³ Prof.^a Dra. Administração – Universidade Nove de Julho

empresa, com um comportamento de busca de oportunidades e inovação, semelhante ao do empreendedor-fundador (Rodrigues, Maccari & Pereira, 2009).

Segundo Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), cinco fatores são considerados como antecedentes do EC: Suporte gerencial (SG); Liberdade de Trabalho (LT), Recompensas e incentivos (RI), Disponibilidade de tempo (DT) e Limites Organizacionais (LO). Segundo esses autores, na medida em que esses fatores são percebidos pelos gerentes do nível médio e esses gestores tiverem habilidade em superar barreiras e possuem recursos disponíveis, ocorre à reação com um comportamento empreendedor em busca de oportunidades e inovação. Tal reação estimula suas equipes a desenvolverem o mesmo padrão de comportamento.

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que norteia este estudo se apresenta da seguinte forma: **Como os gestores do nível médio percebem os fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo?** Dessa forma, o objetivo deste artigo é analisar a percepção dos gestores de nível médio a respeito dos fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo que fazem com que esses gestores apliquem as estratégias organizacionais e executem ações empreendedoras.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que foi realizada em duas fases. Primeiro, uma entrevista com gestores do nível estratégico, para verificar se a organização possui uma estratégia de estímulo ao empreendedorismo corporativo, usando como base os cinco fatores considerados antecedentes do EC (Hornsby et al., 2002). Segundo, entrevistas com os gestores do nível médio, para analisar como esses gestores percebem esses fatores.

Estudos como este podem contribuir significativamente para ampliação do corpo de conhecimentos em empreendedorismo, especificamente em EC, tanto para o âmbito acadêmico, pela escassez de estudos nacionais sobre o tema, quanto para o corporativo, por auxiliar na gestão das organizações capacitando-as a enfrentarem ambientes cada vez mais dinâmicos (Cochia & Machado-da-Silva, 2004).

Na sequência dessa introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica de base para o estudo; a seção 3 discorre sobre o método de pesquisa; na seção 4 é feita a apresentação e análise intracaso; a seção 5 apresenta a análise intercasos; na seção 6 são discutidos os resultados; e, por fim, a seção 7 apresenta as considerações finais.

EMPREENDEDORISMO

Como campo de estudos, o empreendedorismo tem sido conhecido há cerca de 30 anos, mas seu desenvolvimento tem sido mais substancial nos últimos anos (Cornelius, Lanström & Persson, 2006; Zahra, Kuratko & Jennings, 1999). Nesse período, os estudos sobre o tema empreendedorismo tornaram-se mais ecléticos, envolvendo pensamento econômico, perfil psicológico de líderes de negócio como padrões de comportamento social. Três abordagens mais recorrentes têm sido identificadas (Costa, Barros & Carvalho, 2011): a comportamental, que se concentra nos perfil de personalidades e comportamento do empreendedor; a com foco mais gerencial, que trata das habilidades e competências empreendedoras no espaço organizacional; e a perspectiva econômica, que se concentra na relação do empreendedorismo com inovação, risco calculado e desenvolvimento. Na segunda abordagem enquadra-se o empreendedorismo corporativo, foco deste estudo, porém também contendo aspectos da terceira abordagem, ao tratar de inovação no contexto organizacional.

Empreendedorismo corporativo

Tal como descrito por Hornsby et al. (2002), Pinchot III entende que, diferentemente de Schumpeter, empreendedor não é somente o indivíduo que cria ou constrói uma organização, mas também é o indivíduo que age dentro da organização de forma pró-ativa, assumindo a responsabilidade de implementar ideias inovadoras. Esse empreendedor, que atua dentro das organizações Pinchot III chamou de *intrapreneur*, termo que viria a se popularizar na década de 80. Atualmente, o termo ajustou-se à expressão empreendedor corporativo e designa a classe de profissionais que agem como empreendedores dentro de uma organização, assumindo riscos decorrentes de suas ideias e atitudes no ambiente organizacional.

A importância do empreendedorismo corporativo (EC) tem crescido nos últimos tempos, passando a ser foco de um número cada vez maior de pesquisas acadêmicas. Zahra e Covin (1995) definem EC como a combinação de inovação, renovação e esforços de *venturing* da organização. Inovação, portanto, é o fundamento da ação empreendedora, que acaba por gerar, por consequência, a renovação estratégica.

O conceito de empreendedorismo corporativo sofreu maior avanço nos últimos vinte cinco anos e somente na década de noventa que foram registrados um maior número de estudos empíricos que passaram a examinar os antecedentes corporativos das atividades empreendedoras (Zahra & Covin, 1995). Zahra e O'Neil (1998) concluíram que os fatores ambientais externos interagem com a organização, abastecendo a empresa com novas informações e tecnologias que representam desafios de adaptação para a organização. Os gerentes devem responder e agir de forma criativa e inovadora a esses desafios, estimulando e influenciando seus subordinados na direção do empreendedorismo corporativo.

Pouco se sabe sobre o papel do estímulo dos gerentes de nível médio, em função da escassez de estudos nesse tema, pois a maioria dos estudos foca o papel dos diretores e gestores de um modo geral, sem levar em consideração que os gerentes de nível médio podem estimular o empreendedorismo corporativo (Hornsby et al. 2002; Van Wyk & Adonisi, 2011).

Gerentes de nível médio e Empreendedorismo Corporativo

Um dos primeiros autores a reconhecer a importância do papel dos gerentes de nível médio (GNM) no processo de inovação nas organizações foi Quinn (1985). O autor destacou, em seu estudo a importância crucial desses gerentes na promoção da comunicação da missão, metas e prioridades da organização, pois os GNM possuem alto nível de interação em diferentes níveis organizacionais, com diversos funcionários, permitindo a utilização de abordagens formais e informais com a finalidade de estimular inovação e assunção ao risco calculado. Os GNM conseguem comunicar essas inovações para os níveis superiores da organização, criando a oportunidade de avaliação das novas ideias dentro do ambiente organizacional.

No artigo de Floyd e Woolridge (1992), os autores argumentaram que os GNM desempenham importante papel estratégico central ao defenderem alternativas estratégicas e tornando-as conhecidas pelos altos executivos da organização, ao sintetizar e integrar informações, de forma a integrar questões estratégicas apresentando soluções, alterando a estrutura formal e informal, implementando a estratégia proposta e fornecendo *feedback* aos níveis inferiores e superiores.

Não muito diferente de Floyd e Woolridge (1992), Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a importância dos GNM ao concluir que a maioria das sugestões de inovações geradas nas esferas inferiores da organização são comunicadas para os níveis superiores da administração e que após analisadas pelo topo da organização, tais inovações são implantadas pela gerência de nível médio. Na mesma acepção, Hornsby et al. (2002) citam que os GNM trabalham ativamente no intuito de reunir ideias de inovações, tanto no ambiente interno como no externo à organização, ao trabalhar com fornecedores e observar o mercado analisando a concorrência. Como resultado dessa interação com o ambiente externo e interno, os GNM estão mais bem preparados para identificar áreas onde as inovações possam ser implantadas e onde é possível correr riscos calculados.

Outro ponto a ser destacado por Nonaka e Takeuchi (1995) é o de reconhecer a importância dos gerentes de nível médio em trabalhar com suas próprias ideias em conjunto com os funcionários, com o objetivo de refiná-las e determinar sua potencialidade, num processo informal que busca criar um ambiente mais favorável à implantação dessas ideias.

A utilização de recompensas e de comunicação eficaz pela média gerência foram reconhecidas nos trabalhos de Floyd e Woolridge (1992), Nonaka e Takeuchi (1995) e, Zahra et al. (1999), como criadoras de um capital social e de um maior grau de confiança, como fomentadoras do processo corporativo empresarial, e como esforços de desenvolver o EC, pois incentivam os funcionários a assumirem riscos, sem medo de perderem os seus postos de trabalho.

A literatura também destaca vários fatores que podem limitar a vontade dos gerentes de nível médio e dessa forma limitar o empreendedorismo corporativo. Hornsby et al. (2002) ressaltam que alguns gerentes são exigentes com os horários de trabalho e deixam pouco tempo para a inovação e experimentação; os recursos disponíveis para as inovações são muitas vezes limitados e os GNM têm que trabalhar duro para obter esses recursos, conseguir atenção dos altos executivos, bem como trabalhar em disputas territoriais que emergem entre diferentes unidades ou grupos em suas empresas.

Fatores antecedentes do Empreendedorismo Corporativo

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) apresentaram um dos primeiros estudos sobre os fatores internos de estímulo ao empreendedorismo corporativo. Os autores classificam os principais constructos como, o suporte da alta gerência, os recursos disponíveis, a estrutura organizacional e, destacam em um segundo plano, os limites da organização, a propensão ao risco e, a disponibilidade de tempo dos colaboradores.

Hornsby et al. (2002) desenvolvem um instrumento de avaliação do empreendedorismo corporativo (CEAI), que utiliza como base cinco fatores considerados antecedentes ao EC: Suporte gerencial (SG); Liberdade no Trabalho (LT), Recompensas e incentivos (RI), Disponibilidade de tempo (DT), e Limites Organizacionais (LO).

Mais recentemente, Marvel, Griffin, Hebda & Vojak (2007) avultam as cinco dimensões que promovem ações empreendedoras corporativas, confirmando o trabalho de Hornsby et al. (2002). Em sua pesquisa, Marvel et al. (2007) destacam que a dimensão considerada mais importante pelos empreendedores corporativos foi a recompensa e o reconhecimento, pois ressaltam que a remuneração deva ser exclusivamente por mérito e não igualitária. Os demais fatores destacados em sua pesquisa, por ordem de importância, foram: o suporte gerencial aos colaboradores; o tempo disponível para o desenvolvimento de novos projetos; os recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis; e, a estrutura organizacional apropriada para receber um novo projeto.

Portanto, para este estudo consideramos, principalmente, o trabalho de Hornsby et al. (2002). O CEAI contribui para identificar as limitações empresariais que podem ser destrutivas para o ambiente corporativo empresarial e também pode servir como ferramenta para desenvolver elementos culturais e gerar resultados que poderiam promover estratégias empresariais de empreendedorismo (Ireland & Webb, 2009), o que poderia levar a maiores níveis de satisfação geral, bem como de satisfação no trabalho intrínseca e extrínseca (Van Wyk & Adonisi, 2011).

Sebora, Theerapatvong e Lee (2010) também destacam os cinco fatores antecedentes ao EC desenvolvidos por Hornsby et al. (2002), que são detalhados a seguir:

a) Suporte Gerencial - SG: refere-se à vontade dos gestores em facilitar e promover o empreendedorismo nas atividades da organização, por meio de práticas que sejam compatíveis com suas intenções. Essas práticas estão relacionadas, por exemplo, a facilitação da inovação, radical ou incremental, em operações e processos, que resultam em maior competitividade para as organizações.

b) Liberdade no trabalho – LT: refere-se à crença de que os funcionários têm a liberdade ou autonomia de determinar atividades relacionadas ao seu trabalho, de acordo com seu próprio critério. Isso ocorre quando os funcionários conhecem seus processos e objetivos, e usam sua criatividade e conhecimento dos fluxos dos processos para o benefício da organização. Essa oportunidade de participar do processo decisório, mesmo que informalmente, torna o trabalho mais desafiador e gratificante para os GNM.

c) Recompensa e incentivo - RI: um sistema de recompensa eficaz, que estimula atividade empresarial, deve considerar metas, *feedback*, responsabilidade, estresse individual, resultados, e, deve fornecer recompensas e reconhecimento para o trabalho criativo e o bom desempenho. Fleury e Fischer (1996), em seus estudos sobre cultura e comportamento organizacional, afirmam que se pode conhecer muito da organização apenas pelo seu sistema de recompensas. O sistema de recompensas desempenha grande impacto na atividade empresarial, pois pode estimular a inovação ou outro comportamento gratificante.

d) Disponibilidade de tempo para inovar - DT: A disponibilidade de recursos, que inclui tempo, constitui um elemento importante na facilitação do processo de EC. Os funcionários devem perceber essa disponibilidade de recursos para que façam uso em suas atividades inovadoras. Hornsby et al. (2002) sugerem que para o desenvolvimento de ideias novas ou inovadoras é preciso que os indivíduos tenham um tempo para incubar essas ideias. Para tanto, a carga de trabalho dos funcionários precisa ser razoável para que haja tempo suficiente para desenvolver em longo prazo a solução de problemas.

e) Limites organizacionais - LO: a organização sem barreiras baseia-se em uma maior integração e coordenação, tanto dentro da organização, como com seus fornecedores, clientes e outros *stakeholders* (Peltokorpi, 2008), encorajando o compartilhamento de recursos entre os envolvidos. Dess, Lumpkin e Mcgee (1999) afirmam que as estruturas internas livres de barreiras organizacionais são frequentemente caracterizadas como fluidas, ambíguas, e deliberadamente com tarefas e papéis mal concebidos. O desenvolvimento do EC é reforçado nos projetos ou organizações com menores níveis de gestão, em unidades com menor escala de negócios, em grupos de trabalho interdisciplinares, em equipes com a primeira linha de supervisores capacitados, nas quais há comunicação aberta verticalmente e horizontalmente, além de enfatizar a responsabilidade pelos resultados ao invés de processos.

Hornsby et al. (2002) ressaltam que as estratégias de estímulo ao empreendedorismo são definidas e selecionadas pela diretoria da empresa. Os fatores considerados antecedentes do empreendedorismo corporativo, definidos por esses autores concatenam os demais fatores

definidos em outros estudos (Kuratko et al. 1990; Kuratko & Goldsby, 2004; Marvel et al., 2007). Isso reforça a opção de utilizar-se do modelo de Hornsby et al. (2002) como referência para este estudo, cujo objetivo é analisar como os gestores de nível médio percebem os fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo.

De acordo com os autores, as estratégias selecionadas pelos executivos para incentivar o empreendedorismo corporativo são percebidas pelos gerentes de nível médio, por meio dos cinco fatores: SG; LT; RI; TD; LO. Esses fatores influenciam o comportamento desses gerentes que, se tiverem habilidades para superar barreiras e recursos disponíveis, podem implementar o EC por meio da realização de ações empreendedoras.

MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo é de abordagem qualitativa e faz uso da estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo, na busca por uma análise profunda do fenômeno e um exame detalhado da situação. O estudo de caso múltiplo é muito utilizado para se descobrir “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (Yin, 2005; Godoy, 2006).

Seguindo as recomendações de Eisenhard (1989), buscou-se combinar métodos de coleta de dados. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada por meio de três fontes: a) entrevistas, na forma de roteiros semiestruturados, com os dirigentes ou diretores, responsáveis pela elaboração de estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo; b) entrevistas semiestruturadas com GNM, para verificar como esses profissionais percebem e aplicam essas estratégias e; c) análises documentais em relatórios de indicadores, páginas da web, entre outros, disponibilizados pela organização. Tais procedimentos propiciaram a triangulação dos dados na etapa de análise, gerando maior robustez à pesquisa (Seles, Wrightsman & Cook, 1987).

As entrevistas utilizaram como base o referencial teórico, principalmente o instrumento de pesquisa desenvolvido por Hornsby et al. (2002), o *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* – CEAI. Esse instrumento já foi validado em diversos países (Hornsby et al., 2009; Van Wyk & Adonisi, 2011) e o seu objetivo é verificar a percepção dos gestores de nível médio em relação às estratégias voltadas para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Esse instrumento verifica os fatores considerados como antecedentes do empreendedorismo corporativo. Assim, adotou-se o instrumento CEAI como base para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada. Para a análise de dados, foram utilizadas técnicas de análise qualitativa dos dados (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994).

O estudo foi realizado em três empresas, sendo uma de médio porte e duas de grande porte, conforme definição do SEBRAE (2008) quanto ao número de funcionários. Foram entrevistados um total de nove colaboradores, sendo que em cada empresa entrevistou-se um gestor do nível estratégico – GNE e dois gestores pertencentes ao nível médio ou tático. Para preservar a confidencialidade dos dados não se revela o nome das empresas analisadas.

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NAS EMPRESAS ESTUDADAS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISES INTRACASOS

Para a análise intracaso seguiram-se as recomendações de Miles e Huberman (1994), com técnicas qualitativas de análise, como o uso de contraste e comparações, estabelecendo hipóteses temporárias que foram testadas com a triangulação dos dados obtidos das entrevistas de diretores, gestores e dados secundários.

As respostas e alguns fragmentos das entrevistas dos gerentes do nível médio foram classificadas, agrupadas e posteriormente comparadas com outros os dados de diferentes gestores de uma mesma empresa. Esses dados foram comparados com as declarações dos gerentes do nível estratégico e com os dados secundários disponibilizados pela organização. Esse *corpus* formado por entrevistas, anotações e hipóteses temporárias foi analisado à luz da teoria sobre os cinco fatores de estímulo ao empreendedorismo corporativo. A utilização do instrumento CEAI como base para a elaboração do roteiro de entrevista facilitou a interpretação das respostas e comparação dos dados com a teoria, pois cada questão do CEAI está ligada a um dos cinco fatores de estímulo ao empreendedorismo corporativo: SG; LT; RI; TD; LO. Dessa forma obteve-se um consenso em relação ao cenário de cada organização e em relação a como os cinco fatores de estímulo ao empreendedorismo corporativo são percebidos em cada organização.

Empresa 1

O cenário composto pelo mercado no qual a Empresa 1 atua é significativo, pois movimentam altos valores (R\$ 55 milhões/ano) e possui uma concorrência acirrada com a atuação de *players* do mercado internacional. A Empresa 1 possui duas divisões, uma de matérias primas para o setor cosmético em geral (que é o seu nicho principal) e outra de equipamentos para laboratórios.

Segundo um dos gestores de nível estratégico (GNE), a empresa possui um claro posicionamento de mercado e isso é comunicado a todos na organização. A comunicação da estratégia aos gestores de nível médio (GNM) é feita por meio de reuniões e quando da implementação do *Budget*. O alinhamento estratégico não é formalizado ou documentado e parece que a empresa não dá muita importância para a real participação dos GNM na formulação da estratégia. A estratégia é deliberada pela diretoria e cabe aos GNM cumpri-la.

Os GNM são estimulados a inovar e a sugerir novas ideias para projetos, mas essa equipe de GNM não tem a certeza de que suas sugestões de projetos são realmente viáveis. A diretoria apresenta um discurso rígido com forte foco em resultado. Nesse tipo de ambiente, com pressão por resultado, não costuma haver muita criatividade.

Não existe um sistema de recompensa e incentivo (remuneração ou premiações) das ações positivas ou de novos projetos, desse modo à empresa não estimula o empreendedorismo no nível do gerente médio. O foco da empresa é a eficácia, os gestores possuem liberdade para buscar cumprir os objetivos organizacionais.

O foco em resultado mostra a eficácia da gestão, esse foco excessivo com ações de curto prazo para atingir as metas do departamento deixa claro que existem **limites organizacionais (LO)**. Esses LO acabam restringindo a visão de longo prazo dos GNM. Na verdade, pode-se classificar o tipo de inovação dessa organização apenas como inovação incremental, na qual os colaboradores possuem certo grau de inovação restrito a sua área de atuação. Não ocorre nessa empresa, por exemplo, o *corporate venturing*, que seriam ações nas quais os empreendedores corporativos extrapolam suas áreas de competência e com uma visão sistêmica podem inovar de forma muito mais ampla.

O foco em resultado e eficácia é institucional e cultural, pois gestores de diferentes departamentos percebem essa mesma dinâmica. Os GNM percebem a dinâmica da empresa e aceitam que é difícil para a organização implantar as melhorias sugeridas por esses gestores de forma rápida na organização; portanto, cada gestor utiliza-se da eficácia para se adaptar e alcançar suas metas. O **suporte gerencial (SG)** é apenas parcial, mas isso não causa grande impacto nos GNM, pois são profissionais com bom nível de discernimento e aceitam essa condição devido ao ambiente organizacional ser extremamente competitivo.

Parece que a organização está tentando implantar práticas de SG mais efetivas. Mas aparentemente há uma herança de estrutura burocrática e cultura de foco, o que acaba barrando a efetividade dessas novas práticas. Essa cultura organizacional de foco em resultado tem surtido efeito e obtido sucesso para a empresa ao longo dos anos. Esse sucesso parece ter cimentado uma crença de que se deve “manter as coisas como sempre fizeram” (nas palavras de um entrevistado), ou seja, os colaboradores tornaram-se resistentes às mudanças.

Os GNM não possuem **liberdade no trabalho (LT)**. Há restrição física de atuação, pois, conforme trecho de uma entrevista, “a decisão final se o projeto irá ou não sair do papel é de incumbência da mesa administrativa”. Outro GNM relata que além das barreiras físicas há indícios de manifestações de poder (Fleury & Fischer, 1996) com a demonstração de caprichos e vaidades, pois “tudo tem sempre que ser feito com muita cautela para não ser interpretado de uma forma errada”.

Como se trata de uma organização importadora, devido ao seu foco comercial, “os projetos e investimentos sempre são relacionados a novas matérias primas” para a comercialização. Percebe-se que há apenas projetos ligados a cada área de atuação, isso ressalta a cultura de foco no resultado e ao mesmo tempo cria um LO (Peltokorpi, 2008).

Não há disponibilidade financeira para ideias de projetos inovadores fora do escopo comercial já definido anteriormente pela direção. Os colaboradores que apresentam ideias de projetos inovadores não recebem **recompensa ou incentivo (RI)** adicional, além de comissões pré-definidos em cada setor. A empresa valoriza a iniciativa ou o trabalho realizado apenas com elogios (o que é bem visto pelos colaboradores). “As ideias ou projetos sugeridos dificilmente são implantados”.

O SG é parcial e há um alinhamento de orientação entre os vários departamentos. Isso pode ser verificado, conforme os GNM relatam, pois para algumas funções fazem uso *home office* (trabalhar ou ter um escritório na residência) e nesse período “fora da empresa” esses GNM “planejam e executam ações que visam o crescimento da empresa”. Outro GNM cita que “no laboratório sempre se consegue encaixar algum teste ou ideia experimental, com apoio da gerência”. Já para outras funções, “a organização prega que se deve cumprir exatamente os horários pré-estabelecidos e sua visão organizacional é de que “se os colaboradores não estão na empresa, esses colaboradores não estão trabalhando!””. Portanto, ainda não há um alinhamento, pelo menos na percepção desses gestores, quanto ao SG.

Percebe-se uma administração participativa e há interação principalmente entre os membros da mesma equipe, especialmente quando esses membros são estimulados a “pensar e sugerir novas ações” para se alcançar as metas do novo *Budget*, que é o orçamento por departamento que consagra a implantação da estratégia deliberada. Embora esse *Budget* não seja uma ferramenta que estimule a inovação radical, serve como estímulo à iniciativa para inovação incremental.

A liberdade no trabalho (LT) é limitada, a organização não pune o erro, mas os GNM possuem consciência de que as suas ações podem gerar grande impacto na organização e, portanto atuam com bastante cautela. O GNM é cobrado por resultados e deve fazer uso da eficácia e de competências adequadas à sua função. Há liberdade dentro de cada área de atuação, os GNM possuem autonomia em suas tarefas e são responsáveis por atender suas demandas, mas a estrutura organizacional burocrática é um fator limitante e “perdem-se muitas oportunidades em função disso”, como afirma um entrevistado.

O reconhecimento pessoal e o retorno financeiro ocorrem na medida em que as metas departamentais são alcançadas. Essas metas são constantemente revistas, em função do dinamismo do setor. Os GNM têm consciência de que devem manter seu desempenho,

fortalecendo a marca da empresa e seu posicionamento de mercado como meio de sobrevivência da organização. Embora “não exista um plano de cargos e salários que acompanha a evolução do desempenho dos gestores”, a sobrevivência do colaborador (com seu emprego e renda) está diretamente relacionada com a sobrevivência da organização.

A equipe de GNM normalmente não possui tempo livre para pensar em demais problemas organizacionais, o que reflete no **tempo disponível para inovar (TD)**. A carga de trabalho é alta, algumas tarefas diárias se atrasam e normalmente esses GNM trabalham após o expediente. O alcance das metas departamentais exige uma integração entre departamentos, isso acaba forçando os GNM a não perderem a visão sistêmica. Conforme relatos se houvesse mais tempo para integração de todos colaboradores, alguns problemas do cotidiano que afetam diretamente as ações desses GNM poderiam ser solucionados mais facilmente.

O setor comercial é desafiante, dinâmico e informal. Conforme um dos GNM, “[...] não conheci nenhuma regra escrita e determinada para que eu siga minhas funções. Sabemos o que temos de fazer e fazemos [...]”. Um dos GNM cita que “não está claro o que a organização espera dos gestores em termos de quantidade, qualidade e tempo ou como são avaliados”. Esse ambiente pouco formal (característico do setor comercial e de pequenas empresas) se torna ambíguo, favorecendo iniciativas dos GNM, que devem alcançar seus objetivos.

Empresa 2

O segmento em que a empresa atua possui um alto nível de competitividade. Esse setor atua com “outsourcing de impressão, distribuição de impressoras e multifuncionais”. É uma empresa considerada nova, com atuação desde 2003. O seu negócio principal é a locação de equipamentos, embora atue também com o “desenvolvimento de software para administrar os contratos, portais de serviço para solicitar e acompanhar os suprimentos, chamados técnicos e relatórios gerenciais”.

A empresa tem claro o seu posicionamento estratégico, e as informações e estratégias são divulgadas aos gestores através das metas de longo prazo, o que pode ser verificado no depoimento de seu diretor: “[...] estamos atualizando em 2013 nosso planejamento estratégico para os próximos 5 anos [no qual] a empresa está voltada para a prestação de serviço”.

Devido ao setor possuir uma concorrência muito ativa, é esperado dos gestores a mudança de um comportamento passivo e de espera de resposta dos concorrentes, para um comportamento empreendedor de busca de oportunidades, com a criação ou inovação em projetos, processos, produtos, conceitos de gestão, serviços ou até mesmo novos negócios para a empresa. Para tanto, os GNM estão constantemente em contato com seus clientes, levantando oportunidades de melhoria e de novos negócios.

É oferecido **suporte gerencial (SG)** aos gestores para facilitar a inovação em processos, operações ou gestão, mas com foco no setor comercial, por meio de um departamento de desenvolvimento de soluções voltado para os clientes. Os gestores não possuem **liberdade no trabalho (LT)** para realizar ações de acordo com critério próprio e sim de acordo com procedimentos estabelecidos pelos GNE.

Existe um sistema de **recompensa e incentivo (RI)** das ações positivas, pois “5% de toda economia gerada pela ideia [ou projeto de um GNM] durante 12 meses é direcionada ao idealizador do projeto”. “Esse projeto é bem divulgado e existe o reconhecimento por parte da diretoria, frente às atitudes e persistência do colaborador. As novas ideias sempre são divulgadas, assim como os valores referente à economia gerada e a premiação, induzindo outros colaboradores a desenvolverem novos projetos.”, afirma um dos GNM entrevistados.

Os gestores não possuem **tempo disponível (TD)** para o desenvolvimento de novos projetos fora de área de atuação. “As principais ideias são levantadas pela área comercial, e levamos em debate em reuniões para definir a sequência, viabilidade e impacto no mercado”. Essas ideias que surgem no dia a dia, geralmente, acabam afetando o processo como um todo e obrigam a organização a compartilhar recursos e soluções entre setores distintos.

Com base nessas ações, percebe-se uma modificação no comportamento dos gestores e demais colaboradores em relação ao empreendedorismo corporativo, pois estas inovações tornam a organização mais competitiva. Como a organização é de pequeno porte, não há ainda necessidade de uma estrutura burocrática e muitos dos processos são instintivos. Não existe um processo definido para estimular o empreendedorismo com metas ou bônus, mas o contato próximo entre os níveis organizacionais, com a comunicação frequentemente voltada para assuntos relacionados ao atingimento de metas, proporciona um estímulo não formalizado.

A organização é rápida para aplicar melhorias desenvolvidas pelos colaboradores, nos métodos de trabalho, por ser pequena e descentralizada. “Se a sugestão de melhoria for um fato, e nossa diretoria acatar o novo método, ele será implementado imediatamente”. A alta administração é consciente e receptiva para ideias e sugestões dos colaboradores, que possam gerar melhorias. Os colaboradores são encorajados pela sua gerência a assumir riscos e trazer ideias inovadoras “sempre que se encontram dificuldades no dia a dia”. A diretoria recebe e ouve a todos os colaboradores, embora as análises sejam sempre racionais e “quaisquer tomadas de decisões sempre são discutidas em grupo”.

A disponibilidade financeira para ideias de projetos inovadores depende da relação custo e benefício e da taxa de retorno prevista para o projeto a ser implementado. Conforme relato, “porém sempre é bom lembrar que o investimento deve ser conforme a capacidade de investimento planejada”.

A organização não apoia claramente projetos pequenos e experimentais. “Quando os projetos são colocados em prática, sejam eles pequenos ou grandes, experimentais ou definitivos, já foram detectados alguns déficits na organização que poderão ser melhorados, os testes são feitos durante a rotina de trabalhos e vão sendo feitas melhorias durante a execução.” Nesses casos, a liberdade no trabalho é parcial, pois embora haja “centralização de decisões, cada assunto é discutido com o grupo”.

“Os erros sempre geram análises do procedimento, são tratados como deficiências no projeto e a correção é feita pelo grupo, mas dificilmente geram algum tipo de punição”. A cultura da empresa é sempre dar liberdade no trabalho ao colaborador e a diretoria se empenha em remover obstáculos, porém qualquer mudança deve sempre ser previamente discutida com a diretoria.

As responsabilidades aumentam na proporção do desempenho do GNM, pois na medida em que a carteira de clientes aumenta e conseqüentemente o seu faturamento, o desafio para manter a meta também aumenta. “O meu desempenho está relacionado aos meus negócios fechados, conseqüentemente, a responsabilidade aumenta em manter os clientes.”. O desempenho adequado é inerente à função comercial e o desafio é constante. Os GNM são encorajados a “encarar as mudanças como desafio e nunca como ameaças”.

A **disponibilidade de tempo (DT)** é escassa, pois conforme um dos entrevistados: “para poder competir neste atual mercado, temos sempre de fazer mais, com menos. Alguns fatores do dia a dia influenciam diretamente nas realizações das tarefas, porém em sua grande maioria cumprimos com objetivo”.

As regras são claras e os procedimentos são simples, isso não gera impacto nas realizações das tarefas. O sistema de avaliação é simples. O foco no resultado é claro para todos e “todos sabem exatamente o que precisa ser feito pelo bem da organização, em termos qualitativos e quantitativos”, embora as incertezas e instabilidades inerentes ao mercado possam mudar um critério de avaliação ou meta.

Na empresa 2 não foi identificado o fator **limites organizacionais (LO)** durante a coleta e análise de dados.

Empresa 3

A empresa 3 está passando por uma reestruturação e seus processos ainda não estão bem definidos, o que causa certa lentidão à organização. Essa lentidão dificulta o aproveitamento das sugestões de melhorias desenvolvidas pelos colaboradores e não há nenhum programa específico para o estímulo a inovações.

A empresa atua no segmento de varejo. Mercado que apresentou profundas transformações nos últimos anos no Brasil. Devido ao grande potencial de expansão do mercado nacional, várias empresas estrangeiras foram atraídas para esse mercado em crescimento. O fato de esse segmento ser altamente competitivo pressupõe que as organizações nele inseridas incentivem ao empreendedorismo corporativo para se manter ativas no mercado. O incentivo ou **suporte gerencial (SG)** e **os limites organizacionais (LO)** são definidos de maneira tácita, ou seja, não há definição clara e objetiva de quais ações podem ser apoiadas ou quais fronteiras os colaboradores podem percorrer. Os colaboradores são reconhecidos por sua boa vontade em contribuir com ideias e projetos inovadores, “porém não há um procedimento estruturado ou orientação pré-determinada” para a apresentação e sugestão de novos projetos. A organização não encoraja os GNM a trocar ideias, sem considerar fronteiras entre departamentos e funções, visando à geração de novos projetos. Em contrapartida os GNM são pressionados a colocar em prática suas habilidades, “dentro de uma autonomia limitada” para que respondam com visão sistêmica e ações eficazes.

A organização não apoia projetos pequenos e experimentais ou fornece tempo livre a um colaborador, para que ele possa melhor desenvolver uma ideia, não há **tempo disponível para inovar (TD)**. Consequentemente os colaboradores procuram sempre seguir apenas os padrões e processos pré-estabelecidos e já conhecidos.

Os GNM não têm **liberdade no trabalho (LT)**, pois sempre procuram fazer mais verificações em seus processos e sempre solicitam permissão a sua diretoria. Os erros cometidos no trabalho geram certas críticas, mas não chegam a gerar algum tipo de punição, “somente conversas para que não voltem a ocorrer.”

A diretoria pede a participação dos GNM para que possam discutir e resolver problemas organizacionais juntos. A empresa não possui plano de **recompensa e incentivos (RI)** para o atingimento de metas, assim como não há um programa de avaliação de desempenho ou plano de carreira. Cabe ao GNM a automotivação e “cobrança pessoal para a execução dos projetos”. O trabalho por projeto é considerado desafiante, pois “o contato com os clientes, tanto internos como externos, sempre gera novas situações que exigem a superação de barreiras”.

O movimento no setor do varejo oscila muito de acordo com a data. Nos períodos de maior movimento todo o esforço está voltado para atender ao cliente; já no período de menor movimento, “uma boa parte desse tempo é gasto com o planejamento e organização para a época de maior movimento; sempre é priorizado o atendimento ao cliente”. Dessa forma o tempo para planejamento de ações em outras áreas é escasso, chegando a faltar tempo para a realização das tarefas rotineiras e principalmente para as tarefas secundárias. A estrutura é

informal e não há um excesso de regras e procedimentos escritos para a realização das tarefas, há incertezas nas realizações das tarefas, mas isso é compensado pela experiência dos GNM. Esses GNM não têm clareza do que a organização espera em termos de quantidade, qualidade e tempo ou como os colaboradores são avaliados.

ANÁLISE INTERCASO: FATORES ORGANIZACIONAIS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Seguindo as recomendações de Miles e Huberman (1994) para a análise intercasos, realizaram-se comparações entre os dados e conclusões obtidas em cada empresa, estabelecendo novas hipóteses temporárias que foram testadas com a triangulação dos dados. Utilizou-se como base os fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo e a reação dos GNM segundo Hornsby et al. (2002) e Seborá et al. (2010), identificados no referencial teórico.

Durante a triangulação dos dados identificou-se outros fatores organizacionais (além dos cinco fatores de estímulo ao EC) que também influenciam a percepção do GMN de modo a aplicarem as estratégias organizacionais. Esses outros fatores são: a necessidade da organização se manter competitiva com foco no resultado; sistemas organizacionais ágeis; estruturas organizacionais permeáveis e desburocratizadas; políticas e procedimentos organizacionais; o direcionamento estratégico alinhado de forma deliberada; pessoas proativas dispostas a aprender; cultura organizacional não conflitante voltada à eficácia; habilidades pessoais para superar barreiras e recursos e estrutura organizacional.

Na análise intercasos, foi verificada se a percepção dos gestores de cada empresa para a execução da estratégia e ações empreendedoras é positiva, parcial ou negativa, em relação a cada um desses fatores organizacionais.

A análise intercasos indica que as três organizações pesquisadas, independente do porte, embora possuam estruturas organizacionais complexas com vários níveis hierárquicos, não possuem uma estratégia formalizada de estímulo ao empreendedorismo corporativo. Entretanto, essas organizações possuem bom desempenho nos mercados em que atuam.

Verificou-se que nas organizações (Empresa 1 e Empresa 2) em que há um consenso em relação às opiniões sobre o tipo de estratégia da organização, às qualificações necessárias para atuar na empresa e, como a empresa deve proceder para manter vantagem competitiva no setor onde atua. Os resultados identificados na análise intracaso são satisfatórios.

Esse bom desempenho se deve, entre outros fatores: a) ao foco em resultado (eficácia) adotado pelas organizações, o que é uma condição *sine qua non* no ambiente competitivo em que essas empresas atuam; b) ao direcionamento estratégico alinhado entre os níveis organizacionais, embora percebeu-se alguma ambiguidade e falta de clareza em algumas situações; c) ao desempenho individual, disposição de aprender dos colaboradores e habilidades de superar barreiras; d) a uma cultura de sobrevivência com foco em resultados – Eficácia. Essa cultura justifica algumas iniciativas voltadas para inovação, embora as inovações sejam, em sua grande maioria, departamentais e de pequeno impacto na organização.

Conforme abordado por Sirén, Kohtamaki e Kuckertz (2012), o foco excessivo em ações de sobrevivência, no curto prazo, apenas para desenvolver vantagem competitiva e manter a rentabilidade da organização, não se sustenta apenas com inovações incrementais e deve ser renovado com o desenvolvimento e exploração de novas oportunidades, por meio de novas combinações e realocação otimizada de recursos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Resgatando o objetivo deste artigo de analisar a percepção dos gestores de nível médio a respeito dos fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo que os levam a aplicar as estratégias organizacionais e executarem ações empreendedoras, os resultados da análise realizada corroboram o que Pinchot já citava na década de 1970, sobre o empreendedor que poderia ser também um funcionário atuando dentro de uma empresa, com um comportamento de busca de oportunidades e inovação (Hornsby et al. 2002; Rodrigues et al., 2009). Esse comportamento pode sofrer influência do estágio em que se encontra a organização e por sua necessidade de evoluir e adaptar-se aos desafios do ambiente competitivo (Adizes, 2004), conforme verificado em relação às estratégias agressivas adotadas pelas Empresas 1 e 2, já em um estágio mais avançado do ciclo de vida organizacional, enquanto a Empresa 3 ainda se encontra em fase de estruturação.

Neste estudo, conforme Hornsby et al. (2002), o comportamento de busca de oportunidades e inovação pôde ser identificado apenas em inovações incrementais como um novo produto ou um novo método. Contudo, se as estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo fossem plenamente adotadas, provavelmente seriam identificadas inovações mais radicais como o desenvolvimento de um novo mercado ou até nova ordem industrial. Verificou-se que todas as organizações pesquisadas deixam de desenvolver maiores níveis de competitividade ao não estimularem os fatores antecedentes ao empreendedorismo corporativo.

Vale destacar que tanto os GNM quanto os GNE percebem que podem ocorrer perdas ou aproveitamento abaixo do potencial dos colaboradores, mas as condições institucionais, como a estrutura e a cultura, são barreiras a esse aproveitamento. Constatou-se que os GNM são os responsáveis pela execução da estratégia e alcance das metas, corroborando com Quinn (1985), que ressalta a importância dos GNM na promoção da comunicação da missão, metas e prioridades da organização. Esses GNM possuem alto nível de interação em diversos níveis organizacionais e com diversos funcionários, permitindo a utilização de abordagens formais e informais. Os GNM conseguem dar o *feedback* sobre as inovações para os níveis superiores da organização (Floyd & Woolridge, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995), criando, assim, a oportunidade de avaliação das novas ideias dentro do ambiente organizacional.

Conforme observado neste estudo, devido às barreiras como cultura, estrutura e os limites organizacionais impostos, dificilmente o *feedback* dado pelos GNM para a diretoria é aproveitado para a implementação de ações em outros níveis ou departamentos. Essa limitação em relação à inovação deve-se a falta de uma estratégia formal de estímulo ao empreendedorismo corporativo (Kuratko et al., 1990; Kuratko & Goldsby, 2004; Marvel et al., 2007). Conforme já destacado por Marvel et al. (2007), dois aspectos foram observados neste estudo como principais ou primários para o estímulo do EC, de forma que estes apliquem as estratégias organizacionais e executem ações empreendedoras, conforme a percepção dos GNM entrevistados.

O primeiro se refere à **falta de regras de recompensa e incentivo (RI)** à inovação. Sehora et al. (2010) destacam que o esforço individual requer que o indivíduo acredite que a realização do objetivo levará a uma recompensa, portanto, a percepção de que a atividade de inovação organizacional terá sistemas de apoio parece ser um fator essencial para motivar um indivíduo a se engajar em tais atividades. Como segundo aspecto, observou-se que o **suporte gerencial (SG) facilita e promove o empreendedorismo nas atividades da organização**. Essa facilitação é percebida pelo GNM nas ações do GNE como

reconhecimento, pela abertura a novas ideias, pelo encorajamento a assumir riscos e trocar experiências com outros departamentos.

Outros aspectos considerados importantes pelos autores já referenciados foram utilizados de forma secundárias neste estudo. Foram observados, que os aspectos disponibilidade de tempo para inovar (DT), a liberdade no trabalho (LT) e os limites organizacionais (LO), praticamente não foram explorados. Embora esses aspectos facilitem o EC e propiciem melhores resultados organizacionais, eles foram compensados, parcialmente, pela iniciativa dos GNM e sua disponibilidade em aprender e superar barreiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial de verificar a percepção dos GNM em relação às estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo que fazem com que estes gestores apliquem as estratégias organizacionais e executem ações empreendedoras se apresenta relevante. Conforme observou-se nas análises e discussão dos resultados, a ausência de estratégias formalizadas e claras de estímulo ao EC ou a adoção de estratégias de forma ambígua, distorcem a interpretação e a percepção objetiva dessas estratégias, gerando desempenho aquém do potencial organizacional. Gerando, dessa forma, um subaproveitamento das capacidades dinâmicas da organização e consequente redução das taxas de crescimento e rentabilidade da empresa.

A falta de clareza ou de formalização das estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo faz com que os gestores do nível médio precisem estar próximos ao nível estratégico para, constantemente, tirar dúvidas e dar *feedback* de suas ações, para obter aprovação ou algum tipo de correção de rumo. Os GNM são responsáveis por interpretar os estímulos (formalizados ou não) ao empreendedorismo corporativo e transmitir sua percepção aos níveis inferiores. Esses GNM agem com autonomia, na medida em que continuam acertando suas ações reforçando seus atos e funcionando como condutores e catalizadores da energia dos níveis inferiores em prol da consecução dos objetivos organizacionais.

Identificou-se como aspectos primários a Recompensa e incentivo – RI e Suporte gerencial – SG, e como aspectos secundários a Disponibilidade de tempo para inovar – DT; Liberdade no trabalho – LT; e Limites organizacionais – LO. Caso ocorra a plena utilização dos aspectos primários e dos aspectos secundários a organização tenderá a obter a renovação estratégica, com inovações radicais e níveis de desempenho organizacionais, muito provavelmente, acima da média de mercado. Destaca-se que a utilização parcial dos aspectos de estímulo ao empreendedorismo corporativo geram níveis de inovação apenas incrementais.

Respondendo à pergunta de pesquisa de **como os gestores do nível médio percebem os fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo**, este estudo aponta para alguns mecanismos pelos quais os GNM aplicam as estratégias organizacionais e executam ações empreendedoras, como **o objetivo, o esforço, a proximidade e a informalidade**.

Primeiro, a definição dos **objetivos**, decorrente do imperativo de sobrevivência frente a um ambiente competitivo, leva o GNM a ter como foco a eficácia, resolvendo questões de curto prazo e o desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Portanto, o objetivo define o foco.

Em segundo, como o ambiente organizacional externo é competitivo, para alcançar seus objetivos o GNM empreende grande **esforço** no sentido compreender como atuar e ao mesmo tempo, como terceiro mecanismo, manter a **proximidade** de seus gestores e

colaboradores, para transmitir-lhes sua percepção, a fim de auxiliá-los a alcançarem as metas organizacionais, prolongando a sobrevivência de todos e da organização.

E finalizando, o ambiente organizacional interno é caracterizado pela informalidade, por ser ambíguo com regras não são muito claras. Essa **informalidade** reforça os mecanismos anteriores e distorce a percepção dos GNM e de seus colaboradores.

Como contribuição ao âmbito acadêmico e corporativo, este estudo apresenta indícios de mecanismos (**o objetivo, o esforço, a proximidade e a informalidade**) que influenciam a percepção dos GNM de modo a aplicarem as estratégias organizacionais e executarem ações empreendedoras, em ambientes de alta competitividade e com baixo estímulo ao empreendedorismo corporativo. Desse modo, pretende-se gerar base para novas pesquisas acadêmicas que contribuam para a gestão das organizações que operam em ambientes similares ao estudo desenvolvido nesta pesquisa.

Embora tomados os cuidados metodológicos, como a utilização de um estudo multicase com análises criteriosas, é característico dos estudos qualitativos, que seus resultados não possam ser generalizados. Portanto, como limitação do estudo e próxima agenda de pesquisa, recomenda-se a aplicação de novas pesquisas qualitativas em organizações nas quais os setores de atuação das empresas não sejam tão competitivos quanto os identificados neste estudo, o que pode ter influenciado o comportamento dos GNM.

Referências

- Adizes, I. 2004. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. Pearson: Prentice Hall.
- Cochia, C. B. R.; Machado-da-Silva, C. L. 2004. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, edição especial.
- Cornelius, B.; Landström, H.; Personn, O. 2006. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship Theory & Practice*. v.30, n. 3, p. 375-398.
- Costa, A. M.; Barros, D. F.; Carvalho, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. 2011, vol.15, n.2, pp. 179-197.
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; McGee, J. E. 1999. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 23(3): 85–102.
- Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. V. 14, n. 4. 1989.
- Fleury, M. T. L.; Fschier, R. M. 1996. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13: 53–168.
- Godoy, A. S. 2006. Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F.; Shepherd, D. A.; Bott, J. P. 2009. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*. 24(3): 236-247.
- Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F.; Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. 17 p. 253–273.

- Ireland, R. D.; Webb, J. W. 2009. Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*. v. 52(5), pp.469-479.
- Kuratko D. F.; Montagno R. V.; Hornsby J. S. 1990. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*. 11: 49-58.
- Kuratko D. F.; Goldsby, M. G. 2004. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v. 55(1).
- Marvel, M. R.; Griffin, A.; Hebda, J.; Vojak, B. 2007. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 31(5): 753-768.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. 1994. Focusing and bounding the collection of data. In: Miles, M. B.; Huberman, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage. p. 16-39.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford Univ. Press, New York.
- Peltokorpi, A.; Alho, A.; Kujala, J.; Aitamurto, J.; Parvinen, P. 2008. Stakeholders approach for evaluating organizational change projects. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. v. 21, n. 5, p. 418-434.
- Quinn, J. B. 1985. Managing innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*. 63(3): 73-84.
- Rodrigues, L. C.; Maccari, E. A.; Pereira, A. 2009. Estratégias de Estímulo ao Empreendedorismo Corporativo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 173-194.
- Sebora, T. C.; Theerapatvong, T.; LEE, S. M. 2010. Corporate entrepreneurship in the face of changing competition. A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 23 No. 4, pp. 453-470.
- Sebrae-SP. 10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo: Sebrae-SP, 2008. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/site2010efault/files/livro_10_anos_mortalidade.pdf. Acesso em: 22 nov. 2009.
- Sirén, C.; Kohtamaki, M.; Kuckertz, A. 2012. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*. V. 6, 18-41.
- Van Wyk, R.; Adonisi, M. 2011. An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. *African Journal of Business Management*. Vol.5 (8), pp. 3047-3055.
- Yin, R. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman.
- Zahra, S. A.; Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10, 43-58.
- Zahra, S. A.; Kuratko, D. F.; Jennings, D. F. 1999. Guest Editorial: Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities, *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 23 No. 3, pp. 5-10.
- Zahra, S. A.; O'Neil, H. M. 1998. Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *Academy of Management Executive*. 12, 13-21.