

Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: Exame da documentação de 1996 a 2006

João Bento Oliveira
jbento@ufu.br
Universidade Federal de Uberlândia

Louis Jacques Filion
louisjacques.filion@hec.ca
HEC MONTREAL

Mircea-Gabriel Chirita
gabriel.chirita@hec.ca
HEC Montreal

RESUMO

Embora os pesquisadores se interessem pela dinâmica empresarial das organizações desde algumas décadas e que este interesse acentuou-se durante os últimos vinte anos, não há um consenso na definição ou mesmo no nome que deveriam atribuir ao fenômeno empresarial intra-organizacional. Assim, na literatura há inúmeros termos empregados para descrever este fenômeno: empreendedorismo corporativo, *corporate venturing*, empreendedorismo interno, intraempreendedorismo, renovação estratégica, etc.. A construção do campo de estudo do empreendedorismo dentro das organizações continua a progredir. Portanto, é legítimo interrogar-se sobre o alcance de cada termo e mesmo a relação destes termos entre si. Neste texto, vamos interessar pelas principais correntes de pesquisa que permitem formar o conceito e competências dos intraempreendedores. Utilizamos uma análise da literatura dos trabalhos mais relevantes que cobrem o período 1996-2006, recorrendo também a alguns trabalhos clássicos anteriores.

1. Conceitos e teorias relativas à dinâmica empresarial nas organizações

1.1. Do empreendedor ao intraempreendedor

Richard Cantillon foi o primeiro a deixar escritos sobre o "empresário". Utilizou o termo no seu livro *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral* (1755) para descrever um indivíduo que paga um certo preço para comprar a matéria prima que transformará e revenderá a um preço incerto, assumindo por conseguinte o risco desta operação. O francês Jean-Baptiste Say no seu *Tratado de economia política* (1803) descreve o empresário como um indivíduo que possui certas qualidades que lhe permitem criar novas empresas e que ao mesmo tempo teve perspicácia excepcional de compreender as necessidades da sociedade e maneiras de satisfazê-las.

Joseph Schumpeter, economista austríaco, descreveu o empreendedorismo dentro de sua obra magistral, *a História da análise econômica* (1983 a, b e c) como uma força "de destruição criadora" pela qual os modos clássicos de fazer as coisas são substituídos por modos novos e melhores. Estas novas maneiras de fazer geram a inovação.

O jornalista Norman Macrae foi um dos primeiros a escrever sobre o intraempreendedor. No seu artigo "*The coming entrepreneurial revolution*" publicado em *The Economist*, em dezembro de 1976, Macrae predisse que as empresas dinâmicas encontrar-se-iam em concorrência com elas mesmas tentando ao mesmo tempo maneiras alternativas de fazer as coisas. Em 1982, Macrae reviu as suas idéias num outro artigo publicado em *The Economist*, notando que para uma empresa ser eficiente e competitiva, ela deveria reunir e canalizar as energias empresariais dos seus empregados. Sugeriu que as empresas não deveriam mais remunerar os seus empregados pela sua presença, mas pelos trabalhos realizados. Assim, uma das suas idéias era que as empresas deveriam comprometer grupos de trabalhadores para uma quantidade determinada de trabalho para um período determinado de tempo contra uma soma monetária fixa. Os membros do grupo seriam responsáveis por repartir o trabalho, de distribuir o salário, de decidir as horas de trabalho ou mesmo de subcontratar uma parte do trabalho.

Os autores que popularizaram o termo intraempreendedor foram Gifford e Elisabeth Pinchot em 1976. "*An intrapreneur is a person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable, finished product through assertive risk taking and innovation.*" (Pinchot, 1985). Os Pinchot derivaram a palavra "intraempreendedor" comprimindo "intra-organizacional empreendedor" e deu o crédito para o seu trabalho ao artigo de Macrae de 1976. O modelo deles traz instrumentos de gestão que permitem a empreendedores que trabalham dentro de uma empresa lançar-se em uma ou várias ações criativas beneficiando de autonomia, margem de manobra e recursos suficientes. A idéia original deste modelo reside na maneira de gerir a continuidade do desenvolvimento de projetos. Assim como os empreendedores que criam um capital para dar vida a sua empresa, a idéia de G. Pinchot é prever um sistema "de intracapital", ou seja um capital financeiro na empresa, para permitir ao intraempreendedor lançar-se em novos projetos. Em 1986, no seu livro, "*Re-Inventing the Corporation*", John Naisbitt citava o intraempreendedorismo como meio ao alcance das empresas para encontrar novos mercados e novos produtos.

1.2. O campo do empreendedorismo em organizações

Ainda que o conceito de intraempreendedor exista há mais de vinte anos, a definição do fenômeno do intraempreendedorismo não é unanimidade entre os autores. Ao mesmo tempo, existem vários termos empregados na literatura para descrever o fenômeno do empreendedorismo nas organizações:

- *Empreendedorismo corporativo ou organizacional* (Covin e Miles, 1999; Hornsby et al., 2002; Zahra, 2005; Morris e Kuratko, 2002; Thornberry, 2003; Dornelas, 2003)
- *Criação de empresas* (Covin e Miles, 1999; Floyd e Woolridge, 1999)
- *Gestão empresarial* (Stevenson e Jarillo, 1990).
- *Empreendedorismo interno* (Vesper, 1984, apud Basso 2004)
- *Empreendedorismo corporativo interno* (Jones e Butler, 1992, apud Dornelas 2003)
- *Intraempreendedorismo* (Antoncic e Hisrich, 2001; Carrier, 1997, 2001; Kuratko et al., 1990)
- *Orientação empreendedora* (Lumpkin e Dess, 2001; Thornberry, 2006; Hashimoto, 2006)
- *Estratégia empreendedora* (Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2001)
- *Renovação estratégica* (Guth e Ginsberg, 1990 ; Stopford e Baden-Fuller, 1994, apud Basso, 2004)
- *Renovação estratégica, transformação, venturing* (Hornsby, Naffziger, Kuratko e

Montagno, 1993 , apud Basso, 2004).

Como resultado, a construção do conceito de intraempreendedorismo contínua a evoluir, não somente através das contribuições dos diversos pesquisadores, mas também nos diferentes trabalhos de um mesmo autor (ver quadro 1). Consequentemente, não existe uma definição geralmente aceita da dinâmica empreendedora nas organizações (Carrier, 1997; Zahra, 1991). É por isso que, ao final não se sabe à qual termo faz-se referência quando se fala do conceito de intraempreendedorismo (Carrier, 2001).

Quadro 1: Definições da dinâmica empresarial numa organização

| Autores | Definições |
|--|---|
| EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO (CORPORATE ENTREPRENEURSHIP) | |
| Burns (2005) | O comportamento empresarial em uma grande organização. <i>(entrepreneurial behavior in an established, larger organization)</i> |
| Morris e Kuratko (2002) | O comportamento empresarial numa média ou grande organização. <i>(entrepreneurial behavior inside established midsized and large organization)</i> |
| Hornsby et al. (2002) | O desenvolvimento e a implantação de novas idéias na organização. |
| Zahra et al. (2000) | A soma das atividades de criação e de inovação numa firma. <i>(The sum of a company's venturing and innovation activities).</i> |
| Covin e Miles (1999) | A inovação mais o objetivo de renovar ou redefinir conscientemente as organizações, os mercados, ou as indústrias a fim de criar ou apoiar a superioridade competitiva. <i>(The presence of innovation plus the presence of the objective of rejuvenating or purposefully redefining organizations, markets, or industries in order to create or sustain competitive superiority).</i> |
| Stevenson et al. (1999) | O empreendedorismo organizacional é o processo pelo qual indivíduos numa organização perseguem as oportunidades sem serem donos dos recursos que controlam correntemente. |
| Zahra (1991) | O processo de criação de novos negócios nas empresas estabelecidas a fim de melhorar a rentabilidade da organização, aumentar a sua capacidade competitiva e renovar de maneira estratégica as atividades existentes. |
| Kuratko et al. (1990) | O empreendedorismo dentro de uma corporação |
| Vesper (1984) | Três definições do empreendedorismo organizacional: (1) novas direções estratégicas; (2) Iniciativa proveniente dos níveis mais baixos da hierarquia organizacional <i>(initiative from below)</i> ; (3) criação autônoma de novas atividades. O empreendedorismo organizacional pode ser representado não importa qual destes três diferentes tipos, ou por qualquer combinação possível entre as três formas. |
| Burgelman | O empreendedorismo organizacional representa o processo pelo qual as empresas comprometem-se na diversificação por desenvolvimento interno. Esta diversificação pede novas combinações de recursos para prolongar as atividades da empresa. Domínios que são pouco ou mesmo não ligados ao seu |

| | |
|--|---|
| (1983) | domínio de competência. |
| INTRAEMPREENDEDORISMO (INTRAPRENEURSHIP) | |
| Basso (2004) | O empreendedorismo no âmbito da empresa já existente. |
| Carrier (2001) | A implantação de uma inovação por um empregado, um grupo de empregados ou qualquer indivíduo que trabalha sob o controle da empresa. |
| Antoncic e Hisrich (2001) | Processo que ocorre dentro de uma empresa existente, independentemente de seu tamanho, e leva-a não somente a novos negócios, mas também a outras atividades e orientações inovadoras como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas. <i>(A process that goes on inside an existing firm, regardless of its size, and leads not only to new business ventures but also to other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies and competitive postures).</i> |
| Hisrich e Peters (1998) | O espírito empresarial nas organizações existentes. |
| Pinchot (1985) | A atividade empresarial dentro de uma organização onde os indivíduos apóiam novas idéias a partir da sua emergência até o momento em que atingem a rentabilidade. <i>(Entrepreneurial activity inside a corporation, where individuals will champion new ideas from development to profitable reality).</i> |
| criação de novas empresas (CORPORATE VENTURING) | |
| Stopford et al. (1994) | A criação de novas atividades dentro da organização |
| ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | |
| Lumpkin e Dess (2001) | Processos, práticas e atividades de tomada de decisões que levam a novos entrantes. <i>(The processes, practices and decision making activities that lead to new entry).</i> |

1.3. Intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo

Como acabamos de ver no quadro 1 acima, entre os diversos termos empregados para descrever a dinâmica empresarial numa organização, dois são mais utilizados, i.e. intraempreendedorismo (intrapreneurship, em inglês) e empreendedorismo corporativo ou organizacional (corporate entrepreneurship, em inglês). Portanto, torna-se legítimo se interrogar sobre o alcance de cada um destes dois termos e da relação entre eles.

De acordo com certos autores (Allali e Filion, 2003; Russell, 1999), os termos empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo seriam sinônimos e permutáveis. Outros autores consideram que o intraempreendedorismo é apenas um componente do fenômeno mais amplo de empreendedorismo corporativo. Para Burns (2005), o intraempreendedorismo é um campo distinto em relação ao *corporate venturing* e formar ao lado deste último o campo do empreendedorismo corporativo.

Segundo Thornberry (2001), o empreendedorismo corporativo tem quatro componentes:

1. a criação de novas atividades (*corporate venturing*), ou seja a criação de uma nova atividade dentro da companhia mãe;
2. o intraempreendedorismo (*intrapreneuring*) que consiste a inculcar aos empregados a mentalidade e os comportamentos dos empresários externos;
3. a transformação da organização (*organizational transformation*);
4. a quebra de regras do setor (*industry rule breaking*).

Esta classificação é inspirada por Stopford e Baden-Fuller (1994) que identificaram três tipos de *corporate entrepreneurship*: (1) o intraempreendedorismo, que definiram como uma componente do *corporate venturing*, (2) a transformação e a renovação das organizações existentes e (3) a mudança das regras de concorrência do sector.

Similarmente, Birkinshaw (2003) considera que o empreendedorismo organizacional teria quatro vertentes: (1) o *corporate venturing*, (2) o intraempreendedorismo, que se refere ao empregado e à sua propensão de agir de uma maneira empresarial (3) a transformação intraempreendedora e (4) a introdução das regras de mercado dentro da firma (*bringing the market inside*).

Champanhe e Carrier (2004) consideram que o conceito de intraempreendedorismo retorna ao ator (o intraempreendedor) enquanto o termo de empreendedorismo corporativo retorna *a priori* apenas à pessoa jurídica da organização, tratando-se de um conceito impessoal. Morris e Kuratko (2002) afirmam que o fato de empregar o termo de empreendedorismo corporativo não altera o contexto, enquanto as premissas se alteram quando se fala de intraempreendedorismo.

Christensen (2004) argumenta mostrando que o termo empreendedorismo corporativo frequentemente é associado às grandes organizações, embora as atividades empreendidas sejam igualmente importantes para as pequenas e médias empresas. Neste contexto, o termo "intraempreendedorismo" não faz nenhuma referência à dimensão da organização. É a abreviatura para "*intracorporate entrepreneurship*", que faz simplesmente referência ao empreendedorismo numa organização existente. É por isso que, para Christensen (2004), o intraempreendedorismo parece ser o rótulo mais adequado para referir ao conceito de empreendedorismo numa organização existente, quando faz muito tempo que se utilizam os recursos internos desta organização.

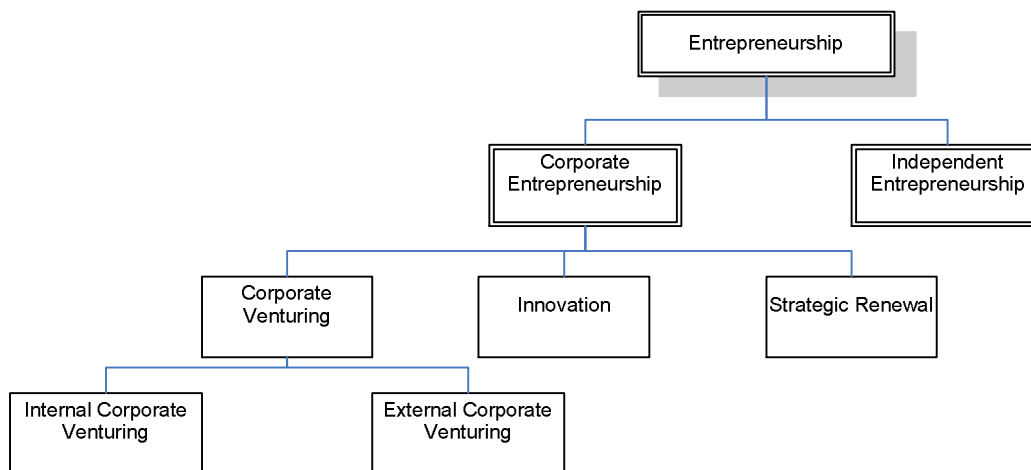
Contudo, há casos de empreendimentos, inovação e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências fora das fronteiras de uma organização. Chang (1998) fala neste caso da figura do exoempreendedorismo (*exopreneurship*) que representaria o processo de inovação fora das fronteiras da organização utilizando agentes externos, isto é os exoempreendedores (*exopreneurs*). Isto significa que uma organização adquire a inovação através de redes externas, como as *joint-ventures*, os capitais de riscos, os subcontratantes e as alianças estratégicas. As diferenças entre os diversos atores são bastante claras - os empresários inovam para eles mesmos, os intraempreendedores inovam em nome de uma organização existente, enquanto que os exoempreendedores fazem parte de uma rede externa. As motivações para a inovação são por conseguinte diferentes. Consequentemente, de acordo com Christensen (2004) e Chang (1998), o conceito de empreendedorismo organizacional teria uma perspectiva interna, o intraempreendedorismo, e uma perspectiva externa, isto é o exoempreendedorismo (*exopreneurship*).

Nielsen (2000) faz distinção entre o intraempreendedorismo *interno* e *externo*. O intraempreendedorismo externo representa o desenvolvimento das unidades de negócios em uma organização com o objetivo de aumentar os lucros ou de penetrar nos mercados externos. O intraempreendedorismo interno pressupõe o desenvolvimento de mercados dentro da organização através de pequenas unidades independentes com o objetivo de melhorar ou tornar mais inovadores as tecnologias e os processos da organização.

Sharma e Crisman (1999) tentaram sistematizar os conteúdos associados ao conceito de empreendedorismo corporativo detectando três fenômenos que seriam inter-relacionados:

- criação de novas atividades (*corporate venturing*)
- a transformação das organizações existentes pela renovação ou pela reestruturação das bases sobre os quais são construídas (*strategic renewal*)
- a inovação.

Figura 1: A dinâmica do empreendedorismo



Fonte: de acordo com Sharma e Chrisman (1999)

Síntese: intraempreendedorismo versus empreendedorismo corporativo

Com o objetivo de conciliar as opiniões expressas na literatura, pode-se afirmar que o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo são conceitos similares utilizados para definir a dinâmica empresarial nas organizações. Os dois conceitos são construtos multidimensionais, compreendendo várias dimensões que podem ser distinguidas, mas não dissociadas.

Existe no entanto diferenças na maneira com a qual estes conceitos podem ser interpretados e sobre as maneiras com as quais podem ser aplicadas. Assim, como pudemos ver na literatura, o intraempreendedorismo é centrado antes no ator (o intraempreendedor) enquanto o empreendedorismo corporativo é centrado no processo e na organização que decide favorecer e apoiar práticas empreendedoras (Birkinshaw, 2003; Champanhe e Carrier, 2004; Christensen, 2004). O intraempreendedorismo é um conceito que faz essencialmente referência ao indivíduo que trabalha numa organização (Carrier, 1997). A expressão intraempreendedorismo pode apresentar diversos cenários dos quais os dois principais são: o intraempreendedor pode agir com ou sem o consentimento da direção da empresa.

Quanto ao conceito de empreendedorismo corporativo, este abrange principalmente dois processos diferentes (ver figura 1):

1. *A criação de empresas (corporate venturing)* corresponde aos processos e ações que conduzem à criação de novas atividades que se desenvolvem dentro ou fora da organização. Dentro da organização, trata-se da "criação de empresas internas" (*internal corporate venturing*) que conduz à criação de novas empresas procedentes do interior ou de novos centros de lucro (*business-units*) caracterizadas por certo grau de autonomia estrutural. Fora da organização, estamos na presença da criação de empresas externas (*external corporate venturing*), que pode tomar a forma de projetos conjuntos, criação de nova empresa ou participação em empresas em desenvolvimento ou jovens empresas em crescimento.
- 2 *A renovação estratégica* se refere às ações da organização que conduzem às mudanças significativas em termos de atitudes, de comportamentos ou de modos de funcionamento, e à emergência de uma nova cultura empresarial na organização.

Consideramos que quando se fala de empreendedorismo corporativo, isto implica apoios implícitos ou explícitos por parte das direções de empresas à manifestação empreendedora na organização. Os intraempreendedores que evoluem num contexto de empreendedorismo corporativo têm acesso aos apoios e aos recursos das organizações. Mas estes não são os casos dos intraempreendedores que evoluem em contextos onde não existe nenhuma vontade ou interesse por parte dos líderes das organizações a apoiar a manifestação empreendedora no seu seio. Pode-se portanto estabelecer uma grande distinção entre o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo. Trata-se de dois tipos de práticas empreendedoras distintas que se exprimem nas organizações e que podem ser complementares.

Neste texto procuramos identificar as correntes de pesquisa que formam o conceito dos intraempreendedores e suas competências, ou seja, enfatizando os atores, as suas motivações e as variáveis que estimulam o comportamento intraempreendedor. Utilizaremos os termos "intraempreendedor" e "intraempreendedorismo" sempre que falarmos da dinâmica empresarial numa organização sem nos reportar a um autor em especial.

1.4. Variáveis que permitem operacionalizar as pesquisas sobre o conceito de intraempreendedorismo

De acordo com Maes (2003), o intraempreendedorismo foi operacionalizado nas pesquisas empíricas de maneiras bastante diversas. É certo que a diversidade na escolha dos índices e das variáveis para medi-lo gerou conseqüências e pode explicar em parte a dispersão de definições e terminologias apresentadas na seção anterior. A fim de ilustrar esta diversidade, Maes (2003) posicionou as variáveis mais utilizadas para modelar e medir o fenômeno do intraempreendedorismo

Estas variáveis (ver o quadro 2) referem-se essencialmente às práticas ou às circunstâncias que podem, até certo ponto, ser controladas pela organização. Em outras palavras, as medidas utilizadas nas pesquisas geralmente não levam em conta as variáveis relativas ao ambiente externo das organizações cujas práticas intraempreendedoras são estudadas. Isto não significa de modo algum que as variáveis externas não sejam significantes para compreender as práticas intraempreendedoras. Com efeito, pesquisas indicaram que podem ter importantes efeitos diretos ou moderadores para o intraempreendedorismo (Lumpkin e Dess, 2001; Zahra, 1993).

Quadro 2: Variáveis mais comuns utilizadas para estudar as práticas intraempreendedoras

| Variáveis | Autores |
|--|--|
| Inovação | Antoncic e Hisrich (2003); Carrier (1997, 2001) Knight (1997) ; Lumpkin e Dess (2001), Husted e Vintergaard (2004); Hashimoto (2006) |
| Tomada de risco | Hornsby et al. (2002); Kuratko et al. (1990); Zahra e Covin (1995); Antoncic (2003) |
| Espírito proativo | Antoncic e Hisrich (2000) ; Knight (1997) Lumpkin e Dess (2001); Zahra e Covin (1995). |
| Agressividade competitiva (<i>competitive aggressiveness</i>) | Lumpkin e Dess (2001) |
| Falta de recursos | Hornsby et al. (2002) ; Kuratko et al. (1990) |
| Disponibilidade de recursos | |
| Autonomia | Basso (2004, 2005) |
| Recompensas e sanções | Hornsby et al. (2002) Kuratko et al. (1990) |
| Centralização da tomada de decisões | Jennings et al. (1994) |
| Apoio da organização | Antoncic e Hisrich (2001); Hashimoto (2006); Hornsby et al. (2002) ; Kuratko et al. (1990) |
| Tempos disponíveis | Hornsby et al. (2002) ; Kuratko et al. (1990) |
| Estrutura organizacional | Barrett e Weinstein (1998) Hornsby et al. (2002); Hisrich e Peters(1998); Kuratko et al(1990); |
| Comunicação organizacional | Antoncic e Hisrich (2001) |
| Valores e culturas da organização | Antoncic e Hisrich (2001) Chung e Gibbons (1997) Russell (1999); Dornelas (2003) |
| Renovação | Antoncic e Hisrich (2001) |
| Criação de novas atividades | Antoncic e Hisrich (2001) ; Zahra (1993) ; Zahra (1995) Zahra e Covin (1995) ; Zahra et al. (2000) |
| Propriedade (<i>ownership</i>) | Zahra et al. (2000) |

Fonte: de acordo com Maes (2003)

Entre estas variáveis, as primeiras três, isto é, a inovação, a tomada de risco e o espírito proativo, representariam as dimensões chave que permitem demarcar o conceito de empreendedorismo corporativo (Miller, 1983; Zahra, 2005). Outros pesquisadores consideram que com efeito as três dimensões acima mencionadas formam uma só medida multidimensional do intraempreendedorismo (Knight, 1997).

1.5. Principais correntes de pesquisa em intraempreendedorismo

De acordo com Antoncic e Hisrich (2003), a pesquisa sobre o intraempreendedorismo pode ser posicionada em três correntes principais:

- A primeira corrente reporta sobre o indivíduo intraempreendedor e os seus traços (Pinchot, 1985; Carrier, 2001; Morris e Kuratko, 2002; Basso, 2004).
- A segunda corrente interessa-se pelo processo intraempreendedor, mais precisamente pela criação de novas atividades na organização (*new corporate ventures*) (Carrier, 1994). A ênfase é colocada sobre a diferenciação entre os tipos de novas empresas, sua adaptação com a organização e de seu papel sobre o ambiente interno da organização.

- A terceira corrente concentra-se na organização que empreende e as suas características (Pinchot, 1985; Kuratko et al., 1993; Floyd et al., 1999; Morris e Kuratko, 2002).

Quadro 3: Principais correntes de pesquisa em intraempreendedorismo

| Unidade de análise | | Temas de pesquisa | Autores |
|--------------------|------------------------------------|---|--|
| 1. | Indivíduo <i>Quem?</i> | Perfil do intraempreendedor Tipologias dos intraempreendedores Características psicológicas do intraempreendedor Desenvolvimento de instrumentos de medida das capacidades intraempreendedoras | Allali e Filion (2003); Basso (2004) Carrier (2001); Filion (1990 a e b, 2002, 2004a e b) Morris et Kuratko (2002) Chirita et al (2007) |
| 2. | Processo <i>Como?</i> | Criação de novas atividades na organização (<i>corporate venturing</i>) Adaptação de novas atividades com a estrutura da organização Fatores de sucesso ou fracasso do desenvolvimento do intraempreendedorismo Estratégia Processo de inovação; Processo de <i>venturing</i> | Antoncic e Hisrich (2000, 2001); Barrett e Weinstein (1999); Chirita et al (2007) Birkinshaw (2003) Burgelman (1983; 1985); Carrier (1997) Messegem (2003); Dornelas (2003) |
| 3. | Organização <i>Onde?</i> | Teoria da organização Aprendizagem organizacional Análise de desempenho Criação de conhecimento e organização que aprende. | Antoncic e Hisrich (2003); Hashimoto (2006); Floyd et al. (1999); Morris e Kuratko (2002) |

2. O que é um intraempreendedor?

Após ter passado em revista algumas interpretações dadas à noção de intraempreendedorismo, vamos tentar agora clarificar o conceito de intraempreendedor comparando-o com dois conceitos aparentados: o empresário e o gerente. Certamente, a caracterização do intraempreendedor descansa sobre uma dupla diferenciação: distingue-se ao mesmo tempo do empresário e do gerente tradicional, embora compartilhe vários traços comuns com estes (Basso, 2004).

2.1. Intraempreendedores versus Empreendedores

De acordo com (Pinchot, 1985) o intraempreendedor é o sonhador que consegue tornar uma idéia em realidade lucrativa (*the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality*). Quanto ao empresário, Pinchot define-o como alguém que preenche a função de um intraempreendedor fora da organização (*someone who fills the role of an intrapreneur outside the organization*). Segundo Carrier (2001) "o empresário escolhe-se ele mesmo enquanto que o intraempreendedor deve ser escolhido pela organização". De acordo com Filion (2002, 2004 a e b), o empresário é um visionário (*visionnaire*), ou seja uma pessoa centrada na realização de uma visão central¹, enquanto o intraempreendedor é um

¹ De acordo com Filion (1990b, 1999) três formas de visões podem ser observadas: uma visão emergente que "representa as idéias e conceitos de produtos e serviços que um empresário tem na cabeça"; uma visão central que "é geralmente o resultado de uma ou várias visões emergentes"; e por último uma visão secundária "que se exprime por atividades de gestão em marketing, finanças, etc.."

visionista (*visionneur*), ou seja uma pessoa que desenvolve e realiza visões emergentes ou complementares à visão central.

Morris e Kuratko (2002: 98) chegam à conclusão que a motivação primária dos intraempreendedores reside no processo da inovação, da liberdade e da capacidade inovar. “O dinheiro é apenas um instrumento e um símbolo do sucesso”. Na mesma linha, Oliveira (2005) considera que certas pessoas preferem tornar-se intraempreendedores em vez tornarem-se empresários. Preferem ser empregados de uma grande organização a fim de trabalharem com tecnologias de ponta e em um ambiente com constante inovação. Isto é sobretudo válido no caso de intraempreendedores que têm a liberdade para inovar e que são reconhecidos e apreciados pela direção da organização.

A partir dos pontos de vista observados nas pesquisas, podemos comparar o empresário e o intraempreendedor a partir de várias perspectivas e assim identificar elementos de diferenciação (ver abaixo quadro 4):

Quadro 4: Intraempreendedores versus Empreendedores

| Dimensões chaves | Empreendedor | Intraempreendedor |
|---|--|---|
| Status na organização | Patrão ou associado | Empregado |
| Posição dentro da hierarquia organizacional | Dirigente (líder da empresa) | Variável |
| Motivação | Independência; Lucros; Crescimento da empresa | Desejo de inovar e renovar; aprendizagem pessoal |
| Autonomia de decisão | Quase total (limitado unicamente pelos outros sócios) | Definido pela organização e sua posição hierárquica na organização |
| Assumir riscos | Patrimônio pessoal | Credibilidade; Carreira |
| Modos de recompensa | Lucros | Salário; Prêmios; Stock-options |
| Identidade cultural | Fundador da cultura da organização | Limitado pela cultura preexistente |
| Relações com os atores externos | Deve vender o seu projeto no ambiente externo da empresa (clientes, fornecedores, instituições financeiras etc.) | Deve vender o seu projeto no ambiente interno da empresa (gerentes) |

Fonte: de acordo com Allali e Fillion (2003), Basso (2004, 2005), Basso, Legrain et al. (2004), Carrier (2001, 1997), Oliveira (2005).

2.2. Intraempreendedores versus Gerentes

Beaucourt e Louart (2000) definem o intraempreendedor como um simples assalariado à condução empresarial. De acordo com Thornberry (2001), os gerentes não são necessariamente intraempreendedores, no sentido de que geralmente não são orientados pela perspectiva de criar novas atividades. Mas hoje em dia, ficam cada vez mais receptivos às novas idéias e agem para instaurar ambientes de trabalho mais receptivos às inovações provenientes seus de subordinados.

Esta última visão faz progredir a visão central.

Segundo Morris e Kuratko (2002), os gestores planejam a estratégia da organização; organizam a estrutura da organização, motivam os empregados e controlam as operações. Pearce et al. (1997) consideram que para realizar estas funções, os gestores devem agir de maneira mais empreendedora em relação aos seus empregados, ainda que não cheguem a desenvolver as novas atividades. Além disso, de acordo com Basso (2004, 2005) e Carrier (1997), os gerentes tradicionais compartilham vários traços com os intraempreendedores, entre os quais o status de assalariado e a percepção dos jogos políticos dentro da organização.

É mais significativo olhar o que distingue os intraempreendedores em relação aos gerentes tradicionais. Para isto, selecionamos três atributos presentes entre os intraempreendedores que nos parecem representativos para estabelecer tal distinção:

- a visão - de acordo com Filion (2002, 2004 a e b) é o desenvolvimento de um fio condutor nas ações.
- a inovação (Sundbo, 1999; Basso, 2005). A inovação não está frequentemente nas ações, mas na linha de conduta que leva a uma ação (Filion, 2002, 2004 a e b).
- a tomada de risco (Allali e Filion, 2003).

Certamente, estes atributos caracterizam efetivamente os intraempreendedores e resumem plenamente o antagonismo entre a gestão organizacional e o empreendedorismo organizacional. Os intraempreendedores tentam encontrar soluções originais, identificar necessidades e criar novas atividades enquanto os gerentes concentram-se na otimização dos resultados por uma utilização restrita dos recursos existentes, tomando decisões para uma alocação justa dos recursos à sua disposição e controlando a sua utilização. Assim, o intraempreendedorismo é definido pela utilização enquanto a gestão é caracterizada pela condução das operações e pelo aproveitamento e controle dos recursos disponíveis (Bouchard, 2001).

Síntese sobre as diferenças entre os empreendedores e os intraempreendedores.

Situados entre os empreendedores e os gerentes, os intraempreendedores aparecem como seres híbridos, cuja caracterização é problemática (Basso, 2005). Chega a ser difícil situá-los nas organizações. Na maioria das organizações aparecem como um mal necessário, cujas normas a partir das quais podem ser geridos ainda não estão estabelecidas. Fica-se cada vez mais consciente da sua necessidade, mas não se sabe como recrutá-lo, selecioná-lo, enquadrá-lo e gerenciá-lo.

2.3. Retrato do intraempreendedor

Após termos visto como os intraempreendedores situam-se em relação a outros atores organizacionais com os quais compartilham certas características, pode ser interessante identificar elementos que permitem estabelecer um retrato do intraempreendedor.

Basso (2006) vê o intraempreendedor como um gerente tradicional que associa às suas próprias qualidades traços que pertencem a dois outros atores, o líder e o empresário. Assim, de acordo com Basso (2006), o intraempreendedor - que o chama gerente empresário - seria caracterizado nomeadamente por:

1. capacidade de identificar novas oportunidades de desenvolvimento;
2. disciplina no que diz respeito às suas modalidades de ações coletivas;

3. criatividade na gestão dos recursos limitados;
4. senso político.

A estas quatro características, podemos acrescentar o desenvolvimento de uma visão que o intraempreendedor quer realizar (Filion, 2002, 2004 a e b, 2007). De acordo com Filion, a elaboração e instauração de uma visão são os principais traços distintivos de ação empresarial e do intraempreendedorismo. Com efeito, é difícil inovar sem ter imaginado previamente a direção a seguir e sem ter concebido pelo menos um esboço do plano a seguir.

O intraempreendedor, como descrito na literatura, nos parece uma pessoa que não se prende a nada a adquirir dentro de uma organização e que procura constantemente trazer mudanças. Consequentemente, o intraempreendedor pode ser considerado como um agente de mudança cuja presença em uma organização a faz avançar e evita a sua estagnação. Em nossas pesquisas sobre os intraempreendedores nós também aprendemos que existem diferentes níveis de integração de inovações realizadas pelos intraempreendedores dentro das organizações onde eles evoluem.

O risco do intraempreendedor é certamente muito menos elevado que o do empresário. O empresário arrisca os seus ativos. A empresa pertence-lhe e têm frequentemente recursos pessoais envolvidos. Este é raramente o caso dos intraempreendedores. Eles não arriscam os seus ativos pessoais mas os recursos da organização onde atuam. Em contrapartida, arriscam a sua carreira. Em certos casos, correm o risco de ser despedidos se o projeto não tiver êxito. Assim os intraempreendedores arriscam a sua reputação e podem desestabilizar o seu futuro se chegarem a um problema considerável no projeto concebido por ele.

Conclusão

Passamos em revista algumas reflexões sobre o intraempreendedorismo durante os últimos dez anos. Como acabamos de vê-lo, mesmo hoje, persiste uma grande preocupação no que diz respeito às dificuldades para se ter um acordo sobre a terminologia neste domínio de atividade intraempreendedora nas organizações. Numerosos autores se interessaram no fenômeno intraempreendedor e tentaram clarificar os conceitos e refletir sobre as diferentes formas destes conceitos.

A dinâmica intraempreendedora sempre foi considerada como uma via que favorece o desenvolvimento de novos produtos, de novas maneiras de fazer e para conquistar novos mercados. Com o passar dos anos, os recursos às atividades intraempreendedoras faz-se sentir cada vez mais indispensável para estimular o processo de inovação em todas as atividades e funções de gestão nas organizações.

Este processo não pôde realizar-se sem discordâncias e diferentes autores destacaram os riscos associados à integração de uma cultura que empreende dentro de uma organização. Observamos um crescente interesse sobre esta temática de pesquisa por parte de pesquisadores durante os últimos dez anos. Numerosos estudos, nomeadamente empíricos, tentaram trazer soluções para a concretização do tipo-ideal de uma organização que empreende. A maioria das pesquisas em empreendedorismo e intraempreendedorismo consideram no entanto que este objetivo está ainda longe de ter sido atingido, mas numerosos esforços convergem para esta direção. Tentamos dar conta destes esforços e chamar a atenção para o fato de que para estimular o intraempreendedorismo nas organizações, é ao mesmo

tempo necessário instaurar um contexto organizacional propício e selecionar empregados com potencial intraempreendedor.

É importante definir as estruturas das pesquisas sobre os temas do intraempreendedorismo, do comportamento empreendedor dentro das organizações, do empreendedorismo corporativo, e sobre as organizações que aceitam os comportamentos intraempreendedores e decidem incentivá-lo. É certo que os sistemas de atividades intraempreendedoras não serão concebidos e implantados da mesma maneira em organizações que optam por apoiar os intraempreendedores e em organizações que não decidem apoiá-los. A diferença sobre posicionamentos competitivos em um tipo ou outro de organizações tornar-se-á cada vez mais marcante no contexto de mudança acelerada que é a época em que vivemos.

Referências

- Allali, B. et Filion, L. J. (2003), «Intraempreendedorismo et organisations». *Cahier de recherche* 2003-10, Chaire d'empreendedorismo Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Antonic, B. (2003), «Risk Taking in Intraempreendedorship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking». *Journal of Enterprising Culture*, 11 (1), 1-23.
- Antonic, B. et Hisrich, R.-D. (2003), «Clarifying the Intraempreendedorship Concept». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Antonic, B. et Hisrich, R. D. (2000), « Intraempreendedorship Modeling in Transition Economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40.
- Antonic, B. et Hisrich, R. D. (2001), « Intraempreendedorship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation ». *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Barrett, H. et Weinstein, A. (1998), « The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship ». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1), 57 – 67.
- Basso, O. (2004), *L'Intraempreendedorismo*. Paris: Economica.
- Basso, O. (2005), « La face obscure de l'intraempreendedorismo : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise ». *Gestion 2000*, 22 (4), 169-183.
- Basso, O. (2006), *Le manager entrepreneur. Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*. Paris: Village Mondial.
- Basso, O., Legrain, T. et all. (2004), « La dynamique entrepreneuriale dans les grandes groupes » *Rapport de l'Institut de l'entreprise – Paris*, document en ligne à l'adresse : www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/dynamique_entrepreneuriale.pdf.
- Beaucourt, C. et Louart, P. (2000). « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'empreendedorismo*, Caen : Éditions EMS, pp. 211-228.
- Birkinshaw, J. (2003), « The Paradox of Corporate Entrepreneurship », *Strategy + Business*, 30, 1-14.
- Bouchard, V. (2001), « Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective ». *European Entrepreneurial Learning*, 12.
- Burgelman, R. A. (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study ». *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.

- Burns, P. (2005), *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intraemprededorismo*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (2001), L'Intraemprededorismo - À la recherche de complices innovants et entreprenants. Dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'emprededorismo* (pp. 199- 210). Caen Éditions EMS.
- Champagne, D. et Carrier, C. (2004), « Les études sur l'intraemprededorismo : objets d'intérêt et voies de recherche ». Communication présentée au 7^e Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME), Montpellier, France (Cette communication a reçu le prix pour le meilleur papier de type conceptuel).
- Chang, J. (1998), « Model of Corporate Entrepreneurship: Intraemprededorship and Exopreneurship ». *Borneo Review*, 9 (2), 187–213.
- Chirita, M.G.; Oliveira, J.B. e Filion, L.J. (2007). *Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel. Examen de la documentation de recherche 1996 – 2006*. Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal. École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Montréal.
- Christensen, K. S. (2004), « A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives ». *Int. J. Management Enterprise Development*, 1 (4), 301–315.
- Chung, L. et Gibbons, P. T. (1997), « Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and Social Capital ». *Group and Organization Management*, 22, 10-30.
- Covin, J. G. et Miles, M. P. (1999), « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (4), 47-63.
- Dornelas, J.C.A. (2003). *Emprededorismo corporativo: como ser emprededor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Filion, L. J. (1990a), «L'intraemprededor : un visionnant». *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, Vol. 5, n° 1, pp. 22-33.
- Filion, L.J. (1990b), «The Intraemprededor as a Visioner», 7th Annual Conference, International Council for Small Business - Canada (ICSB - Canada), 7^e Colloque annuel, Conseil International de la Petite Entreprise (CIPE - Canada), October 5-6, Regina, Saskatchewan. Published in Wu, Terry and Mason, Jim (Eds.) Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada, Oct., pp. 101-120.
- Filion, L. J. (1998), «From Entrepreneurship to Entreprenology: the Emergence of a New Discipline», *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 6, n° 1, p.1-23.
- Filion, L.J. (1999), «De l'emprededorismo à l'entreprenologie». *Revue Organisations et Territoires*, Vol. 8, n° 1 et 2, pp. 131-148
- Filion, L. J. (2002), « From Employees to Intrapreneurs ». Dans Liang, T.W. (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship*, Chap. 10, pp. 158-178. Singapore: Prentice Hall.
- Filion, L.J. (2004), «D'employés à intrapreneurs». *Organisations et territoires*, Vol. 13, n° 1, p. 21-32.
- Filion, L.J. (2004b), “Entendendo os intraemprededores como visionistas”. *Revista de Negócios*. Blumenau. Furb. v.9, n.2, p.65-79. abril/junho. 2004.
- Filion, L.J. (2007), «Pratique intraemprededore et visionnisme». Dans : Filion, L.J. (dir.) *Management des PME*, Chap. 31, pp.445-460, Montréal : ERPI ; Paris : Pearson education.
- Floyd, S. W. et Woolridge, B. (1999), « Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: the Renewal of Organizational Capability ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (3), 123-143.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito emprededor nas organizações*. São Paulo. Saraiva.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. et Sexton, D. L. (2001), « Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation ». *Strategic Management Journal*, 22 (June-July), 479-491.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. et Zahra, S. A. (2002), « Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale ». *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- Husted, K. et Vintergaard, C. (2004), « Stimulating Innovation Through Corporate Venture Bases ». *Journal of World Business*, 39, 296-306.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. et Sexton, D. L. (2001), « Integrating Entrepreneurship Actions and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth ». *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Knight, G. A. (1997), « Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation ». *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. et Montagno, R. V. (1993), « Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organizations ». *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1), 28-33.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. et Hornsby, J. S. (1990), « Developing an Intraempreendedor Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment ». *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 49-58.
- Lumpkin, G. T. et Dess, G. G. (2001), « Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle ». *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429-451.
- Maes, J. (2003), « The Search for Corporate Entrepreneurship: a Clarification of the Concept and its Measures ». Communication présentée à la conférence *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*.
- Messeghem, K. (2003), « Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs ». *International Small Business Journal*, 21 (2), 197-212.
- Miller, D. (1983), « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms ». *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Morris, M. H. et Kuratko, D. F. (2002), *Corporate Entrepreneurship - Entrepreneurial Development within Organization* (1st ed.): Thomson South-Western.
- Nielsen, R.-P. (2000), « Intraempreendedorship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy toward Privatization ». *Journal of Business Ethics*, 25 (2), 157-167.
- Oliveira, J. B. (2005), « Modelo de estímulo ao comportamento intraempreendedor: o caso de um grupo empresarial brasileiro ». *XL Asamblea Cladea - Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Santiago-Chile.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. et Robbins, D. K. (1997), « Effects of Managers' Entrepreneurial Behaviour on Subordinates ». *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Pinchot, G. (1985), *Intraempreendedorship : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New-York: Harper & Row.
- Pinchot, G. et Pellman, R. (1999), *Intraempreendedorship in Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Russell, R. D. (1999), « Developing a Process Model of Intraempreendedor Systems: A Cognitive Mapping Approach ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 65-84.
- Schumpeter, J.A. (1983a) *Histoire de l'analyse économique*. Vol.1 : *L'âge des fondateurs*. Paris : Gallimard. Titre original: History of Economic Analysis, Oxford University Press, 1954.
- Schumpeter, J.A. (1983b) *Histoire de l'analyse économique*. Vol.2 : *L'âge classique*. Paris : Gallimard. Titre original: History of Economic Analysis, Oxford University Press, 1954.

- Schumpeter, J.A. (1983c) *Histoire de l'analyse économique*. Vol.3 : *L'âge de la science*. Paris : Gallimard. Titre original: History of Economic Analysis, Oxford University Press, 1954.
- Sharma, P. et Chrisman, J. J. (1999), « Towards a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 11-27.
- Stevenson, H. H. et Jarillo, J. C. (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management ». *Strategic Management Journal*, 11 (Special issue), 17-27.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. et Grousbeck, H. I. (1999), *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- Stopford, J. et Baden-Fuller, C. F. (1994), « Creating Corporate Entrepreneurship ». *Strategic Management Journal*, 15 (7), 521-536.
- Sundbo, J. (1999), « Empowerment of Employees in Small and Medium Service Firms ». *Employee Relations*, 7 (1 et 2), 105-127.
- Thornberry, N. (2001), « Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? ». *European Management Journal*, 19 (5), 526-533.
- Thornberry, N. (2003), « Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs ». *Journal of Management Development*, 22 (4), 329-344.
- Thornberry, N. (2006), *Lead like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation*. Boston: McGraw-Hill.
- Vesper, K. H. (1984), « Three Faces of Corporate Entrepreneurship: a Pilot Study ». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 294-320.
- Zahra, S. A. (1991), « Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study ». *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993), « Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: a Taxonomic Approach ». *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319-340.
- Zahra, S. A. (2005), *Corporate Entrepreneurship and Growth*. Cheltenham, UK Edward Elgar.
- Zahra, S. A. et Covin, J. G. (1995), « Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: a Longitudinal Analysis ». *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. et Huse, M. (2000), « Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems ». *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.