

Empreendedorismo corporativo: Revisão teórica e aplicações em programas na Fundação Dom Cabral

Valeria Judice

vjudice@uol.com.br

Fundação Dom Cabral

Afonso Cozzi

acozzi@fdc.org.br

Luiz Augusto Lobão Mendes

lobao@fdc.org.br

Fundação Dom Cabral

RESUMO

Tem-se argumentado e testado teórica e empiricamente que o empreendedorismo corporativo (EC) pode resultar em performance superior e maior competitividade das empresas. Entretanto, poucas aplicações deste conhecimento têm resultado em práticas empresariais ou soluções educacionais de aperfeiçoamento destas competências organizacionais de forma a potencializá-las como um recurso competitivo essencial. Este artigo apresenta resultados de pesquisa recente desenvolvida pelo Núcleo de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais. O objetivo do trabalho é integrar os conhecimentos teóricos sobre o tema empreendedorismo corporativo e experiências práticas de programas de desenvolvimento realizados nesta instituição. A análise enfoca construtos teóricos discutidos na literatura e evidências empíricas coletadas que podem ser utilizados em práticas educacionais de EC que buscam conectar os modelos à realidade das organizações. O artigo está estruturado em quatro seções. A primeira seção introduz os objetivos do estudo e o quadro conceitual adotado. A segunda seção apresenta uma revisão de literatura sobre o construto “orientação empreendedora” (OE) e dois instrumentos de avaliação de empreendedorismo corporativo. A OE é um construto em evolução e apresenta-se de forma multidimensional, sendo um importante guia para diagnóstico, análise e intervenção em ambientes corporativos. Fornece indicadores da existência de ação empreendedora corporativa e individual. Os dois instrumentos de mensuração são ferramentas analíticas para avaliar fatores internos que favorecem EC. O artigo descreve os instrumentos e formas de identificação e mensuração de OE e como eles podem ser utilizados para avaliar, intervir e estruturar práticas empreendedoras corporativas, dentro da visão e argumento de que o uso de tais instrumentos pode criar condições de melhor utilização dos recursos competitivos do empreendedorismo corporativo como práticas organizacionais que podem ser aprendidas e melhoradas. A terceira parte do artigo apresenta a abordagem metodológica adotada para a apresentação de casos empíricos, via construção de narrativas de cenários estilizados. A quarta parte apresenta duas narrativas de situações de empreendedorismo corporativo observadas em pesquisa exploratória. O artigo conclui com a discussão do uso potencial e real dos conceitos e instrumentos, indicando possibilidades de sua utilização em programas educacionais corporativos.

Palavras-chave: empreendedorismo corporativo, orientação empreendedora, instrumentos de avaliação, educação empreendedora.

1. Introdução

Desde o final dos anos 1970 vêm-se desenvolvendo internacionalmente diversos trabalhos teóricos e pesquisas sobre empreendedorismo corporativo (EC). As origens desses estudos podem ser buscadas no clássico modelo de 1978 de Miles, Snow e colaboradores (2003), referente à adaptação das organizações ao ambiente. O modelo M&S tem como foco três conjuntos de problemas ou

funções relacionadas ao ciclo adaptativo organizacional, isto é, a solução de problemas “empreendedores”, de “engenharia” e de “administração”. A proposição básica deste modelo é a de que empresas de sucesso desenvolvem uma consistência entre o modelo de negócio adotado e as capacidades organizacionais, incluindo práticas de recursos humanos. Quatro tipos de estratégia organizacional são possíveis nesse modelo (defensiva, prospectiva, analítica e reativa) e elas são analisadas por M&S em suas diferentes características adaptativas.

O modelo M&S diz ainda que a função “empreendedora” é da responsabilidade da alta gerência; a função engenharia está relacionada a seleção apropriada do modelo de negócio e a função administrativa diz respeito às estruturas e processos das organizações. Pertence portanto ao domínio da administração construir “os arranjos organizacionais necessários a implementação eficiente das atividades existentes sem ameaçar a habilidade da empresa em criar novas atividades em resposta a evolução das demandas do mercado (GHOSHAL, 2003: p.111, em inglês no original, tradução livre dos autores).

Nos anos 1980 os mesmos tipos de problemas organizacionais tratados pelo modelo M&S foram estudados por Miller e Friesen (1982) que propuseram duas possibilidades opostas de reação a mudança organizacional, os modelos “conservador” e “empreendedor”. Posteriormente, Miller (1983) ampliou o modelo empreendedor a três tipos de firmas, “simples”, “planejadas” e “orgânicas” e analisou o processo empreendedor com base em ação organizacional, em lugar de ação individual (alta e média gerências). Adicionalmente, pavimentando o caminho para a análise de processos de empreendedorismo corporativo (EC), também Burgelman (1983) deu ênfase ao EC, definindo-o como a gestão estratégica para a diversificação através da combinação de novos recursos e desenvolvimento interno.

O estudo do empreendedorismo corporativo se expandiu decisivamente nos anos 1990s. O campo foi revisto por Ghoshal & Bartlett (1995) que converteram os três problemas do modelo de Miles e Snow em três processos centrais de gestão organizacional: “empreendedor”, “construção de competências” e “renovação”. Assim os estudos sobre EC nos anos 1990s cresceram substancialmente, acumulando conhecimentos teóricos e empiricamente orientados.

De maneira geral, tem-se argumentado que o EC potencialmente resulta em performance empresarial superior e em vantagens competitivas para as empresas e, conseqüentemente, torna-se uma espécie de “proficiência” desejada ou uma habilidade a ser desenvolvida pelas organizações. Porém, é baixo o conhecimento teórico acumulado, assim como são pobres e fragmentadas as evidências empíricas de testes aplicados sobre os efeitos do EC em performance organizacional. Tais aplicações têm sido predominantemente de natureza acadêmica (e não orientada a negócios). Conforme observado por Zahra (1991, *apud* Hornsby, 2002: 254), “a ausência de evidências empíricas substantivas sobre a contribuição do empreendedorismo corporativo para a performance organizacional [é] um fator que levanta preocupações de que este se torne mais um modismo gerencial”. Adicionalmente, aponta Kuratko (2007: p. 57): “como um conceito, o empreendedorismo corporativo tem permanecido na superfície, dentro da literatura acadêmica nas últimas quatro décadas. As definições do conceito de CE variam muito ao longo do tempo”.

Observa-se que diversos livros e artigos têm sido publicados, orientando-se ao aperfeiçoamento e aplicação do conceito de CE como um recurso competitivo (BLOCK; MACMILLAN, 1993; SAHLMAN *et al.* 1999; MCGRATH; MACMILLAN, 2000; SATHE, 2003; manuais *hands-on* (ODEN, 1997); apoio a prática empresarial (BIRKINSHAW, 2005; GARVIN; LEVESQUE, 2006); “dicas de sucesso” e “regras básicas” para EC (VICERE, 1985; SLAUGHTER, 1996). Entretanto, como um campo de conhecimentos EC tem permanecido imaturo e emergente e não

completamente consolidado em termos de construção teórica, coerência prática e instrumentos de mensuração adequados.

Como um campo ainda em desenvolvimento, poucos construtos teóricos, aplicações efetivas e validação empírica foram construídos e testados para explicar EC e, ao mesmo tempo poucas soluções educacionais integradas foram de fato criadas e aplicadas em diferentes contextos organizacionais. O conhecimento da área ainda é fragmentário, multifacetado e com características de uma “colcha de retalhos”.

Poucas iniciativas em programas educacionais em empreendedorismo corporativo foram desenvolvidas no Brasil. Além disto, poucos estudos sobre a evolução internacional do empreendedorismo corporativo e de programas aplicativos foram realizados no Brasil. Neste contexto, três questões teóricas e duas questões empíricas orientam esse artigo.

Do lado teórico, três questões são propostas:

- (1) Como o empreendedorismo corporativo (EC) é definido na literatura?
- (2) Quais atividades organizacionais representam EC?
- (3) Que tipo de instrumentos de mensuração de EC a literatura oferece?

Do lado empírico as questões formuladas são:

- (4) Quais são as formas em que o EC se expressa em organizações brasileiras?
- (5) Como o EC pode ser praticado ou aperfeiçoado via soluções educacionais?

No intuito de responder a estas questões, o artigo apresenta uma revisão da literatura internacional sobre o estado da arte do EC, sua evolução e possibilidades de sua mensuração. Do ponto de vista empírico, descreve recente pesquisa e produção de conhecimentos sobre EC realizados pelo Núcleo de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

O objetivo geral do trabalho é buscar integrar conhecimentos teóricos e práticos, assim como experiências observadas de empreendedorismo corporativo em programas de desenvolvimento empresarial no Brasil.

A apresentação teórica tem como foco o entendimento e esclarecimento do conceito de EC, atividades relacionadas e instrumentos identificados para sua mensuração. A parte empírica é apresentada nesse artigo no formato de cenários estilizados onde o empreendedorismo corporativo brasileiro se manifesta em suas práticas dentro de diferentes contextos e ambientes organizacionais. O material apresentado tem natureza descritiva e exploratória, uma vez que as aplicações estudadas se encontram em evolução, tratando-se de um estudo em progresso..

O texto está estruturado em cinco seções. A primeira é esta introdução, que informa o histórico e a moldura conceitual adotada, assim como apresenta as questões orientadoras da investigação e objetivos de conhecimento. A segunda seção faz uma revisão da literatura centrada em dois instrumentos de mensuração de EC identificados, a “orientação empreendedora” (OE) e os instrumentos de avaliação interna de EC: o IAI (instrumento de avaliação de intra-empreendedorismo) e IAEC (instrumento de análise de empreendedorismo corporativo). A terceira seção apresenta a abordagem metodológica adotada. A quarta seção elabora sobre quatro narrativas estilizadas de EC apresentadas através de cenários brasileiros de construção de programas de EC. A quinta seção discute e conclui sobre potenciais aplicações dos conceitos, construtos e instrumentos identificados em soluções educacionais de EC.

2. Revisão de literatura

O empreendedorismo corporativo (EC) é definido de diversas formas na literatura. De modo geral ele é entendido como um amplo conjunto de processos organizacionais e melhorias ambientais que criam e estruturam novos negócios, inovação e mudanças culturais e atitudinais, as quais, de diferentes formas geram melhor performance e competitividade às organizações.

Sharma e Chrisman (1999) destacam a diversidade da terminologia no campo do EC e apresentam uma detalhada revisão das definições relacionadas ao tema. Por meio de uma síntese das posições de autores diversos, tais como Burgelman (1983), Guth e Ginsberg (1990), Covin e Slevin (1991) e Zahra (1995, 1996), Sharma e Chrisman percebem EC como três processos integrados, a saber: (1) o *venturing* corporativo, ou a criação de novos negócios dentro de uma empresa existente; (2) a renovação estratégica, ou a transformação de uma organização existente por meio da reformulação das idéias-chave que a fundaram; (3) a inovação, ou criação de novos produtos, serviços e idéias.

Em seu trabalho de revisão, Sharma e Chrisman, entretanto, não incorporam explicitamente o elemento “diversificação”, que é considerado por vários autores com um tipo de ação empreendedora corporativa voltada ao crescimento (Burgelman, 1983; Penrose, 2006). A diversificação é definida por Penrose (2006: 175), como a inclusão de novos produtos em relação às capacidades produtivas existentes na empresa (não necessariamente inovadores em um sentido mais amplo, ou fora dos limites da empresa). Por sua vez, Burgelman (1983:1349) trata a diversificação como relacionada aos processos internos de novas combinações de recursos de forma a estender as atividades da empresa a áreas não-relacionadas a seu corrente domínio de competências.

De forma semelhante Covin e Miles (1999: 48) consideram três situações em sua definição de EC, ao tempo em que integram a idéia de diversificação. Estes autores apontam três áreas da ação empreendedora corporativa como: (1) a entrada em novos negócios por organizações estabelecidas; (2) o foco individual ou de equipe em um produto vencedor dentro de um dado contexto corporativo (inovação e diversificação) e (3) a existência de uma filosofia empreendedora que permeia todo o tecido organizacional e operações desenvolvidas. Assim, conforme as definições apresentadas, os aspectos principais do empreendedorismo corporativo são definidos neste artigo como:

- 1) **Venturing corporativo** – ou a criação de novos negócios internos como unidades ou departamentos, ou novos negócios externos, como *joint ventures*, fusões e aquisições (conforme proposto por Hitt *et al.* 1990), criação de *spin-offs* (LUC *et al.* 2002; TÜBKE, 2005; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2006), *buyouts* (Singh, 1990; Zahra, 1995; Fundação Dom Cabral, 2006) e *venture capital* em iniciativas externas e internas (MASON; ROHNER, 2002; SEIFFERT, 2005);
- 2) **Inovação e diversificação** - novos produtos, serviços e negócios (BURGELMAN, 1983; LICHTENTHALER, 2005; ANTONCIC, 2006);
- 3) **Renovação estratégica** – permeabilidade a nova formatação de idéias, reestruturação (ZAHRA, 1995, GIBB, 2000).

O espectro de atividades que podem ser incluídas em um programa de EC pode ser amplo e diversificado. Tais variações são apresentadas na **Figura 1**, que sintetiza a revisão de literatura realizada.

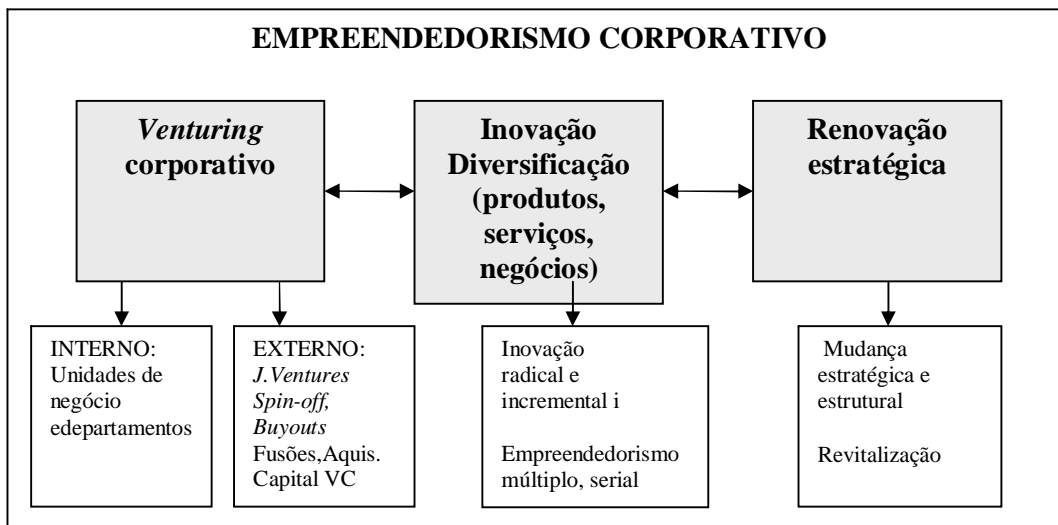


Figura 1: Áreas de desenvolvimento empreendedor corporativo

Fonte: Baseado em Burgelman, 1983; Guth e Ginsberg, 1990; Sharma e Chrisman, 1999; Gibb, 2000; Carter e Ram, 2003; Lichtenthaler, 2005; Antoncic, 2006.

A próxima seção enfoca o construto teórico orientação empreendedora (OE) e dois instrumentos usados para mensurar e avaliar as condições e ambiente organizacional no qual o empreendedorismo corporativo pode se desenvolver, (IAI e CEAI).

2.1 Mensuração de empreendedorismo corporativo através das dimensões de orientação empreendedora (OE)

A orientação empreendedora (OE) é um construto que fornece as principais dimensões do empreendedorismo corporativo (EC). As origens do conceito de OE estão na área que faz interseção entre os campos de empreendedorismo, estratégia, características gerenciais, estrutura e performance organizacional.

As idéias iniciais são de Miller e Friesen (1982) e Miller (1983). O conceito de orientação empreendedora (OE) foi formalizado no final dos anos 1980s e início dos 1990s, através dos trabalhos de Covin e Slevin (1991), Covin (1991) e, em especial, de Lumpkin e Dess (1996), de Knight (1997), Lyon, Lumpkin e Dess (2000) e Dess e Lumpkin (2005). As aplicações teóricas e empíricas de OE continuam se desenvolvendo na atualidade.

O conceito de OE relaciona-se ao entendimento de como os processos empreendedores corporativos ocorrem, isto é, como são formulados e desenvolvidos e como novos negócios são gerados em organizações (LYON *et al.*, 2000; DESS; LUMPKIN, 2005). Trata-se de um conceito multidimensional que se torna relevante para conduzir diagnósticos, intervenções e para guiar a prática de EC, através de seu desdobramento em cinco variáveis ou indicadores básicos da ação empreendedora corporativa e individual.

2.1.1 As dimensões da OE

Cinco dimensões do EC são identificadas através da análise de OE organizacional, a saber: (1) a capacidade inovadora; (2) a propensão aos riscos; (3) a pró-atividade; (4) a autonomia e (5) a assertividade competitiva, conforme descritas no **Quadro 1**. Estas dimensões representam diversos processos organizacionais envolvendo planejamento, análise, tomada de decisões, assim como aspectos da cultura organizacional, valores, missão, princípios de suporte à visão. Segundo os autores, elas criam vantagem competitiva e performance superior.

Quadro1: Dimensões da orientação empreendedora e elementos de aperfeiçoamento

Dimensão	Definição	Elementos de aperfeiçoamento
Capacidade Inovadora	Introdução de novidades via pesquisa, experimentação, e desenvolvimento de produtos e serviços criativos.	Estímulo a inovação tecnológica, organizacional, de mercados e cadeias de suprimento, P&D&I e melhoria contínua..
Propensão a riscos	Capacidade de tomada de decisões e ações em condições de incerteza	Encorajamento a assunção e tomada de riscos através de avaliação e gestão de riscos e minimização de incertezas.
Proatividade	Perspectivas prospectivas e de <i>foresight</i> na captura de oportunidades e antecipação de demandas.	Monitoramento de tendências e necessidades futuras; posições pioneiras ou Segundo entrantes na introdução de produto/serviços.
Autonomia	Ação independente orientada a antecipação de visões.	Uso de ' <i>skunkworks</i> '; tolerância / paciência com resultados e capacidades de coordenação de grupos de P&D&I.
Assertividade competitiva	Esforço intensivo de ultrapassar competidores e rivais através de uma postura combativa.	Agressividade em posições competitivas, planejamento prévio de ações. políticas de preços e anúncio de produtos, resistência a competidores de sucesso.

Fonte: Baseado em Lumpkin e Dess (1996) e Dess e Lumpkin (2005).

A importância prática da OE de uma organização está relacionada qualitativamente a possibilidade de melhor performance e competitividade (COVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; LYON *et al.*, 2000; DESS; LUMPKIN, 2005) e sustentabilidade (WIKLUND, 1999). Entretanto, Lumpkin e Dess (1996) em seu estudo inicial destacaram os aspectos de complexidade das relações entre OE e performance, sugerindo que fatores organizacionais internos e externos moderariam estas relações. Dess e Lumpkin, (2005) propuseram então uma agenda de pesquisa sobre as relações entre a OE e a performance organizacional, considerando aspectos contingentes que afetariam estas relações e diferentes fatores que contribuiriam para seu incremento ou redução.

Diversos fatores que afetariam a OE e a performance têm sido apontados na literatura, tais como: a liderança, a cultura organizacional a formação de capital social (KURATKO *et al.*, 1990; HORNSBY *at al.*, 2002; DESS; LUMPKIN, 2005); a capacidade ambidestra das organizações, ou suas habilidades em lidar como diferentes modelos de negócios (TUSHMAN; O'REILLY III, 2004; GARVIN; LEVESQUE, 2006); o uso de redes colaborativas e ciclos contínuos de inovação (IRELAND *et al.*, 2001; MILES *et al.*, 2006; GREENWOOD; SUDABY, 2006), e a evolução e variação do ambiente externo (ALDRICH, 1990; ALDRICH; FIOL, 1994; ALDRICH; MARTINEZ, 2001).

2.1.2 A OE como um instrumento para avaliação de EC

O conceito de OE é aplicável a qualquer organização independentemente de seu tamanho. Este fato evidencia as possibilidades e as instrumentalidades de identificação, mensuração e análise das dimensões da OE e de como esses processos analíticos possibilitam a elaboração de indicadores validáveis para avaliar, intervir, estruturar e aperfeiçoar práticas de empreendedorismo corporativo.

Entretanto, a maioria das escalas de mensuração de OE foram construídas e testadas no contexto dos EUA. Na tentativa de validar o uso de um instrumento de mensuração de OE em diversos contextos internacionais, uma avaliação de uma escala de mensuração de OE foi realizada por Knight (1997) em um ambiente multicultural. Knight usou o instrumento Entrescale de mensuração de duas dimensões de OE (inovação e pró-atividade) com canadenses de língua francesa e inglesa e verificou que o instrumento apresentou confiabilidade e validade e funciona para a mensuração de OE internacionalmente.

Lyon, Lumpkin e Dess (2000) também avaliaram as vantagens e desvantagens (validade e confiabilidade) de três formas de mensuração da OE.: a) mediante a percepção dos gerentes (entrevistas ou questionários de *surveys*; b) através de análise de conteúdo do comportamento empreendedor nas organizações e c) através da análise de alocação de recursos (percentagem de funcionários P&D em relação ao total de funcionários da organização ou despesas de P&D em relação ao total de despesas). Para os autores, os efeitos da OE sobre a organização são contingentes a organização e fatores ambientais relacionados ao tamanho, estrutura e estratégia, às características das equipes de alta e média gerência. Os fatores ambientais incluem tendências de negócios do setor, ciclos de crescimento dos negócios, o poder dos consumidores, fornecedores e competidores.

Na aplicação do construto OE como instrumento de avaliação, a Figura 2 (a seguir), indica as relações entre as cinco dimensões da OE (inovação, tomada de riscos, pró-atividade, autonomia e assertividade competitiva), e também alguns possíveis indicadores desempenho (crescimento de vendas, *market share*, rentabilidade, o desempenho geral, satisfação de *stakeholders* e clientes).

A OE e a performance são influenciadas pelos fatores do ambiente externo (dinamismo, complexidade e características setoriais industriais) e pelos fatores internos às organizações (tamanho, estrutura, estratégia, processos, cultura, gerências alta e média, comportamento político, poder, capital social, condições de ambidestria, redes).

Diversos instrumentos para aperfeiçoamento de EC podem ser construídos, por meio da avaliação de OE, como por exemplo: a) o diagnóstico de OE: criação/adaptação e aplicação de instrumentos de avaliação de capacidades inovadoras, tomada de riscos, pró-atividade, autonomia e assertividade competitiva.

Por meio da avaliação de OE podem ser construídos instrumentos para implantação EC, como por exemplo: a) Instrumento de diagnóstico: criação / adaptação / aplicação de instrumentos de avaliação das capacidades inovadoras, o risco condições, pró - atividade, a autonomia e a agressividade competitiva; b) Instrumentos de pesquisa e avaliação qualitativa em organizações sobre aspectos como: formação de estratégia empresarial; mecanismos de avaliação de oportunidades; novos processos de desenvolvimento empresarial; Observação / sistematização de demandas dos clientes; desempenho não financeiro/ avaliação dos progressos; desenvolvimento de parcerias, colaboração e redes.

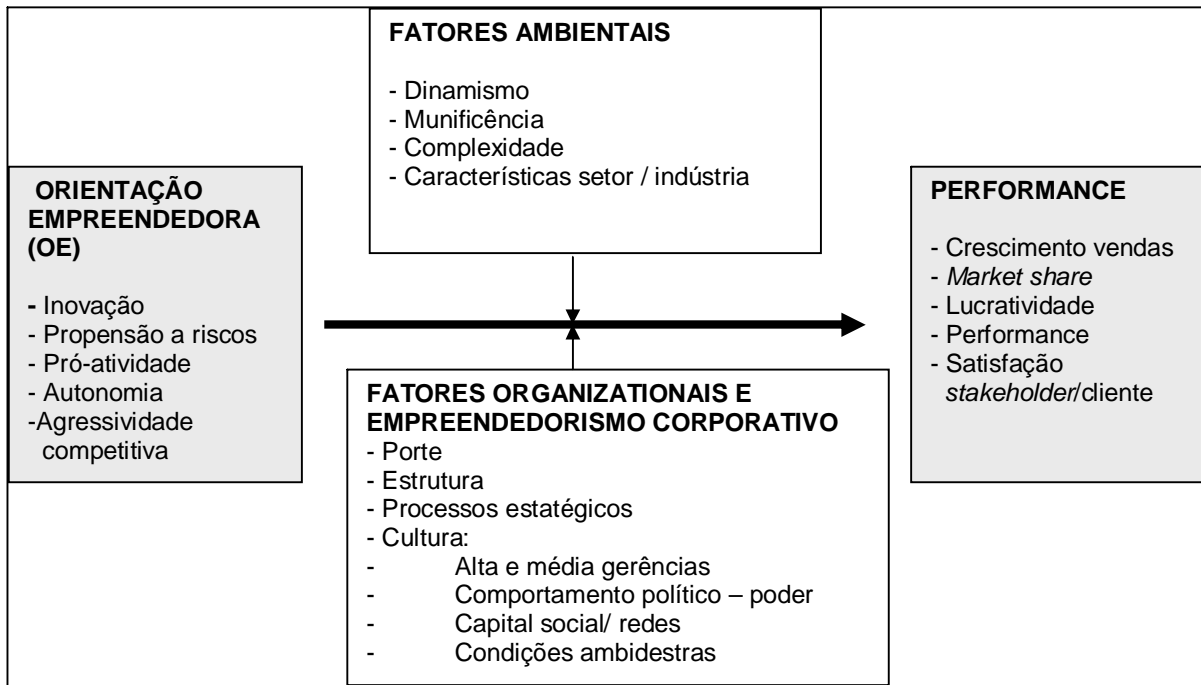


Figure 2: Orientação Empreendedora(OE) - Fatores e impactos em performance

Fonte: Baseado em Lumpkin e Dess, 1996.

Acredita-se que a utilização eficaz das dimensões da OE como instrumentos para avaliar EC em organizações podem criar as bases para estimular e desenvolver o empreendedorismo corporativo como recurso competitivo e práticas organizacionais que podem ser aprendidas e exercidas através de programas educativos.

2.2 O Instrumento de Avaliação de Intraempreendedorismo (IAI) e o Instrumento de avaliação de Empreendedorismo Corporativo (CEAI)

A necessidade de reforçar características de EC como viabilizadores de competitividade e resultados traz novos desafios às organizações e instituições voltadas à educação empreendedora corporativa e também as escolas de gestão. A elaboração de instrumentos de diagnóstico e avaliação e a implementação de programas educativos e de formação requerem o conhecimento de fatores internos a organização que podem facilitar o EC e que podem ser usados para aperfeiçoá-lo.

Foi salientado que o EC é afetado por fatores organizacionais internos, como o porte, estrutura, estratégias, processos e cultura organizacionais (KURATKO *et al.*, 1990) e um instrumento inicial de medição das condições de ambiente e cultura nas organizações foi o Instrumento de Avaliação de Intraempreendedorismo ou IAI. Este instrumento vem sendo utilizado em diferentes aplicações e testes ao longo do tempo (KURATKO *et al.*, 1993; HORNSBY *et al.*, 1993; HORNSBY *et al.*, 1999), evoluindo para um formato mais preciso em uma segunda etapa, o Instrumento de Avaliação de Empreendedorismo Corporativo ou CEAI (HORNSBY *et al.*, 2002). Estas alterações estão detalhadas nas subseções 2.2.1 e 2.2.2, que descrevem estes instrumentos e suas possíveis aplicações para avaliar e também fomentar o empreendedorismo corporativo.

2.2.1 A criação do IAI

Com o objetivo de avaliar elementos organizacionais promotores de empreendedorismo corporativo, Kuratko *et al.* (1990) identificaram e testaram inicialmente cinco fatores, a saber: (1) apoio à gestão; (2) estrutura organizacional; (3) propensão a riscos (4) disponibilidade de tempo e (5) recompensas e disponibilidade de recursos.

O teste empírico destes fatores foi realizado dentro de um programa de treinamento em intraempreendedorismo (ITP) envolvendo 111 gerentes de nível médio e baixo e 25 altos dirigentes pertencentes as 500 empresas da revista *Fortune* da região Meio-Oeste dos EUA. Um questionário de 28 itens em escala Likert foi aplicado a este grupo de participantes e o instrumento foi nomeado '*Intrapreneurship Assessment Instrument* (IAI). Os resultados do estudo fatorial mostraram uma redução de 5 para 3 principais fatores intervenientes (1, 2 e 5), que foram agrupados, conforme as principais características organizacionais que promovem EC (KURATKO *et al.*, 1990).

O estudo de Kuratko e Al. (1990) foi exploratório, mas ele evidenciou a existência de um subjacente conjunto de fatores de ambiente interno que podem ser identificados para introdução de conceitos EC em organizações. Os três fatores identificados inicialmente forneceram uma descrição preliminar das condições necessárias para promover EC. Avanços posteriores foram realizados para replicar, ampliar e avançar a compreensão dos fatores mais relevantes. Além disso, esses estudos têm evidenciado o papel da alta e média gerências, vistas como cruciais ao início e ao desenvolvimento de processos empreendedores corporativos. Para entender melhor a percepção desses agentes do ambiente interno apropriado a CE, um novo instrumento de avaliação foi criado, o CEAI.

2.2.2 A criação do CEAI

O IAI foi revisto e a nova versão foi denominada '*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* "(CEAI). Hornsby *et al.* (1993) propuseram um modelo interativo da EC em que foram considerados os cinco fatores individuais originais do primeiro instrumento somados a características bastante semelhantes as da OE, a saber: (1) propensão ao risco; (2) desejo de autonomia; (3) necessidade de realização; (4) orientação a resultados e (5) *locus* interno de controle.

Os autores propuseram que a decisão de atuar de forma intraempreendedora seria um resultado da interação entre características individuais e organizacionais e alguns eventos catalisadores ou precipitadores que incluiriam a hostilidade e/ou dinamismo do ambiente, a instabilidade (mudanças) ou heterogeneidade (novas demandas) do mercado. Hornsby *et al.* (1999) posteriormente testaram os cinco fatores para gestores do Canadá e dos EUA para verificar se as diferenças culturais nacionais afetariam o clima organizacional que fomenta o EC e se houve diferenças no comportamento empreendedor exibido pelos gestores.

Hornsby *et al.* (2002) revisaram posteriormente o CEAI com a elaboração de um instrumento de 84 itens em escala Likert para replicar e estender resultados anteriores. A análise fatorial indicou a existência de cinco antecedentes estáveis da ação gerencial em organizações: (1) alto nível de apoio (a vontade dos gestores de nível superior em facilitar, promover e fornecer recursos para apoiar o comportamento empreendedor); (2) escolha/autonomia no trabalho (tolerância de gerentes de nível superior a falhas, liberdade de excessivo controle e delegação da tomada de decisões, de autoridade e responsabilidade); (3) reforço/ recompensas (sistemas baseados no desempenho, realização significativa e busca de desafios); (4) disponibilidade dos recursos (tempo assegurando disponível para os indivíduos e grupos perseguirem inovação, equilibrando metas de curto e longo prazo); (5) fronteiras organizacionais (informações precisas dos resultados esperados).

O CEAI é um método de medição de antecedentes internos da CE, em uma organização. A interpretação desses antecedentes como indicadores de um ambiente suportivo ao empreendedorismo e a avaliação das capacidades empreendedoras podem contribuir para melhorar e alinhar o EC e empreendedorismo individual (EI), em organizações. Figura 3 sintetiza os fatores internos de EC e os dois instrumentos de avaliação (IAI e CEAI).

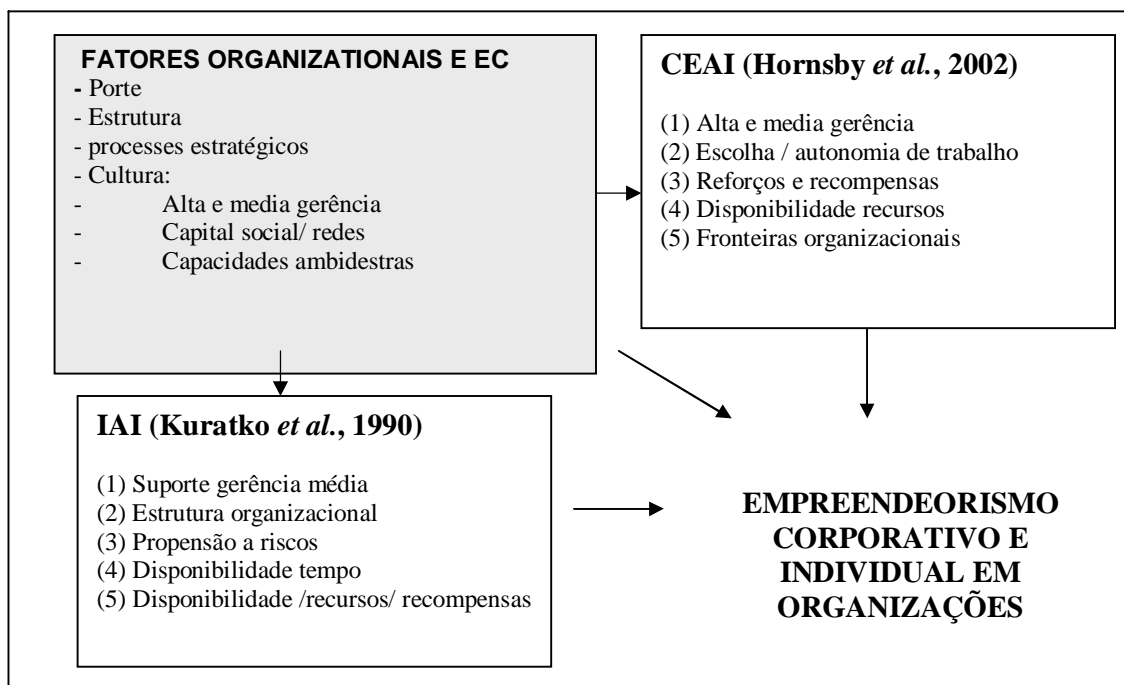


Figura 3: Fatores organizacionais do empreendedorismo corporativo

Fonte: Baseado em Kuratko *et al.*, 1990, Hornsby *et al.*, 2002.

Um importante resultado da aplicação do CEA estudada por Hornsby *et al.* (2002) está relacionada ao papel e a relevância dos gerentes de nível médio como um agentes de desenvolvimento do EC, organizacional. A investigação deste resultado foi posteriormente aprofundada destacando o papel dos gerentes como tomadores de decisão (IRELAND; MILLET, 2004); como estimuladores da inovação (KURATKO, IRELAND, COVIN; HORNSBY, 2005; KURATKO, HORNSBY; BISHOP, 2005); como agentes responsáveis em ordenada e oportuna resposta ao desenvolvimento de novos produtos (SRIVASTAVA; LEE, 2005); como condutores dos novos processos de venturing (AMASON *et al.*, 2006).

Outras discussões relevantes sobre o papel e ação da gerência média e sua interface com o empreendedorismo corporativo estão relacionadas, de um lado, a tênue linha que se estabelece em situações de “quebra de regras” inteligente e requintada *versus* comportamento ético (KURATKO; GOLDSBY, 2004: 13), ou, de outro lado, às permeáveis fronteiras separam o empreendedorismo corporativo e a insubordinação (GARVIN; LEVESQUE, 2006).

3. Abordagem metodológica

A apresentação dos resultados empíricos na secção 4 é muito mais uma descrição exploratória do trabalho em andamento do que uma descrição resultados formais. A seção é dedicada a expor os resultados obtidos de uma iniciativa de construção teórica e empírica e institucional de conhecimentos em empreendedorismo corporativo (EC), com o objetivo de gerar aplicações práticas e soluções educacionais para as organizações.

Esta iniciativa vem sendo atualmente realizada pelo Núcleo de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (FDC). Este Núcleo criado em 2005 tem desenvolvido atividades de pesquisa e desenvolvimento em um programa abrangente de construir conhecimentos sobre empreendedorismo em dois níveis: corporativo e individual empresarial. O principal objetivo do programa é produzir conhecimento útil a ser aplicado em programas educacionais orientados para a valorização do espírito empreendedor individual e corporativo, de forma a contribuir para a maior competitividade e sustentabilidade organizacional no Brasil.

A componente EC (empreendedorismo corporativo) do Núcleo da FDC tem três objetivos específicos: (1) realizar pesquisas com o objetivo de produzir conhecimento útil por meio da coleta e organização de experiências práticas, assim como sua análise, refinamento e teorização; (2) aplicar os conhecimentos gerados em programas de desenvolvimento empreendedor individual e de desenvolvimento corporativo; (3) integrar e difundir conhecimentos e práticas locais e globais de empreendedorismo corporativo, com ênfase no contexto brasileiro.

O componente IE (empreendedorismo individual) do Núcleo é dedicado a oferecer conteúdo para programas MBA da Fundação Dom Cabral, em especial para o "MBA para Empreendedores" lançado em 2002. De 2002 para 2006, este programa treinou 224 empresários (ARRUDA; COZZI, 2006).

A apresentação que se segue na próxima seção concentra-se nos progressos do Núcleo de Empreendedorismo na busca de compreensão e clarificação dos seguintes aspectos: (1) como se expressa o EC em organizações brasileiras? (2) como pode ser praticado o EC e implantado através de programas educacionais? Respostas completas a estas perguntas não estão disponíveis, o que é apresentado no presente documento é conhecimento em fase preliminar de construção.

O trabalho é de natureza qualitativa e descritiva e a abordagem metodológica é exploratória. Dez estudos de caso foram construídos ao longo do período de 2004 e 2006 pelo Núcleo, mas apenas três estudos de caso são apresentados em forma narrativa como cenários estilizados de expressão de empreendedorismo corporativo no Brasil. O Quadro 2 resume os cenários apresentados na seção 4.

Quadro 2: Cenários de empreendedorismo corporativo no Brasil

Estudos de caso (1)	Rationale de seleção – Descrição das atividades de EC
1. Empresas A and B	<i>Spin-off</i> e <i>management buyout</i>
2. Empresa C	Fatores internos favorecedores do EC

Source: FDC - Entrepreneurship Nucleus, 2007.

(1) Os nomes reais das empresas e produtos não são apresentados aqui em função da confidencialidade da pesquisa.

As empresas A, B são empresas brasileiras de biotecnologia. São de pequeno porte e foram estudadas pelo Núcleo Empreendedorismo, juntamente com outras empresas de biotecnologia e de tecnologias da informação e da comunicação (TICs) dentro de um programa de investigação sobre venturing corporativo, ou os processos de criação de novas empresas por empresas existentes (*spin-offs*). A empresa C é um grande grupo brasileiro em siderurgia.

A base para a seleção das empresas A, B e para sua apresentação no presente artigo é sintetizada no Quadro 2, tendo como “*rationale* de seleção” o conceito de empreendedorismo corporativo EC (como sintetizado na Figura 1, seção 2) e com ênfase em as áreas de desenvolvimento lá apresentadas, a saber:

- 1) *Venturing* corporativo - criação de novas empresas: internas, como unidades ou departamentos, e externos, como *joint-ventures*, fusões e aquisições, *spin-offs*, e atividades de capital de risco (ou capital empreendedor) corporativo, em iniciativas externas e internas;
- 2) Inovação e diversificação da geração de novos produtos e negócios
- 3) Renovação estratégica – a permeabilidade ao novo e reformulação de idéias, reestruturação.

A base para a seleção da empresa C (um grande grupo brasileiro em siderurgia) é apresentada no Quadro 2 e reporta-se a orientação empreendedora representada na Figura 2 (subseção 2.1.2) e a Figura 3 (subseção 2.2.2), que enfatiza "fatores internos de empreendedorismo corporativo", tais como o porte, a estrutura, a estratégia, os processos e cultura (apoio a capital social / redes; capacidades ambidestras). A empresa C foi estudada em profundidade pelo Núcleo Empreendedorismo como uma empresa brasileira modelo na criação de ambiente favorável ao EC.

O Núcleo empresarial programa está em fase inicial, mas os primeiros resultados aqui apresentados têm constituído passos básicos para aprofundar a agenda de pesquisas e aplicações do Núcleo.

4 Resultados e Discussão – conhecendo e praticando EC em empresas brasileiras

Dois cenários de práticas de empreendedorismo corporativo relativos a três empresas são narrados nesta seção, conforme descrito na seção anterior.

4.1 Cenário 2: Casos A e B - *Spin-off* e *management buyout* como EC

A empresa A é uma empresa de biotecnologia pequena (30 empregados) e foi fundada por quatro empresárias no ano de 2000. A surgiu como um *spin-off* informal de uma empresa estabelecida no mercado, a W, constituindo-se em um novo negócio independente. Foram entrevistadas as quatro sócias para a elaboração do caso.

Em 2004 Dentro de quatro anos, empresa A criou uma situação bem posicionada no mercado, tendo entrado em um novo processo *spin-off* através do qual gerou a empresa L, um *spin-off* de segunda geração. Para a criação de L, a buscou recursos de capital de risco no mercado e também buscou novos sócios estratégicos na comercialização da nova área através da empresa N. Os processos de empreendedorismo corporativo de A foram detalhadamente estudados e reconstruídos em um estudo de caso de ensino e serão também publicados em um capítulo de livro do Núcleo de Empreendedorismo FDC. Também são apresentados no relatório da pesquisa (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2006).

A empresa B é um *management buyout* da empresa X que surge como um *byproduct* da aquisição da empresa X por uma empresa internacional Z. Em termos de atividades, a empresa B apresenta duas formas de EC: é um *venturing* corporativo, e, ao mesmo tempo é uma diversificação e renovação estratégica. B foi uma divisão de negócios da empresa X. Como o adquirente de X, a internacional Z não estava interessado em continuar esta divisão de negócios, a mesma estava prestes a ser fechada com a conclusão do processo de aquisição. No entanto, cinco gerentes de alto nível e um gerente decidiram assumir a divisão e transformá-la em uma empresa independente. Desta forma, eles levantaram fundos para B através da empresa Z, que não se mostrou interessada. Buscaram então um grupo de capital de risco, que tinha entre seus sócios antigos empresários da empresa X. Levantados os recursos e estabelecidas as novas alianças, B foi capaz de comprar de Z a nova empresa resultante a partir da aquisição, o original divisão da empresa de X, a qual foi depois transformada em B uma S/A. O caso da empresa B, um *management buyout* também foi preparado como um caso de estudo ensino pelo Nucleos (Fundação Dom Cabral, 2006).

4.2 Cenário 2 - Caso C – Explorando fatores internos da EC

A empresa C é um grande grupo siderúrgico, com instalações industriais no Brasil, nos EUA e no Canadá. Foram estudados os fatores internos de seu empreendedorismo corporativo, observados através das suas características e cultura organizacional. Este trabalho foi feito por meio de entrevistas em profundidade a dezessete dirigentes de nível superior (COZZI; ARRUDA, 2004). A

investigação incidiu sobre dez aspectos do empreendedorismo corporativo, a saber: (1) ambiente e da cultura; (2) autonomia, delegação, a responsabilização; (3) apoio aos gestores; (4) tolerância a falhas; (5) inovação; (6) Comunicação formal e informal; (7) motivação, energia, sonhos e desafios; (8) modelo de organização; (9) políticas de recursos humanos; (10) recompensas e reconhecimento.

Os resultados obtidos evidenciaram que, de nível superior na gestão empresa C tem "a função de moldar a ambição coletiva na organização [...], e de apoiar os seus empregados na consecução das metas esperadas. A autonomia existente e elevado grau de delegação presentes em C tem conduzido os gestores a agir como donos de empresa, como foi dito por muitos dos entrevistados" (COZZI; ARRUDA: p. 9). Além disso, a empresa C apresenta modelo de organização particularmente favorável ao comportamento empreendedor, com poucos níveis hierárquicos e processos de tomada de decisão descentralizada através das suas unidades, chamadas "células negócio". Estes microrganismos são geridas como unidades independentes dentro da empresa C e os valores subjacentes que sustentam estes mecanismos são a confiança e o respeito aos indivíduos e aos grupos. A gestão dos recursos humanos em C é baseada em políticas globais orientadas a curto prazo para a formação e os ajustes nas áreas operacionais, bem como a longo prazo em programas orientados à liderança.

A característica especial da cultura C é a tolerância ao fracasso que está em consistência com as políticas de delegação, de *empowerment* ou empoderamento e de confiança. Como consequência desta filosofia de tolerância a falha, o risco é incentivada em C. Além disso, outras características culturais de C que motivam e estimulam são a liberdade de ação participativa e as possibilidades de auto-desenvolvimento e premiação existentes no sistema (COZZI; ARRUDA, 2004).

5. Observações finais

A seção 1 do artigo apresenta cinco perguntas orientadoras ou objetivos a serem respondidos/alcançados por este estudo, sobre os seguintes aspectos teóricos e empíricos:

- (1) clarificar o conceito de empreendedorismo corporativo;
- (2) definir o seu âmbito de atividades;
- (3) identificar instrumentos ou ferramentas de CE identificação, medição e valorização;
- (4) investigar como a EC é expresso em organizações brasileiras;
- (5) discutir como pode ser praticado o EC e incentivado seu desenvolvimento, através de soluções educacionais.

Diversos estudos acadêmicos sobre empreendedorismo corporativo (CE), foram aqui analisados e acredita-se que os três objetivos teóricos um, dois e três foram atendidos, na seção 2. Os cenários de três trabalhos práticos e em andamento no Núcleo de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (FDC) foram apresentados na seção 4 e espera-se que o objetivo quatro tenha sido alcançado ainda de forma exploratória, nesta seção. A literatura selecionada para análise era centrada na conceituação e procurou definir as atividades, processos e instrumentos de avaliação, intervenção e implantação de empreendedorismo corporativo nas organizações, como um meio para a competitividade e os resultados.

Dois instrumentos identificados foram descritos, a orientação empresarial (OE) e os instrumentos de avaliação empresarial em organizações (IAI e CEAI). A construção de cenários foi esquemática na intenção de proporcionar um primeiro retrato das pesquisas e atividades do Núcleo de empreendedorismo em sua busca de conhecimentos teóricos, dados empíricos e contextuais e informações úteis para orientar a construção de conhecimentos aplicados em programas empreendedorismo corporativo no Brasil.

Quanto ao objectivo cinco, neste ponto do artigo, parece provável que o verbo adequado para descrever a sua ação poderá ser "antecipar", "prever" ou talvez "especular". Acredita-se que, dada a natureza da tarefa proposta, sua realização tentativa pertence a esta última seção. A resposta completa à questão de saber como pode ser praticado CE e como pode ser aperfeiçoado através de soluções educacionais não está disponível ainda.

Foi aqui afirmado que o principal objetivo do programa de trabalho do Núcleo é construir conhecimento útil, a ser aplicado em programas educacionais orientadas para a valorização do espírito empresarial individual e corporativo, com o objetivo de contribuir para a competitividade e sustentabilidade organizacional. O caminho para isto parece ser o da busca e da pesquisa e experimentação.

Acredita-se que o processo de construção processo será provisório e adaptável. Os instrumentos de avaliação, tal como previsto pela literatura e aqui discutidos estão em rápido progresso em sua aplicação e na implantação de sua capacidade para explicar o que desencadeia ou promove o EC em organizações. Este é o caso da construção orientação empresarial (OE) e do IAI e CEAI, como instrumentos para avaliar quais são as culturas organizacionais e os ambientes que apoiam CE. No entanto, as questões e os instrumentos de concepção de estratégias de EC ou capacidade de integrar condições de EC e o ambiente externo não foram discutidos neste trabalho. Espera-se que, devido à sua complexidade, estes aspectos permaneçam como desafios a serem resolvidos no futuro.

As abordagens existentes não desbloqueiam ou revelam completamente o potencial de aplicações da EC como um poderoso instrumento de competitividade e desempenho. Espera-se, porém, que o passo-a-passo através da experimentação e aplicação de soluções já existentes que irão criar novas condições, novos conhecimentos, bem como as novas exigências que permitam a criação de novos recursos e ferramentas, de modo que o trabalho no campo progrida. Portanto, o caminho, por enquanto, é continuar caminhando.

Referências

- ALDRICH, H. E. Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 1990, p. 7-24.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M.. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 1994, 19(4), p.645-670.
- ALDRICH H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2001, Summer, p. 41-56.
- AMASON, A. C.; SHRADER, R. C.; THOMPSON, G. H. Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*. 2006, 21, p. 125-148.
- ANTONCIC, B. Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: a normative model. *Journal of Enterprising Culture*. 2006, 14, p. 49-63.
- ARRUDA, C.; COZZI, A. Preparing responsible entrepreneurs for today and for tomorrow. *EFMD 36th EISB Conference*, London, September 2006.
- AUDRETSCH, D. B.; CASTROGIOVANNI, G. J.; ROIG, D. R. S. Linking entrepreneurship and management: Welcome to the International Entrepreneurship and Management Journal. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2005, 1, p. 5-7.
- BIRKINSHAW, J. The secret diary of corporate venturing. *Business Strategy Review*. 2005, Summer, p. 19-24.
- BLOCK, Z; MACMILLAN, I. C. *Corporate venturing*. Creating new business within the firm. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. 1993, 371 p.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*. 1983, 29, p.1349-1364.

CARTER, S.; RAM, M. Reassessing portfolio entrepreneurship. *Small Business Economics*. 2003, 21, p. 371-380.

COVIN, J. G. Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*. 1991, 28 (5), p.439-462.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 47-63.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1991, 16 (1), p. 7-25.

COZZI, A.O.; ARRUDA, C.. Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização. *Caderno de Idéias CI0408*. FDC. Núcleo de Empreendedorismo, Julho. 2004.13 p.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. 2005, 18 (1). P. 147-156.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de Pesquisa – Projeto spin-offs corporativos*. Nova Lima, MG, Brasil. 2006, 30p. disponível em: <http://ci.fdc.org.br/anexo/relatorio_pesquisa/RP609Relatorio_Spin_off.pdf> acesso em 3/11/2007.

GARVIN, D. A.; LEVESQUE, L. C.. Meeting the challenge of Corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*. 2006, Oct., p.102-112.

GHOSHAL, S. Miles and Snow: Enduring insights for managers. *Academy of Management Executive*. 2003.17 (4), p. 109-114.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Changing the role of top management: beyond structure to process. *Harvard Business Review*, 1995. Jan.-Feb., p. 86-96.

GIBB, A. Corporate restructuring and entrepreneurship: what can large organizations can learn from small? *Enterprise & Innovation Management Studies*. 2000.1, p. 19-35.

GREENWOOD, R.; SUDABY, R. Institutional Entrepreneurship in Mature Fields. *Academy of Management Journal*, 2006, 49 (1), p. 27-48.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 1990, 11, p. 5-15.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R.D. Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*. 1990.11, p. 29-47.

HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. An interactive model of corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993, Winter, p. 29-37.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999, Winter, p. 9-24.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A.. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. 2002, 17, p. 253-273.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S.M.; SEXTON, D.L.. Integrating entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. *Academy of Management Executive*. 2001, 15 (1), p. 49-63.

IRELAND, R.; MILLET, C. C. Decision-making and firm success. *Academy of Management Executive*. 2004, 18 (4), p. 8-12.

KNIGHT, G. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*. 1997.12, p. 213-225.

KURATKO, D. F. The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2007. 13, (4), p. 56-72.

KURATKO, D. F. GOLDSBY, M. G. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2004. 55, p. 13-30.

KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., COVIN, J. G. HORNSBY, J.S. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. November, p. 699-716.

KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S. BISHOP, J. W. Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2005.1, p. 275-291.

KURATKO, D. F., HORNSBY, J.S., NAFFZIGER, D.W. MONTAGNO, R. V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*. 1993. Winter, p. 28-39.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J.S. Developing an entrepreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*. 1990.11, p. 49-58.

LICHTENTHALER, E. . Corporate diversification: identifying new businesses systematically in the diversified firm. *Technovation*. 2005. 25, p. 697-709.

LUC, D. ; FILION, L. J. ; FORTIN, P-A. Guide d'essaiage d'entreprises. L'essaiage – Voie de croissance. *Cahier de Recherche*, 2002-7, Montreal HEC.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and liking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. 21, p. 135-172.

LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 2000. 26 (5), p. 1055-1085.

MASON, H.; ROHNER, T.. *The venture imperative*. A new model for corporate innovation. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. 2002, 358 p.

MCGRATH, R. G. MACMILLAN, I. *The entrepreneurial mindset*. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. 2000. 380p.

MILES, R. E.; MILES, G. SNOW, C. Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation. *Organizational Dynamics*, 2006.35, n. 1, p 1-11.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER; A.D.; COLEMAN JR., H. J. *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford California, Stanford Business Books. 2003. 274 p.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*. 1982. 3, 1-25.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 1983, 29, p. 770-791.

ODEN, H. W. *Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship*. Westport, Connecticut. Quorum Books. 1997, 279 p.

PENROSE, E.. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas SP, Editora da Unicamp. 2006. 398 p.

SAHLMAN, W. A., STEVENSON, H. H. ROBERTS, M. J. Bhide, A. *The entrepreneurial venture*. Readings selected. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. 2nd edition, 1999. 609 p.

SATHE, V. *Corporate entrepreneurship*. Top managers and new business creation. Cambridge, UK. Cambridge University Press. 2003. 397 p.

SEIFFERT, P. Q.. *Empreendendo Novos Negócios em Corporações*. Estratégias, processos e melhores práticas. São Paulo, Atlas. 2005, 143 p.

SHARMA, P. CHRISMAN, J. J.. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. Spring, p. 11-27.

SINGH, H. Management buyouts: Distinguishing characteristics and operating changes prior to public offering. *Strategic Management Journal*. 1990.11, p. 111-129.

SLAUGHTER, M. P. Seven keys to shaping the entrepreneurial organization. In: SMILOR, R.W.; SEXTON, D. L. *Leadership and entrepreneurship*. Personal and organizational development in entrepreneurial ventures. Westport, Connecticut. Quorum Books. 1996. p. 99-110.

SRIVASTAVA, A.LEE, H. Predicting order and timing of new product moves: the role of top management in corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 2005. 20, p. 459-481.

TÜBKE, A. *Success Factors of Corporate Spin-Offs*. New York, Springer, First softcover printing. 2005. 256 p.

TUSHMAN, M. L. O'REILLY III, C. The Ambidextrous Organization. Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: TUSHMAN, M.L.; ANDERSON, P. (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change - A Collection of Readings*. New York: Oxford University Press, 2004, 2nd edition, 2004. p. 276-291.

VICERE, A. A. Managing internal entrepreneurs. *Management Review*. January, 1985. p. 30-32.

WIKLUND, J. The sustainability of entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Fall, 1999. p. 37-48.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management buyouts. *Journal of Business Venturing*, 1995. 10, p. 225-247.

ZAHRA, S. A. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*. 1996. 39, p. 1713-1735.