

A Relevância do Intra-empendedorismo nas PMEs: a influência dos conflitos de agência e práticas institucionalizadas

Marcos Hashimoto
marcosh@isp.edu.br
Ibmec São Paulo

Marcos Rocha de Avó
marcos@lunica.com.br
EAESP/FGV

Luciana Iwashita da Silva
lsilva@jps.com.br
EAESP/FGV

Resumo

As modernas organizações competitivas tentam resgatar o espírito empreendedor para promover sua capacidade de inovar que as caracterizavam quando ainda eram pequenas e menos complexas. Entretanto, o alto nível de complexidade que estas organizações atingiram através do tempo vem dificultando o processo geração e implementação de idéias criadas por funcionários empreendedores. A Teoria Institucional torna mais explícita a maneira com que algumas complexidades são construídas dentro das organizações, formando práticas não necessariamente ligadas ao objetivo de eficiência, e tendo impacto em iniciativas inovadoras e empreendedoras. A Teoria da Agência é também uma importante referência para entender o comportamento empreendedor sob diferentes contextos e pressões, por explicitar as diferentes posições e motivações de principal e agente. Este trabalho sugere um modelo teórico, integrando conceitos da Teoria Institucional, Teoria de Agência e Empreendedorismo Corporativo, para melhor questionar sobre práticas intra-empendedoras em PMEs ao longo de seu ciclo de vida.

1. Intra-empendedorismo e conflitos de agência

Ao longo do desenvolvimento do estudo de Empreendedorismo, muitas definições vêm sendo apresentadas e propostas para o que seria 'empreendedorismo'. Essa diversidade de definições indica que, atualmente, não existe um conceito claro e bem definido do ponto de vista epistemológico amplamente aceito no meio acadêmico (LUMPKIN; DESS, 1996). Para efeitos introdutórios, tomaremos a definição de Jones & Butler (2003), para quem empreendedorismo é a reorganização de fatores produtivos e oportunidades de mercado para produzir valores em ambientes incertos que não poderiam ser produzidos de outra maneira.

Com base nessa definição, pode-se derivar que a maneira de enfrentar ambientes incertos e reagir a eles são aspectos principais para os empreendedores. Essa idéia é fortemente relacionada ao processo de tomada de decisão comumente assumido pelo empreendedor. Lumpkin e Dess (1996) clareiam a distinção entre enfatizar o conteúdo e o processo de atividades empreendedoras e ainda reforçam a importância de se tomar riscos na Orientação Empreendedora, um construto ligado ao processo, prática e atividades de tomada de decisão (WINLUND; SHEPHERD, 2003).

Empreendedores consideram que tomar riscos é um requisito necessário para aproveitar oportunidades e convertê-las em negócios lucrativos. O risco pode ser avaliado de diferentes pontos de vista, sendo um deles o fator de incerteza, e a incerteza aparece quando não se pode prever a melhor solução para problemas complexos. Retorno e recompensa sobre qualquer iniciativa dependem do grau de incerteza proporcionalmente assumido pelo empreendedor. Quanto maior a incerteza, maiores os benefícios obtidos em função das relações percebidas entre risco e retorno avaliado pelo empreendedor (SCHUMPETER, 1934).

Além do empreendedorismo, é conveniente para os fins deste trabalho, mencionar o empreendedorismo corporativo, que caracteriza as companhias que promovem a inovação através de desenvolvimento e a combinação dos recursos internos para garantir a sobrevivência e crescimento da empresa (BURGELMAN, 1983). Este processo pode ser expresso de diferentes formas, seja na forma de construção e revisão dos processos internos, seja na forma da área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Existem também diferentes tipos de empreendedorismo corporativo, como aqueles que envolvem processos de aquisições e fusões ou o modelo de incubadora, que envolve a criação de unidades semi-autônomas, uma independente da outra. A modalidade de empreendedorismo corporativo que trataremos neste artigo é o do intra-empreendedorismo, que parte do pressuposto que considerável parte da capacidade inovadora reside nos colaboradores das organizações (FERREIRA, 2001). Intra-empreendedorismo pode ocorrer em todos os níveis da organização: na corporação como um todo, em âmbito divisional, funcional e de projeto.

Assim como empreendedores, intra-empreendedores identificam imperfeições criadas pelo desequilíbrio entre a distribuição de informações e a maneira com que eles interpretam a relação comprador-vendedor. Nessas imperfeições, oportunidades surgem para empreendedores solucionarem esses desequilíbrios, obtendo vantagens financeiras no processo (JONES; BUTLER, 2003).

Yeung (2002) intensifica essa idéia trazendo o conceito de assimetria de informação, no qual, em um mundo de informação perfeita, o empreendedorismo não ocorre, pois o retorno em suas atividades não é suficiente para garantir a atividade, e que a assimetria ocorre por causa da combinação de racionalidade limitada e impacto de informação. Assim, empreendedores obtêm vantagens da assimetria de informações, pois estes capitalizam as informações.

Neste contexto, como já mencionado anteriormente, a idéia de perceber e reagir ao risco de uma maneira peculiar é central no empreendedorismo ou intra-empreendedorismo. Em situações práticas, empreendedores ou intra-empreendedores e outros participantes envolvidos num projeto de negócio vêem as reações às incertezas de diferentes maneiras. É dessas imperfeições criadas por incertezas que começamos a identificar os primeiros problemas de agência.

O assunto central da perspectiva da teoria da agência é definir quem é o agente e quem é o principal. Adicionalmente, argumenta-se aqui que entender ciclo de vida da empresa pode iluminar a discussão da teoria da agência e sua importância, analisada sob uma perspectiva empreendedora.

A maneira como os atores interpretam a realidade é outro componente importante do comportamento da agência. Cada ator tem suas próprias estruturas cognitivas que foram se formando no curso de suas vidas, sendo influenciados por diferentes sistemas sociais nos quais eles foram socializados (família, grupo étnico, religião, profissão e graduação, por exemplo) (WHITTINGTON, 1992). A ação dos atores é condicionada a pressões isomórficas (valores, crenças, simbolismos, normas e papéis) de diferentes ambientes sociais, desenvolvidas em sua própria inter-subjetividade. Agência é relativa à autonomia, motivações, desejos, propósitos, intenção, escolha, iniciativa, liberdade e criatividade

(EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998). A agência humana é um processo temporariamente inserido em um envolvimento social, incluindo uma orientação complexa no passado (nos aspectos habituais), no presente (como capacidade de contextualizar hábitos passados e projetos futuros dentro das contingências momentâneas) e nas futuras perspectivas (como capacidade de imaginar possibilidades alternativas), ao mesmo tempo situadas dentro do fluxo de tempo (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998). Assim, atores identificam oportunidades e adotam comportamentos de agente conforme seu nível de informação, estruturas cognitivas, motivações e percepções de risco.

O conflito entre agente e principal vem da dificuldade de um lado avaliar a performance do outro lado. Num ambiente empreendedor, sempre haverá problemas de agência, pois sempre haverá incertezas e, por isso, é difícil ou até impossível avaliar a efetividade do comportamento do agente (JONES; BUTLER, 2003). É importante mencionar que o risco está relacionado com a percepção de risco do ator - e, quase sempre, atores não têm uma compreensão de todas as variáveis de risco inseridas no contexto, assim como suas futuras conseqüências. Além disso, cada ator arrisca-se em diferentes níveis, de acordo com o contexto.

2. Conflitos de agência e o ciclo de vida das organizações

Empresas passam por diversos estágios no seu ciclo de vida. A indústria, a equipe de gestão e outros fatores podem ser entendidos como importantes condições que afetam sua trajetória e sua expectativa de vida. A evolução de uma companhia através de diferentes estágios pode ser classificada de diversas maneiras. McGinnis and Verney (1988) e Ferreira (2001) apresentaram visões similares para o ciclo de vida das organizações. Os estágios sugeridos por esses autores são adotados neste trabalho. Suas características e descrições são apresentadas a seguir:

1) *Primeiro estágio – Estágio Empreendedor*: com um, ou apenas poucos sócios fundadores, esse é o período inicial da maioria das companhias. Os resultados se devem muito mais aos empreendedores do que à pequena equipe. A empresa caracteriza-se por um ambiente informal, com poucos ou nenhum nível hierárquico intermediário. As decisões são centralizadas nos sócios, a empresa experimenta um enorme potencial de crescimento, caracterizada por relações intra-pessoais estreitas e controles informais, a estratégia é empírica e intuitivamente definida, Por outro lado, pequenas companhias sofrem de escassez de recursos, situação financeira altamente frágil, fraco poder de marca diante o mercado e a falta de experiência típica das pessoas no estágio inicial da curva de aprendizagem.

Neste estágio, o empreendedor é tanto agente e principal, e por isso, não há problemas de agência (JONES; BUTLER, 2003, p.737) porque o empreendedor é o portador residual de todos os lucros obtidos.

2) *Segundo estágio – Estágio de transição*: com o seu crescimento, desenvolvimento e maturidade, a empresa tem a necessidade de melhor organização e controle. Falhas resultantes do aumento de tamanho tornam-se claras e colocam em risco o desempenho geral da organização. Projetos interrompidos, perda de trabalho, acordos e promessas que não são cumpridas, diversas pessoas que fazem atividades repetitivas são alguns dos sintomas que freqüentemente surgem. Isso força a organização a adquirir um perfil mais formal e impessoal e, neste estágio, a organização estabelece controles, procedimentos, regras, parceiros, fluxos de trabalho e processos mais estruturados. Assim que os controles aumentam e as operações são reestruturadas para buscar mais eficiência e organização, a propensão de se arriscar tende a se reduzir, pois a firma não é mais uma aventura e muitos fatores tornam-se parte do novo

jogo.

Neste estágio, o empreendedor é forçado a assumir algumas responsabilidades gerenciais. Funções empreendedoras e gerenciais significam usualmente uma redução das alternativas empreendedoras, pois o gerente não vai assumir alguns riscos e o conflito agente/principal vai emergir. Como resultado, projetos que geram lucro empreendedor podem dar espaço para projetos com retornos regulares e o grau empreendedor da companhia pode diminuir como consequência (JONES; BUTLER, 2003, p. 737). O problema pode ainda piorar quando as empresas crescem num ritmo mais acelerado do que a habilidade gerencial do empreendedor. Neste ponto, gerentes profissionais são melhor aceitos dentro da organização.

3) *Terceiro estágio – Estágio Burocrático*: neste terceiro estágio, a organização já se tornou maior e mais complexa. A distância entre os gerentes no topo da organização e o nível operacional cresce até um ponto em que a comunicação interna torna-se um problema. A maioria das várias unidades que constituem a organização pode ir além da identidade global e construir sua própria estratégia, independentemente das outras. Neste ponto, a concentração de poder atinge as relações pessoais, fazendo com que os aspectos políticos tenham maior relevância nos processos cruciais do que as competências e estratégias. O comprometimento com os princípios corporativos é ameaçado, o comportamento torna-se impessoal e os empregados tornam-se limitados, com pouca ou nenhuma visão da organização como um todo. Mudanças radicais tendem a ocorrer com iniciativas da alta direção, guiadas por planos estratégicos de cinco anos que atendem mais aos objetivos de curto prazo do que uma visão do futuro (JONES; BUTLER, 2003, p. 743). No nível operacional, somente mudanças adaptativas e marginais ocorrem. A burocracia é supervalorizada e torna-se um fim nela mesma. O comprometimento dos empregados com os seus próprios interesses toma o lugar do comprometimento com os objetivos estratégicos da corporação.

Neste estágio, o empreendedor normalmente prefere deixar o dia-a-dia da organização para profissionais, visando focar-se na implementação de mudanças estruturais. Uma nova categoria de principal surge, os acionistas, e então a relação agente/principal muda novamente. Conflitos de interesse tendem a tornar-se mais evidentes com o aumento desse novo *player*. Os principais delegam à alta direção, agora na condição de agente, as responsabilidades de assumir riscos, mas restringem o poder e autonomia. Nesse contexto, os agentes não são recompensados em termos de lucro pelas iniciativas empreendedoras, como eles receberiam se estabelecessem suas próprias hierarquias (JONES; BUTLER, 2003, p. 738).

Max Weber diz que a burocracia foi originalmente concebida para trazer ordem e racionalismo ao caos no qual das atividades são organizadas nas empresas. Regras, procedimentos e normas foram criadas para buscar eficiência e consistência, mas as regulamentações cresceram a um nível tal em que seguir regras se tornou mais importante do que adquirir eficiência. Atividades se perderam em função de procedimentos formais. Empregados burocráticos protegem-se a si próprios por trás das exigências dessas regras. Para qualquer situação problemática, eles simplesmente argumentam que seguiram as regras estabelecidas e, por essa razão, não podem ser culpados por problemas que eventualmente surjam.

De acordo com Chisholm (1987), era óbvio que a intenção de Weber não era levar as organizações a essa situação. Sua visão inicial intencionava minimizar os efeitos negativos da liberdade e flexibilidade total dos gerentes de conduzir ações e decisões sem quaisquer parâmetros organizacionais. Essa foi uma maneira de controlar os gerentes que tinham o hábito de agir de formas muito pessoais. Para os gerentes, essa liberdade era fundamental para seu desenvolvimento de habilidades e para explorar suas potencialidades, mas políticas são

estabelecidas para refrear os erros de maus gerentes. Esse tipo de equalização ‘por baixo’ da equipe gerencial desencoraja bons profissionais e traz conforto aos ruins. Dessa forma, claramente, o aumento da burocracia significa prós e contras para a organização. Além disso, é ainda a burocracia que reina nas organizações que, no seu processo de evolução, tentam se organizar para sustentar seu crescimento de maneira ordenada. As organizações tornaram-se muito grandes. Em tempos prósperos, com pouca competição e alto poder sobre consumidores, companhias comumente acreditaram que “maior é melhor” e “incharam” suas estruturas como uma forma de aplicar sua grande quantidade de recursos financeiros, mas com pouco retorno prático nos investimentos. No ambiente atual, altamente competitivo e dinâmico, é difícil de mudar o curso das grandes corporações com a mesma agilidade que as menores fazem. Por muito tempo, as vantagens recorrentes de ser a primeira a tomar as decisões e ações, colocaram as companhias médias estrategicamente à frente das grandes que, sendo mais pesadas e lentas, levam grande tempo para reagir a mudanças e acabam por perder boas oportunidades ou, pior que isso, atrasam-se no processo adaptativo das condições do ambiente. Sem surpresas, o ritmo de crescimento se transformou em uma curva estável e mais achatada.

Além de serem grandes, organizações tendem a se tornar mais complexas. É a complexidade que impede as organizações a se tornarem mais flexíveis e adaptáveis. Nessa fase, não é raro notar que apenas o departamento de Pesquisa & Desenvolvimento é entendido como um gerador de inovações, apenas o departamento de Marketing pode detectar aquilo que o consumidor deseja, apenas Recursos Humanos pode atrair e reter talentos e números são problemas exclusivos do departamento Financeiro e de Contabilidade. Se a departamentalização é concebida para solucionar uma grande quantidade de problemas da organização, essa nova condição, pela perspectiva empreendedora, pode não ter tantos impactos positivos na organização. Os impactos negativos de tamanho e complexidade são tratados neste trabalho.

A figura 1 sintetiza os três estágios descritos acima, em termos de duas dimensões: grau de complexidade e de empreendedorismo. A complexidade é entendida neste trabalho como dependente do tamanho, número de departamentos e burocracia da organização. O grau de empreendedorismo é assumido como o nível de risco tomado por empreendedores ou intra-empresários em diferentes situações.

Para a dimensão ‘complexidade’, é importante destacar alguns comentários:

1. O maior tamanho das organizações tende causar uma grande distância entre intraempresários e gerentes da organização. É muito difícil intra-empresários encontrarem oportunidades que possam ser relacionadas à estratégia geral da empresa.
2. Em grandes organizações, recursos são regularmente alocados para controle e monitoramento em detrimento de inovação e experimentos. Quanto mais controle, menos riscos por consequência, mas, num *trade-off*, menos inovação também.
3. Quanto maior a organização, maior o oportunismo por causa do maior número de agentes. Isso causa mais conflitos de interesse, ocasionando o desinteresse em atividades intra-empresárias individuais.
4. Apesar de qualquer iniciativa empreendedora ser normalmente tomada individualmente, a condução e implementação dos projetos derivadas dessas iniciativas são coletivas. Um aumento de projetos coletivos torna difícil não apenas a identificação de destaques individuais, mas principalmente a competição entre membros das equipes.
5. A proliferação dos níveis hierárquicos atrapalha a aprovação dos projetos intra-

empreendedores porque o número de “sub-aprovações” requeridas tendem a aumentar num tal nível que passam a demandar do intra-empreendedor um enorme esforço para vender sua idéia internamente.

6. O aumento da interdependência entre áreas e setores atrasa a obtenção de resultados interdisciplinares, pois o intra-empreendedor precisa encarar conflitos de interesses divergentes e competição por poder, recursos e prestígio. Além disso, a chance de parte do processo perder-se entre os departamentos aumenta.

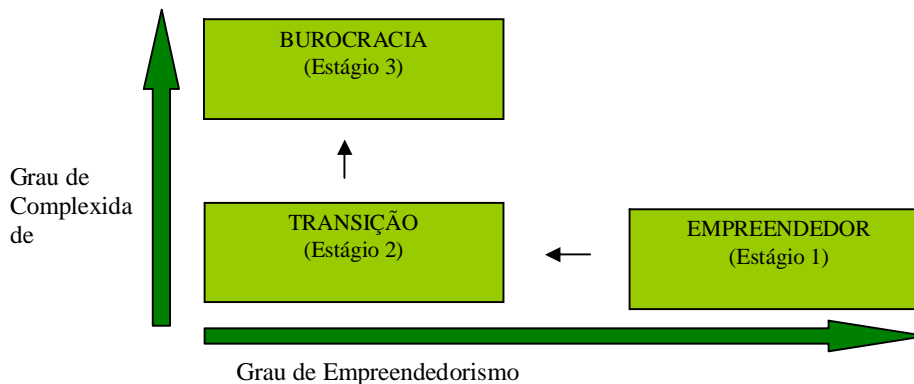


Figura 1: Estágios de mudança no contexto empreendedor

Essa condição em que a organização torna-se presa em sua própria estrutura cria restrições na capacidade de solucionar problemas de agência e, como resultado, a capacidade de alinhar-se à dinâmica do ambiente é sacrificada. Na próxima seção, utilizamos alguns conceitos centrais da Teoria Institucional, visando compreender tal processo.

4. Teoria Institucional

Uma ação frequentemente repetida torna-se um modelo padronizado para ações futuras. Institucionalização ocorre quando há uma tipificação recíproca de ações habituais dos autores. Cada tipificação é uma instituição. Tipificação de ações habituais que formam instituições são sempre socializadas; são acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão. Quando uma atividade se torna habitual e pode ser produzida novamente no futuro da mesma maneira e com os mesmos esforços econômicos, há um ganho psicológico com o encolhimento das opções de maneiras de se realizar a atividade – tal condição implica numa maior mudança no processo de tomada de decisão, já que o número de alternativas consideradas para se escolher tem uma função importante no processo como um todo. A necessidade humana de estabilidade leva a uma redução no desejo de tomar decisões, resultando numa libertação de energia que pode ser orientada para novos trabalhos, tornando possível a divisão de trabalhos entre os indivíduos, abrindo caminho à inovação que requer um alto nível de atenção (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.78). Isso pode ser entendido como uma vantagem de se diminuir o número de opções. Por outro lado, o grau de inovação e eficiência podem estar em risco.

Tipificações recíprocas de ações são construídas no curso de uma história compartilhada e não podem ser criadas instantaneamente. Em função dos efeitos do tempo, é comum haver desvios nos cursos de ação desenvolvidos institucionalmente, que os isolam de suas importâncias originais no processo social, nos quais eles apareceram (BERGER; LUCKMANN, 1985,

p.79).

A institucionalização das regras de decisão forma expectativas em relação ao que os outros farão (BERCERT; 1999, p.782). As pessoas tendem a sentir-se mais confortáveis quando a incerteza é eliminada ou minimizada e a institucionalização das práticas para cristalizar a desumanização das atividades provê essa situação esperada. É por isso que a institucionalização pode ser entendida como o processo de interação social através do qual atores percebem que as suas expectativas no comportamento dos outros não serão desapontadas, bem como ela significa uma maneira efetiva de eliminar conflitos de agência, na medida em que tanto agente como principal concordam no tocante às regras e processos esperados de decisão.

A análise de papéis é importante porque revela as mediações existentes entre universos macroscópicos de significação para o ambiente social e as formas pelas quais esses universos são reais subjetivamente para indivíduos. Há padrões de desempenho para esses papéis acessíveis a todos na sociedade e fazem parte da acumulação do conhecimento adquirido. Tão logo o conhecimento é formado, os papéis surgem. O ponto importante é saber quais funções serão institucionalizadas, em quais áreas e o qual é a natureza das mudanças exigidas, para a re-avaliação ou até mesmo exclusão desses papéis. Os papéis tornam possível a permanência das instituições, como uma presença real na existência dos indivíduos.

A institucionalização limita as escolhas, dado que poderiam existir opções melhores, mas seriam apenas opções parcialmente disponíveis através da violação da estrutura institucional dominante. O problema de institucionalização emerge de sua limitação de escolhas e possibilidades (BURGELMAN, 1983). Esse fenômeno de institucionalização ocorre no estágio burocrático e pode ser considerado uma das razões pelas quais as organizações diminuem suas velocidades de crescimento. O ambiente empreendedor cede espaço para as regras e controles.

Pode soar contraditório, mas esse mesmo contexto pode oferecer condições interessantes para o desenvolvimento de intra-empresendedores. Uma vez que há uma falta de atitude empresenedora entre os *players* devido ao ambiente resistente a mudanças, uma situação adversa ajuda a enfatizar as ações daqueles pequenos grupos de empregados com atitudes empresenedoras. O grau de inovação é fortemente limitado pelas soluções institucionalizadas e o empresenedor é um dos que podem desempenhar o papel de quebrar a ordem estabelecida e sugerir novas maneiras de enquadrar e solucionar os problemas. Organizações que são fortemente burocráticas, grandes, velhas, complexas e maduras, representam o fenótipo típico de organizações resistentes às iniciativas intra-empresenedoras de indivíduos, enquanto, por outro lado, são elas exatamente aquelas que mais dependem dos talentos intra-empresenedores para se manterem e se diferenciarem em um ambiente altamente competitivo.

As iniciativas vêm de empregados, espontaneamente e sem nenhuma indução. Em algumas organizações as iniciativas dos empregados não prosperam durante muito tempo, porque em qualquer momento ou ponto da cadeia de comando, suas idéias são enterradas. Para Burgelman (1983), o contexto estratégico pode ser bem gerenciado, em termos de intra-empresenedorismo, quando o gerente médio desempenha o papel de conectar as estratégias de novos negócios às iniciativas intra-empresenedoras, dando a seus empregados a liberdade para questionar regras e desafiar o status quo para implementar uma boa idéia. Apesar da gerência não ter um conhecimento específico sobre o projeto, sua habilidade de ir ao topo da gerência preenche uma lacuna no time intra-empresenedor.

Quando os gerentes não percebem as oportunidades e empregados não se sentem estimulados a se dedicarem a iniciativas autônomas, nada acontece. Quando gerentes têm uma alta percepção de oportunidades, mas empregados não são estimulados, o comportamento

autônomo é forçado e tem uma vida curta. Quando os gerentes têm uma baixa percepção de oportunidades, mas os empregados têm uma alta disponibilidade para agir de maneira intra-empresarial, iniciativas até aparecem espontaneamente e sem o controle da companhia, mas os empregados facilmente se tornam órfãos, porque a gerência destrói as possibilidades de efetivar os projetos. Iniciativas intra-empresariais somente aparecem e sobrevivem quando a gerência se liberta da visão ameaçadora que os intra-empresariais representam e confia em suas atitudes comprometidas e engajadas para buscar oportunidades e convertê-las em resultados.

Na visão da Teoria de Agência, a convergência da percepção dos gerentes sobre as boas oportunidades e de um ambiente aberto para iniciativas empresariais constitui um contexto interessante que resolve a maioria dos problemas de agência. Na visão da Teoria Institucional, seria a proposição da institucionalização de uma orientação intra-empresarial na companhia. Considerando o comportamento autônomo, podemos concluir que o intra-empresarial é um agente de mudança organizacional num sistema complexo e com um alto nível de incerteza (como estágio 3 na figura 1), aquele viola as práticas institucionalizadas para promover novas maneiras de alcançar resultados em alinhamento com suas motivações individuais. DiMaggio (1988) introduziu a noção de empresários institucionais como agentes que têm interesses em estruturas institucionais específicas e que comandam os recursos que podem ser aplicados para influenciar as regras institucionalizadas, ou comprometendo aqueles recursos para apoiar as instituições existentes ou usando-os para a criação de novas instituições.

Desta forma, libertar organizações dessas proteções inibidoras do desenvolvimento de novas possibilidades de organizar a si próprias de maneira mais aleatória, livre e orgânica é um movimento de grandes organizações e pode constituir o quarto estágio organizacional: Intra-Empresarialismo. A figura 2 abaixo mostra a posição proposta desse estágio no esquema de duas dimensões já construído.

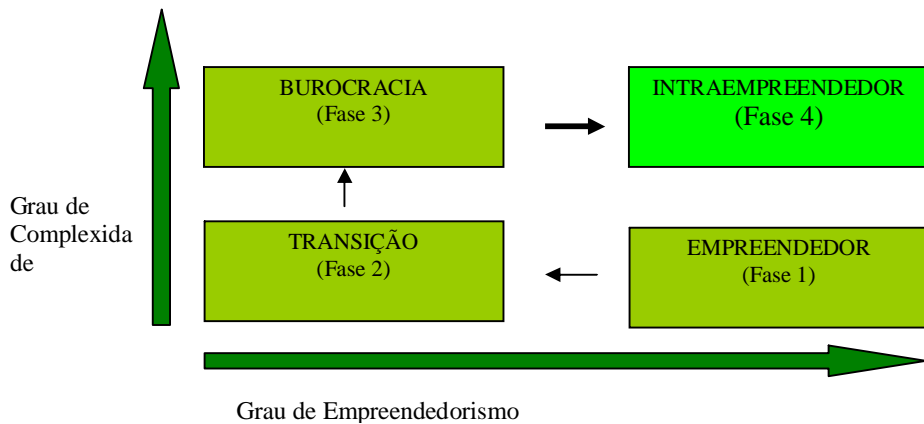


Figura 2: Intra-empresarialismo como a quarta fase

A organização intra-empresarial é, portanto, aquela que recupera o espírito empreendedor predominante no seu período de infância, quando é mais criativa, dinâmica, audaciosa, ágil, flexível, proativa e obstinada. Entretanto, coexiste com os benefícios trazidos pelas institucionalizações para tornar a companhia mais organizada e gerenciável. A organização intra-empresarial ajuda a tirar vantagem do melhor de dois mundos, mantendo vivos os desafios de reinventar-se, adaptar-se e crescer continuamente.

5. Para discussão: PMEs precisam passar por todas essas etapas?

Apesar do campo de estudos se limitar a organizações mais complexas, o intra-empendedorismo pode ser desenvolvido em qualquer fase do ciclo de vida de uma organização, desde start-ups, nas quais o intra-empendedorismo acontece de uma maneira mais natural e espontânea pela própria natureza de uma empresa pequena, passando pela etapa de crescimento, caracterizado pelo rápido desenvolvimento, alto dinamismo e pela maturidade, onde parece ter maior necessidade, por causa da ameaça de estagnação e paralisia, ao declínio, quando uma organização se sente obrigada a se reinventar sob o risco de desaparecer (FERREIRA, 2001).

Quanto mais complexa, antiga e maior for a organização, mais institucionalizadas são as práticas. É claro que quando mais cedo a companhia estabelecer a institucionalização com a prática de “quebrar, superar” as regras dadas como certas, mais cedo a companhia passa para a etapa de intra-empendedorismo, atingindo a situação ideal mostrada na figura 3 abaixo.

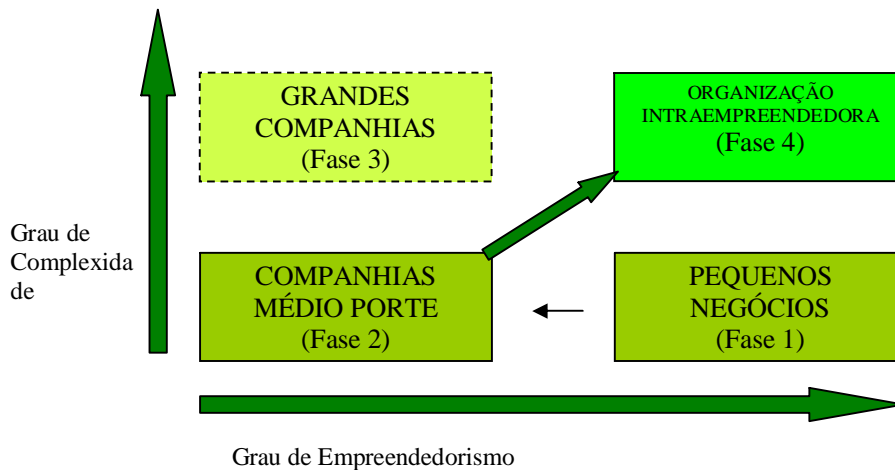


Figura 3: Um atalho para o Intra-Empendedorismo

Isso não significa necessariamente que as práticas institucionalizadas sejam indesejáveis. A institucionalização gera condições para os intra-emprededores agirem no sentido de implementar melhorias racionais nos processos internos. O raciocínio que apóia este pensamento é que a falta destes processos institucionalizados aumentaria a contingência inerente à situação para um nível que bloquearia as atividades inovadoras (BECKERT, 1999, p.785).

Giddens (1984) apresenta essa idéia sob o conceito de Estruturação. Ele enfatiza a importância crucial das rotinas e hábitos para a estabilidade das instituições sociais. O caráter de continuidade rotineira das atividades do dia-a-dia não implica que os agentes não podem fazer escolhas deliberadas. Pelo contrário, Giddens (1984) nota que uma das principais características das sociedades modernas é a possibilidade da escolha. Ações não podem ser entendidas como uma simples execução dos scripts existentes, mas se desenvolvem numa dualidade entre agência e estrutura. Por esse motivo, nós questionamos, sob a perspectiva intra-emprededora, qual é o ponto de equilíbrio para se decidir a respeito de quebrar as estruturas existentes considerando outras variáveis relacionadas às ações em termos de impacto e efeito sobre outras estruturas relacionadas.

Beckert (1999) sugere em seu conceito de Modelo Dinâmico de Interesses e Instituições (*Dynamic Model of Interests and Institutions*) que os processos de institucionalização e de desinstitucionalização alternam-se em ciclos de acordo com a influência do fluxo de interesse dos empreendedores, os quais destroem as instituições sob situações de incerteza, e os interesses dos gerentes, para institucionalizar novamente as mudanças de modo a reduzir a incerteza, confirmando a necessidade de ambas as entidades (BECKERT, 1999, p.788).

No final, não está claro se as PMEs podem simplesmente “pular, avançar” a fase da burocracia ou se deveriam passar pela fase, cuidando do processo de institucionalização para resolver os problemas de agência que ocorrerão inevitavelmente durante o processo de desenvolvimento e crescimento organizacional. O processo de destruição criativa, como uma maneira de manter a incerteza sob controle de acordo com o nível ambiental de estabilidade parece ser a melhor alternativa para PMEs como forma de manter o ritmo em relação a um futuro na forma de uma grande organização intra-empresarial.

6. Considerações finais, limitações e futuras pesquisas

Esse trabalho procurou estabelecer ligações entre os estudos de Teoria Institucional e Teoria de Agência para iniciativas intra-empresariais tomadas nas empresas ao longo de seus ciclos de vida. Apesar de vários estudos sugerirem essas ligações, não há muita pesquisa sobre intra-empresarialismo, especificamente para pequenas e médias empresas. De fato, essas empresas, a maioria em estágios iniciais de desenvolvimento, não enfrentaram ainda as características de tamanho, idade e complexidade, o que efetivamente justificaria a necessidade de iniciativas intra-empresariais dentro de seus ambientes organizacionais. Não obstante, considerando que todas as empresas esperam crescer continuamente até se tornarem grandes, a institucionalização e os conflitos de agência podem se tornar problemas que poderão prejudicar o desempenho da organização e sua competitividade.

Essa questão ainda não foi respondida: Podem pequenas e médias empresas investir em iniciativas intra-empresariais de modo que o terceiro estágio (estágio burocrático), possa ser sobreposto? Estudos mais avançados poderão ser empiricamente conduzidos para verificar se o movimento acontece e, caso aconteça, quais são os resultados que essas companhias obtêm. Isso pode ser observado por meio da resposta da seguinte questão: Manter o ambiente empreendedor original enquanto a companhia é pequena é mais fácil e mais exequível do que tentar restaurar o espírito empreendedor depois de se tornar grande e complexa?

Adotando uma visão teórica multidisciplinar, usando elementos da Teoria Institucional, Teoria de Agência e Empreendedorismo Corporativo esse estudo sugere um contexto no qual as questões acima podem ser feitas e em seguida respondidas.

É importante dizer que nenhum estudo dessa natureza pode ser generalizado para todos os tipos de companhias. Deve-se notar que indústrias mais dinâmicas, como indústria de tecnologia intensiva, podem ter um modelo diferente de desenvolvimento se comparadas com indústrias tradicionais, como manufaturas tradicionais. Do mesmo modo, alguns segmentos econômicos são mais concentrados que outros, fornecendo elementos para competitividade que podem gerar visões distorcidas sobre conflitos de agência como impulsores de iniciativas intra-empresariais.

O propósito desse trabalho é fornecer *insights* para novas idéias sobre como o intra-empresarialismo pode ser aplicado a pequenas e médias empresas. Nós temos certeza de que esforços para pesquisas adicionais nessa área podem ajudar a vislumbrar novas possibilidades de crescimento e evolução organizacional e com isso, aumentar os limites de escolhas estratégicas para alcançar um paradigma de inovação para o próximo século.

Referências

- BECKERT, JENS. Agency, Entrepreneurs and Institutional Change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, 1999, 20/5 (p. 777-799).
- BERGER, PETER L.; LUCKMANN, THOMAS. A sociedade como realidade objetiva in: *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. **Petrópolis, Vozes**, 1985, 8 ed. (p. 69-172).
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, December, 1983.
- CHISHOLM, THOMAS ALEXANDER. Intrapreneurship and bureaucracy, **SAM Advanced Management Journal**, 1987.
- DIMAGGIO, PAUL J. Interest and agency in institutional theory, **Institutional patterns and organizations**, Lynne Zucker Ed, Cambridge, MA, 1988.
- EMIRBAYER, MUSTAFA; MISCHE, ANN. What is agency? **The American Journal of Sociology**, Vol. 103, No. 4, p. 962-1023, 1998.
- FERREIRA, J. Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. **New England Journal of Entrepreneurship**, p. 59-71, 2001.
- GIDDENS, Anthony. **Theory of structuration**. University of California Press. Berkeley, 1984.
- IBARRA, HERMÍNIA. Network Centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. **Academy of Management Journal**, p. 471-501, Vol. 36, N.3, 1993
- HELLER, T. Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: imagining and managing the innovation project/host organization interface. **Entrepreneurship Theory and Practice**, winter, p. 25-31, 1999.
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 733-749, 1992.
- MCGINNIS, MICHAEL A.; VERNEY, THOMAS P. Innovation Management and intrapreneurship, **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 15, Issue 3, p286, May 1988
- SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. **Harvard University Press**, Cambridge, MA, 1934.
- WIKLUND, JOHAN and SHEPHERD, DEAN. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.
- WHITTINGTON, RICHARD. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, 1992.
- YEUNG, H. W. C. Entrepreneurship in international business: new institutional perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 29-61, 2002.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. Contextual influences of the corporate entrepreneurship - company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.