

# Empreendedorismo Corporativo - Aspectos de Inovação e Mudança Organizacional

Luciana Gehlen<sup>1</sup>

---

“Avalia-se a inteligência de um indivíduo pela quantidade de incertezas que ele é capaz de suportar.”  
Kant

## RESUMO

Este artigo analisa o conceito de empreendedorismo corporativo - conhecido também como empreendedorismo interno ou intra-empreendedorismo, seus aspectos relacionados aos fatores de criatividade, inovação e mudança organizacional como fatores de competitividade das organizações, bem como o perfil do empreendedor corporativo e o ambiente organizacional necessário para que o empreendedorismo interno aconteça.

**Palavras-chave:** empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno, intra-empreendedorismo, inovação, mudança organizacional.

## ABSTRACT

This article has the aim to analyse the concept of “Corporate Entrepreneurship”. It has been known as internal/intra entrepreneurship, too. One studies its features related to creativeness, innovation and organizational change as competition agents/factors in the companies, examining the description of a corporate entrepreneur and the required organizational working place in order to perform the internal entrepreneurship.

**Key words:** corporate, internal and intra entrepreneurship, innovation, organizational change.

## INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo tem sido amplamente discutido no âmbito das ciências sociais e humanas. Abordado por psicólogos, sociólogos, economistas e administradores, este assunto vem ganhando espaço à medida que as empresas necessitam, cada vez mais, de profissionais capacitados para lidar com a incerteza do ambiente. Inovação, criatividade e mudança, muito mais do que modismos administrativos, são aspectos fundamentais para a permanência das organizações no mercado. O empreendedorismo ainda está equivocadamente ligado somente ao início de um novo negócio. Contudo, existe a necessidade de se compreender o conceito de empreendedorismo e, para além deste conceito, o conceito de empreendedorismo corporativo (conhecido também como empreendedorismo interno ou intra-empreendedorismo) como aspecto de competitividade das organizações. Empreendedores corporativos não esperam que a empresa faça algo por eles - eles questionam o que podem fazer pela empresa. Um sábio disse: “A arte é basicamente a produção de ordem a partir do caos”. E o que é o nosso ambiente empresarial senão a representação deste caos?

Desta forma, este artigo analisa o conceito de empreendedorismo corporativo, seus aspectos relacionados aos fatores de criatividade, inovação e mudança organizacional, o perfil do empreendedor corporativo e o ambiente organizacional necessário para que o empreendedorismo interno aconteça.

---

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM, professora e coordenadora do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Feevale.

## 1. TRANSFORMAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao abordar o tema empreendedorismo corporativo, se faz necessário identificar o contexto no qual as organizações fazem parte. Esse contexto passa, inegavelmente, por transformações contínuas no âmbito social, econômico, político e tecnológico, exigindo das empresas respostas rápidas e capacidade de assimilar a mudança. As empresas foram forçadas a buscar novas formas para incorporar as mudanças à sua rotina, refletindo a necessidade de novas estruturas e novos comportamentos. Para Drucker apud Angelo (2003), “o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico”.

Especialmente nas últimas décadas, as organizações se depararam com algumas questões fundamentais: mudança no ambiente/mercado, através da competição crescente, perfil de consumo da sociedade, aumento da população, globalização, novas tecnologias da informação refletindo numa revolução de conceitos e valores, acarretando a incessante busca pelo diferencial competitivo.

Esta revolução trouxe a necessidade de uma nova visão por parte das empresas - como efetivamente as organizações atingem diferenciais competitivos que garantam a efetividade das suas operações e a permanência no mercado? As teorias da administração já apontaram alguns caminhos. Taylor em seus estudos de tempos e movimentos considerava a ênfase nas tarefas - ou seja, um alto grau de especialização do funcionário como sinônimo de produtividade. Fayol, por sua vez, apontava a importância da estrutura organizacional como fator preponderante para o alcance de maior eficiência e eficácia organizacional. Mayo teve sua contribuição no que diz respeito à questão das pessoas dentro da organização - elas devem estar motivadas para atingir resultados. Ford, precursor da indústria automobilística, teve sua enorme contribuição através da instituição da produção em massa e ganhos de escala. Na realidade, podemos considerar que todos os caminhos apontados pelos teóricos da ciência

da administração permitiram-nos convergir para um princípio básico: a importância das pessoas dentro da organização.

Em outras palavras, não se chega a nenhum diferencial competitivo senão através das pessoas. Conforme Filion (1999), o maior bem de uma sociedade são os seus recursos humanos, os quais devem ser mobilizados em direção a projetos de caráter empreendedor.

Assim, a busca por um diferencial competitivo deixou de ser preocupação exclusiva das grandes corporações. O reflexo desta realidade pode ser percebido no número de médias e pequenas empresas que movimentam a economia. Estas empresas estão tendo que disputar espaço com as grandes corporações. O mercado impõe que não há mais lugar para amadorismo - temos que profissionalizar nossas organizações.

EMPRESA	Industria	Civil	Comercio	Serviços	Agropecuaria
Microm	19,1	37,7	46,7	14,4	70,6
Pequena	24,1	30	33,5	14,8	19,5
Média	32,5	20,4	8,1	7,4	8,0
Grande	24,3	11,9	11,6	63,4	1,9

Quadro 1 - Grandes empregadoras  
Distribuição das vagas de trabalho no mercado formal do RS (em %). Fonte: Sebrae/RS.

Não há dúvida que a complexidade de uma empresa é proporcional ao seu tamanho, uma vez que o número de variáveis que afetam seu desempenho é maior. Entretanto, se as pequenas e médias empresas têm ganhos em relação ao fato de serem menos complexas, elas perdem por terem problemas de gestão, o que faz com que não consigam responder às mudanças com a velocidade necessária.

Robbins (2001) em seu livro “Administração - mudanças e perspectivas” ilustra as mudanças percebidas nas organizações, apontando os aspectos relevantes desta transformação causados pelo ambiente no qual estamos inseridos, conforme quadro a seguir:

Fronteiras nacionais limitam a competição	As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
Empregos estáveis	Cargos temporários
Mão-de-obra relativamente homogênea	Mão-de-obra diversificada
A qualidade é uma reflexão tardia	O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais
As grandes corporações fornecem segurança no emprego	As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários
Se não quebrar, não conserte	Redesenhe todos os processos
Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios	Concentre-se em competências centrais
A hierarquia proporciona eficiência e controle	Desmonte a hierarquia para aumentar a flexibilidade
Jornadas de trabalho definidas	Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo
O trabalho é definido pelos cargos	O trabalho é definido em termos das tarefas a serem realizadas
O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo	O pagamento é flexível e de ampla faixa
Os gerentes tomam decisões sozinhos	Os funcionários participam das decisões
A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo	Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça

**Quadro 2 - A organização em transformação**

Fonte: Robbins, Administração Mudanças e Perspectivas (2001, p.11)

A globalização, além de colocar o mercado mundial como uma realidade “mais próxima” para organizações, acarretou o crescimento significativo da competitividade. A discussão acerca deste tema é longa. Algumas linhas apontam para o lado sombrio da globalização como sinônimo de aumento da miséria para alguns países. É sabido que nem todos os países possuem condições de competir da mesma forma. Por esta razão, cada país deve buscar sua vocação. A exemplo tem-se a empresa de cosméticos Natura que, através da aposta na biodiversidade do nosso país, conquistou o competitivo mercado de cosméticos. Não há o que discutir, pois, bem ou mal, a globalização é algo que precisa ser encarado pelas empresas.

Outra mudança percebida diz respeito às novas formas de emprego. A palavra estabilidade está, literalmente, fora do mercado de trabalho. As empresas estão exigindo cada vez mais pessoas qualificadas, com visão abrangente e sistêmica. Capacidade de trabalhar em equipe e flexibilidade são condições *sine qua non* para a permanência neste mercado.

A jornada de trabalho de oito horas diárias foi substituída pela necessidade de resultados a serem atingidos, sejam em seis, dez ou quatorze horas de trabalho.

Aspectos como qualidade, ética, responsabilidade social e adaptação constante às mudanças são, também, fatores que trouxeram necessidade de reflexão (e ação!) por parte das empresas, independente do seu porte. Enfim, as empresas, assim como a sociedade, refletem as mudanças do seu tempo. A questão que se apresenta é que as mudanças estão ocorrendo numa velocidade muito maior do que a capacidade de resposta das empresas, conforme aponta Fillion:

À medida que a velocidade da mudança aumenta, o gerenciamento de grandes corporações torna-se mais difícil. O aprendizado e a sua implementação criativa têm de ser maiores do que o nível de mudança se um indivíduo, uma organização ou uma sociedade quer adaptar-se e atualizar-se com relação às mudanças do contexto.

Chega-se a um ponto em que a velocidade da mudança tecnológica está diretamente relacionada às habilidades dos indivíduos e organizações em gerenciar de forma empreendedora, ou seja, criativa e rapidamente. Quanto maior a organização, maior tempo ela necessita para aprender e mudar. Além de um certo tamanho, o tempo requerido para as mudanças internas é maior do que a velocidade das mudanças externas. (FILION, 2000, p. 20 e 21)

Por esta razão, necessitamos de pessoas capazes de lidar com esta realidade em constante transformação. Os empreendedores aprendem a partir do que fazem e, uma vez que a natureza do que fazem muda, eles também precisam mudar. Em função disso, precisam aprender a assumir papéis diferentes à medida que o negócio evolui. Portanto, cabe às nossas organizações abrirem espaço para que a criatividade, inovação e mudança se incorporem à rotina como princípio básico para a melhoria na gestão, pois, desta forma, teremos espaço aberto para os empreendedores corporativos.

## 2. EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O tema empreendedorismo corporativo, também conhecido como empreendedorismo interno ou intra-empreendedorismo, não trata especificamente de algo novo, mas sim da ampliação da definição de empreendedorismo. Conforme apontado anteriormente, o empre-

endedorismo ainda está equivocadamente ligado somente ao início de um novo negócio. Zeni (2003) aponta que o empreendedorismo tem mais de uma conotação: pode-se chamar de empreendedores aqueles que aceitam seus próprios desafios e organizam seus negócios, são os que empreendem dentro das organizações, os chamados de intra-empreendedores.

Algumas definições de empreende-  
do-  
rismo:

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar dos obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro. (DOLABELA, 1999, p.44)

O empreendedorismo está muito mais relacionado a um perfil comportamental, que reúne algumas habilidades fundamentais, do que necessariamente à abertura de um novo negócio.

Para Schumpeter (1928) apud Filion (2000), a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...), sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 2000, p.19)

Percebe-se que o empreendedorismo não tem relação apenas com um determinado negócio, ou com um determinado segmento de mercado. Uma vez relacionado a um perfil comportamental, a uma visão e percepção diferenciada do mercado, todas as profissões “necessitam” de empreendedores. O inconstante mundo do trabalho é comum a todos e a necessidade de sermos criativos, flexíveis,

adaptáveis e inovadores é percebida em todas as profissões.

Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992) apud Filion (2003) identificaram diferenças fundamentais nas atividades de gerentes e empreendedores:

Trabalham com eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade
A chave é adaptar-se às mudanças	A chave é iniciar as mudanças
O padrão de trabalho implica análise racional	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade
Operam dentro de uma estrutura de trabalho existente	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio

Quadro 3 - Diferenças nas atividades de gerentes e empreendedores

Fonte: Filion, 2000, p.3

Muitas oportunidades, tanto em grandes quanto em pequenas empresas, estão disponíveis para aqueles que desenvolvem uma importante habilidade vital: a capacidade empreendedora que leva a formar uma nova organização de valor - esse é o princípio básico do empreendedorismo corporativo.

“Empreendedores internos são criadores de novos negócios que trabalham em grandes empresas; são empreendedores corporativos.” (PINCHOT apud BATEMAN, 1998, p.208)

“Intrapreneur é o administrador que, como empregado, cria um novo negócio para a organização no qual trabalha.” (BERNARDES & MARCONDES, 2003, p.24)

Burgelman (1983) apud Dornelas (2003) aponta que o empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem na diversificação através de desenvolvimentos internos. Esta afirmação alinha-se ao princípio das pessoas como ativo mais importante das organizações, ou seja, a partir de

perspectivas desenvolvidas internamente nas organizações chega-se ao resultado desejado.

Para Chung & Gibbons (1997) apud Dornelas (2003), empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa à transformação de idéias individuais em ações coletivas, através do gerenciamento das incertezas. Aqui, percebe-se a necessidade de um trabalho conjunto para que o empreendedorismo interno aconteça. As empresas devem abrir espaço para os seus empreendedores corporativos, mas esse trabalho só será efetivo se todos os esforços da equipe forem coordenados rumo ao mesmo objetivo.

O empreendedorismo corporativo também está diretamente relacionado com o processo de transformação da organização em duas dimensões: inovação e renovação estratégica.

Inovação é a criação e a implementação de uma nova idéia, que pode estar relacionada a uma inovação tecnológica (artefatos técnicos novos, mecanismos ou produtos), de processos (novos serviços, programas ou procedimentos de produção) ou administrativa (novas políticas institucionais, estruturas ou sistemas). (COOPER, 2003, p. 733)

Pinchot III (1985) apud Dornelas (2003) coloca que intra-empreendedores são os sonhadores que fazem acontecer. São aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma idéia em algo real e criativo.

A partir dos conceitos apresentados, percebe-se a tênue linha que separa o conceito de empreendedorismo do empreendedorismo corporativo, pois o princípio é o mesmo para ambos: perfil de comportamento e postura frente às incertezas. De qualquer forma, pode-se apontar algumas diferenças fundamentais

Empreendedorismo de start-up	Empreendedorismo corporativo
União de riqueza	Construir/melhorar a imagem da marca
Busca investimento junto a capitalistas de risco	Busca recursos internos ou realoca os existentes Deve trabalhar dentro de uma
Cria estratégias e culturas organizacionais	cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização
Sem regras	Regras claras
Horizonte de curto prazo	Horizonte de médio/longo prazos
Passos rápidos (caos controlado)	Burocracia

Quadro 4 - Diferenças entre o empreendedorismo corporativo e o empreendedorismo de start up<sup>1</sup>

Fonte: Dornelas, 2003, p.51

Embora pertencentes a um mesmo contexto - tanto o empreendedor corporativo quanto o empreendedor atuam num ambiente de incerteza e mudança - o âmbito de atuação se difere pelo fato do empreendedor corporativo estar vinculado (e de certa forma subordinado) a uma organização, necessitando certa mobilidade dentro de condições pré-existentes. Em outras palavras, deve transitar com toda liberdade dentro de limites e barreiras organizacionais existentes.

### 3. PERFIL DO EMPREENDEDOR CORPORATIVO

Conforme Hornaday (1982) apud Filion (1999), embora não se tenha estabelecido um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, justificado pelas diferenças brutais no mercado - os empreendedores que entraram no mercado há 30 anos são diferentes dos empreendedores que devem se inserir no mercado atual - pode-se identificar algumas características básicas, apontadas pelos comportamentalistas, tais como: inovação, liderança, capacidade de correr riscos, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, envolvimento a longo prazo, tolerância à ambigüidade e à incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade na utilização de recursos, sensibilidade a outros, agressividade, tendência a confiar nas pessoas e dinheiro como medida de desempenho.

<sup>2</sup> Empreendedorismo de start-up: criação de novas empresas

De acordo com uma reportagem do jornal O Estado de São Paulo, de 6 de julho de 1997, os presidentes de cem maiores empresas brasileiras responderam qual era o perfil necessário para que um profissional ingressasse nessas organizações. Foram apontadas as seguintes características: iniciativa, coragem, ética, visão de futuro, conhecimento da empresa e da área de atuação, habilidade de negociação, flexibilidade, capacidade de inovar e criar. (RIBEIRO, 2001)

Caetano (2003) exemplifica as questões comportamentais dentro das organizações, utilizando uma interessante metáfora: pessoas que rolam e os quadrados. Segundo ele, as pessoas que rolam desviam dos obstáculos, encontram sempre uma saída e aceleram cada vez que são acionadas, procurando sempre uma alternativa. Se o caminho for reto, elas aceleram e vão em direção aos resultados. Os quadrados, por sua vez, são como blocos, difíceis de tirar do lugar, de colocar em movimento e mais difíceis ainda de mudar de direção. Exemplifica, comentando que são aquelas pessoas que temos de explicar cada etapa, alertar sobre cada detalhe, que travam, reclamam e batem de frente somente para falar que o gerente mandou ir para o lado errado.

A questão nas nossas empresas é que os obstáculos existem tanto para as “pessoas que rolam”, quanto para os “quadrados”. A diferença fundamental entre eles está na forma como lidam com esses obstáculos. Sem dúvida, o perfil do empreendedor interno está muito próximo ao perfil das “pessoas que rolam”, mas devemos estar atentos aos “quadrados”, pois eles terão influência direta ao trabalho do empreendedor corporativo.

Dolabela (1999) identifica a “síndrome do empregado” como conseqüência de uma cultura e de uma educação que forma pessoas com exclusiva ênfase na tecnologia, sem a preocupação de encontrar novas formas para sua aplicação e sem a capacidade de entender o mercado no qual as organizações estão inseridas. Os empreendedores corporativos não são portadores desta síndrome, uma vez que são agentes de mudança dentro do espaço que lhes é permitido.

se tomar produtivo, para trabalhar.
Descuida de outros conhecimentos que não sejam voltados à tecnologia do produto ou à sua especialidade.
Nomina somente parte do processo
Não é auto-suficiente: exige supervisão e espera que alguém lhe forneça o caminho.
Não busca conhecer o negócio como um todo: a cadeia produtiva, a dinâmica dos mercados, a evolução do setor.
Não se preocupa com o que não existe ou não é feito: tenta entender, especializar-se e melhorar somente o que existe.
Não se preocupa em transformar as necessidades dos clientes em produtos/serviços.
Não percebe a importância na atividade de marketing
Não sabe ler o ambiente externo: ameaças, oportunidades
Não é pró-ativo
Raramente é agente de inovações: não é criativo, não gera mudanças e não muda a si mesmo.
Mais faz do que aprende
Não se preocupa em formar sua rede de relações, estabelece baixo nível de comunicações.
Tem medo do erro e não o toma como fonte de aprendizado

Quadro 5 - Características do portador da “síndrome do empregado”

Fonte: Dolabela, 1999, p.59

De um modo geral, o perfil do empreendedor corporativo não difere do conhecido perfil do empreendedor, uma vez que são conceitos intimamente ligados. Entretanto, pode-se elencar algumas características do perfil do empreendedor corporativo, quais sejam:

- Tem necessidade de realização;
- Planeja e estabelece metas;
- Tem forte iniciativa pessoal;
- Gosta de tomar decisões e responsabiliza-se pelas mesmas;
- Compromete-se e identifica-se com a organização;
- Possui autocontrole;
- Gosta de competir (é movido por desafios);
- Possui empatia;
- Possui rede de relacionamentos;
- Deseja inovações e possui mente aberta;

- Tem necessidade de ascensão dentro da organização;

- Possui visão sistêmica acerca do mercado e da empresa ao qual está vinculado.

O empreendedor corporativo necessita de um ambiente que favoreça a sua atuação. As qualidades inerentes ao perfil do empreendedor corporativo só terão respaldo, se aceitas e viabilizadas no ambiente interno das nossas organizações, por políticas que primem o desenvolvimento humano.

#### 4. AMBIENTE FAVORÁVEL AO INTRA-EMPREENDEDORISMO

Nossas organizações, inegavelmente, trazem consigo as influências do paradigma mecanicista/taylorista, refletidas na sua estrutura organizacional, relações com o mercado e comportamento dos funcionários. O controle ainda é exercido e poucas organizações possuem a autonomia dos colaboradores como essência para o crescimento. As empresas buscam profissionais qualificados, com perfil de liderança, entretanto desqualificam a autonomia através de controles rígidos e ameaças, ainda que sutilmente. Cobram resultados, mas não abrem espaço para que resultados efetivos aconteçam.

Nesse sentido, muitas organizações “desmontaram” seus organogramas, derrubando níveis hierárquicos como forma de trazer a autonomia para a essência da empresa. Todos devem participar, todos devem colaborar, todos devem crescer. A questão é como lidar com princípios altamente arraigados na essência da administração? Controle, comando, poder, hierarquia, líderes e liderados, chefes e empregados. É possível, dentro deste paradigma, criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de todos dentro da organização? Seria utópico imaginar que todos, dentro de uma organização, possuíssem as características necessárias para o desenvolvimento do empreendedorismo interno.

Lívia Barbosa apud Dolabela (1999) comenta que o brasileiro tem mostrado toda sua força e criatividade mais para resistir à adver-

sidade do ambiente do que para modificá-lo e adequá-lo ao seu sonho - isso não caracteriza a pró-atividade, mas ainda a sobrevivência passiva.

Para Drucker (2003), não é o tamanho da empresa que é impedimento para empreendimento e inovação, é a própria atividade em funcionamento. Operar qualquer coisa - uma fábrica, uma tecnologia, uma linha de produto, um sistema de distribuição - exige esforço constante e atenção incessante. Se há algo que seguramente existe em qualquer tipo de atividade é a crise diária. O problema se dá quando a empresa passa a alocar os recursos para administrar a crise diária e, conseqüentemente, não inova, correndo o risco de entrar em declínio. Segue apontando que a empresa empreendedora necessita o estabelecimento de diretrizes e práticas, quais sejam:

- 1 - A empresa deve ser receptiva à inovação e conceber a mudança como oportunidade para crescer. Deve cultivar o trabalho dos empreendedores;

- 2 - A empresa deve mensurar e avaliar sistematicamente sua capacidade empreendedora;

- 3 - A empresa deve ter a sua cultura voltada para as práticas do empreendedorismo, expressa na sua estrutura e na sua política de recursos humanos.

Conforme aponta Bateman (1998), existem duas abordagens utilizadas pelas empresas para estimular a capacidade empreendedora interna: *skunkworks* e *bootlegging*. *Skunkworks* referem-se a equipes de projetos constituídas para produzir um produto novo, com um objetivo específico e cronograma estabelecido. Nessa abordagem, os tomadores de risco não são punidos por correrem riscos, porque seus empregos estão assegurados. *Bootlegging*, por sua vez, refere-se aos esforços informais de parte dos trabalhadores para criar novos produtos e novos processos.

A descentralização é outro meio para encorajar a capacidade empreendedora in-

terna das organizações, pois é um laboratório natural para novas idéias. O encorajamento da capacidade empreendedora interna dá às empresas duas vantagens. Em primeiro lugar, suas políticas encorajam os funcionários a buscarem suas idéias. Em segundo, auxiliam a empresa a atrair pessoas interessadas na capacidade empreendedora interna. As empresas que institucionalizam a inovação estão assegurando o longo prazo.

Contudo, o empreendedorismo interno apresenta alguns perigos, pois nem toda idéia vai se transformar num grande negócio para a empresa; entretanto, a organização que resiste às iniciativas da capacidade empreendedora interna tende a não responder tão rapidamente à necessidade de mudança, levando mais tempo para se adaptar a novas circunstâncias do mercado. Outro risco é a confiança excessiva em um único projeto - por outro lado, projetos demais também comprometem o sucesso do empreendimento, pois pode-se perder o foco.

Drucker (2003) aponta algumas condições necessárias para que o comportamento inovador aconteça dentro das organizações, tais como: a) recursos para a inovação; b) comunicação na organização, principalmente entre pessoas com pontos de vista diferentes; c) incerteza ambiental moderada e mecanismos para focalizar a atenção em condições mutantes; d) grupos de trabalho coesos e integrados; e) estruturas que forneçam acesso a modelos de papéis de inovação e a mentores; f) baixa rotatividade de pessoal e contrato psicológico que legitime o comportamento inovador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio da competitividade e da busca por novos caminhos está aberto a todas pessoas e organizações, cabendo a cada uma delas decidir como percorrer este caminho. Não há atalhos que facilitem a incessante busca pelo diferencial competitivo. Há, sim, muito trabalho pela frente e enganam-se aqueles que imaginam que as empresas necessitam de soluções mirabolantes. As empresas necessitam basicamente de pessoas aptas a encararem tais desafios, com coerência, senso de realidade e criatividade; pessoas capazes de identificar as

potencialidades e dificuldades das organizações frente a um mercado complexo e em constante mudança. Não há como frear o crescimento, não há como frear a inovação, não há como frear a mudança.

Angelo (2003) aponta que são mais propensas a gerar iniciativas intra-empreendedoras as empresas que:

- Adotem culturas organizacionais que respeitem a diferença;
- Não considerem “resultado” apenas a obtenção direta e imediata do lucro;
- Estabeleçam estruturas nas quais poder e responsabilidade são partilhados;
- Valorizem preceitos éticos e reconheçam empenhos;
- Considerem a fluidez do mundo contemporâneo;
- Privilegiem a lealdade e patrocinem parcerias internas e externas.

O empreendedorismo corporativo aborda o desenvolvimento das organizações a partir de pessoas que entendam seus processos, mas que, acima de tudo, tenham vontade de crescer e possuam a visão concreta de que o crescimento da organização é seu crescimento também.

Pode-se dizer que o empreendedorismo corporativo se dá através de três questões fundamentais: primeiramente, através do desenvolvimento do potencial humano dentro das organizações; em segundo, de estrutura e processos que viabilizem o desenvolvimento deste potencial; em terceiro lugar, de um direcionamento estratégico que congregue o gerenciamento da mudança com a constante busca pela inovação.

Para Dornelas (2003), a empresa que deseja trabalhar a inovação de forma estratégica deverá estar atenta para os seguintes aspectos:

1 - A empresa deve ter um forte comprometimento com a busca e o desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos com suporte da cúpula administrativa;

2 - A inovação deve ser vista como um princípio dentro da organização (não restrita a um setor ou departamento de pesquisa);

3 - Deve-se estabelecer estratégias para a criação de novos produtos ou melhorias e aperfeiçoamentos na linha de produtos já existentes;

4 - Deve-se buscar identificar o quão agressiva ou defensiva será a inovação em termos de resultados para a empresa;

5 - A organização deve possuir critérios para a busca de novas idéias de produtos e uma política de procedimentos que facilitarão o seu desenvolvimento.

Assim, diante do atual cenário que envolve as organizações, pode-se dizer que o futuro das organizações é incerto. É difícil prever o que os próximos dez, vinte ou cinquenta anos irão trazer. As técnicas administrativas mais adequadas a serem utilizadas, como os mercados se comportarão e de que forma os avanços tecnológicos irão afetar a vida das organizações também são difíceis de se identificar. A única certeza é que as pessoas continuarão como peça fundamental desta engrenagem, cabendo às organizações a responsabilidade de criarem o espaço propício para o desenvolvimento das pessoas e, por conseqüência, o desenvolvimento da sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 250p.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003. 268p.

CAETANO, Marcelo. **Gerência - se as pessoas rolam, seu trabalho acontece**. *Revista Venda Mais*, São Paulo, set. 2003.

COOPER, Cary L. (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003. 1456p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 273p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183p.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: (enterpriseurship)**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light*, São Paulo, v.7, n. 3, jul./set. 2000.

PIERCE, Jon L.; NEWSTROM, John W. **A estante do administrador**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 378p.

RAY, Michael; MYERS Rochelle. **Criatividade nos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996. 331p.

RIBEIRO, Mauro. **Perfil do profissional competitivo**. *Revista Trevisan*, São Paulo, n. 157, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Administração - mudanças e perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2001. 524p.

SEBRAE. **Cenários de amanhã - As pequenas vão virar o jogo**. Porto Alegre: 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533p.

ZENI, Alexandre. O desenvolvimento local através do empreendedor. In: ENGELMANN, Fabiano, Org. **Estudos em desenvolvimento regional: o Vale do Sinos em perspectiva**. Editora Feevale, 2003. 221p.