

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL DE PROMOÇÃO DO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS
RECONHECIDAMENTE EMPREENDEDORAS COM ATUAÇÃO NO BRASIL**

Eduardo Pinto Vilas Boas

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO

2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof . Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

EDUARDO PINTO VILAS BOAS

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL DE PROMOÇÃO DO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS
RECONHECIDAMENTE EMPREENDEDORAS COM ATUAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Vilas Boas, Eduardo Pinto

Estudo das práticas de gestão empresarial de promoção do empreendedorismo corporativo: estudos de caso em empresas reconhecidamente empreendedoras com atuação no Brasil / Eduardo Pinto Vilas Boas. -- São Paulo, 2009.

137 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.
Bibliografia.

1. Empreendedorismo 2. Administração de empresas 3. Inovações tecnológicas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.421

AGRADECIMENTOS

Na vida nada se constrói sozinho. Os caminhos ficam mais curtos quando percorridos junto com pessoas nas quais confiamos. Por isso, agradeço a todos que estiveram junto comigo, direta ou indiretamente nesta trajetória.

Agradeço aos meus pais Luiz Eduardo Vilas Boas e Maria de Lourdes Pinto Vilas Boas e a minha irmã Marina pela educação, carinho e apoio durante esta importante fase da minha vida.

Ao professor e orientador Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos pelo incentivo, carinho, ensinamentos, orientação e confiança que foram essenciais para que o estudo fosse concluído com êxito.

Aos colegas do GPEADE pelas críticas e contribuições para que a pesquisa ficasse mais completa. Em especial aos colegas Márcio Kuniyoshi e Marcos Gaspar que foram muito solícitos quando requisitados.

A todos os amigos da Pós-Graduação da FEA/USP que fiz durante essa jornada que souberam contribuir com conhecimento e com carinho para que esse estudo fosse realizado.

À Neide que contribuiu com o apoio logístico para que o trabalho fosse feito com muita qualidade.

À USP e aos professores da Pós-Graduação que contribuíram com seu conhecimento para que as ideias amadurecessem e o trabalho ficasse ainda mais completo.

Aos executivos entrevistados pela disponibilidade de oferecer seu tempo, conhecimento e as informações necessárias.

Ao amigo José Dornelas pela parceria, paciência, confiança e ensinamentos para auxiliar a definir os rumos dessa pesquisa.

A todos os amigos que souberam me acolher com carinho nos momentos de dificuldade e de alegria durante esta importante jornada.

A Deus por me iluminar e ajudar a sempre escolher o melhor caminho.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de verificar como e por que as práticas de gestão empresarial, destinadas à promoção de um ambiente propício à existência do empreendedorismo corporativo, que são encontradas em empresas atuantes no Brasil, reconhecidas por algumas publicações de negócios não científicas, contribuem para os resultados atribuídos às ações empreendedoras realizadas pelos seus empregados, sob a ótica de seus executivos. Essas empresas são então apresentadas como aquelas nas quais existe o empreendedorismo corporativo. Os resultados esperados das ações empreendedoras são a geração e lançamento de novos produtos, criação e/ou adoção de novos processos, criação e/ou adoção de novos conceitos de gestão e/ou a entrada em novos negócios. Assume-se como pressuposto conceitual que a ação empreendedora é benéfica para garantir e ampliar o resultado da empresa. O estudo terá cunho exploratório, qualitativo, transversal e será desenvolvido pelo método do estudo de caso, pois é o mais adequado quando se pretende estudar um fenômeno amplo e complexo, cujo tema ainda é pouco conhecido, com estudos de casos múltiplos. Foram estudadas cinco empresas, de setores diferentes da economia, de tamanhos diferentes e também com controladores de diferentes países. As fontes de informações mais importantes do estudo foram as entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores das empresas selecionadas. As principais práticas de gestão empresarial voltadas ao empreendedorismo corporativo encontradas na pesquisa foram: recompensas, incentivos e reconhecimentos; disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros); tolerância ao erro; apoio da alta administração; estruturação da empresa e liberdade de trabalho. A análise das informações dos casos estudados mostrou a existência de diversas práticas dentro de cada uma das cinco categorias identificadas. As empresas adotam práticas em comum, no entanto, também existem algumas peculiaridades que as diferenciam. Foi possível compreender que as práticas de gestão empresarial destinadas à promoção do empreendedorismo corporativo contribuem para as ações empreendedoras ao oferecer as condições organizacionais e os estímulos pessoais necessários para que os seus funcionários possam criar e implementar projetos empreendedores, que serão posteriormente acolhidos pela empresa. Tais práticas são valorizadas pelos empreendedores corporativos, porque sinalizam para eles que as ações empreendedoras são reconhecidas e podem lhes render resultados de prestígio profissional, dentro ou fora da empresa, além de benefícios financeiros diretos, em alguns casos.

Palavras-chave: Empreendedorismo corporativo. Gestão Empresarial. Inovação

ABSTRACT

This study aims to ascertain how and why the practices of business management, destined to promote an environment conducive to the existence of corporate entrepreneurship, which are found in companies operating in Brazil, recognized by some non-scientific business publications, contribute to the results attributed to entrepreneurial activities undertaken by their employees, from the viewpoint of its executives. These companies are then presented as those in which corporate entrepreneurship exist. The expected results of entrepreneurial activities are the creation and launch of new products, creating and / or adoption of new processes, creating and / or adoption of new management concepts and / or entry into new businesses. It is assumed as conceptual assumption that entrepreneurial activity is beneficial to ensure and extend the result of the company. The study will be exploratory, qualitative, transverse and will be developed by the method of case study, because it is more appropriate when attempting to study a broad and complex phenomenon, which theme is still unknown, with multiple case studies. Five companies were studied from different sectors of the economy, of different sizes and with drivers from different countries. The most important sources of information in the study were semi-structured interviews conducted with managers of selected companies. The main corporate governance practices aimed to corporate entrepreneurship found in the research were: rewards, incentives and recognition; availability of resources (material, human and financial); risk tolerance; support of senior management; company structure and freedom at work. The analysis of information from the studied cases showed the existence of various practices within each of the five categories identified. Companies adopt common practices, however, there are some peculiarities that differentiate them. It was possible to understand that the practices of corporate governance for the promotion of corporate entrepreneurship contribute to the entrepreneurship actions providing organizational conditions and personal incentives necessary for their staff to create and implement entrepreneurship projects, which will be posteriorly hosted by the company. Such practices are valued by corporate entrepreneurs, because they show to them that the entrepreneurial action are recognized and may draw results of their professional prestige, inside or outside the company, in addition to direct financial benefits, in some cases.

Key-words: *Corporate Entrepreneurship. Business management. Innovation*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE TABELAS	4
I O PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.1 Introdução.....	5
1.2 Definição da situação problema.....	6
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	9
1.4 Questões da pesquisa	10
1.5 Definições teóricas e operacionais dos conceitos relevantes	10
1.6 Pressupostos conceituais.....	12
II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Inovação nas corporações	13
2.2 Empreendedorismo Corporativo.....	19
2.2.1 Práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo	25
III METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1 Método de pesquisa	31
3.2 Critérios para escolha e seleção das empresas a serem estudadas na pesquisa.....	33
3.3 Estratégia de coleta e análise dos dados	33
3.4 Limitações do método	35
3.5 Limitações da pesquisa.....	36
3.6 Modelo teórico da pesquisa	37
IV CASOS ANALISADOS	39
4.1 Empresa 1	39
4.1.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	43
4.1.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa.....	51
4.2 Empresa 2.....	53
4.2.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	56
4.2.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa.....	69
4.3 Empresa 3	72
4.3.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	74
4.3.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa.....	83
4.4 Empresa 4.....	85
4.4.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	89
4.4.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa.....	94
4.5 Empresa 5.....	96
4.5.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	97
4.5.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa.....	101
V ANÁLISE DOS CASOS.....	103
5.1 Práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos oferecidos para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	103
5.2 Práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros) para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras.....	106
5.3 Práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	109
5.4 Práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração às atividades para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras.....	111
5.5 Práticas de gestão empresarial de estruturação da empresa para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	113
5.6 Práticas de gestão empresarial de liberdade de trabalho para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras	115
VI CONCLUSÕES	117
6.1 As práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo e os resultados atribuídos às ações empreendedoras de seus empregados.....	117
6.2 Propostas para outros estudos	121

REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICES.....	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA: Análise de valor agregado

CEAI: Instrumento de julgamento de empreendedorismo corporativo

EBITDA: *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade

IBIE: Instituto Brasileiro de Intra-empreendedorismo

ICE: *International corporate entrepreneurship*

IVA: Índice de valor agregado

P&D : Pesquisa & desenvolvimento

P&D&I: Pesquisa & desenvolvimento & inovação

P.E.I.: Pedido de Experiência Industrial

PNQ: Prêmio Nacional da Qualidade

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais autores de práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo.....	30
Tabela 2 - Empresas listadas no <i>ranking</i> de empreendedorismo corporativo.....	33
Tabela 3 - Práticas de gestão que promovem o empreendedorismo na Empresa 1	51
Tabela 4 - Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 2	69
Tabela 5 – Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 3	82
Tabela 6 – Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 4	94
Tabela 7 – Resultados com propriedade intelectual e industrial da Empresa 4	95
Tabela 8 – Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 5	101
Tabela 9 - Práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos identificadas	106
Tabela 10 - Práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos identificadas....	109
Tabela 11 - Práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro identificadas	111
Tabela 12 - Práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração identificadas	113
Tabela 13 - Práticas de gestão empresarial de estruturação da empresa identificadas	115
Tabela 14 - Práticas de gestão empresarial de liberdade de trabalho identificadas	116

I O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

Os avanços tecnológicos permitiram que algumas empresas expandissem suas operações em níveis globais. Esse fenômeno tornou o mercado cada vez mais globalizado e fez com que empresas, que permaneciam agindo localmente, passassem a competir com outras empresas além daquelas com as quais já estavam previamente acostumadas, enfrentando uma competição ainda mais acirrada.

O acirramento da competição fez com que as empresas se sentissem ameaçadas e, conseqüentemente, aumentou a necessidade de criarem diferenciais para que se mantivessem competitivas. Uma das maneiras que encontraram para preservar sua competitividade foi através da busca constante de inovação, que, por sua vez, requer preparação e destinação adequadas de recursos para que ocorra.

Procurando obter maiores resultados em termos de inovação de processos, produtos, serviços, mercados, conceitos de gestão e mesmo de criação de novos negócios e parcerias (dentro da área de atuação da empresa ou em novas áreas), algumas empresas buscaram implementar práticas gerenciais que visassem promover a criação e manutenção de um ambiente propício à manifestação de ações de empreendedorismo corporativo, ou seja, aquele que é praticado por gestores que são vinculados como empregados ao seu quadro funcional.

Para conseguir que esse ambiente seja instalado, são necessárias algumas condições que a alta administração (conselho, ou os próprios donos diretamente) deve estabelecer como vigentes dentro da empresa e que perpassam todos os níveis hierárquicos desta.

Tais condições podem envolver, em maior ou menor intensidade, o estabelecimento de políticas de permissão e valorização das ações empreendedoras que gerem inovações, a criação de programas de estímulos, reconhecimento e recompensas através de participação nos resultados decorrentes das ações empreendedoras, facilidades para acesso aos recursos existentes necessários para a busca, preparação e experimentação das ideias, conceitos e

propostas empreendedoras, inclusão dessa postura para fins de reconhecimento no sistema de avaliação de desempenho, dentre outras.

Espera-se que essas práticas estimulem, facilitem e incentivem os gestores em busca da inovação contínua por meio da descoberta constante de novas oportunidades para serem exploradas internamente. Assume-se como premissa que o aproveitamento dessas oportunidades junto ao mercado pode gerar maior retorno para os acionistas, maior intensidade de inovação à empresa e, na maioria dos casos, mais benefícios para os clientes atuais, ou para novos segmentos de clientes que forem conquistados pelos novos negócios (quando a inovação for de entrada em um novo negócio relacionado ou diferente do negócio atualmente explorado pela empresa).

Todavia, a implementação dessas práticas é uma tarefa complexa que, em alguns casos, pode não gerar os resultados desejados, seja por erros durante o planejamento, a implementação ou até mesmo na definição dos objetivos esperados.

A complexidade dessa tarefa, somada às possibilidades de resultados esperados, fez com que, a partir de meados da década de 80 do século passado, essas práticas gerenciais fossem identificadas e divulgadas através das publicações acadêmicas. Como resultado, o empreendedorismo corporativo ganhou interesse e algum destaque entre as linhas de pesquisa em administração mais recentes.

1.2 Definição da situação problema

O empreendedorismo corporativo ganhou destaque, tanto no meio empresarial como no meio acadêmico, diante da necessidade das empresas de promoverem a inovação de forma sistemática. Neste ponto cabe destacar que a inovação é diferente da invenção. Essa distinção foi identificada por um dos autores pioneiros nos estudos de inovação, Schumpeter (1971) *apud* Barbieri (2003, p. 44), para quem a “inovação é uma nova combinação de meios de produção e constitui um elemento central da economia; a invenção se não for levada à prática, é irrelevante do ponto de vista econômico”.

Na década de 80, Pinchot (1985) destacou a importância da inovação, e também a diferenciou da invenção. Segundo o autor, a invenção está relacionada à criação de um novo produto ou serviço potencialmente útil. Essa é apenas a primeira parte da inovação, cuja segunda parte consiste na transformação da ideia em algo comercializável. Tanto a invenção quanto a implementação são essenciais para a existência da inovação.

Mais recentemente, Tidd *et al.* (2008), em seus estudos, também identificaram a necessidade de diferenciar invenção de inovação. Para esses autores, a inovação é um processo que visa desenvolver o uso prático de uma invenção previamente concebida. Dessa forma, a invenção pode ser considerada o início de um longo processo para difundir e efetivar uma boa ideia.

Procurando aumentar a quantidade e a qualidade das iniciativas que realizam com o intuito de inovar, as empresas passaram a se organizar de uma maneira que fosse possível incentivar a criação e implementação de ideias e reduzir os riscos advindos desse processo, através do incentivo aos colaboradores que promovem a inovação, os quais ficaram conhecidos como empreendedores corporativos. Segundo Pinchot (1985), os empreendedores corporativos não são necessariamente os inventores, sua contribuição consiste em transformar ideias em realidades lucrativas. Eles tendem a estar menos motivados quando os negócios já estão consolidados. Essa forma de organização, que procura sistematizar e estimular as ações inovadoras na empresa, foi denominada empreendedorismo corporativo.

Diversos autores, como Drucker (1985), Dornelas (2003) e Kuratko (2005), têm estudado o empreendedorismo corporativo nos últimos anos. Diferentes abordagens foram adotadas para estudar o tema, destacando-se, entre elas, as que trataram o tema sob a ótica de sua importância estratégica para a empresa; há ainda outras com enfoque no comportamento dos empreendedores corporativos, outras que buscaram identificar o que as empresas devem fazer para incentivar, estimular e apoiar o empreendedorismo corporativo e ainda as que atribuíram ao empreendedorismo corporativo a capacidade de contribuir para a ocorrência de inovações no âmbito das empresas.

Os fatores que promovem a ocorrência do empreendedorismo corporativo são diferenciados tanto em conceito como em resultado nos diferentes níveis da estrutura organizacional. O empreendedorismo corporativo pode ser tratado apenas no nível da alta gestão, quando se procura identificar quais os objetivos possíveis para uma empresa que busca incentivar o

empreendedorismo corporativo. Alguns exemplos são: a busca de inovação em produtos, operações e/ou processos administrativos ou fabris existentes; busca e introdução de novos negócios para completar o portfólio de negócios já explorados; e até a criação de novas empresas para explorar negócios completamente diferentes daqueles explorados pela empresa na atualidade; dentre outras possibilidades.

Outra abordagem, que será considerada nos tópicos posteriores deste estudo, trata o tema com o enfoque comportamental que envolve os empreendedores corporativos. Segundo esse enfoque, estímulos e reconhecimentos desses tipos de comportamentos deveriam ser difundidos, por meio de práticas gerenciais que abrangessem todos os níveis da empresa e os colaboradores que neles trabalham.

Lenzi (2008) analisou que os pares reconhecem a presença de competências empreendedoras nos empreendedores corporativos, e que cada competência empreendedora está ligada a um tipo psicológico predominante.

Pinchot (1985) acreditava que é necessário existir sempre um grupo de pessoas que seja dedicado e apaixonado por fazer as inovações acontecerem, mesmo em grandes organizações. Dessa forma, oferecendo as condições para que esses indivíduos executem suas visões com sucesso, as corporações podem dar um grande passo em direção ao empreendedorismo corporativo.

Devido à grande quantidade de variáveis envolvidas para o sucesso de sua implementação, como foi identificado pela literatura, tem sido um desafio para as empresas organizarem-se de maneira a se tornarem empreendedoras. No Brasil, segundo Greco *et al.* (2009, p. 83), somente 0,4% das empresas já existentes possui perfil inovador. Isso demonstra as dificuldades que são encontradas pelas empresas de todos os portes no país para conseguirem implementar ações que fomentem o empreendedorismo corporativo e estimulem os empregados a se envolverem em ações inovadoras. A ampliação desse tema como campo de estudo tem ajudado as empresas a evitarem práticas que não tiveram sucesso anteriormente e a guiarem-se pelas experiências bem sucedidas.

Procurando se diferenciar dos temas já abordados anteriormente, esse estudo terá enfoque nas práticas de gestão empresarial de promoção do empreendedorismo corporativo e nos

resultados atribuídos às ações empreendedoras realizadas pelos seus empregados decorrentes da adoção dessas práticas por empresas atuantes no Brasil. Empresas que admitem, por meio das afirmações de suas fontes, adotar práticas de estímulo, incentivo e apoio aos empreendedores corporativos.

O tema empreendedorismo corporativo é um desafio para as empresas e por isso é abordado também por publicações de negócios. A revista Exame, uma das principais revistas de negócio do país, dedicou, em março de 2006, um encarte à inovação e empreendedorismo. Nessa edição, foram selecionadas as empresas brasileiras mais empreendedoras e foram analisadas algumas de suas práticas gerenciais e os resultados encontrados pela empresa (SILVEIRA, 2006).

1.3 Objetivos da Pesquisa

A presente pesquisa tem por objetivo verificar como e por que as práticas de gestão empresarial, destinadas à promoção de um ambiente propício à existência do empreendedorismo corporativo e encontradas em empresas atuantes no Brasil, reconhecidas por algumas publicações de negócios não científicas, contribuem para os resultados atribuídos às ações empreendedoras realizadas pelos seus empregados, sob a ótica de seus executivos. Essas empresas são então apresentadas como aquelas nas quais existe o empreendedorismo corporativo.

Ademais, a pesquisa se propõe a elaborar uma lista das práticas mais adotadas pelas empresas cujas experiências foram pesquisadas conforme os ditames do método de estudo de casos. Em ato concomitante verificar como as práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo proporcionam o resultado esperado em termos de novos produtos, processos, conceitos de gestão e até mesmo novos negócios para a empresa. Além de investigar se as práticas de gestão empresarial adotadas para promover o empreendedorismo corporativo nas empresas estudadas proporcionaram os resultados esperados em termos de geração e lançamento de novos produtos, criação e/ou adoção de novos processos, criação e/ou adoção de novos conceitos de gestão e/ou a entrada em novos negócios.

1.4 Questões da pesquisa

Diante da importância do empreendedorismo corporativo, tanto no ambiente empresarial como no seu interesse para pesquisa e ensino acadêmico, e procurando atingir os objetivos de pesquisa propostos, coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

- Como e por que as práticas de gestão empresarial destinadas à promoção do empreendedorismo corporativo presentes em empresas que são reconhecidas como empreendedoras contribuem para os resultados atribuídos às ações empreendedoras realizadas pelos seus empregados?

1.5 Definições teóricas e operacionais dos conceitos relevantes

Os conceitos relevantes para o estudo serão definidos teórica e operacionalmente a seguir:

Empreendedorismo corporativo: É um processo que um indivíduo ou grupo de indivíduos com vínculo empregatício com uma empresa instalada executa para alcançar um ou mais dentre os objetivos a seguir listados:

- 1) Criar e colocar em condições de produção ou funcionamento novos produtos, processos, serviços e conceitos de gestão inovadores.
- 2) Um novo negócio ou empresa para a empresa para a qual já trabalham.

Para executar este processo, os empregados que realizam estas ações empreendedoras precisam identificar a oportunidade, convencer os pares e a alta administração para conceder os recursos e viabilizar um experimento corporativo que mostre as vantagens para os clientes e os benefícios atuais e futuros que a empresa empregadora obterá com o alcance de um destes objetivos. É imprescindível que as ideias, além de serem provadas pela equipe ou grupo como viáveis, sejam inovadoras para criar um diferencial em relação àquelas que os concorrentes já possuem. A exigência deste caráter inovador está associada à necessidade constante da empresa de se diferenciar dos concorrentes.

- Definição operacional de empreendedorismo corporativo: o empreendedorismo corporativo será constatado pela existência dos resultados esperados pela adoção dessas práticas. Estes resultados efetivos serão observados através de inovações criadas e implementadas sob a forma de novos produtos, processos, serviços, conceitos de gestão e até novos negócios para as empresas existentes.

Empresa Empreendedora: É a empresa que possui a habilidade de criar e/ou implementar inovações sob a forma de novos produtos, processos, serviços, conceitos de gestão e novos negócios, que sejam pioneiras no mercado, por meio do constante monitoramento do ambiente em que está inserida, e que possuam uma estrutura interna capaz de fomentar e suportar projetos com retornos incertos (ZAHRA; GARVIS, 2000).

- Definição operacional de empresa empreendedora: é aquela em que se pode identificar a criação e/ou a implementação de novos produtos, serviços, processos, conceitos de gestão e/ou negócios ainda não ofertados ou utilizados por outras empresas no ambiente em que a empresa atua.

Práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo: Definir e colocar em prática políticas, estratégias, procedimentos, unidades organizacionais, mecanismos e fundos de apoio que passam a ser institucionalizados e seguidos dentro da empresa com o intuito de promover o surgimento de ações empreendedoras no corpo de colaboradores da empresa para gerar inovações de processos, produtos, serviços, conceitos de gestão e/ou negócios capazes de contribuir para a melhoria dos resultados empresariais.

- Definição operacional de práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo: São as decisões e ações adotadas pela empresa por determinação de seus gestores com o intuito de estimular, apoiar e promover o aparecimento de ações empreendedoras internas para alcançar um ou mais dos objetivos já mencionados anteriormente.

Resultados esperados pela empresa que promove o empreendedorismo corporativo: A empresa que possui práticas que promovem o empreendedorismo corporativo pretende ampliar sua capacidade de identificação e implementação de novos produtos, serviços,

processos, conceitos de gestão e negócios.

- Definição operacional dos resultados esperados pela empresa que promove o empreendedorismo corporativo: São os novos produtos, novos serviços, novos processos, novos conceitos de gestão e novos negócios identificados e implementados pela empresa.

1.6 Pressupostos conceituais

Esta pesquisa parte de alguns pressupostos conceituais para viabilizar a execução da mesma. Estes pressupostos são:

- Assume-se como pressuposto conceitual que a existência de um ambiente propício ao empreendedorismo corporativo facilitará o surgimento de inovação.

- Assume-se como pressuposto conceitual que as práticas de empreendedorismo corporativo da empresa estejam alinhadas à sua estratégia.

- Assume-se como pressuposto conceitual que a inovação será tratada como a criação e implementação de novos negócios, novos produtos, novos serviços, novos processos e novos conceitos de gestão.

- Assume-se como pressuposto conceitual que a ação empreendedora é benéfica para garantir e ampliar o resultado da empresa.

II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abrangeu os principais autores que tratam dos temas empreendedorismo corporativo e inovação. Especial atenção foi dedicada às práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo e aos resultados aguardados pelas empresas que utilizam essas práticas.

2.1 Inovação nas corporações

A inovação atrai especial atenção dos pesquisadores e praticantes da área de gestão de empresas por ser considerada um dos ingredientes para a competitividade das empresas no século XXI. Observa-se que as pesquisas sobre inovação têm se dividido em duas grandes áreas. A primeira, baseada na teoria econômica, tem por foco as diferenças nos padrões de inovação entre países e setores industriais, a evolução da tecnologia ao longo do tempo e as diferenças na propensão para inovar em um determinado setor industrial, ou seja, uma visão macro da inovação. A segunda área, focada no nível micro das firmas, tem por principal preocupação o estudo dos processos de desenvolvimento de produtos (BROWN; EISENHARDT, 1995).

Contudo, para trazer benefícios à competitividade das empresas, na forma de novos produtos ou processos que as diferenciem de seus competidores, a inovação não pode ser restrita à pesquisa de novas tecnologias e ao desenvolvimento de novos produtos. Novas tecnologias desenvolvidas podem falhar ao serem transformadas em produtos e serviços, e novos produtos e serviços desenvolvidos podem não se tornar sucessos comerciais. Pesquisa desenvolvida pela consultoria Booz Allen e Hamilton aponta que, de um grupo de 1000 empresas globais inovadoras, as mais bem sucedidas não são as que necessariamente mais investiram recursos em pesquisa e desenvolvimento (JARUZELSKI *et al.*, 2006). Resultados semelhantes tiveram também Andreassi e Sbragia (2002) em seus estudos. Portanto, pode-se dizer que a inovação vai além dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em tecnologia, é um processo mais amplo e complexo resultante de interações complexas entre indivíduos, firmas e outras instituições produtoras de conhecimento, em níveis local, nacional e mundial, que merecem

ser estudadas (ARBIX, 2006).

Muitos autores de diferentes áreas têm estudado a inovação, portanto, ela tem sido definida de diferentes formas. No seu significado epistemológico, inovação poderia ser definida como: “fazer alguma coisa nova” (TIDD *et al.*, 2001). Em consonância, o que se observa nas várias definições encontradas é a ideia de “algo novo”, seja uma característica de um produto ou serviço, de um processo, de uma técnica ou de um novo uso para um produto ou serviço.

Pinchot (1985) entende que a criação de algo novo é apenas uma invenção, que embora seja parte integrante de uma inovação, depende ainda da implementação e do desenvolvimento comercial para ser considerada uma. Atualmente, essa definição que entende a inovação como o processo existente desde uma ideia até sua efetiva comercialização é a mais aceita.

A definição adotada pelo Manual de Oslo OECD/Eurostat (2005) segmenta a inovação em quatro tipos específicos: a inovação corresponde à implementação de uma solução nova ou significativamente melhorada para a empresa, seja ela um novo produto, processo, método organizacional ou de *marketing*, que tenha como objetivo reforçar sua posição competitiva, aumentar seu desempenho ou o conhecimento.

Segundo esse Manual, inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades e funcionalidades de produtos e serviços. Pode-se incluir aqui, os bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processos representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. Inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, novas práticas gerenciais, tais como: mudanças em práticas de negócios, em gestão de recursos humanos, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa. Por fim, mas não menos importantes, as inovações de *marketing*, que envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Na ilustração 1, criada por McFadzean *et al.* (2005), é possível observar que através de um processo de inovação é gerado um produto da inovação, que pode ser classificado tanto em relação ao seu grau como em relação à sua finalidade. Em relação ao grau é possível dividir a

inovação em: mudança de estilo, extensão de linha de produto, melhoria em produto, novo produto, novo negócio e outras inovações maiores. Já em relação à finalidade, a inovação pode ser dividida em: novos produtos e serviços para o consumidor, novos métodos de comercialização, novas soluções e novos processos. Assim como o Manual de Oslo, esses autores afirmaram que a inovação deve gerar valor para a organização, seus fornecedores e consumidores.

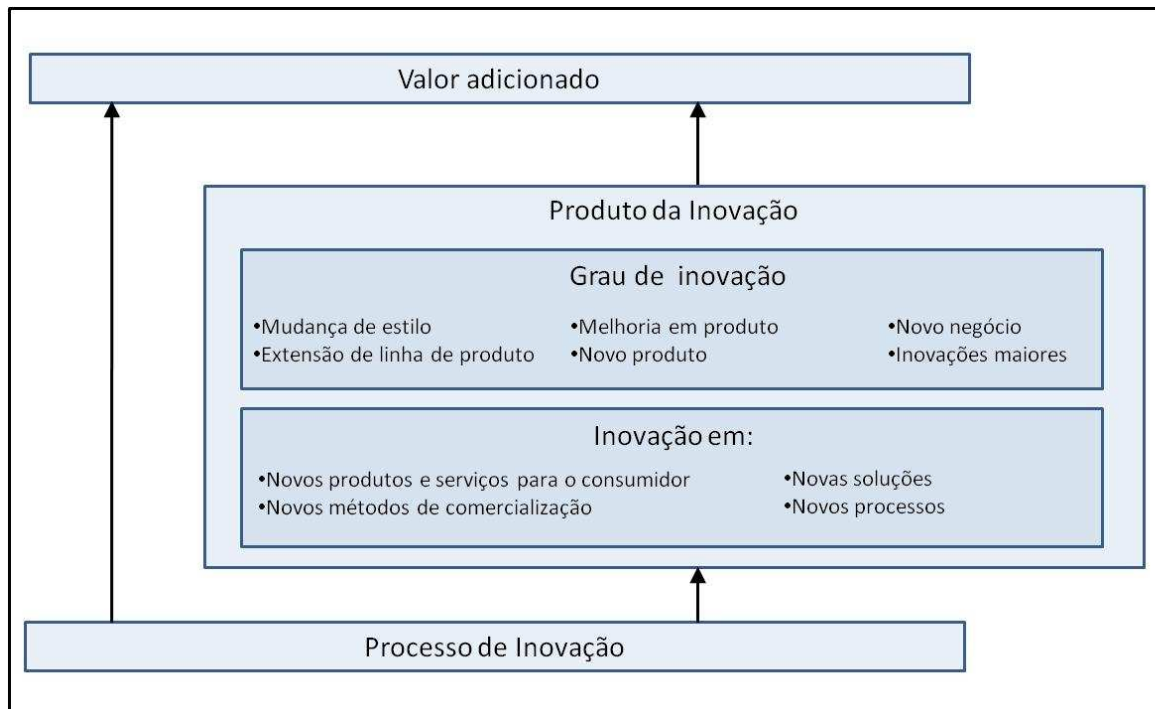


Ilustração 1 - Processo de inovação
 FONTE: Adaptado de McFadzean *et al.*(2005)

Sawhney *et al.* (2006) adotaram uma definição mais ampla de inovação ao considerar que existem doze dimensões nas quais a empresa pode criá-la, são elas: oferta, plataforma, soluções, clientes, experiência do cliente, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e marca.

Para Sawhney *et al.* (2006), as empresas do mesmo setor normalmente investem em inovações semelhantes, de modo que dificilmente conseguem ganhar com isso vantagem competitiva, uma vez que seus concorrentes fazem coisas semelhantes. Com esse espectro mais amplo de inovação apresentado, eles acreditam que as empresas conseguem inovar em questões que irão realmente diferenciá-las das demais e com isso conseguirão criar vantagens competitivas.

No presente estudo, será considerada inovação a criação e/ou a implementação de novos produtos e serviços, novos processos, novos conceitos de gestão e novos negócios.

Diante do exposto acima, acredita-se que a inovação pode melhorar a competitividade das empresas, para tanto é exigido um conjunto de diferentes conhecimentos e habilidades gerenciais daqueles que administram o negócio no dia a dia (TIDD *et al.*, 2001). Dentre os desafios que uma empresa enfrenta para inovar, encontra-se a necessidade de ela ter um modelo de gestão que permita aos seus colaboradores se sentirem livres e motivados para exporem novas ideias, transformá-las em projetos e protótipos de produtos ou processos. Logo em seguida, terão que encontrar as condições e os recursos para fazerem individualmente ou em equipe os experimentos internos e/ou externos necessários para testar em escala, ainda piloto e, na maioria das vezes, circunscrita a uma determinada unidade departamental da empresa para verificar sua viabilidade, funcionalidade e aceitação por parte dos outros colaboradores e dirigentes. Finalmente, precisam verificar se os clientes corporativos ou consumidores finais, dependendo do público que a empresa atende, consideraram as mesmas como geradoras de valor para eles, pela sua disposição de adquirir ou adotar os produtos, processos e/ou serviços delas resultantes.

É o modelo de gestão que irá definir como a empresa irá se organizar para seguir suas estratégias. Segundo Galbraith (1973), por modelo de gestão, entende-se a composição alinhada de estratégias, estrutura, processos, equipes, mecanismos de coordenação, controle e recompensas direcionados para a satisfação dos clientes. A inovação tenderá a ocorrer com maior intensidade se o modelo de gestão for apropriado.

Contudo, diversas empresas ainda mantêm uma visão restrita sobre a inovação. Mañas (2001) alertou para o fato de muitos gestores enxergarem a inovação como uma tarefa exclusiva dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento e por isso não confiarem que ela possa ser praticada em qualquer área de uma empresa, em qualquer nível hierárquico e atividade que exerça o indivíduo. Hamel (2006) também destacou a falta de uma visão sistêmica sobre a inovação, que envolva toda a empresa. Para ele, poucas companhias conseguiram desenvolver sistemas que permitam a inovação contínua. A maioria das empresas ainda conta com uma metodologia formal de desenvolvimento de produtos, e grupos isolados de pesquisa e desenvolvimento.

No entanto, outros autores já buscavam desenvolver maneiras de levar a inovação além das fronteiras do departamento de pesquisa e desenvolvimento. Drucker (1985) citou os processos administrativos como importantes instrumentos para a inovação contínua. Ele entendia que para que a empresa seja receptiva ao empreendedorismo, o desempenho inovador deveria ser incluído no modo pelo qual ela realiza o seu próprio controle. Dessa maneira, ele acreditava que poderia induzir os seres humanos a se comportar de acordo com aquilo que deles se espera.

Outro autor a destacar a importância da inovação além das fronteiras da pesquisa e desenvolvimento foi Santos (2006). Para esse autor, a busca constante da empresa por novos mercados, novos produtos e serviços, processos, conceitos inovadores de gestão e até de novos negócios pode levar a empresa à inovação. Por sua vez, além da busca, é preciso que exista um ambiente propício e estimulante para que as ações empreendedoras dos colaboradores possam resultar em inovações que beneficiam os clientes e geram mais rentabilidade e retorno para os seus proprietários e/ou acionistas.

Ainda na linha de expandir a inovação para além dos departamentos específicos para essa finalidade, visando à existência da mesma em diversos locais da empresa, Neely e Hii (1998) *apud* Cunha e Santos (2006), em seus estudos, trataram as características que tornam o ambiente da empresa propício e estimulante à existência de inovação como, por exemplo, o formato da estrutura organizacional, que deve ser horizontalizada e permitir que os colaboradores trabalhem em grupos multifuncionais e multiníveis, direcionados à solução de problemas e ao desenvolvimento de projetos. O diretor executivo e os demais gestores da alta administração devem demonstrar compromisso com a inovação, possuir visão e entusiasmo e encorajar a tomada de risco e a mudança. A comunicação com os clientes, fornecedores, investidores e funcionários deve ser eficiente e traduzir-se em melhorias na empresa.

De acordo com os autores acima descritos, é possível caracterizar um ambiente propício e estimulante para a ocorrência de ações empreendedoras que levem à inovação. No entanto, essas características não são condições suficientes, de modo que Neely e Hii (1999) *apud* Cunha e Santos (2006) levantaram algumas competências que as empresas inovadoras devem ter. Merecem destaque: capacidade de gerar ideias; especialização em parcerias com clientes; bons conhecimentos em tecnologia e mercado; rapidez na tomada de decisão; posse de

patentes próprias; sinergia entre produção, desenvolvimento e engenharia; e detecção de oportunidades no setor.

Identificadas as características e competências do ambiente que é propício e estimula a inovação, é interessante analisar os resultados que podem ser obtidos através dela. D'Aveni (1995) destacou a possibilidade de a empresa obter uma vantagem competitiva momentânea, ao conseguir sair de uma competição baseada apenas em preço e qualidade e poder obter uma vantagem competitiva perante os concorrentes ao oferecer um produto que possui mais valor aos olhos dos clientes. Sawney *et al.* (2006) também creditam a importância da inovação ao fato de esta criar valor para os clientes e, em consequência, para a empresa. D'Aveni (1995), no entanto, destaca que a vantagem competitiva criada logo será alcançada pelos concorrentes imitadores, de modo que a empresa pioneira deverá estar sempre buscando mais inovações para que possa vencer seus competidores.

Hitt *et al.* (2002) também entendem que a vantagem competitiva das empresas, no ambiente de negócios turbulento atual, é criada através de inovações que, por sua vez, criam novas indústrias e mercados. Para competir nesse ambiente, a empresa precisa ter mentalidade empreendedora, que a faça pensar em negócios e suas oportunidades e capturar benefícios da incerteza. Ações empreendedoras que usam uma perspectiva estratégica ajudam a identificar as oportunidades mais apropriadas para ser exploradas e facilitam o estabelecimento de vantagens competitivas. O diferencial da empresa empreendedora está em explorar oportunidades que seus concorrentes ainda não observaram. Para isso, ela deve explorar recursos que seus concorrentes não possam copiar com facilidade.

Diante do exposto, destaca-se a necessidade de que a empresa crie um ambiente propício e estimulante à ocorrência de inovação contínua em todas as suas instâncias e não restrita ao departamento de pesquisa e desenvolvimento. Para que isso ocorra, ela deve criar um processo que acolha, priorize e proteja as potencialidades dos empreendedores corporativos em relação às ideias e iniciativas propostas, assegurando-lhes prioridade para participar na liderança ou como membros da equipe que será responsável pelo desenvolvimento da mesma. As possibilidades de elaboração e proposição de ideias inovadoras devem ser estendidas para todos os colaboradores da empresa. Como resultado desse processo, espera-se que a empresa crie novos produtos, serviços, processos, formas de gestão e/ou novos negócios que criem valor para os clientes e, conseqüentemente, para elas.

Segundo Cunha e Santos (2006), uma empresa inovadora estimula o empreendedorismo corporativo. A relação entre atividade empreendedora e aumento do empenho para inovação também foi tema de estudo de Zahra e Garvis (2000). Já Greco *et al.* (2009) salientaram que empreendedorismo corporativo consiste em estimular os funcionários a se envolverem em atividades de inovação na organização. Com isso fica claro o relacionamento entre o empreendedorismo corporativo e a inovação, levando a entender que o empreendedorismo corporativo consiste em uma maneira de a empresa se organizar para estimular os seus colaboradores a agir de modo que criem inovações.

2.2 Empreendedorismo Corporativo

Antes de definir o que é empreendedorismo corporativo, é necessário entender o empreendedorismo. O tema começou a ser foco de atenção de estudos no século XX e tem como um dos seus pesquisadores pioneiros Schumpeter (1982), que identificou no empreendedor um papel importante para o desenvolvimento econômico e para a sobrevivência do capitalismo. Segundo o autor, o papel do empreendedor consiste em fazer as coisas acontecerem, sendo responsável pela destruição criativa através da inovação.

Um significado mais atual e abrangente foi proposto por Dornelas (2008), ao definir que o empreendedorismo está ligado a fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

A necessidade de se compreender o empreendedorismo corporativo ganhou importância recentemente (McFADZEAN *et al.*, 2005); uma conceituação bastante simples foi apresentada por Antoncic e Hisrich (2001) que trataram o empreendedorismo corporativo como as ações empreendedoras que ocorrem dentro de uma organização já estabelecida. No entanto, esse conceito é muito mais amplo, segundo a definição de outros autores, e vem evoluindo ao longo dos anos (HORNSBY, *et al.* 2005). Hornsby *et al.* (2005) identificaram alguns pesquisadores da década de 80 e do início da de 90 que conceituavam o empreendedorismo corporativo como a incorporação de esforços empreendedores que requerem ações organizacionais e comprometimento de recursos com a finalidade de realizar

atividades inovadoras.

Miler (1983) *apud* Zahra e Covins (1995) tratou do conceito de empreendedorismo corporativo ao criar o que chamou de *ICE (International corporate entrepreneurship)* para identificar a existência de empreendedorismo corporativo em empresas multinacionais. Para seus estudos, o autor definiu o empreendedorismo corporativo como a soma da inovação, propensão ao risco e pró-atividade da empresa. Ele entendia inovação como a resposta rápida às mudanças externas e à habilidade da empresa em criar novos produtos, processos e inovações organizacionais. Esse conceito de inovação é mais restrito do que aquele que será utilizado nessa dissertação e que já foi descrito na seção acima. Por pró-atividade, entende-se a agressividade da empresa em perseguir oportunidades de mercado e a ênfase em ser pioneira ao lançar inovações. Propensão ao risco, no entendimento dos autores, é a disposição da empresa para suportar projetos inovadores, mesmo que tenham retorno incerto. Essas habilidades em conjunto podem aumentar a capacidade da empresa de reconhecer e explorar oportunidades de negócio melhor do que as de seus competidores (ZAHRA; GARVIS, 2000).

Uma característica distinta das empresas empreendedoras é sua capacidade de reconhecer e perseguir oportunidades bem à frente dos seus concorrentes, e fazê-lo apesar dos recursos limitados (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA e DESS, 2001). Outros autores também trataram a busca e implementação de oportunidades como parte do processo de empreendedorismo corporativo. Hayton (2005) define a origem das oportunidades, separando-as como aquelas que são decorrentes de assimetrias do mercado e as advindas de novos conhecimentos tecnológicos. Já Kuratko *et al.* (2005) definiram que o empreendedorismo corporativo auxilia a exploração de oportunidades atuais e futuras e a aquisição e desenvolvimento de competências para implementá-las. Para os autores, esse processo é estimulado através do comportamento de ações pró-ativas, típicas de empreendedores corporativos e irá auxiliar a empresa para que ela alcance as inovações pretendidas e conseqüentemente explore suas vantagens competitivas.

O conceito de empreendedorismo corporativo pode ser ainda mais amplo. Hayton (2005) tratou da exploração de novas combinações de conhecimento, evoluindo um conceito definido por autores anteriores como Floyd e Wooldridge (1999) e McGrath (2001), que haviam conectado o conceito de empreendedorismo corporativo à capacidade da empresa de aprender e desaprender continuamente. Kuratko (2005) definiu que as atividades de fomento ao

empreendedorismo corporativo podem ser formais ou informais. Ferraz *et al.* (2008) destacaram a importância de se criar mecanismos e mentalidades capazes de apoiar e reconhecer iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes organizações

Em relação aos resultados esperados do processo de empreendedorismo corporativo, ocorreu também uma evolução nas teorias, Zahra e Garvis (2000) ressaltaram a procura por oportunidades, ao invés da espera passiva e da resposta aos concorrentes, uma vez que o pioneirismo tende a melhorar o desempenho da empresa. Mair (2002b) classificou como resultados esperados do processo de empreendedorismo corporativo a geração de novas organizações, novos negócios, novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Antoncic e Hisrich (2001) foram ainda mais amplos e incluíram nessa lista o desenvolvimento de novas tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e até mesmo posturas competitivas. Seiffert (2005) e Sharma e Chrisman (1999) relacionaram o empreendedorismo corporativo a atividades de criação, renovação ou inovação que ocorram dentro ou fora da empresa.

Outros autores encontraram finalidades diferentes para a prática do empreendedorismo corporativo como, por exemplo, Zahra (1991) que identificou o intuito de aumentar a rentabilidade da empresa, Baden-Fuller (1995), o fomento à inovação e Birkinshaw (1997), o sucesso internacional. Yiu e Lau (2008) identificaram que em comparação com empresas que não tem comportamento empreendedor, empresas empreendedoras podem acumular mais capacidades dinâmicas difíceis de replicar. Tais capacidades são recursos que garantem a vantagem competitiva e que são depois refletidas em melhorar o desempenho da empresa.

Com o intuito de facilitar a identificação dos objetivos esperados com o empreendedorismo corporativo, alguns autores como Seiffert (2005), Dornelas (2005), Kuratko (2005) e Yiu e Lau (2008) dividiram os objetivos esperados do empreendedorismo corporativo em dois bastante distintos. O primeiro deles é a renovação estratégica ou *intrapreneurship*, também citada por Zahra e Covins (1995) e o segundo é o *corporate venturing*, que pode ser entendido como o desenvolvimento de novos negócios em corporações já existentes.

Dornelas (2005) definiu o *corporate venturing* como a “criação, crescimento e possível venda futura de novos negócios para uma empresa já consolidada realizado através da ação de executivos que tenham vínculo empregatício com a mesma”. Wolcott e Lippitz (2007),

embora tratem o *corporate venturing* pelo termo empreendedorismo corporativo, o definiram como “o processo pelo qual equipes de uma empresa estabelecida concebem, desenvolvem, lançam e gerenciam um novo negócio que é diferente daquele atual da empresa, mas que melhora seus ativos, posição de mercado, capacidade ou outros recursos”. Desse modo, é possível identificar que o *corporate venturing* está ligado à criação e desenvolvimento de um novo negócio por uma empresa já estabelecida, envolvendo seus recursos e sendo gerenciado pelo seu time interno (WOLCOTT e LIPPITZ, 2007).

Wolcott e Lippitz (2007) foram além em suas pesquisas. Eles identificaram duas dimensões que são controladas pela alta administração e diferenciam o modo pelo qual as empresas tratam o *corporate venturing*. A primeira dimensão é denominada pelos autores como propriedade organizacional e identifica se a criação de novos negócios na empresa está sob a responsabilidade de algum grupo ou se está dispersa pela organização. A segunda dimensão, denominada recursos e autoridade, identifica se existe uma reserva financeira na empresa dedicada ao *corporate venturing* ou se os novos negócios são criados com recursos da própria operação.

A partir dessas duas dimensões, Wolcott e Lippitz (2007) realizaram um estudo com 30 empresas, no qual identificaram a existência de quatro modelos fundamentais de *corporate venturing*: oportunistas, capacitadores, defensores e produtoras. A ilustração 2 descreve o modelo.

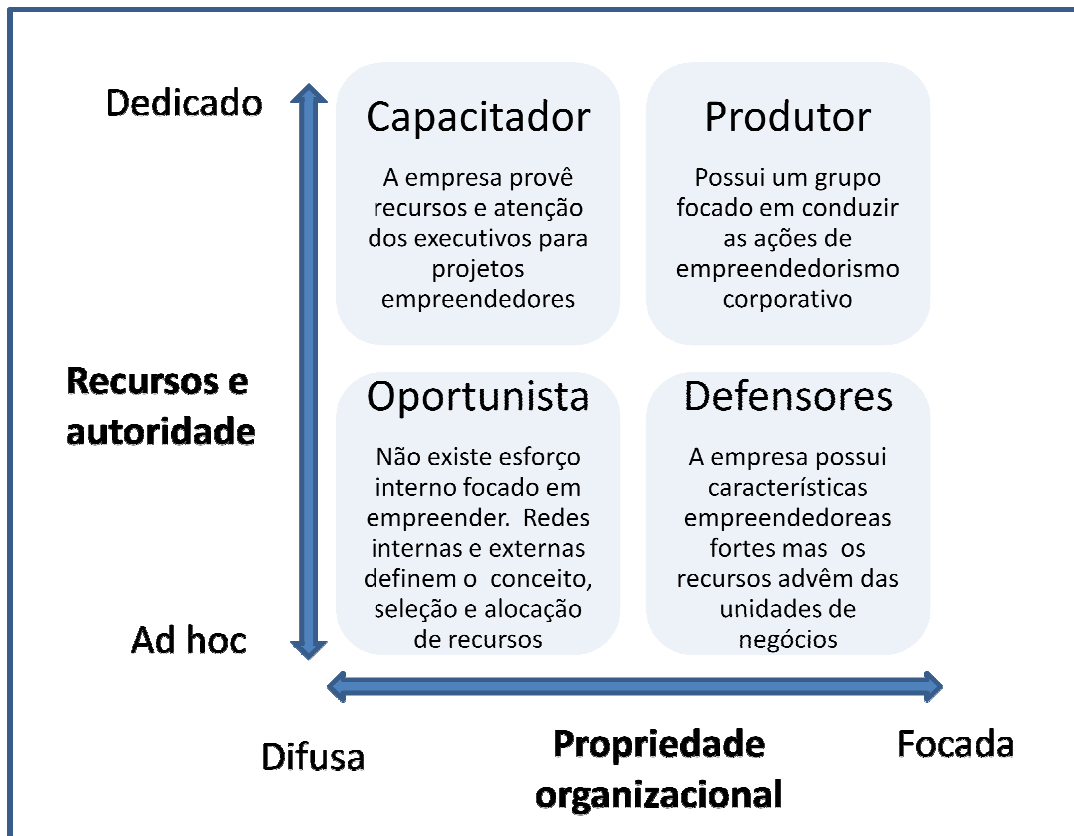


Ilustração 2 - Modelos de Corporate Venturing

Fonte: Adaptada de Wolcott e Lippitz (2007)

Wolcott e Lippitz (2007) entendem que não existe um modelo que seja o mais adequado; segundo eles, as empresas devem utilizar aquele que for mais propício e que se alinhar melhor à sua estratégia em determinado momento.

Por *intrapreneurship*, Dornelas (2005) entendeu a ação empreendedora de empregados dentro do ambiente corporativo em busca da renovação estratégica da mesma. Isso pode ser comparado ao que Yiu e Lau (2008) denominaram renovação estratégica, que consiste na criação de riqueza através da combinação de recursos já existentes na organização e que envolve revitalizar as operações através de alterações no escopo do negócio, da abordagem competitiva e na construção ou aquisição de novas capacidades.

Estrategicamente para a empresa, indiferente se for realizado com foco na renovação ou criação de novos negócios, o empreendedorismo corporativo tem como objetivo final criar novos recursos para a empresa (AHUJA; LAMPERT, 2001), melhorar sua posição competitiva (BARRINGER e BLUEDORN, 1999; KURATKO, 2005) e aumentar seu

desempenho financeiro (ZAHRA; GARVIS, 2000; ZAHRA; COVINS, 1995 e KURATKO, 2005). É possível entender que todos esses objetivos para serem alcançados dependem de a empresa ter criado valor adicional, para ela ou para os clientes, por meio do processo de empreendedorismo corporativo.

As influências das ações de empreendedorismo corporativo nos resultados das empresas também foram tema de estudo de diferentes pesquisadores. Eles têm procurado demonstrar que as ações empreendedoras alteram positivamente uma série de indicadores de desempenho da empresa (KURATKO *et al.*, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2001). Exemplos desses indicadores incluem lucros, o índice de receita por venda, a taxa de crescimento na receita, a taxa de crescimento em ativos, a taxa de crescimento do emprego e uma medida composta de 12 critérios financeiros e não financeiros identificados por Kuratko e Goldsby (2004).

O setor em que a empresa atua ainda é um tema controverso nas pesquisas sobre empreendedorismo corporativo. Kuratko e Goldsby (2004) ressaltaram que ele é mais presente em empresas que operam em ambientes turbulentos, no entanto, Morris e Jones (1999) afirmam que ele não é restrito a setores da indústria.

Analisadas as formas possíveis de existência do empreendedorismo corporativo e os resultados dele esperados, é necessário também analisar se há as condições organizacionais para que ele ocorra. Para Mintzberg (2006a), uma empresa que pretende ser empreendedora deve ter sua estrutura organizada em projetos, os quais permitem reunir especialistas de áreas distintas em equipes criativas com habilidades diversificadas. O poder nesse tipo de estrutura é delegado sobre diferentes tipos de decisão. Ele ainda vai além descrevendo como:

“[...] uma estrutura orgânica que se baseia no ajuste mútuo entre seus especialistas altamente treinados e altamente especializados para coordenação, o que ela encoraja por meio do uso amplo de mecanismos de conexão – gerentes integrados, comitês de suporte e, acima de tudo, forças-tarefa e estruturas-modelo. Normalmente os especialistas são agrupados em unidades funcionais para fins de administração, mas organizados em pequenas equipes de projeto baseados em mercado para fazer seu trabalho.” (MINTZBERG, 2006a, p. 197)

Mintzberg (2006b, p. 337) acredita também que as empresas estruturadas para inovar

requerem um organograma que não é rígido e pode mudar de acordo com suas necessidades.

“Os processos de informação e decisão fluem de forma flexível e informal, onde quer que sejam necessários, para promover inovação.” Não existe supervisão direta devido à complexidade do trabalho. “[...] ela não pode predeterminar modelos precisos em suas atividades e depois impor esses modelos ao trabalho por meio de algum tipo de processo de planejamento formal. Ao contrário, muitas de suas ações devem ser decididas individualmente, conforme as necessidades do momento.” (MINTZBERG, 2006b, p. 337)

Dentro do contexto apresentado, a presente dissertação irá tratar o empreendedorismo corporativo em sua definição mais ampla, levando em conta que ele é um comportamento de indivíduos vinculados a uma empresa, que inseridos em um ambiente que seja propício, realizam ações que geram inovações em produtos, serviços, processos, conceitos de gestão e negócios.

2.2.1 Práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo

Embora diversas das práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo já tenham sido tratadas implicitamente na literatura que o descreve, alguns autores as destacaram em suas pesquisas. Um dos estudos pioneiros a fazê-lo foi o de Kuratko *et al.* (1990), que realizaram um estudo exploratório no qual foram utilizados cinco constructos diferentes que caracterizavam os fatores internos de incentivo ao empreendedorismo corporativo, são eles: o suporte da alta gerência, as recompensas e os recursos disponíveis, a estrutura e os limites da organização, a propensão ao risco e a disponibilidade de tempo dos colaboradores. No entanto, as análises empíricas realizadas por Kuratko *et al.* (1990) identificaram que o suporte gerencial, a estrutura organizacional e os recursos e recompensas disponíveis mereciam destaque.

Hornsby *et al.* (2002) desenvolveram um estudo semelhante no qual identificaram 84 dimensões que foram posteriormente agrupadas em cinco fatores (suporte gerencial, liberdade de trabalho, recompensas e incentivos, disponibilidade de tempo e limites organizacionais). Tais fatores criam as condições para que os gestores de nível organizacional intermediário empreendam. Com isso, eles construíram e validaram um instrumento de pesquisa que

chamaram de Instrumento de julgamento de empreendedorismo corporativo (CEAI). Embora Hornsby *et al.* (2002) tenham construído e aplicado o CEAI para estudar apenas os gestores de nível organizacional intermediário, os autores acreditam que ele possa ser generalizado para toda a organização.

Marvel *et al.* (2007), em seu estudo, procuraram destacar as dimensões ambientais que promovem as ações empreendedoras. A dimensão considerada como a mais importante pelos empreendedores corporativos na pesquisa de Marvel *et al.* (2007) foi a recompensa e o reconhecimento. Segundo o autor, eles enxergam a recompensa financeira como uma maneira de continuarem trabalhando nessas empresas e acreditam que a remuneração tem que ser exclusiva por méritos e não igualitária em toda a organização.

O segundo fator considerado por Marvel *et al.* (2007) foi o suporte gerencial. Na visão dos pesquisados, esse fator tem bastante potencial de ser desmotivador. Eles argumentam que precisam ter suporte gerencial que os permita inovar e não se preocupar com burocracias. Assim quando seu gerente classifica uma ideia como sem importância ou pega a ideia para ele e a desenvolve sozinho, isso é considerado bastante desmotivador pelos empreendedores corporativos. O apoio e suporte organizacional como prática de gestão que promove o empreendedorismo corporativo também foi identificada por Zahra *et al.* (2000) e Antoncic e Hisrich (2001).

Mais uma prática considerada pelos empreendedores corporativos na pesquisa de Marvel *et al.* (2007) foi o tempo e os recursos disponíveis para se dedicar aos projetos que podem resultar em inovações. Eles acreditam que precisam de tempo livre e interação com outras pessoas de fora da empresa para poder desenvolver as inovações. A estrutura de trabalho também foi citada. Seu trabalho deve estar estruturado de maneira desafiadora, em projetos que irão gerar valor aos potenciais consumidores. Trabalhar com pessoas menos capacitadas ou com projetos simples desmotiva esses empreendedores corporativos. Eles também devem trabalhar no projeto até o final, pois trabalhar em apenas uma parte dele foi considerado desmotivador.

A geração de valor adicional aos consumidores, portanto, além de ser um dos objetivos da empresa ao promover o empreendedorismo corporativo, pois assim consegue melhorar sua rentabilidade, também motiva os empreendedores corporativos, uma vez que os permite

enxergar o resultado de seu trabalho como algo recompensador.

Os empreendedores corporativos devem ter acesso a recursos corporativos, que nem sempre estão previstos. Pinchot (1985) identificou que empresas que inovam com sucesso delegam aos seus funcionários o poder de usar recursos corporativos de formas que nem sempre podem ser previstas ou justificadas. Isso significa que fundos discricionários precisam estar disponíveis. O autor também acredita que deve existir flexibilidade corporativa, de modo que os empreendedores possam usar parte de seu tempo explorando novas ideias, sem saber até onde elas irão levá-los.

Marvel *et al.* (2007) também destacaram a motivação intrínseca, no entanto, não ficaram explícitas as atitudes que a empresa deve tomar para que ela exista. A estrutura da empresa é importante e deve ser achatada, com poucas pessoas entre o empreendedor e a alta administração. A inexistência de uma estrutura formal que promova a geração de ideia, seu desenvolvimento e sua comercialização é considerada desmotivadora pelos empreendedores corporativos.

Zahra e Garvis (2000) em estudo no qual criaram a escala ICE (*International corporate entrepreneurship*) para identificar a presença de empreendedorismo corporativo em subsidiárias de multinacionais americanas também identificaram práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo. Segundo os autores, as empresas empreendedoras possuem tolerância a projetos de alto risco; buscam desafios em vez de apenas responder aos competidores; enfatizam ações estratégicas de grande alcance em vez de pequenas mudanças táticas; enfatizam os objetivos e estratégias de longo prazo; são pioneiras na introdução de novos produtos em seu setor; e recompensam de maneira adequada os empregados dispostos a tomar de riscos calculados.

Kuratko e Goldsby (2004) identificaram seis fatores organizacionais que podem levar à promoção do empreendedorismo corporativo. São eles: sistema, estrutura, políticas e procedimentos, direcionamento estratégico, pessoas e cultura.

Entende-se que os sistemas organizacionais, em muitos casos, podem ter a intenção de oferecer aos empregados estabilidade, ordem e preocupação cada vez maior com a gestão de um ambiente interno com excesso de complexidade. Isso é considerado um forte desincentivo

à tomada de atitudes empreendedoras (KURATKO e GOLDSBY, 2004). Hayton (2005) entende que os sistemas de remuneração devem ser baseados em recompensas grupais e individuais, baseadas em mérito e focados no médio e longo prazo (KURATKO e GOLDSBY, 2004), além de oferecer reconhecimento aos empreendedores internos (GOOSEN *et al.*, 2002). Os sistemas de controles não devem estar direcionados para definir finalidades específicas para todos os gastos da empresa (KURATKO e GOLDSBY, 2004), mas devem ser flexíveis (BARRINGER; BLUEDORN, 1999), uma vez que os empreendedores corporativos necessitam dispor de recursos para alocar em seus projetos sem precisar enfrentar excessiva burocracia (HAYTON, 2005; GOOSEN *et al.*, 2002).

Em relação à estrutura organizacional, quanto mais verticalizada ela for, mais ela será maléfica à atitude empreendedora. Estruturas que atribuam responsabilidades para a atividade empreendedora dos colaboradores, mas que não lhes concedam autoridade suficiente, podem gerar grande constrangimento. Essa falta pode ser caracterizada pela ausência de autoridade para experimentar novos métodos ou abordagens, enfrentar obstáculos ou gastar os recursos necessários, o que deixa os empreendedores corporativos frustrados. A tomada de decisão centralizada nos níveis hierárquicos superiores e os canais de comunicação restritos também podem trazer prejuízos à atitude empreendedora (KURATKO; GOLDSBY, 2004). A qualidade e a quantidade de comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa, assim como o *feedback*, também foram considerados fatores importantes para a ação empreendedora por Antoncic e Hisrich (2001), Goosen *et al.* (2002) e Hayton (2005).

Entre políticas e procedimentos que podem restringir a existência do empreendedorismo corporativo, estão os complexos ciclos de aprovação de ideias empreendedoras e a necessidade de elaboração de documentos complexos para as requisições necessárias ao desenvolvimento do projeto. Esses obstáculos consomem grande parte do tempo e da energia dos que desejam empreender (KURATKO; GOLDSBY, 2004). Hayton (2005) também encontrou no excesso de burocracia uma prática que desestimula os empreendedores corporativos.

O direcionamento estratégico da empresa deve refletir sua intenção de gerar ações empreendedoras. Os gestores são bastante influenciados pelos seus superiores e, caso não identifiquem neles a intenção de empreender, podem ter sua ação empreendedora inibida (GOOSEN *et al.* 2002; KURATKO; GOLDSBY, 2004). A falta de um direcionamento

estratégico também pode inibir a ocorrência de ações empreendedoras que realmente tenham impacto na organização, fazendo com que elas sejam apenas pontuais (KURATKO; GOLDSBY, 2004).

As pessoas também podem representar uma barreira para a ocorrência do empreendedorismo corporativo (KURATKO; GOLDSBY, 2004). Caso elas não estejam dispostas a mudar e não sejam tolerantes à falha, poderão ser um empecilho. Cabe à organização ter práticas de gestão empresariais eficientes que incentivem as pessoas a mudar (KURATKO; GOLDSBY, 2004; HUNG; MONDEJAR, 2005) e a tolerar falhas (BARRINGER; BLUEDORN, 1999; GOOSEN *et al.*, 2002; KURATKO; GOLDSBY, 2004; HAYTON, 2005; HUNG; MONDEJAR, 2005; FERRAZ *et al.*, 2008). Pinchot (1985) acredita que não é possível inovar sem assumir riscos. Na maior parte das empresas, fala-se muito em assumir riscos, mas raramente os que o fazem são prestigiados na prática.

A cultura e os valores da empresa influenciam a existência de ações empreendedoras. Caso a empresa possua valores conflitantes ou mal definidos, os empregados não terão uma visão clara de como devem agir (ANTONCIC e HISRICH, 2001; KURATKO; GOLDSBY, 2004).

Outras práticas de gestão empresarial encontradas na literatura que promovem o empreendedorismo corporativo foram o incentivo ao desenvolvimento de novas iniciativas (HUNG; MONDEJAR, 2005), a descentralização de autoridade (autonomia), participação dos empreendedores corporativos na tomada de decisão, incentivo à cooperação, integração multifuncional (HAYTON, 2005) e o conhecimento do ambiente onde a empresa está inserida (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Pinchot (1985) acredita que deve ser montada uma equipe empreendedora ao redor do novo negócio, e não de uma área funcional, para que ela mantenha o foco nas necessidades no empreendimento nascente. Nessa equipe, os planejadores devem ser os executores e todos devem ter senso de propriedade do empreendimento, entendendo que são donos dos problemas e alegrias da criação do negócio.

Na tabela 1, é apresentado um resumo dos principais autores que trataram a respeito das práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo.

Tabela 1 - Principais autores de práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo.

Práticas de promoção ao EC	Autores
Propensão ao risco (Aceita erros)	Pinchot (1985); Kuratko <i>et al.</i> (1990); Barringer e BlueDorn (1999); Zahra e Garvis (2000); Goosen <i>et al.</i> (2002); Kuratko e Goldsby (2004); Hayton (2005); Hung e Mondejar (2005); Ferraz <i>et al.</i> (2008)
Recompensas/incentivos e reconhecimento	Kuratko <i>et al.</i> (1990); Zahra e Garvis (2000); Goosen <i>et al.</i> (2002); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Kuratko e Goldsby (2004); Hayton (2005); Marvel <i>et al.</i> (2007)
Suporte da alta gerência	Kuratko <i>et al.</i> (1990); Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic e Hisrich (2001); Goosen <i>et al.</i> (2002); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Marvel <i>et al.</i> (2007)
Recursos disponíveis (financeiros, de tempo e organizacionais)	Pinchot (1985); Kuratko <i>et al.</i> (1990); Goosen <i>et al.</i> (2002); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Kuratko e Goldsby (2004); Hayton (2005)
Estrutura da organização (poucos níveis, equipes multifuncionais)	Kuratko <i>et al.</i> (1990); Barringer e BlueDorn (1999); Marvel <i>et al.</i> (2007); Kuratko e Goldsby (2004)
Ênfase em ações estratégicas e objetivos de longo prazo	Zahra e Garvis (2000); Kuratko e Goldsby (2004)
Propensão à mudança	Kuratko e Goldsby (2004); Hung e Mondejar (2005)
Liberdade de trabalho (experimentar novos métodos)	Hornsby <i>et al.</i> (2002); Kuratko e Goldsby (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do exposto acima é possível detectar que as práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo já foram objeto de estudo de diversos autores. No entanto, questões de como essas práticas ocorrem e por que elas geram resultados foram deixadas de lado. O presente estudo procura responder essas perguntas ao analisar a ocorrência e os resultados gerados nos estudos de casos selecionados.

III METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método de pesquisa

Embora alguns autores já tenham identificado práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo, ainda existem poucos estudos aprofundados que identifiquem como e por que elas geram os resultados esperados, sendo este um campo de estudo a ser explorado. Assim, este estudo pode ser considerado de caráter exploratório. Para Sampieri *et al.* (2006), um estudo exploratório é o mais adequado para obter informações sobre um contexto particular e identificar conceitos ou variáveis promissoras.

Este estudo será de cunho qualitativo, uma vez que irá contribuir para a construção da teoria ao entender como ela é encontrada na prática. De acordo com Flick *et al.* (2000, *apud* GUNTHER, 2006), a pesquisa qualitativa é indicada em situações em que o objeto de estudo possui as seguintes particularidades: a compreensão como princípio do conhecimento, a descoberta da realidade, a identificação e construção de teorias como objetos de estudo e a natureza baseada em textos.

O estudo também pode ser definido como transversal, já que os dados foram coletados em um único momento. Segundo Sampieri *et al.* (2006), esse tipo de estudo é comparável a uma fotografia do que está ocorrendo naquele momento.

O método que será utilizado para responder ao problema de pesquisa será o de estudo de caso, uma vez que este é o método mais adequado quando se pretende estudar um fenômeno amplo e complexo (DUBÉ; PARÉ, 2003), cujo tema ainda é pouco conhecido (EISENHARDT, 1989), e que se encontra em fase de construção da teoria (VOSS *et al.*, 2002).

Outro motivo pelo qual o estudo de caso deve ser usado nesta pesquisa, decorre do fato de tal método procurar entender o comportamento da empresa dentro do contexto em que ela está inserida.

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os

limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2002, p. 32)

Segundo Yin (2002), ao se utilizar o método de estudos de casos, pode-se optar por utilizar o método de estudo de caso único ou o método de estudo de casos múltiplos. Nesta dissertação, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, uma vez que, de acordo com Herriott & Firestone (1983) *apud* Yin (2002), eles são mais convincentes e robustos.

Será realizada uma replicação literal dos casos. Segundo Yin (2002), a replicação literal é indicada quando serão estudadas as condições sob as quais é provável que seja encontrado o fenômeno, ou seja, espera-se encontrar em todas as empresas pesquisadas práticas de promoção ao empreendedorismo corporativo semelhantes àquelas descritas na literatura.

A pesquisa realizada neste estudo será, portanto, de natureza qualitativa, exploratória e transversal e será conduzida pelo método de estudo de casos múltiplos, por meio de replicação literal.

Com o intuito de embasar e definir os conceitos a serem tratados nos estudos de caso, primeiramente será realizada uma pesquisa bibliográfica, em artigos e livros nacionais e internacionais, que tratem do tema inovação e empreendedorismo corporativo de maneira que seja possível levantar o máximo de informações sobre eles. Marconi e Lakatos (1999) destacaram a importância da pesquisa bibliográfica para colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito ou escrito sobre o tema. Yin (2002) também realçou a importância do estudo da teoria para o desenvolvimento do estudo de caso, já que os contatos do estudo de campo dependem da compreensão daquilo que está sendo estudado.

A unidade de análise do caso serão as empresas. Para a identificação daquelas que se destacam como empreendedoras e que são passíveis de ser objeto de estudo, será utilizado como base o *Ranking* de Inovação e Empreendedorismo Corporativo elaborado pelo IBIE (Instituto Brasileiro de Intra-empreendedorismo) e publicado pela Revista Exame no dia 29 de março de 2006.

3.2 Critérios para escolha e seleção das empresas a serem estudadas na pesquisa

Foram estudadas cinco empresas e, segundo Eisenhardt (1989), é possível fazer um bom estudo com um número entre quatro e dez casos. Uma pesquisa com menos de quatro casos dificulta a geração de uma teoria com relativa complexidade e os resultados empíricos não são convincentes.

As cinco empresas estudadas foram qualificadas no *Ranking* de Inovação e Empreendedorismo Corporativo elaborado pelo IBIE (Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo) e publicado pela Revista Exame no dia 29 de março de 2006, que são identificadas na tabela 2.

Tabela 2 - Empresas listadas no *ranking* de empreendedorismo corporativo

Algar	Microsiga	Serasa
Amil	Móveis Gazin	Siemens
Ampla	Nestlé	Suzano
Anjo Tintas	Odebrecht	Telefônica
Brasilata	Promon	Telefônica Empresas
Brasilprev	Refrescos Guararapes	Telemig Celular
Duroline	Rio Paracatu Mineração	Ticket
Jaguare Embalagens	Satélite Distribuidora de Petróleo	Tokio
Masa	Senac São Paulo	Tupy Fundições
MB Investimentos	Senai Santa Catarina	Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo

Fonte: Revista Exame do dia 29 de março de 2006

Dentre as empresas listadas no *ranking*, foram selecionadas para o estudo aquelas nas quais existia maior facilidade de acesso através dos relacionamentos do pesquisador, além daquelas que se mostraram dispostas a participar do estudo.

Foram analisadas cinco empresas. É possível destacar a variabilidade existente entre as empresas analisadas, que são de setores diferentes da economia, de tamanhos diferentes e também com controladores de diferentes países.

3.3 Estratégia de coleta e análise dos dados

Sampieri *et al.* (2006) identificaram que a pesquisa qualitativa está baseada em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações. Procurando atender os procedimentos propostos por Yin (2002), na coleta de dados para os estudos de caso, foram utilizadas três fontes de coleta: documentação, observação direta e entrevistas com executivos e gestores da empresa.

Em relação à documentação, foram utilizadas aquelas fornecidas pelas empresas, aquelas contidas em seu sítio institucional, os relatórios aos acionistas (quando possuíam) e outras fontes secundárias, que ofereciam informações sobre a empresa e que eram relevantes para o estudo. Yin (2002, p.109) destacou a importância de se utilizar os documentos para “(...) corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

As provas observacionais são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico em estudo (YIN, 2002), por isso foram coletadas pelo pesquisador ao visitar as empresas pesquisadas.

Acredita-se que as fontes de informações mais importantes desse estudo serão as entrevistas. Yin (2002) as cita como uma fonte essencial de informação. Elas serão do tipo focal, ou seja, terão o caráter de uma conversa informal, mas seguirão um conjunto de perguntas originados do protocolo de estudo (YIN, 2002). Dessa forma, poderão ser consideradas entrevistas semi-estruturadas. Segundo Grinnel (1997) *apud* Sampieri *et al.* (2006), as entrevistas semi-estruturadas são aquelas em que o pesquisador se baseia em um guia de questões e tem a liberdade de introduzir mais questões para garantir a precisão de conceitos ou obter maiores informações sobre os temas desejados.

Em três das empresas, foram entrevistados três gestores de diferentes áreas que foram indicados por serem reconhecidos como empreendedores corporativos. Em uma delas, foram entrevistados dois gestores, e em outra, um executivo, devido a restrições impostas pelas empresas.

A ilustração 3 apresenta de maneira resumida como serão realizados os procedimentos de coleta e análise dos dados.

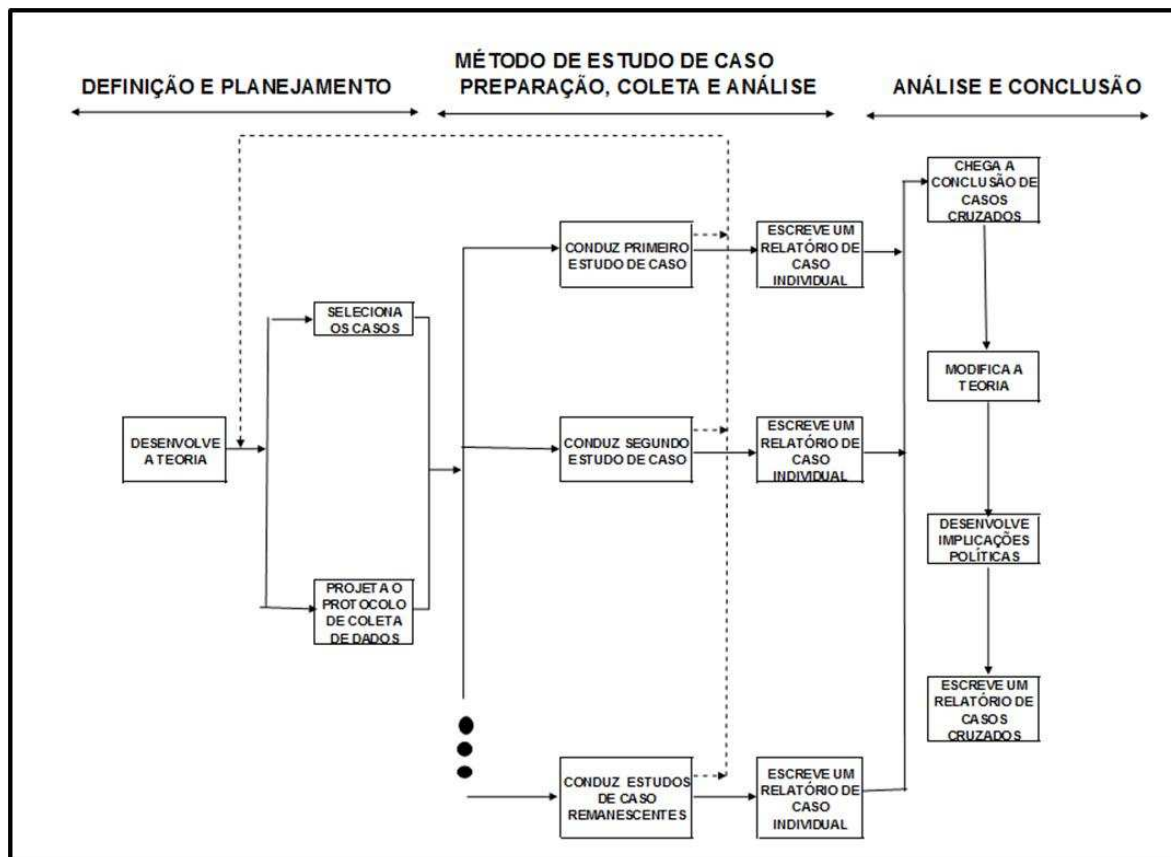


Ilustração 3 - Método de Estudo de caso
 FONTE: COSMOS CORPORATION *apud* YIN (2002, p.73)

3.4 Limitações do método

Embora seja a mais adequada para o problema de pesquisa proposto, a pesquisa qualitativa possui algumas desvantagens. A principal delas foi apontada por Eisenhardt (1989) que afirmou que a pesquisa qualitativa realizada através de estudos de casos pode levar a conclusões não generalizáveis, por analisar apenas uma parte do fenômeno; afirmação essa corroborada por Yin (2002).

Outro ponto destacado por Eisenhardt (1989) reside no fato de que esse tipo de pesquisa pode tornar-se muito complexa, com um nível de detalhe muito profundo, dificultando a identificação das relações mais importantes para a construção da teoria.

Sampieri *et al.* (2006) classificaram como outra desvantagem o fato de a coleta de dados ser influenciada pelas experiências e prioridades dos participantes da pesquisa e do pesquisador.

Outra limitação reside no fato de as empresas estarem atuando em contextos de mercado e tecnologias diferentes em termos de dinâmica e evolução. Em função disso, não será possível estabelecer uma comparação entre os diferentes casos estudados.

Como a natureza do método de estudo de casos é qualitativa, o tratamento e a análise dos dados coletados praticamente não permitem o uso de técnicas de análises normalmente aplicáveis às amostras que tenham representatividade estatística da população estudada.

3.5 Limitações da pesquisa

O fato de as práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo ser um motivo de destaque da empresa perante seus concorrentes pode inibir a resposta de alguns respondentes, que tornam-se receosos por acreditar que possam ter que tratar assuntos considerados estratégicos ou por considerar que serão solicitados dados confidenciais. Para mitigar essa limitação, o pesquisador informou previamente os entrevistados a respeito de suas intenções com a pesquisa e ofereceu-lhes uma prévia do que seria tratado na entrevista com antecedência para que se sentissem mais confortáveis.

Outra dificuldade reside nas barreiras organizacionais que dificultaram o acesso do pesquisador aos entrevistados. Algumas das empresas permitiram que o entrevistador buscasse informações apenas com um executivo. Dessa forma, serão analisados primeiramente os estudos de caso nos quais os dados foram coletados com três respondentes e depois serão analisados os dados de todas as empresas.

Uma vez que os estudos de caso serão elaborados segundo o depoimento dos entrevistados, eles podem trazer vieses destes para o conteúdo dos casos. Com o intuito de mitigar essa limitação, o pesquisador terá bastante cuidado ao elaborar as questões e conduzirá a entrevista de modo a minimizar a incorporação destes vieses.

3.6 Modelo teórico da pesquisa

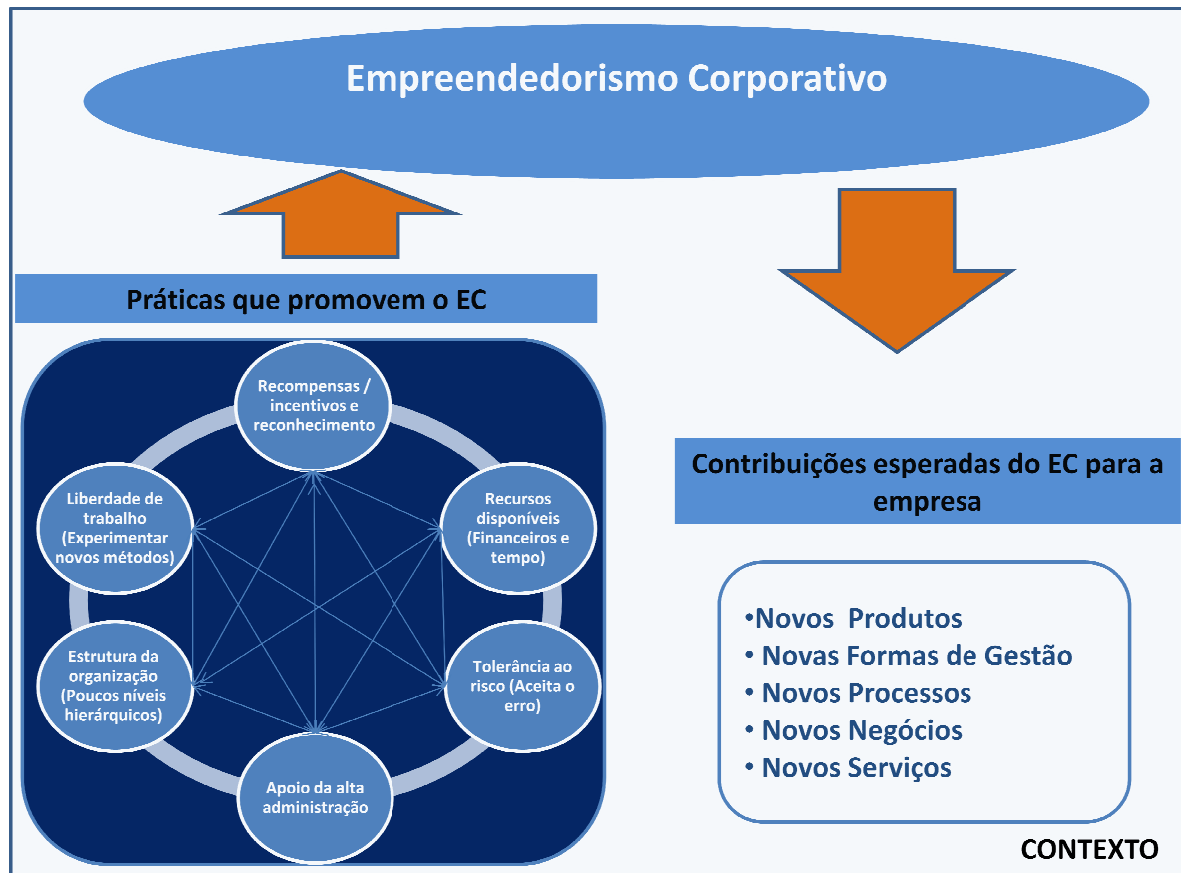


Ilustração 4 - Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

IV CASOS ANALISADOS

Cada caso analisado será dividido em três seções. A primeira irá descrever algumas características da empresa e um breve histórico. A segunda irá descrever como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras, e a terceira irá apresentar as contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa.

4.1 Empresa 1

A Empresa 1 foi fundada no início do século XX por um imigrante que veio para o Brasil. Após alguns anos atuando no comércio, ele decidiu levantar capital e montar sua própria fábrica em um galpão na cidade de São Paulo (essa fábrica foi desativada na década de 90). Na década de 70, a liderança da empresa passou para seu filho, que conduziu sua longa e bem sucedida expansão para outras áreas de negócio.

O filho, desde jovem, colaborou com o pai na expansão do Grupo. No início da década de 50, ele liderou uma equipe de cientistas em pesquisas que visavam desenvolver alternativas na produção de um de seus principais produtos. A equipe obteve resultados satisfatórios, o que acabou por revolucionar a fabricação desse setor no Brasil e no mundo. A partir do final da década de 50, começaram a ser fabricados os primeiros lotes de produtos com essa tecnologia e, em poucos anos, o Brasil passou de importador desse segmento de negócios para exportador. Esse é um dos grandes destaques da empresa até hoje, devido ao fato de sua eficiência ser uma de suas grandes vantagens competitivas atuais, inclusive onde estão os principais focos de suas pesquisas.

O filho do fundador também foi o responsável pela diversificação e consolidação do Grupo a partir de investimentos em outros segmentos de negócios e na profissionalização da sua gestão.

Esse tipo de comportamento empreendedor é bastante forte na cultura da empresa, de modo

que todos os gestores entrevistados citaram a figura do fundador e seu filho como grandes empreendedores, que souberam erguer a companhia, e enxergam neles exemplos a ser seguidos quando pensam em realizar algo novo.

Após a morte do filho do fundador, seu filho assumiu a presidência do Conselho de Administração. Em linha com o objetivo de maximizar o retorno ao acionista, no final da década de 90, os negócios não relacionados às atividades principais da empresa foram alienados e, no início do século XXI, os ativos desses negócios foram cindidos dos negócios relacionados à operação principal, com a criação de uma nova empresa especial para atuar nesse segmento.

Nos últimos anos, o Conselho de Administração decidiu vender os negócios que não estavam relacionados ao principal setor de atuação da empresa. Essa foi uma estratégia que serviu para aumentar o foco da companhia. Desse modo, a presente dissertação não irá tratar as práticas de empreendedorismo corporativo existentes no grupo, e sim de sua principal empresa, uma vez que atualmente todos os esforços do Grupo estão focados na empresa que atua no segmento principal.

Segundo o Relatório da Administração de 2008, a Empresa 1 está posicionada entre as maiores produtoras verticalmente integradas do seu segmento na América Latina. O modelo de atuação da empresa está baseado no tripé que contempla (1) acionista controlador definido, (2) gestores profissionais e (3) presença consolidada no mercado de capitais. Parte integrante de um Grupo, a empresa tem capital aberto desde a década de 80, com mais de 4 mil acionistas, sendo uma *holding* seu acionista controlador.

No Brasil, a Empresa 1 mantém quatro unidades industriais: uma no Nordeste e três unidades no interior paulista. Além disso, mantém uma unidade industrial operada em modalidade de consórcio no interior de São Paulo. Suas principais fontes de matéria-prima e seus principais fornecedores estão na Bahia, Espírito Santo, interior de São Paulo e Minas Gerais. A estrutura organizacional da empresa contempla três Unidades de Negócio e quatro áreas Prestadoras de Serviços.

A estrutura organizacional baseada no modelo que reúne as atividades-fim em Unidades de Negócio e as áreas-meio em Prestadores de Serviço é recente; foi implementada em 2006,

aumentou a competitividade e ajudou a encontrar novas oportunidades. Foram criadas áreas de inteligência de mercado nas Unidades de Negócio, para identificar oportunidades, analisar perspectivas e alternativas estratégicas.

De acordo com o Relatório de Administração de 2008, a Empresa 1 conta com mais de 3.500 colaboradores distribuídos nas Unidades de Negócio e Prestadoras de Serviços no Brasil, além de mais de 170 profissionais, alocados na Argentina, América do Norte, Europa e Ásia.

A empresa pretende se destacar entre os dez mais rentáveis conglomerados empresariais privados do país. Sua trajetória tem sido marcada pela capacidade de inovar, de assumir riscos e ousar na proposta de novos modelos de negócio e produtos, na busca de soluções geradoras de valor para a organização e a sociedade. Sua gestão está atualmente sob responsabilidade de um conselho de administração que possui nove membros, responsáveis por definir as políticas gerais do negócio e as estratégias de longo prazo.

A empresa irá empreender novos projetos para realizar um novo ciclo de crescimento de 2008 a 2015, com a intenção de ampliar a capacidade de produção de seus principais produtos. Os principais projetos compreendem 3 novas unidades industriais e a ampliação de uma unidade já existente. No Nordeste, a empresa contará com uma parceria com outra grande empresa brasileira, que resultará em benefícios na logística de produtos.

Essa ótica de gestão dos negócios tem levado a empresa a alcançar consistentes melhorias em seus resultados operacionais nos últimos quatro anos. Em 2008, ela registrou volume recorde de produção de quase 3 milhões de toneladas e recorde de vendas de 2,5 milhões de toneladas, quase 30% acima do exercício anterior; receita líquida também recorde de mais de R\$ 4,0 bilhões, elevação de quase 20% em relação a 2007; e EBITDA recorde de R\$ 1,5 bilhão, aumento de mais de 40% comparado ao ano anterior. Entretanto, a forte desvalorização do Real verificada no segundo semestre do ano provocou um prejuízo contábil de mais de R\$ 450 milhões devido ao impacto da variação cambial no montante de dívida denominada em moeda estrangeira.

Além dos importantes recordes registrados, a empresa já conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o mais importante reconhecimento da excelência na gestão das organizações brasileiras, concedido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A preocupação da Empresa 1 é refletida em seu Modelo de Gestão, segundo o qual a empresa se baseia em três pilares de Gestão, como pode ser observado na ilustração 5.



Ilustração 5 - Pilares do Modelo de Gestão da Empresa 1

Fonte: *Website* da Empresa 1

A inovação tem se revelado tanto no desenvolvimento de novas matérias-primas, tecnologias e produtos como nos relacionamentos com seus públicos. Segundo a empresa, esse é um processo contínuo que inspira o cotidiano de suas operações. Ela procura investir permanentemente em pesquisa e desenvolvimento, adotando essa prática como uma estratégia para manter o foco na competitividade, com produção em escala global e manutenção de seus diferenciais no mercado nacional e internacional. A inovação tem por objetivo estruturar, reforçar e consolidar o espírito empreendedor da empresa.

Segundo a empresa, projetos especiais garantem um posicionamento diferenciado e a identificação constante de novas oportunidades de negócios, em relação a novos produtos, aplicações e mercados e também na constante melhoria dos serviços.

Os valores da Empresa 1 também refletem seu espírito empreendedor, alguns deles foram destacados a seguir:

Flexibilidade e Agilidade: Agir com presteza, considerando as circunstâncias de um mundo em contínua transformação, garantindo que o processo de gestão antecipe tendências e ameaças e evite surpresas.

Liderança: Fundamenta-se em respeito, competência, delegação de poder e coragem de assumir riscos.

Comprometimento: Equipe de alto desempenho, constituída por pessoas talentosas, competitivas e apaixonadas.

Inovação e Pioneirismo: Resultado das atitudes de vanguarda e de ir além do esperado.

Os gestores entrevistados reconhecem que existe há muito tempo na empresa a cultura empreendedora, decorrente da grande tradição da empresa, iniciada com o fundador, que descobriu uma maneira de produzir um dos seus principais produtos a partir de uma nova matéria-prima, o que foi o diferencial da empresa perante a concorrência internacional.

Através do histórico empreendedor da empresa e das ações que vem sendo tomadas ultimamente é possível compreender o fato de ela ter se destacado em publicações de empreendedorismo corporativo. A seguir será descrito como e por que as práticas de gestão que a empresa adota promovem o desenvolvimento de propostas e iniciativas resultantes de ações empreendedoras.

4.1.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Até 2008, não existia um sistema de inovação estruturado na Empresa 1, foi então contratada uma consultoria, que desenhou um sistema de inovação estruturado, finalizado em fevereiro de 2008. O sistema vislumbra aumentar os projetos inovadores na carteira da empresa e na visão dos gestores, ele promove o empreendedorismo corporativo, uma vez que passou a ser um modo de juntar e organizar diferentes ideias.

Foram criados os comitês, subcomitês e grupos de trabalhos em diversas áreas estratégicas. Os comitês são fóruns multidisciplinares para a discussão de temas alinhados à estratégia da empresa, contribuindo para reduzir a agenda da diretoria.

Esses fóruns são constituídos para tratar de temas específicos, reunindo pessoas-chave das

diversas áreas, escolhidas de forma a contribuir para que as decisões sejam tomadas considerando-se todos os aspectos do tema. Eles aumentam a integração entre as diferentes áreas, proporcionando o aprendizado, a disseminação das práticas e a discussão de assuntos estratégicos.

Com a criação do comitê e do subcomitê de Inovação, foi possível integrar diversas áreas internas, que trabalham juntas para que o processo de pesquisa e inovação englobe desde a criação de um produto até a sua colocação e sustentação no mercado, ou introdução de saltos tecnológicos nos processos e novos negócios.

O Grupo de Inovação se reúne em cada uma das três unidades de negócio da Empresa 1 com o intuito de fazer a primeira triagem de ideias empreendedoras. Esse Grupo é formado por pessoas de diferentes áreas da empresa (Um dos Grupos de Inovação, por exemplo, conta com profissionais das áreas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, *Marketing*, Comercial, Produção e Atendimento ao cliente) e reúne-se uma vez por mês. O Grupo age de modo pró-ativo (identificando o potencial de novas oportunidades) e também reativo (respondendo às iniciativas da concorrência).

O Grupo de Inovação deve selecionar as melhores ideias e então detalhá-las em um documento, que servirá de base para análise no próximo fórum, o Subcomitê de Inovação, que também se reúne mensalmente. O documento deve descrever desde detalhes técnicos do projeto até detalhes de custo, prazo de execução e retornos esperados.

O Subcomitê de Inovação é formado pelo gerente executivo de P&D&I (pesquisa, desenvolvimento e inovação), pelo gerente executivo de inteligência competitiva e pelo gerente executivo de *marketing* e recebe os projetos detalhados de todas as unidades de negócio. Baseado no alinhamento com a estratégia da empresa, com os mercados de interesse e com outros projetos já em andamento, o Subcomitê selecionará os projetos que serão aprovados, reprovados ou devolvidos junto com a solicitação de maiores informações e/ou incrementos.

Após serem aprovados no Subcomitê, os projetos são levados ao Comitê de Inovação, que também se reúne mensalmente e é composto por membros da diretoria. Os pedidos aprovados são materializados por meio de um P.E.I. (Pedido de Experiência Industrial).

Os empreendedores corporativos entendem que essa estrutura, embora burocrática, é necessária e não desestimula as ações empreendedoras, uma vez que não impede que os projetos inovadores aconteçam. Eles consideraram a estrutura até estimulante já que qualquer um pode propor projetos inovadores, e a estruturação do processo garante que ele vá ser levado em frente da melhor maneira possível.

Os projetos aprovados pelo Comitê de Inovação são gerenciados pelo departamento de P&D&I e o empreendedor normalmente não participa em nenhum momento de sua execução. Isso não é visto como desestimulante pelos empreendedores, pois eles entendem que esses projetos são grandiosos e muitas vezes complexos, necessitando de um sistema estruturado para que sejam levados adiante.

Foi citado o exemplo de um empreendedor corporativo que tentou desenvolver um projeto sozinho, pois acreditava que poderia terminá-lo e entendia que o departamento de P&D&I poderia não se interessar pelo seu projeto. Após dois meses de tentativa, o empreendedor preferiu levar seu projeto ao P&D&I, pois entendeu que sozinho não seria possível realizá-lo.

A empresa possui uma área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) para cada uma de suas unidades de negócios.

Os empreendedores corporativos esperam que as atitudes de empreendedorismo corporativo tenham início na alta administração. Segundo eles, a antiga direção da Empresa 1 não era muito estimulante, uma vez que focava apenas a redução de custos. No entanto, a direção atual estimula os empreendedores corporativos. Todos os diretores foram considerados empreendedores pelos gestores, especialmente o diretor-presidente, que procura focar bastante a inovação em seus discursos e atitudes, o que reflete diretamente na atitude dos gestores, que por diversas vezes citaram essa atitude do presidente.

Segundo os gestores, uma das metas do presidente prevê o lançamento de sete novos produtos em 2009, por isso todos os funcionários devem esforçar-se para que ele consiga atingi-la. Os empreendedores entrevistados não enxergaram essa meta como uma forma de pressão, mas como um estímulo para que sejam mais inovadores.

A cada seis meses, a diretoria e os gerentes executivos planejam um evento para falar das inovações alcançadas pela empresa, normalmente são convidados palestrantes externos, além dos próprios diretores e dos departamentos de P&D&I.

A autonomia dos gestores para empreender varia de projeto para projeto. Existe um limite não determinado explicitamente, até o qual o funcionário pode proceder da maneira que julgar melhor, caso entenda que aquilo irá gerar algum resultado benéfico para a empresa. No entanto, caso o projeto seja grandioso e precise de recursos financeiros além daqueles já previstos em orçamento ou de outros recursos organizacionais de grande porte é necessário solicitar autorização para os superiores.

A estrutura simples da empresa permite que os funcionários do chão de fábrica apresentem projetos aos gestores, do mesmo modo que os gestores apresentem projetos a seus superiores. O que deve ser feito, no entanto, é a apresentação de um projeto estruturado mostrando os riscos calculados e as possibilidades de retorno; após aprovado, o funcionário que apresentou o projeto e seu gestor têm liberdade para escolher a melhor maneira de proceder.

Funcionários de todos os níveis têm autonomia para experimentar novos métodos de trabalho. Segundo os gestores, isso é bastante estimulante para a inovação, uma vez que o funcionário pode tentar métodos inovadores que acredita que irão trazer resultados. Como exemplo, eles citam um funcionário responsável por fazer cortes na mata. Segundo eles, o funcionário pode tentar diversas vezes do modo que preferir, até encontrar uma maneira que melhore a produtividade. Ele não precisa informar todas as tentativas que fez e não conseguiu, e normalmente avisa seus superiores apenas quando encontrou uma maneira melhor.

No planejamento estratégico da companhia existem metas de inovação, um exemplo é uma das unidades de negócio que possui metas para melhorar sua produtividade através da inovação em processos ou tecnologias, tais como melhoramentos genéticos, estudos do solo, entre outras. Essas metas são divididas em metas menores que fazem parte da meta dos gestores da área. Esses gestores têm liberdade para conduzir sua atividade diária e os projetos de inovação da maneira que considerarem mais adequada, desde que atinjam os resultados deles esperado ao final do período.

A organização da empresa em Unidades de Negócios também foi considerada um estímulo ao

empreendedorismo corporativo, segundo os gestores, após essa nova estruturação, ficou mais fácil visualizar as possibilidades de empreender.

A Empresa 1 oferece liberdade para que os gestores procurem além de ajuda interna, eles podem buscar ajuda externa quando desenvolvem projetos empreendedores. A companhia permite que eles busquem em seus concorrentes e em instituições de ensino novas tecnologias ou modos mais eficientes de operação.

A empresa, inclusive, mantém projetos permanentes de *Open Innovation* com participação de centros de pesquisa, fornecedores, clientes e até clientes finais. Essa forma de trabalho tem permitido acesso ao conhecimento de outras organizações e a trabalhar com profissionais de ponta de outros setores, o que enriquece a experiência. Um exemplo desse tipo de parceria é a que a empresa realizou com uma grande multinacional para desenvolver uma nova linha de produtos com uma nova tecnologia, lançada em 2008.

Outro exemplo é um projeto que a empresa manteve em parceria com um fabricante de máquinas, e um cliente. Nesse projeto está sendo desenvolvido um verdadeiro laboratório, utilizando como base uma máquina piloto, para desenvolver o *know-how* nessa área, pesquisar o comportamento do produto e novas receitas de matéria-prima, aperfeiçoando o desempenho em um importante setor do mercado.

Além disso, a empresa estimula a inovação em toda sua cadeia produtiva por vários meios. Um exemplo é um prêmio que a empresa oferece para os fornecedores que apostam em inovação.

Um dos entrevistados declarou que caso deseje fazer algum projeto empreendedor, pode despendar um pouco de seu tempo para essa atividade, além de ter autonomia para convidar alguns colegas para participarem com ele do projeto. Isso possibilita que ele forme grupos multifuncionais e que trabalhe do início ao fim do projeto. Desse modo, ele declara que se sente bastante motivado, uma vez que é responsável pelo projeto. O entrevistado entende que assumir um novo projeto, que normalmente é desafiador, é bastante motivador e o estimula a empreender para transpor esse desafio.

O gestor relatou que não é preciso esperar ser provocado pelo chefe para empreender;

segundo ele, os funcionários têm autonomia para apresentar aos superiores projetos empreendedores. Os funcionários, inclusive, possuem em suas metas algumas características que tornam necessárias as inovações de suas atividades no dia a dia. Nesse caso, eles têm total liberdade para alterar seus métodos de trabalho, visando melhorar o desempenho.

No entanto, outros entrevistados ressaltaram que não podem deixar de responder às suas metas estipuladas para se envolverem em projetos empreendedores, dessa forma caso queiram desenvolver algo novo irão assumir mais uma responsabilidade, que irá fazer com que precisem despendar tempo e aumentar suas cobranças. Seja no caso de idealizar o projeto, seja no caso de ser convidado por outro colega. Essas respostas divergentes mostram que a empresa não possui uma política clara de oferecer tempo disponível para que os gestores possam ser mais empreendedores.

A empresa não penaliza o erro, pelo contrário, ele é visto como fator importante. Ele é necessário para o aprendizado, por isso todos na empresa enxergam que podem correr riscos calculados. Em alguns setores, as atividades são bastante controladas e padronizadas, no entanto, fora desses locais, os funcionários têm liberdade de trabalho. A empresa estimula que eles tenham autonomia com responsabilidade.

Os gestores não são remunerados diretamente por serem empreendedores, apenas através de algumas metas suas, as quais os obrigam a empreender e que acabam refletindo em sua participação nos lucros. Eles entendem que isso não é desestimulante, uma vez que outros na empresa também fazem parte do processo para que a inovação ocorra, ou seja, seria injusto apenas a pessoa que deu início ao processo ter retorno financeiro por isso.

Todavia, nem todos os gestores possuem metas de inovação ligadas à participação nos lucros, alguns enxergam que o retorno na avaliação de desempenho sobre o fato de ser empreendedor é pequeno. Normalmente, eles não recebem nenhuma forma de recompensa, benefício ou reconhecimento por inovar, mas no geral entendem que devem fazer isso, especialmente ao verem o exemplo dos criadores da empresa e da nova administração que prega a inovação.

Sendo assim, os gestores entendem que se existissem formas de remuneração por atividades empreendedoras, eles se sentiriam mais estimulados a executá-las. Em muitos casos, eles enxergam que ser empreendedor pode ser algo extra, que ao invés de lhe proporcionar

benefício irá gerar mais trabalho e cobrança.

Existe na Empresa 1 um programa estruturado de incentivo ao empreendedorismo corporativo e inovação, denominado Programa 1, que é voltado aos empregados do chão de fábrica, visando inovações operacionais. Há uma ferramenta que centraliza as ideias inovadoras advindas do Programa 1; todas elas precisam ser aprovadas pelo gerente da área, que define se a ideia deve seguir em frente ou não. O próprio empreendedor que sugeriu a ideia deve liderar o projeto para implementá-la, podendo contar com ajuda de colegas se achar necessário. A ideia fica disponível em um sistema que todos podem acessar; as pessoas podem, inclusive, ver as ideias premiadas e os valores obtidos.

O sistema do Programa 1 controla objetivos, metas, prazos, custos, entre outras variáveis, de modo que ajuda o empreendedor corporativo a se programar e o coloca em uma posição ruim perante seus pares e superiores caso não gerencie bem o projeto, uma vez que todos conseguem ver seu *status*.

Os gestores são orientados a oferecer tempo livre para que os inscritos no Programa 1 desenvolvam seu projeto e até a lhes conceder recursos financeiros caso seja necessário; no entanto, não são todos os gestores que concedem esse tempo ou recursos. Em muitos casos, a área não dispõe de recursos para essa finalidade e o funcionário não pode ser dispensado de seu turno.

Os funcionários recebem um prêmio em dinheiro em função do retorno obtido com a ideia que deram ou o projeto que desenvolveram. Também existe reconhecimento em alguns casos quando o presidente vai entregar o prêmio, ou mesmo quando o empregado ganha um jantar com a família, por exemplo.

Esse programa é bastante interessante para incentivar o pessoal do chão de fábrica, na visão dos entrevistados; um deles, inclusive, fez questão de identificar quem foi o funcionário de sua equipe que havia sido contemplado com um prêmio no mês anterior. Além disso, todos os premiados aparecem em um *e-mail* enviado a todos os funcionários mensalmente.

No entanto, todos os gestores entrevistados entendem que o Programa 1 é válido apenas para os funcionários de chão de fábrica e entendem que ele envolve melhorias apenas no nível

operacional.

Na visão dos entrevistados, a existência de um processo estruturado de inovação estimula os empreendedores corporativos. Eles acreditam que levou um tempo até que os funcionários se acostumassem com o sistema, mas que após isso passaram a utilizá-lo com frequência.

A área da empresa que possui numerosos projetos do Programa 1 bem sucedidos é bem vista, o que é muito bom para seu gestor. O Programa 1, segundo os entrevistados, é um programa muito bom, pois estimula as pessoas a pensar diferente. Todos os projetos que não são aprovados oferecem *feedback* aos funcionários de modo que eles possam aprender com seus erros.

Desde sua implantação em 2001, o Programa 1 registrou quase 2.500 ideias e distribuiu mais de R\$400 mil em prêmios. Em 2006, o programa passou a ser corporativo e, nesse período, já recebeu mais de 600 ideias.

Na tabela 3, são apresentadas as principais práticas utilizadas pela Empresa 1 e seu relacionamento com a revisão teórica realizada.

Tabela 3 - Práticas de gestão que promovem o empreendedorismo na Empresa 1

Recompensas, incentivos e reconhecimento	Disponibilização de recursos	Tolerância ao erro	Apoio da alta administração	Estrutura da empresa	Liberdade de trabalho
Não existe recompensa, incentivo ou reconhecimento para o gestor que empreende	Autonomia para remanejar seu orçamento para projetos inovadores	Autonomia para tentar novos métodos dentro de sua atividade diária	Presidente tem discurso sobre inovação	Sistema estruturado de Pesquisa, desenvolvimento e inovação	Autonomia para conduzir projetos de melhorias dentro de seu espaço
		O erro é visto como parte do processo de aprendizado	Diretores tem atitudes empreendedoras		
Programa de recompensas e reconhecimento para inovar no chão de fábrica.	Possibilidade de pesquisar com o concorrente, fornecedores ou com institutos de fora da empresa para desenvolver a ideia		Diretores promovem evento semestral sobre inovação	Departamento de P&D&I como suporte a cada uma das unidades de negócio	Autonomia para utilizar novos métodos de trabalho
Gestores responsáveis por áreas que empreendem são reconhecidos					Facilidade de acesso aos superiores para apresentar projetos empreendedores
	Tempo livre para desenvolver projetos empreendedores e possibilidade de convidar colegas			Estruturação da empresa em unidade de negócios	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa

Por ser uma empresa com foco na capacitação tecnológica para a inovação, as ações de pesquisa e desenvolvimento da Empresa 1 são voltadas para a melhoria da produtividade de sua matéria-prima, a otimização dos processos industriais e o desenvolvimento de novos produtos.

Todavia, a empresa não deixa de inovar em gestão. A implantação do Projeto Seis Sigma foi considerada uma inovação em gestão tanto pelos entrevistados como pelo relatório administrativo da empresa. Essa inovação, inclusive, precisou passar por toda a estrutura criada para ser aprovada, como o subcomitê e o comitê de inovação.

Outra forma de inovação voltada à gestão foi apresentada pelos empreendedores e está ligada

ao modelo de relacionamento que a empresa possui com as comunidades locais. Segundo eles, esse relacionamento é bastante inovador e muitas vezes é adaptado para diferentes necessidades e localidades, demandando grande capacidade empreendedora do gestor responsável por essa atividade.

Ainda ligada às inovações em gestão, foi citado por um dos gestores, a liberdade que eles possuem para experimentar técnicas de gestão que julguem adequadas para tratar com sua equipe. Um exemplo foi o uso de *empowerment* por um dos entrevistados, oferecendo maior autonomia e cobrando maior responsabilidade da equipe, o que na sua visão gerou bons resultados.

Outro exemplo de empreendedorismo em gestão veio da alta administração; os entrevistados entendem que o fato de a diretoria ter colocado uma mulher como responsável pela principal máquina da empresa, gerenciando uma equipe de cerca de 80 homens, pode ser considerada uma atitude empreendedora dos líderes.

Em uma das unidades de negócios da Empresa 1, as inovações estão mais relacionadas a produtos e processos. Segundo um dos entrevistados, investe-se muito em tecnologia, especialmente no que se refere a melhoramentos genéticos das espécies e do solo. Em outra das unidades de negócios, as inovações são normalmente disruptivas e demandam maiores investimentos; já na terceira unidade de negócios, elas são normalmente incrementais.

Segundo os entrevistados, as inovações em produtos focam as necessidades de mercado. Os resultados obtidos demonstram que em 2008 foram lançados três novos produtos que já respondem por 16% das vendas da empresa.

São as ações empreendedoras em técnicas de manejo que garantem à Empresa 1 um selo de certificação ambiental, uma ferramenta importante para viabilizar a participação e as negociações de crédito de carbono na *Chicago Climate Exchange* (CCX). Até 2010, a Empresa 1 terá cerca de 3 milhões de toneladas de carbono capturadas por suas unidades de produção na forma de créditos para a venda nesse mercado. Foi resultado dessa política de se filiar à CCX que fez com que a empresa desenvolvesse um novo produto.

A Empresa 1 fechou parceria na Europa para a produção de um de seus produtos com

certificação ambiental. Esse é o primeiro caso de licenciamento de uma marca, entre as empresas brasileiras desse segmento, para um produtor no exterior. Isso mostra que a empresa está ganhando dinheiro também licenciando suas inovações.

Um exemplo de empreendedorismo corporativo em processos pode ser visto na área de logística, onde foi implantado um inovador sistema para controlar o tráfego de caminhões. A Empresa 1 implantou o Cecol (Centro de Controle de Operações Logísticas), um sistema integrado de gerenciamento de abastecimento de matéria-prima, insumos e escoamento de produtos acabados. Outro exemplo de inovação desenvolvida na área de logística, em parceria com outras empresas, é o sistema de monitoramento de transporte de *containers*. Essa ferramenta permite visualizar a posição dos navios em oceanos do mundo todo.

A inovação em gestão, que criou o processo de inovação estruturado implantado com o subcomitê e o comitê de inovação, também já apresenta resultados com a aprovação de aproximadamente 40 projetos.

4.2 Empresa 2

A Empresa 2 é um grupo empresarial brasileiro de controle familiar, com gestão profissionalizada, que segue práticas de governança corporativa de empresas de capital aberto. Sua atuação se estende por todo o Brasil em áreas diversas. Seus negócios buscam se diferenciar pelo encantamento dos clientes e seu modelo de gestão visa valorizar as pessoas.

Segundo o Relatório de sustentabilidade de 2007, a Empresa 2 possuía mais de 14.000 associados, como são considerados os profissionais que lá trabalham, que levaram a empresa a uma receita líquida de quase R\$2.000 milhões, mais de 25% maior do que em 2006; EBITDA de quase R\$400 milhões, semelhante ao EBITDA de 2006; e resultado líquido de quase R\$70 milhões, 78% maior que em 2006. Tudo isso sustentado por R\$212 milhões de investimento e R\$230 milhões de exportações.

A visão da Empresa 2 é “Gente servindo gente”, sua missão é “desenvolver relacionamentos e negócios sustentáveis que gerem valor percebido, encantando pessoas e promovendo o

potencial humano” e seus valores são “Clientes, nossa razão de existir; Integridade; Sustentabilidade, Simplicidade, Transparência; Espírito Empreendedor; Respeito aos investidores; Valorização dos talentos humanos e Crença no Brasil”.

A importância que a empresa destaca ao empreendedorismo pode ser observada ao analisarmos que um dos seus valores é o espírito empreendedor. Isso é uma atitude bastante importante, uma vez que os entrevistados declararam que o fato de o empreendedorismo ser um dos valores da empresa os motiva a agirem dessa maneira.

O nome Empresa 2 vem das iniciais dos nomes de seu fundador que, na década de 50, constituiu a primeira empresa do grupo no interior de um Estado do Sudeste brasileiro. O fundador sempre acreditou que o trabalho e a ética nas relações entre a empresa e seus diversos públicos eram a principal ferramenta para o sucesso. Para ele, o cliente era a razão de existir de suas empresas. Seu espírito empreendedor, a vontade de servir e seus ideais permanecem até hoje na empresa por meio de suas crenças e valores.

A história empreendedora de seu fundador iniciou-se ainda antes da criação da primeira empresa. Nascido na Europa no início do século XX, ele começou a trabalhar ainda menino, ajudando os pais na lavoura. Em 1919, veio com a família ao Brasil, onde foi servente de pedreiro, ferreiro, mecânico e motorista de caminhão de fretes comprado pelo seu pai.

Empreendedor serial, seu primeiro negócio foi uma cerealista, que tinha como sócio seu pai e seus irmãos. Na década de 40, alugou um posto de combustíveis que posteriormente foi ampliado, tornando-se revendedor da General Motors. Na década de 50, abriu mais uma empresa no mesmo ramo.

Também na década de 50, o fundador da Empresa 2 presidiu a Associação Comercial e Industrial e Agropecuária de sua cidade. Foi nessa época que ele liderou a constituição da sociedade anônima que assumiria o controle da empresa que, posteriormente, tornou-se a empresa que deu início ao grupo da Empresa 2 e que ainda hoje é parte desse grupo.

Além do setor de atuação principal, o fundador da Empresa 2 tinha uma paixão pelo agronegócio, fundando, mais tarde, várias empresas no setor. Com isso os negócios se diversificaram e formou-se, então, um grupo de empresas.

Durante sua existência, a Empresa 2 chegou a contar com cerca de 64 empresas em seu portfólio, segundo um dos entrevistados. Isso fazia com que a *holding* atuasse em negócios extremamente dispersos, de modo que acabava tendo diversos negócios que não geravam a rentabilidade esperada e prejudicavam o negócio como um todo. Visando alterar essa dispersão, um CEO vendeu diversos dos negócios que a empresa possuía, focando suas atividades em 8 negócios, organizados em 4 áreas de negócios.

Segundo os entrevistados, uma dessas áreas de negócios pode ser considerada um caso de sucesso da cultura empreendedora da empresa. Isso porque ela surgiu através de demandas crescentes identificadas em outra empresa do grupo. Como a empresa possuía foco no cliente e procurava sempre acrescentar serviços que agregassem mais valor ao que já entregava, ela criou diversas soluções inovadoras. Ao longo do tempo, essas soluções foram tornando-se importantes para os resultados da empresa, mas foram ampliando muito seu *core business*. Para melhorar gerir essa vasta gama de novos serviços criados, a alta gestão optou por criar uma nova área de negócio.

Outra área de negócio do grupo possui uma empresa que comercializa alguns produtos com sua marca e de produção própria, e outros produtos que são produzidos por terceiros. Segundo um dos gestores entrevistados, a comercialização de produtos de terceiros foi uma iniciativa empreendedora da empresa, uma vez que a mesma comercializava apenas o óleo que ela produzia. No entanto, ao identificar que sua marca possuía credibilidade junto aos consumidores, identificou a possibilidade de comercializar produtos de terceiros com a mesma marca. Dessa forma, começou a comercializar as outras linhas de produtos.

Dentre as quatro áreas de negócio, existem duas que são as que geram a maior parte da receita e dos lucros, e por isso recebem maior atenção do grupo. Isso faz com que, entre outras coisas, as práticas de empreendedorismo corporativo sejam mais estruturadas dentro dessas empresas.

A Empresa 2 também investe fortemente na valorização de seus talentos humanos. Em sua universidade corporativa, cujo modelo é referência nacional, são ministrados diversos programas de treinamento e capacitação que garantem a educação continuada e o espírito inovador dos associados. Além disso, a Empresa 2 também investe constantemente na

melhoria da saúde e qualidade de vida de seus associados através de programas bem estruturados.

4.2.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

São várias as formas como as práticas de gestão empresarial da Empresa 2 promovem o desenvolvimento de iniciativas resultantes de ações empreendedoras. A cultura empreendedora do grupo existe desde sua criação, devido à forma de atuação de seu fundador, e até hoje é mantida pela família controladora. Essa postura é vista como um estímulo à atitude empreendedora pelos entrevistados. Ao reconhecer nos acionistas controladores essa atitude e também no fundador da empresa, eles entendem que devem agir como empreendedores.

A Empresa 2 é controlado por uma *holding*, na qual existe, entre outras vice-presidências, uma vice-presidência de Novos Negócios. Cabe a essa vice-presidência a definição de novos setores, mercados e negócios nos quais o grupo irá atuar. A própria estrutura física da *holding* procura demonstrar características empreendedoras ao ter portas abertas para ideias e sugestões dos funcionários. Seu prédio é construído todo com paredes de vidro, de modo que os vice-presidentes estejam ao alcance de todos os demais funcionários.

A inovação, segundo os entrevistados, é um atributo da marca e o empreendedorismo é um dos valores do grupo; dessa forma, segundo eles, os funcionários entendem a importância desses aspectos no seu comportamento. A diretoria também procura sempre apoiar e colocar a inovação e o empreendedorismo como uma de suas prioridades. Com isso, os entrevistados são unânimes em acreditar que a cultura da inovação faz parte do dia a dia da Empresa 2.

Com o intuito de se tornar mais empreendedor, o grupo incentiva a competição entre as suas diversas empresas, valorizando aquelas que são mais empreendedoras. Essa competição conta com o apoio da diretoria, que reconhece a empresa e os gestores que possuem mais projetos empreendedores e os estimula para que isso aconteça. Os principais gestores das empresas do grupo são cobrados pelos vice-presidentes e acionistas por resultados de inovação alcançados pela empresa pela qual são responsáveis.

As principais diretrizes de como a inovação deve ser gerida em todas as empresas do grupo são definidas pela diretoria da *holding*. Por exemplo, a diretoria da *holding* determina que todas as empresas tenham programas de incentivo à inovação, denominados ABC (Programa de Gestão de Processos) e DEF (Programa de Gestão de Ideias); no entanto, cada empresa do grupo pode definir sua própria política operacional para os programas, desde que estejam dentro das condições pré-estabelecidas pela diretoria.

Os profissionais da Empresa 2 não possuem tempo livre para ser dedicado especialmente aos projetos de empreendedorismo corporativo. No entanto, seus gestores destacam que devido ao fato de os funcionários, em sua maioria, não possuírem horários fixos, eles podem se dedicar dentro do próprio horário de trabalho, desde que saibam gerenciar seu tempo. Os empreendedores corporativos entendem que é preciso dedicar muito tempo extra para conseguir desenvolver seus projetos empreendedores. Isso, na visão deles, não é nem um pouco desmotivador uma vez que é perceptível que este é um trabalho extra que irá gerar resultados extras.

Na análise de desempenho dos funcionários, existem indicadores ligados ao desenvolvimento de projetos empreendedores, com isso eles, de alguma forma, recebem pelos projetos que participam, sejam eles bem sucedidos ou não. Em casos extremos, eles podem negociar tempo livre para desenvolver projetos empreendedores com sua coordenação, mas esses casos são bastante raros. Muitas vezes, o desenvolvimento de projetos empreendedores está ligado às atividades já rotineiras dos funcionários e conseqüentemente à sua análise de desempenho.

Os funcionários possuem autonomia para desenvolver atividades de maneira inovadora. A empresa estimula o conceito de autonomia com responsabilidade. Como exemplo, uma funcionária, por iniciativa própria, apenas com autorização do superior imediato, começou a vender alguns serviços para o exterior, o que logo se mostrou um sucesso e tornou-se uma nova fonte de receita para a empresa. Dessa maneira, entende-se que os funcionários recebem liberdade para testar novos métodos de trabalho.

A empresa disponibiliza recursos organizacionais quando esses são solicitados pelos empreendedores corporativos. Pode-se observar que eles têm permissão para montar uma equipe e também para solicitar recursos de outras áreas. No passado, existia receio das áreas a

oferecer seus recursos, mas com a popularidade alcançada pelo Programa ABC e pelo Programa DEF o receio diminuiu. O fato de existir oportunidades para todos serem empreendedores evita os ciúmes entre as áreas e as pessoas.

O empreendedorismo na Empresa 2 ainda está bastante focado nos programas ABC e DEF. Como esses estão sob responsabilidade da área de processos da empresa, essa área tornou-se a principal responsável por orientar e organizar a inovação no grupo. A área surgiu com o intuito inicial de mapear os processos, com o tempo, evoluiu e, atualmente, é responsável por prover melhorias aos processos, auxiliar os empreendedores e comprovar seu retorno.

Depois de 8 anos de existência dos programas ABC e DEF, a empresa entende que eles estão maduros e prontos para iniciativas mais ousadas. Foi recém-criada dentro do grupo, uma área específica de inovação. O principal objetivo, com essa ação, é aproximar a empresa de universidades, do governo e de bancos de fomento. Com isso, essa área tem como principal atuação estudar como a empresa pode aproveitar as políticas de incentivo e do ambiente inovador existente.

Com essa nova estrutura de inovação criada na *holding*, espera-se que seja criado um comitê de inovação dentro de cada uma das empresas do grupo que terá a função de estruturar o programa de inovação naquela empresa. Essa estrutura será formada pelos principais executivos de inovação e mercado de cada empresa, que deverá ter ainda uma diretoria de novos negócios, ligada diretamente à vice-presidência de novos negócios da *holding*.

O grupo pretende melhorar a mensuração dos resultados obtidos com os projetos empreendedores. Já a partir do próximo ano, deve ser criado um modelo que permita a mensuração de retorno de projetos que levem mais de um ano, de modo a valorizar também projetos de médio e longo prazo, e não apenas os de curto prazo, como acontece atualmente.

O grupo está estudando também a ideia de estruturar recursos financeiros especialmente voltados à inovação. Esses recursos deverão ficar sob responsabilidade do presidente da empresa, que terá autonomia para escolher quando e como deverão ser utilizados. A empresa entende que essa é a melhor maneira de organizar esses recursos, uma vez que se ficassem a cargo das empresas poderia acontecer o que acontece atualmente com o orçamento, de modo que os gestores se sentiriam obrigados a gastar os fundos sob pena de serem acusados de não

ter inovado. Ou seja, gastariam sem ser necessário apenas para parecer que cumpriram a meta.

A empresa pretende, ainda nos próximos anos, criar estrutura para conseguir realizar inovação aberta, ou seja, ampliar sua atuação junto a agentes externos de inovação, e também criar um fundo de Capital Empreendedor para investir em empresas *start-ups*.

No futuro, a empresa pretende criar um sistema de aprovação de recursos mais automatizado, de modo que, quando um empreendedor solicite recursos para o projeto, isso seja levado ao superior imediato e, caso este não tome partido, o projeto seja aprovado automaticamente após 48 horas. A falta de recursos específicos algumas vezes atrasa projetos promissores e desmotiva o empreendedor corporativo.

Os Programas ABC (Programa de Gestão de Processos) e o DEF (Programa de Gestão de Ideias)

A Empresa 2 possui dois programas estruturados de incentivo ao empreendedorismo corporativo, o ABC (Programa de Gestão de Processos) e o DEF (Programa de Gestão de Ideias). Estes programas são coordenados de forma participativa por meio do Comitê de Gestão de Processos, com representantes de todas as empresas controladas pelo grupo. O Departamento de Gestão de Processos é o principal responsável pelas inovações na empresa atualmente; um dos gestores entrevistados relatou que esse chega a ser considerado o departamento de inovação.

As principais diretrizes desses programas são determinadas pela diretoria da *holding*, no entanto, a execução e algumas definições operacionais ficam a critério de cada uma das empresas controladas. Dentro de cada uma delas, existe uma coordenação de processos que é responsável pelos programas. Foi possível observar que os profissionais da área de processos são reconhecidos pelos demais funcionários da empresa, sendo diversas vezes chamados por estes enquanto caminhavam pelas suas dependências.

Segundo os entrevistados, a diretoria apóia integralmente os programas ABC e DEF. Ela oferece total autonomia para que a área de processos os desenvolva. A autonomia foi conquistada ao longo do tempo, com o crescimento da confiança da diretoria na área. A diretoria, inclusive, prioriza os programas ABC e DEF em detrimento de outras tarefas. O

presidente participa regularmente de apresentações, pede um relatório mensal dos projetos, para saber o andamento de cada um deles e avaliar como pode ajudar, e, quando possível, visita alguns projetos do programa ABC. Esse apoio é identificado e valorizado pelos empreendedores corporativos.

A importância oferecida aos programas é diferente dentre as diversas empresas do grupo. Segundo um dos gestores entrevistados, duas áreas de negócio recebem mais apoio e geram mais resultados do que as outras empresas. Isso ocorre devido à atenção dedicada pela *holding* a essas empresas, o que está diretamente relacionado à sua participação nos resultados. As empresas de um dos setores, por exemplo, passaram a receber mais suporte e cobrança da *holding* e conseguiram aumentar sua quantidade de projetos nos programas ABC e DEF. Algumas empresas que possuem poucos projetos criticam as empresas do grupo que possuem muitos.

Para auxiliar a gestão dos programas ABC e DEF, existe um sistema no qual todos os projetos são cadastrados pelos próprios empreendedores corporativos. Todos na empresa podem ver os projetos cadastrados. Os gestores têm acesso a informações adicionais como, por exemplo, a quantidade de projetos existente em cada etapa do processo e em cada empresa. O sistema atual possui algumas falhas e está sendo aperfeiçoado.

Com o crescimento da demanda dos programas ABC e DEF, a área de processos treinou pessoas dentro de outras áreas da empresa para que sejam capacitadas nas metodologias de análise e desenvolvimento do programa ABC; dessa maneira, a área de processos é desafogada, uma vez que pessoas na própria área são capacitadas a auxiliar os empreendedores corporativos interessados nos programas.

A maioria dos projetos apresentados aos programas ABC e DEF é considerada pelos gestores como sendo de média complexidade. De trinta projetos, aproximadamente cinco são de alta complexidade, e dois, de baixa complexidade. Todos eles seguem a mesma metodologia e normalmente não encontram problemas ao serem implementados.

O programa ABC é realizado em ciclos anuais, por meio do levantamento de fatos e dados, utilizando-se uma metodologia própria da empresa chamada XYZ (identifica, mede, analisa, implementa e avalia). Segundo o relatório de sustentabilidade de 2007, após oito ciclos, os

resultados financeiros obtidos foram significativos, mais de R\$130 milhões, sendo aproximadamente R\$30 milhões apenas no ano de 2007.

Ao final de cada ciclo, ocorre a exposição dos melhores projetos finalizados em um evento chamado “Mostra”, onde as equipes apresentam os resultados obtidos e são por isso reconhecidas. O evento é aberto à comunidade. Em 2007, foram registrados 100 projetos e implementados 46.

O DEF foca as oportunidades de rápida execução, sem a necessidade de que seja desenvolvido um projeto. O prazo para uma sugestão ser avaliada é de 30 dias, e a partir de então, o prazo de implementação é de 60 dias. Após 5 ciclos de DEF, mais de 2.000 sugestões foram registradas, sendo 217 implementadas, gerando resultado financeiro na ordem de R\$1 milhão. Além dos resultados financeiros, nos projetos DEF, são avaliados os resultados qualitativos, principalmente os voltados aos aspectos sociais e ambientais, à satisfação dos clientes e demais *stakeholders*.

As ideias não implementadas no ABC são diretamente direcionadas ao DEF. Embora os programas sejam semelhantes, os gestores entrevistados acreditam que os funcionários não os confundem. Os DEFs são projetos mais simples, com resultados qualitativos na maioria das vezes. Eles são direcionados para cada área da empresa e o próprio coordenador pode aprovar ou reprovar sua execução. Um exemplo de DEF implementado citado pelos gestores foi uma escada que tinha fluxo desorganizado, o que causava acidentes. Um funcionário propôs um DEF para organizá-la, de modo que as pessoas subiam por um lado e as outras desciam por outro, o que eliminou os acidentes. Os resultados do DEF também são divulgados por toda a empresa e os 10 melhores recebem prêmios.

Muitos funcionários procuram a equipe de processos antes mesmo de cadastrar seu projeto no sistema para mostrar o que possuem e ver se vale a pena inscrevê-los no ABC. Ao inscrever o projeto, o empreendedor passa a ser parte de um processo que irá ter várias etapas, para que o projeto seja bem conduzido e levado adiante apenas se tiver reais condições de sucesso. A seguir é apresentado o processo do ABC.

1 – Cadastrar a oportunidade identificada, equipe e padrinho no sistema.

2- Os responsáveis pela área de processos aprovam ou não o projeto (principais perguntas: é

viável? É inédito? É inovador?).

3- O grupo apresenta o projeto para a área de processos, que passa a acompanhar todo seu desenvolvimento.

4- O grupo apresenta o projeto na REDIR (reunião de diretoria das áreas da empresa). Nessa etapa, as diretorias podem solicitar alterações no grupo.

5 – O grupo apresenta para a diretoria da *holding* até a Etapa 03 da metodologia XYZ (por volta de junho/julho).

6 – O projeto deve ter passado por toda a metodologia XYZ até 3 meses antes da Mostra, e é apresentado finalizado para a diretoria (em agosto).

7 – Os principais projetos são apresentados na Mostra (em outubro).

8 – Após um ano de projeto implementado, os resultados são mensurados pela área financeira e a equipe empreendedora é premiada.

O projeto pode ser parado em qualquer uma das fases do processo caso a área de processos ou a diretoria entendam que devam desaprová-lo. É possível identificar no processo a importância da metodologia XYZ, que é explicada pela figura 6:

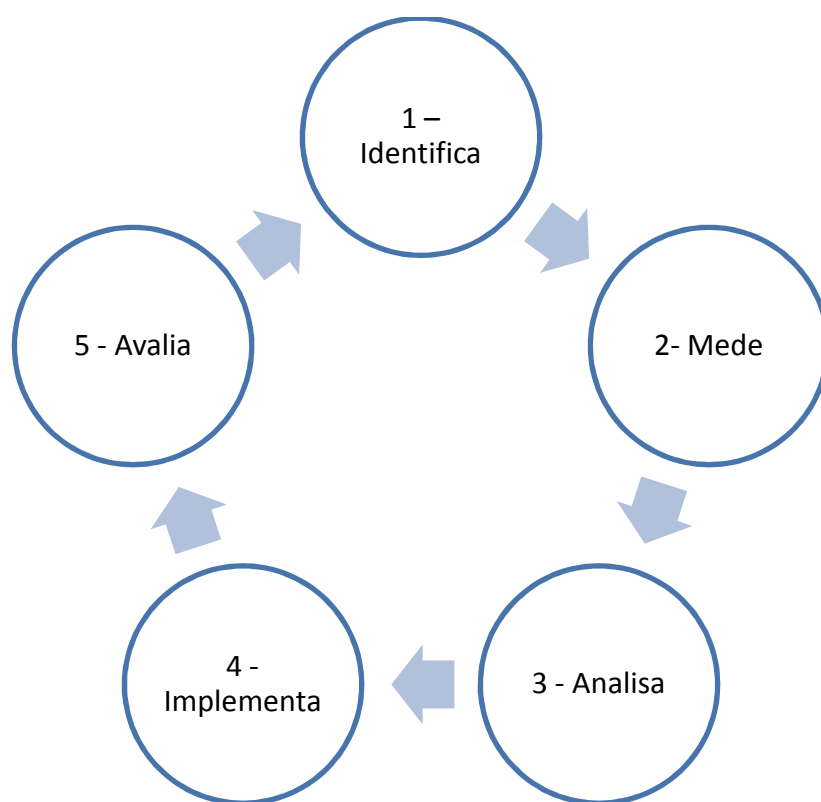


Ilustração 6 - Metodologia XYZ

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro passo do XYZ consiste na identificação da oportunidade. Nessa etapa, devem ser definidas a equipe e o padrinho. A principal intenção dessa etapa é descobrir se vale a pena investir tempo e dinheiro na oportunidade.

O segundo passo é o da medição, quando devem ser identificados e coletados dados sobre a oportunidade apresentada. Esses dados devem ser preparados utilizando-se ferramentas estatísticas.

A terceira etapa é a de análise, quando a equipe empreendedora deve estudar e tirar conclusões dos dados que foram levantados. Ela deve ainda apresentar a situação atual e a situação desejada, listando as alternativas que podem ser implementadas para melhorá-la. A equipe deve escolher a melhor alternativa para seguir.

Na quarta etapa, devem ser apresentados os investimentos de recursos e os resultados previstos, além do planejamento para a implementação da melhor alternativa. Com essas informações, a equipe empreendedora pode iniciar a execução.

A atividade da quinta etapa é avaliar. Nessa fase, os resultados da implementação devem ser acompanhados e monitorados. Deve existir também controle para que os processos alcancem os resultados desejados. As equipes que alcançaram sucesso devem preparar a apresentação final para avaliação e para ser apresentada na Mostra. Os projetos considerados estratégicos ou confidenciais não aparecem na Mostra.

Segundo os entrevistados, a existência de um processo auxilia para que o empreendedorismo ocorra de uma maneira estruturada. Os funcionários entendem que a burocracia se faz necessária para provar que só seguirão adiante projetos com chances reais de retorno. Todavia, pretende-se aprimorar o processo atual para que as aprovações ocorram mais rapidamente.

O processo estruturado também evita que ideias iguais sejam levadas à frente. Embora sejam raros, existem casos de ideias iguais ou muito semelhantes cadastradas no sistema. Quando isso ocorre, as equipes empreendedoras devem se juntar para levar o projeto à frente, respeitando o limite do tamanho máximo de 5 integrantes por equipe.

A metodologia XYZ, surgida nas atividades empreendedoras, já faz parte da cultura da empresa, de modo que os funcionários ajam segundo ela no seu dia a dia. Isso, segundo os gestores, é bastante benéfico para a empresa, uma vez que os funcionários pensam e agem de uma maneira estruturada em outras atividades rotineiras.

Segundo os gestores entrevistados, todos os funcionários podem colaborar e propor com um ilimitado número de ABCs e DEFs, mesmo que não sejam relacionados diretamente às suas áreas de trabalho. Além dos funcionários, terceiros ou prestadores de serviço para empresas do grupo podem participar dos programas, desde que haja um profissional do grupo em sua equipe.

Os empreendedores têm liberdade para escolher todos os membros de sua equipe; no entanto, são orientados a escolher apenas um ou dois membros no início, pois na reunião de diretoria podem ser sugeridos nomes que devem compor a equipe e alterações julgadas necessárias podem ocorrer.

As equipes montadas para desenvolver projetos de ABC e DEF são multifuncionais. Sendo dessa forma, os funcionários percebem que diante de outras situações cotidianas também terão grandes benefícios caso realizem suas tarefas em equipes multifuncionais. Com isso é possível perceber que essa prática, além de ser benéfica para a inovação na empresa, é benéfica para o desenvolvimento dos funcionários em outras atividades.

A burocracia é um pouco maior quando o projeto precisa de recursos financeiros para ser desenvolvido. É preciso que a equipe apresente-o na reunião de diretoria e, se aprovado, leve-o aos comitês de investimento da empresa ou mesmo da *holding*. No entanto, como a própria equipe apresenta o projeto e defende a necessidade de investimentos perante a diretoria, seus membros entendem que isso é benéfico, pois eles ganham visibilidade ainda maior.

Caso o coordenador entenda que o projeto é importante para sua área, ele pode aprovar e disponibilizar recursos de seu orçamento, mas isso raramente acontece, uma vez que os recursos normalmente já têm destino certo. Apenas uma das empresas do grupo declarou possuir um fundo específico para investimentos em projetos de inovação que não estão pré-definidos no orçamento.

Se a equipe empreendedora tiver dificuldade para conseguir recursos organizacionais (financeiros ou não), a área de processos também pode auxiliá-la. É raro que ocorra essa dificuldade, uma vez que os ABC e DEF são de grande relevância para a empresa e as áreas que negam recursos ou informações ficam mal vistas perante a diretoria.

Todos na empresa podem fazer projetos ABC, inclusive diretores e coordenadores. No entanto, não é comum que os profissionais dos cargos mais altos desenvolvam esses projetos. Muitas vezes, eles indicam sugestões surgidas nas reuniões de diretoria para que seus subordinados as desenvolvam.

Para que um projeto seja reprovado, o gestor que o reprovou precisa descrever o motivo e esta informação fica acessível ao funcionário que propôs o projeto. Os projetos reprovados permanecem no sistema para que todos possam acessá-lo, e quem souber melhorá-lo pode fazer uma nova proposta. Caso o projeto seja retomado por outra pessoa, aquele que inscreveu o projeto inicial deverá ser convidado a participar da equipe.

A existência de um sistema onde os projetos são cadastrados diminui as possibilidades de barreiras criadas por superiores hierárquicos. Os projetos cadastrados são recebidos diretamente pelo departamento de processos que os analisa e, caso o superior não dê a atenção necessária, a área de processos encaminhará o projeto da melhor maneira possível.

Os funcionários que realizam projetos ABC de sucesso são recompensados, tanto financeiramente quanto com reconhecimento. O valor financeiro varia nas diferentes empresas do grupo. No entanto, os gestores entrevistados entendem que o reconhecimento perante os superiores e os pares é o que mais motiva os empreendedores corporativos. Apresentar o projeto para superiores nas diversas etapas do processo e, na Mostra, para vice-presidente e presidente, que podem argumentar com a equipe e perante a sociedade, é muito valorizado por eles. O prêmio ao melhor projeto é entregue pelo presidente.

Os próprios gestores entrevistados entendem que os funcionários que participam de projetos ABC são mais comprometidos com a empresa que os demais. Isso é visto como uma forma importante de crescimento pessoal e profissional, uma vez que essas pessoas têm seu trabalho reconhecido pela diretoria. O presidente costuma ao longo do ano visitar algumas equipes que

estão desenvolvendo projetos ABC.

Os participantes dos projetos ABC recebem premiação financeira após o projeto ter sido implementado e ter apresentado resultado por um ano. Esse resultado deve ser auditado e confirmado pela área financeira. Os projetos DEF são premiados caso sejam implementados. Segundo os gestores, os projetos ABC e DEF já distribuíram, desde sua criação, aproximadamente R\$3 milhões; só no ano de 2008 foram distribuídos aproximadamente R\$800 mil.

Essa é uma forma de a empresa demonstrar que não quer apenas ideias, mas que quer execução também; ou seja, apenas a ideia não é tão importante, é necessária a implementação. A metodologia Seis Sigma de gestão, que está sendo implantada em todas as empresas do grupo, será uma maneira de melhorar a análise dos resultados apresentados pelos projetos ABC.

Atualmente, a área financeira utiliza, para mensurar o retorno dos projetos, o AVA (Análise de valor agregado) e IVA (Índice de valor agregado – o que o projeto agrega de valor ao cliente final e para a empresa). O prêmio financeiro é de 10% do resultado comprovadamente obtido com um limite de R\$3.000,00 por membro da equipe empreendedora. Os 10 melhores projetos da Mostra recebem prêmios extras.

Em uma das empresas do grupo, a área de processos estuda aumentar a premiação para R\$5.000,00 por participante. Eles acreditam que com isso irão aumentar a sua motivação. Dessa forma, é possível identificarmos que a recompensa financeira é uma das mais importantes para os empreendedores corporativos.

Os associados que participaram de ABC e DEF de sucesso são muito bem vistos dentro da empresa, destacando-se perante seus pares. Segundo um dos gestores entrevistados, alguns dos atuais gerentes ocupam esses cargos hoje por terem se destacado nesses projetos, o que de certo modo incentiva que continuem fazendo os projetos e também que seus subordinados os façam. Os funcionários que estão nas filiais vêm nos ABCs uma maneira de se tornarem conhecidos no grupo.

O insucesso não é penalizado. A empresa entende que a metodologia já bem desenvolvida

evita que insucessos ocorram em fases avançadas de projeto; dessa maneira, os insucessos são identificados no começo e não merecem punição, uma vez que o empreendedor corporativo teve iniciativa e percebeu por conta própria que não precisava levar o projeto à frente. O próprio fato de dedicar tempo e esforço e depois não ter retorno porque o projeto não deu resultado já é frustrante para o empreendedor. Os gestores acreditam que 50% a 60% de todos os ABCs iniciados são implementados.

A imagem que a Empresa 2 procura passar a quem não tem sucesso é que não era o momento daquela oportunidade, que o empreendedor deve aguardar o momento correto ou desenvolvê-la melhor e apresentá-la novamente. Devido ao conceito de liderança educadora da empresa, os profissionais envolvidos em avaliar as inovações são orientados a auxiliar o empreendedor a entender por conta própria que o negócio que propunha dificilmente seria bem sucedido.

A própria formação da equipe para desenvolver um ABC já é uma maneira de o empreendedor medir sua possibilidade de sucesso. Caso o projeto seja algo que os seus pares identificam como de pequena possibilidade de sucesso, esses já se negam a participar da equipe. Então, a própria formação da equipe já depende da credibilidade do projeto.

Poucos projetos param nas fases avançadas. O mais comum é que parem porque não darão retorno ou porque a diretoria, já nas primeiras fases, não os considerem estratégicos. O fato de o projeto ser negado no início não desmotiva os empreendedores, pois eles entendem isso como o resultado de um processo estruturado e uma motivação para tentar novamente.

Já houve casos de pessoas que não participaram do projeto e que quiseram levar os méritos por ele. Isso ocorre, pois a equipe montada para o projeto algumas vezes é montada para agradar outras pessoas. A limitação da equipe a cinco pessoas ajuda a evitar que isso aconteça. O fato de existir um padrinho ao projeto também evita que os superiores tentem roubar o projeto. Quando é preciso equipe maior – poucos casos –, a premiação é limitada a cinco pessoas.

Projetos muito complexos, quando apresentados ao ABC, podem ser “comprados” pela área interessada e aí tomam outro caminho. Um dos gestores deu o exemplo de um Projeto de Virtualização de Desktops. Ele se iniciou como um ABC, mas na primeira apresentação ficou claro que precisaria de mais recursos financeiros e de pessoal para ser desenvolvido; desse

modo, ele foi “comprado” pela área de Tecnologia da Informação, que forneceu dinheiro de seu orçamento, mas não deixou o empreendedor de fora.

O ABC e o DEF, no início, tinham poucos projetos; a área de processos (responsável pelos programas) precisava ir atrás dos funcionários para incentivá-los. Atualmente, a iniciativa cresceu tanto de modo que a área precisa filtrar os projetos, para evitar o excesso deles.

Segundo os gestores entrevistados, ao longo de sua existência, o ABC sofreu algumas alterações para que se tornasse cada vez mais interessante. Um dos gestores salientou que o programa, em determinada época, começou a ter menor quantidade de interessados, uma vez que as pessoas que participavam do ABC passaram a ser mal vistas pelos seus pares, que acreditavam que elas só queriam trabalhar para ganhar o retorno. Para reduzir isso, foi criada a função do padrinho, que propõe que algum gestor de nível superior seja selecionado para auxiliar no projeto.

Alguns projetos grandes podem seguir metodologias semelhantes ao ABC. Um exemplo é um “Software da área de saúde”. O projeto nasceu como sugestão no “comitê estratégico de gestão”, onde são reunidos membros da diretoria, e seguiu a metodologia ABC feita pela área responsável. O time do projeto foi multifuncional e os recursos financeiros precisaram ser aprovados pelo comitê de investimento.

Os ABCs também auxiliam a empresa a ter um indicador de quais áreas estão inovando dentro da empresa. Segundo os gestores, o fato de a oportunidade estar aberta a todos, inibe a resistência dos funcionários que não se candidatam; no entanto, eles entendem que ainda assim existe resistência de alguns funcionários que tentam incomodar aqueles que buscam empreender constantemente. A análise de desempenho, que prevê metas de desenvolvimento em diversas atividades, não permite que o funcionário só pense em desenvolver ABCs.

A empresa pretende, no futuro, abrir a participação ao programa ABC para fornecedores e clientes. Hoje em dia, os funcionários envolvidos em ABCs já têm liberdade para buscar ajuda de fora da empresa, com universidades, clientes ou até mesmo *benchmarking* em grandes empresas e concorrentes. Eles, inclusive, podem solicitar verba para isso.

Na tabela 4, são apresentadas as principais práticas utilizadas pela Empresa 2 e seu

relacionamento com a revisão teórica realizada.

Tabela 4 - Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 2

Recompensas, incentivos e reconhecimento	Disponibilização de recursos	Tolerância ao erro	Apoio da alta administração	Estrutura da empresa	Liberdade de trabalho
Competição entre os projetos mais empreendedores gera reconhecimento	Possibilidade de negociar tempo para desenvolvimento de projetos empreendedores. É raro, mas acontece	Erro visto como parte do aprendizado	Acionistas apóiam o empreendedorismo	Vice-presidência de Novos Negócios	Autonomia para utilizar novos métodos de trabalho no dia a dia
Apresentação dos melhores projetos em um evento com presença de diretoria e comunidade	Possibilidade de solicitar recursos para desenvolver projetos empreendedores.	Diversos estágios de desenvolvimento para evitar erro no projeto empreendedor mais avançado	Diretoria do Grupo cobra resultados empreendedores dos executivos das empresas	Acesso fácil dos funcionários à diretoria	
Recompensa financeira baseada no retorno comprovado do projeto	Possibilidade de convidar colegas para montar equipes para desenvolver projetos empreendedores		Diretoria comunica aos funcionários a importância da inovação e do empreendedorismo	Políticas de empreendedorismo definidas pelo Grupo e adaptadas por cada uma das empresas do grupo	
Empreendedores corporativos são reconhecidos perante seus pares	Possibilidade de buscar recursos externos para inovar			Competição entre as empresas sobre qual é a mais empreendedora do grupo	
				Algumas das empresas possuem áreas específicas para desenvolvimento de produtos	
				Sistema de cadastro e acompanhamento de projetos empreendedores	
				Área de suporte aos projetos empreendedores	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa

Os resultados obtidos com o incentivo ao empreendedorismo corporativo na Empresa 2 são bastante interessantes. No que tange a novos negócios, a empresa colhe ótimos resultados. A

Universidade Corporativa, por exemplo, iniciou com o intuito de prestar serviços de educação e treinamento para as empresas do grupo e em breve se tornará uma nova unidade, ao comercializar alguns de seus produtos para o mercado.

Outro exemplo de novo negócio surgido é uma das áreas de atuação do grupo que surgiu de uma de suas empresas que atuava em outro setor. A empresa identificou que diversas das operações de Tecnologia da Informação que prestava para outras empresas do grupo eram avançadas e podiam ser comercializadas com o mercado. Com o tempo, essas vendas cresceram em importância dentro da empresa inicial de modo que a diretoria entendeu que deveria estruturar uma nova empresa. Com o crescimento do número de clientes da empresa recém-criada e a ampliação dos seus serviços para serviços com maior valor agregado, ela tornou-se uma nova área de negócios para a Empresa 2.

Novos negócios continuam surgindo na empresa. Um exemplo pode ser a oportunidade identificada pelo grupo de criar um negócio de geração de conteúdo. Isso está sendo estudado, mas ainda não se sabe como irá se desenvolver ao longo do tempo. Para estruturar esses novos negócios, a empresa normalmente cria um plano de negócios, sob a responsabilidade do vice-presidente de novos negócios.

Outro exemplo de novo negócio para a Empresa 2 é sua atuação no setor de segurança. A oportunidade foi identificada quando a empresa contratava seguranças para prestar esse serviço a seus acionistas; com o tempo, percebeu-se que esses funcionários poderiam prestar serviços para toda a empresa e posteriormente para outras empresas do mercado. Dessa forma, surgiu uma nova empresa para o grupo.

Um exemplo de novo mercado é dado em uma das áreas de atuação de algumas empresas do grupo, que decidiu ampliar sua atuação para as principais capitais do país, focando o público de pequenas e médias empresas. Esse público, inclusive, também é foco de novos serviços da empresa, que agora se divide entre sua atuação já conhecida nas áreas onde possui concessão e essa atuação nos novos mercados, mais promissores e com maior concorrência, onde pode oferecer outros tipos de produtos, com maior valor agregado.

Outro exemplo de novo mercado citado pelos entrevistados ocorreu quando uma funcionária, que sabia falar muito bem inglês, sugeriu a seu coordenador que poderia captar clientes no

exterior. Autorizada pelo coordenador, ela iniciou esse trabalho, com o qual obteve sucesso, e conquistou um novo mercado. Esse trabalho, futuramente, tornou-se um projeto ABC, pelo qual a empreendedora foi recompensada graças ao seu sucesso.

Em relação aos programas ABC e DEF, focados principalmente na criação de novos produtos e novos processos, as empresas de tecnologia já possuem programas mais estruturados e ativos. A diretoria pretende aos poucos criar a cultura empreendedora em todas as empresas do grupo.

Uma das áreas de negócio da empresa 2, que encontrava certa resistência dos gestores em inovar, está melhorando depois de ser pressionada pela diretoria da *holding*. Com isso, a área já conseguiu gerar grande quantidade de projetos e um deles, por exemplo, com mais de milhões de retorno.

Nas empresas de tecnologia, um exemplo de novo produto foi citado dentro da própria área de processos, responsável pelos programas ABC e DEF. Diante da necessidade da área de acompanhar os resultados de todas as operações da maneira mais rápida possível, para que possa corrigi-los rapidamente, um dos seus funcionários criou um sistema simples em *Excel* (software de planilhas), utilizando-se de alguns recursos de *Visual Basic*. A ideia inicial era adiantar os resultados para que as áreas pudessem agir. No início, o processo era manual e como logo se mostrou uma ferramenta importante necessitava de muitas pessoas para inserir dados. Isso, aliado à necessidade de se oferecer uma solução que buscasse informações no banco de dados do cliente, fez com que a empresa fosse procurar soluções mais robustas no mercado. A solução encontrada foi um software chamado *Quickview*. Esse software, somado ao conhecimento adquirido e a metodologia criada pela empresa ao longo do tempo, fez com que ela passasse a prestar também os serviços de *BI (Business Intelligence)*.

A expertise adquirida na melhoria contínua de seus processos fez com que a empresa identificasse a possibilidade de vender esse serviço a terceiros. Atualmente, a empresa tem grandes empresas brasileiras entre seus clientes. O serviço consiste em analisar o processo atual, identificar pontos de melhorias, encontrar o cenário ideal e acompanhar os resultados obtidos.

Com esses dois exemplos de inovação, pode-se visualizar que a área de processos, que antes

era um custo para a empresa, atualmente é responsável pela geração de receitas ao prestar serviço também para outras empresas. Esse é o caso de diversas inovações do Grupo que tiveram início na prestação de serviço para áreas internas da empresa e, como se mostraram soluções interessantes, passaram a ser comercializadas no mercado.

Um exemplo de novo processo foi citado pelos gestores. Segundo eles, um funcionário detectou que alguns contratos não eram reajustados anualmente. Ele propôs um projeto ABC para corrigir esse erro, o que gerou R\$4,2 milhões de reais por ano para a empresa.

Um exemplo de novo produto criado a partir de um ABC é o de um projeto no qual um dos empreendedores corporativos identificou que a empresa poderia alugar sua infraestrutura para outras empresas. Antes a empresa emprestava suas torres e, a partir de um ABC, foi criado um novo produto que é o aluguel de espaço nas torres. Outro exemplo de empreendedorismo corporativo surgido de um ABC é que o operador passou a vender produtos quando vai até a casa do cliente fazer correções.

Na área de gestão, a Empresa 2 também é empreendedora. Nos últimos anos, a empresa implantou o Projeto Seis Sigma, que foi considerado pelos entrevistados como uma inovação em gestão na empresa.

4.3 Empresa 3

A Empresa 3 foi fundada há 160 anos, sempre focada em inovações que mudassem o mundo. Atualmente, a empresa procura manter sua capacidade de encontrar as melhores e mais inovadoras soluções e as tornar sucessos de mercado, criando benefícios para os clientes e aumentando o seu valor. Um dos entrevistados definiu o criador da empresa como um empreendedor que soube levar uma descoberta científica para o mercado e entende que é por isso que até hoje a inovação e o empreendedorismo se mantêm no DNA da empresa.

No Brasil, a Empresa 3 atua desde a década de 60 do século XIX, mas seu primeiro escritório foi aberto na década de 90 do mesmo século e dez anos mais tarde ocorreu a fundação da companhia no Brasil. Atualmente, a empresa tem atividades agrupadas em três setores

estratégicos no Brasil.

Segundo seu relatório anual, em 2008, a Empresa 3 contava com mais de 9.000 colaboradores, seis centros de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, doze unidades fabris e doze escritórios regionais de vendas e serviços só no Brasil, o que possibilita à empresa atender às demandas dos mercados doméstico e internacional. Em 2008, foram inauguradas duas novas fábricas em uma de suas plantas no interior de São Paulo.

Nos seis centros de pesquisa, desenvolvimento e engenharia que possui no Brasil, a empresa conta com mais de 750 especialistas trabalhando, além de parcerias estratégicas com universidades e institutos de pesquisa. Os polos brasileiros atuam em conexão com os seus similares em outros países, em contínuo intercâmbio de informações. Assim, a empresa cria uma rede mundial de especialistas. Essa estrutura comprova a competência da subsidiária brasileira não apenas como importante polo de produção, mas também como unidade estratégica da rede global de inovação.

Planejamento estratégico, identificação de tendências, promoção de um ambiente propício ao intercâmbio do conhecimento e instrumentos internos para uma eficiente gestão de processos constituem os elementos necessários para que o fluxo de inovação seja mantido na Empresa 3.

Segundo o relatório anual de 2008, tendo a missão de, por meio de sua rede global de inovação, desenvolver competências e conhecimentos objetivando gerar o mais elevado nível de valor, a Empresa 3 teve um faturamento líquido de mais de R\$4.500.000,00 no Brasil, o que representa um crescimento de 33% em relação ao faturamento de 2007.

A empresa tem como visão “Um mundo de talentos comprovados, produzindo inovações revolucionárias, gerando vantagens competitivas únicas aos nossos clientes, capacitando a sociedade a superar seus desafios vitais e criando valor de forma sustentável”. E seus valores são: responsável, excelente e inovadora.

Os esforços de inovação da Empresa 3 no Brasil são coordenados pelo Comitê de Gestão Estratégica da Tecnologia, que congrega profissionais responsáveis pelo *marketing* estratégico dos três setores em que atua, bem como das áreas de engenharia e desenvolvimento. Seis reuniões anuais são realizadas para garantir o alinhamento tático de

temas como: patentes e normalização, redução de custos de desenvolvimento tecnológico, agregação de valor à Empresa 3 (atração de investimentos em P&D), *Inventors Award* – prêmio da Empresa 3 para os desenvolvedores de patentes, *Global Strategic Standardization Management*, segurança de produto, entre outros.

Com a importância da inovação, tanto em sua missão como em sua visão, assim como a estrutura criada e mantida pela empresa para promovê-la, é possível perceber o destaque que a Empresa 3 dá para o tema, tratando-o como importante e estratégico para o desenvolvimento da empresa no Brasil e no mundo.

4.3.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

As práticas de gestão empresarial voltadas à inovação e ao empreendedorismo corporativo levam os funcionários entrevistados da Empresa 3 a acreditar que o empreendedorismo já faz parte do seu dia a dia e que ele está associado ao perfil de colaborador desejado e estimulado pela empresa e também ao modelo de gestão praticado por seus superiores.

Esse incentivo é refletido inclusive na avaliação de cargos gerenciais da empresa, que inclui cinco características principais, sendo que duas delas estão diretamente ligadas ao empreendedorismo corporativo, *edge* e *execute*. *Edge* está relacionado àqueles que estão dispostos a correr riscos calculados, inovar, ser criativo e adaptável à mudança. *Execute* está ligado à implementação e aos resultados dela gerado. O fato de a empresa incluir duas características empreendedoras na avaliação de desempenho rotineira dos funcionários, segundo os entrevistados, os estimula a agir dessa forma, uma vez que deixa clara a importância do tema para a empresa.

As metas de desempenho dos funcionários são bastante ousadas, e os empreendedores corporativos entendem isso como um grande estímulo para inovar. Eles acreditam que para superar as metas é preciso empreender, por isso eles são constantemente encorajados a pensar e estruturar inovações que gerem retornos e garantam que as metas sejam superadas. Aqueles que fazem tudo igual ao ano anterior não superam suas metas.

A inovação também aparece nos valores e na missão da empresa, o que reforça a importância

que a alta administração dedica ao tema. Os empreendedores entrevistados foram unânimes ao lembrar a inovação como um dos valores da empresa e relataram que isso os incentiva a agir de forma diferenciada.

O presidente da empresa também procura deixar claro a todos a importância de atitudes empreendedoras. Ele acompanha o planejamento estratégico de cada um dos departamentos da empresa e enfatiza que eles precisam prever o desenvolvimento constante de novos produtos e tecnologias. Ele enfatiza que a inovação é importante, para que o grupo se mantenha em posições de liderança, e que ela tem que existir. Ele também quer conhecer as principais inovações de cada departamento, mas todos eles têm liberdade para desenvolver sua própria estratégia para inovar.

Essa visão de incentivo ao empreendedorismo e à inovação é identificada pelos entrevistados no presidente e nos diretores, o que os estimula a também serem empreendedores para transferirem essa visão a seus subordinados. Segundo um dos entrevistados, a Empresa 3 é uma empresa de tecnologia e inovação e prima por produtos que possuam um diferencial tecnológico; e quem cria as tecnologias e inovações são as pessoas, por isso é importante estimulá-las sempre a empreender.

As diretorias de cada um dos departamentos também procuram sempre apoiar os empreendedores corporativos de sua área. Todos têm liberdade para sugerir projetos empreendedores e as diretorias sempre apóiam e fazem sugestões aos projetos. Os gestores entrevistados entendem que as críticas feitas pela diretoria são na maioria das vezes construtivas e procuram alinhar os projetos às diretrizes e estratégias da empresa. Dessa maneira, eles se sentem incentivados a desenvolver projetos interessantes e a estruturá-los antes de apresentar aos superiores.

Para apoiar todo o incentivo declarado à inovação, a Empresa 3 possui no Brasil uma estrutura bastante grande voltada ao suporte da inovação. A empresa conta com áreas de Pesquisa & Desenvolvimento espalhadas em algumas das áreas em que atua. Também existe uma área de qualidade, que é voltada a apoiar iniciativas de melhorias incrementais, especialmente em processos, e a melhoria contínua. Existe também a área de engenharia industrial que procura constantemente desenvolver projetos inovadores. Todos esses departamentos trabalham continuamente monitorando tendências de mercado de cada uma das

áreas da empresa.

A empresa possui um departamento de *Corporate Technology* que auxilia os empreendedores corporativos. Esse departamento possui recursos financeiros disponíveis para projetos inovadores e ainda auxilia, quando necessário, a busca de parceiros e/ou financiadores externos à empresa.

A empresa conta ainda com a área de *Business Excellence*, que atua para apoiar os empreendedores corporativos que desejam implementar projetos complexos e de longo prazo. Normalmente, quem propôs o projeto se envolve com ele até o final, seja como líder ou como parte da equipe. São montados grupos multifuncionais para desenvolver o projeto, que deve ser mais estruturado, uma vez que precisa de recursos financeiros e pode causar grande impacto ao negócio.

Os empreendedores corporativos da Empresa 3 também podem utilizar-se de recursos externos para suas ações empreendedoras. A empresa possui estrutura para monitorar e utilizar-se dos benefícios da Lei do Bem e da Lei da Inovação, reduzindo com isso seus riscos de investimento em novas tecnologias. Também existem parcerias estratégicas com instituições de fomento como a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, além de universidades e institutos de pesquisa, nos quais a empresa mantém 81 pesquisadores atuando em tempo parcial ou integral em projetos da empresa.

A Empresa 3 atua em parceria com clientes e entidades do setor também, com os quais desenvolveu um produto inédito no mundo. Com esse produto, a subsidiária brasileira ganha reconhecimento e oportunidades com a matriz, e os empreendedores corporativos envolvidos no projeto são muito reconhecidos e têm grandes oportunidades abertas para si no grupo.

A Empresa 3 possui ainda um Comitê de Gestão Estratégica da Tecnologia, que conta com profissionais responsáveis pelo *marketing* estratégico, pela engenharia e pelo desenvolvimento de cada um dos setores em que a empresa atua. Esse grupo faz seis reuniões anuais, nas quais discutem pontos como patentes, redução de custos de desenvolvimento, entre outros.

A existência dessa estrutura de suporte à inovação, na visão dos entrevistados, é facilmente entendida por todos como um suporte, quando necessitam de auxílio para projetos maiores. Eles entendem que projetos grandes devem ser levados a uma área de pesquisa & desenvolvimento, que possui estrutura e conhecimento para desenvolvê-los de maneira mais adequada. Quando isso ocorre, esses projetos são colocados dentro do planejamento estratégico da área responsável e, caso necessitem de investimentos extras, deverão ser desdobrados em um planejamento econômico.

A Empresa 3 também possui um grande esforço de comunicação corporativa para que os funcionários, em todos os níveis, entendam que a inovação é um de seus valores e que ela contribui fortemente para o crescimento da empresa e do ambiente em que ela está inserida, por isso as ações empreendedoras devem ocorrer no dia a dia.

Em uma das áreas de atuação da empresa, existem reuniões periódicas de gerentes e diretores, nas quais são discutidas as boas práticas e ideias de cada um deles. O fato de ser necessário apresentar os projetos em reuniões antes de desenvolvê-los não desestimula os empreendedores corporativos; o gestor entrevistado entendeu que apresentar o projeto aos colegas antes de levá-lo à frente ajuda a agregar sugestões construtivas. O gestor, inclusive, costuma levar o empreendedor que deu a ideia e desenvolveu seu conceito até a reunião para valorizá-lo.

A estrutura hierárquica enxuta também estimula os empreendedores corporativos. Por exemplo, um projeto empreendedor idealizado e planejado por um estagiário pode ser levado a seu gerente que o levará a diretoria de sua área e, caso seja necessário, ao presidente do grupo; ou seja, a hierarquia é superada com facilidade.

Cada uma das áreas da empresa apresenta em seu planejamento econômico anual as inovações que pretende desenvolver e recebe verbas da diretoria para isso. Essas verbas incentivam empreendedores corporativos a desenvolverem projetos nessas áreas. Eles entendem que, caso o projeto apresentado seja de qualidade e vá comprovadamente trazer retorno financeiro para a empresa (comprovação essa demonstrada por um plano de negócios), não terão restrições orçamentárias para desenvolvê-lo.

Recursos financeiros pequenos podem ser aprovados pelos próprios empreendedores

corporativos que se encontram em nível gerencial, mas se a necessidade de recursos é maior, então é necessário solicitar verba extra para a diretoria ou incluir no planejamento do próximo ano. Isso não é desestimulante, pois os entrevistados entendem que projetos maiores necessitam de mais estudos e também que a empresa precisa ter controles para liberar verbas maiores.

Quando do desenvolvimento de produtos que necessitam de grandes investimentos, os empreendedores corporativos precisam primeiramente desenvolver um plano de negócios. Esse plano deve analisar o mercado onde o produto será inserido, seus custos e seu processo de fabricação. Após sua conclusão, ele deve ser levado à diretoria que irá aprovar ou não a fabricação e comercialização dos produtos.

Os empreendedores corporativos entrevistados não acham desestimulante a necessidade de se elaborar um plano de negócios para projetos mais arriscados. Eles entendem a necessidade de estruturar melhor suas ideias antes de levá-las adiante e também reconhecem que a empresa precisa de maiores informações antes de tomar decisões que envolvam grande quantidade de recursos.

A Empresa 3 não oferece tempo livre para que seus colaboradores desenvolvam projetos empreendedores. No entanto, foi unânime a opinião de que isso não desestimula os empreendedores corporativos; todos entrevistados entendem que são dos desafios e dos sonhos que nascem os principais projetos. Os projetos empreendedores devem ser levados em paralelo à rotina da empresa, e a empresa não impede que dediquem tempo extra para essas atividades.

Quando necessitam de recursos não financeiros, os empreendedores corporativos têm liberdade para utilizar os recursos internos da própria companhia (outras áreas) e podem usar o tamanho do grupo para fazer contatos externos, se necessário. Quando solicitam serviço de outra área, caso a outra área tenha custo para prestá-lo, isso é repassado à área solicitante. Em muitos casos, a outra área concorre de igual para igual com outros fornecedores.

A troca de informações dentro do Empresa 3 também é muito grande e ajuda bastante os empreendedores corporativos na busca de conhecimento. Existe uma ferramenta que permite a troca de informações entre pessoas do grupo de todo o mundo, o que ajuda a espalhar ideias

e experiências bem sucedidas e auxilia na solução de problemas.

A empresa tolera o erro em projetos arriscados; ela o vê como normal ao processo de aprendizagem e como um passo para o acerto. Os empreendedores destacaram diversos erros que ocorreram durante o desenvolvimento de projetos e que foram vistos como normal pelos superiores, embora tenham causado até prejuízos. Os erros não são aceitos quando ocasionados por negligência ou quando são repetidos.

A Empresa 3 possui um programa estruturado que estimula os empreendedores corporativos denominado ABC (ideias, impulsos e iniciativas). O programa é aberto a todos os níveis da empresa, no entanto, houve divergência entre a opinião dos entrevistados, o que pode causar problemas. Um deles declarou que o programa é voltado para inovações de qualquer tamanho e complexidade, e outro entende que é apenas para inovações de baixa complexidade.

Os funcionários podem acessar um sistema *online* onde cadastram a situação atual, como ela pode ser melhorada, sua ideia para melhorá-la e se é preciso ou não investimento para isso. Essa ideia é avaliada por um par ou por um superior, seguindo alguns parâmetros de análise pré-definidos. Caso seja considerado que a ideia trará retorno para a empresa, o empreendedor corporativo é informado pelo próprio sistema que, baseado nos parâmetros existentes, calcula a recompensa financeira que será oferecida ao empreendedor.

Os prêmios variam muito, sendo a maioria por volta de R\$1.000,00; todavia, em alguns casos, já chegaram a atingir até R\$100.000,00. Os prêmios são baseados no retorno esperado com a sugestão no prazo de um ano. A recompensa financeira não é a única oferecida, muitas vezes o superior entrega o prêmio ao empreendedor, perante todos no departamento, para que exista maior reconhecimento e conseqüentemente maior estímulo ao próprio empreendedor e aos demais funcionários. Além disso, os próprios empreendedores entendem que o maior estímulo é o fato de ficarem conhecidos como diferenciados e com isso terem mais chances de serem promovidos.

A área responsável pelo gerenciamento e desenvolvimento do programa ABC é a área de Gestão da Qualidade. A implementação da sugestão fica a cargo da área para a qual ela foi direcionada e o empreendedor corporativo não participa necessariamente de sua implementação, a não ser que ela ocorra em sua área; no entanto, ele sempre é chamado para

explicar sua ideia e dar sugestões ao longo da implementação.

Os funcionários também têm liberdade para tentar novos métodos de trabalhos, embora seja necessário analisar cada situação. Em muitos casos, as atividades são complexas e alterações no método de trabalho necessitam de aprovação dos superiores, pois podem afetar outras pessoas caso não tenham sucesso. Elas também não podem quebrar as regras de conduta que a empresa já possui. Além disso, as atividades que eles realizam devem fazer sentido para a estrutura e interesses da empresa. Isso não é visto como desestimulante pelos empreendedores, que entendem que, em processos mais complexos, suas atividades precisam ser bem planejadas e que qualquer alteração deve ser primeiramente analisada. Eles entendem, inclusive, que podem cadastrar essas sugestões no ABC e ser recompensados financeiramente por isso, ou desenvolvê-las junto a um grupo de trabalho para que ocorram de um modo mais abrangente e estruturado.

As formas de reconhecimento aos empreendedores corporativos na Empresa 3 são diversas. Uma delas, que foi considerada bastante estimulante pelos empreendedores corporativos, é o fato de muitas vezes estes receberem recompensas não esperadas. O gestor de cada área tem liberdade para recompensar financeiramente aqueles que acredita que entregaram além do esperado. Essa forma é ainda mais estimulante do que os projetos estruturados existentes, pois é rara de acontecer, o que a valoriza ainda mais.

Os gestores também têm liberdade para oferecer recompensas diversas aos empreendedores corporativos. Foi citado o exemplo de um colaborador que implementou uma solução bastante inovadora, a qual rendeu muitos frutos à empresa; no entanto, o colaborador estava descontente por estar longe da família. A esse colaborador foi oferecida a possibilidade de trabalhar em casa, o que lhe deixou bastante satisfeito. Além disso, foi possível mostrar para os outros funcionários da empresa que, quando as expectativas são superadas, o reconhecimento pode vir de diversas maneiras.

Os empreendedores corporativos ressaltaram que o principal estímulo não é financeiro, e sim de reconhecimento, interno ou externo. Muitas vezes, a recompensa advém de tornar-se conhecido por seus pares no universo técnico como alguém que desenvolveu uma solução complexa.

Existe ainda o prêmio *Top Award* oferecido aos 5 melhores projetos mundiais de inovação. O prêmio é entregue na sede mundial da empresa pelo CEO. A possibilidade de vencer esse prêmio estimula os empreendedores corporativos a se envolver em projetos ousados.

Foi citado o caso de um empreendedor que sugeriu um novo produto com melhor funcionalidade/preço do que aqueles que a empresa possuía no portfólio, e foi promovido na ocasião, além de receber aumento salarial. Além disso, ele foi reconhecido na comunidade técnica, o que segundo ele foi o principal reconhecimento que poderia obter.

Quando o empreendedor implementa uma solução que é exportada para as outras unidades da Empresa 3 ou até mesmo para outras subsidiárias e para a matriz, ele também se sente reconhecido.

Na tabela 5, são apresentadas as principais práticas de promoção do empreendedorismo corporativo utilizadas pela Empresa 3 e seu relacionamento com a revisão teórica realizada.

Tabela 5 – Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 3

Recompensas, incentivos e reconhecimento	Disponibilização de recursos	Tolerância ao erro	Apoio da alta administração	Estrutura da empresa	Liberdade de trabalho
Gestores têm liberdade para oferecer recompensas não convencionais e não estipuladas a empreendedores corporativos	Auxílio para utilização de recursos externos à empresa	Desenvolvimento prévio de um plano de negócios para diminuir risco de projetos grandes	O presidente valoriza e tem discurso de inovação	Departamentos de suporte e incentivo a empreendedores corporativos	Têm liberdade de trabalho, mas não devem fugir a normas e regras
	Departamento estruturado com recursos financeiros disponíveis e que auxilia todo o processo e os contatos externos				
Reconhecimento no universo técnico, interno e externo.	Recursos financeiros disponíveis tanto no departamento como na empresa para inovação	Erros vistos como aprendizado ao longo de um projeto inovador	Alta administração costuma sempre fazer sugestões a projetos empreendedores que lhe são apresentados	Departamento estruturado de inovação em produto e tecnologia	Devem pedir sempre orientação a supervisor
		Metas ousadas fazem com que busquem soluções em projetos arriscados			Orientados a cadastrar suas ideias no programa ABC
Prêmio mundial oferecido aos melhores projetos de inovação	Empreendedores corporativos não têm tempo livre para inovação		Inovação está nos valores e na missão da empresa	Esforço de comunicação corporativa sobre importância da inovação	
Visibilidade perante outros na empresa aumenta chances de promoção					
Utilização da inovação por outras unidades da empresa	Possibilidade de troca de informações com outras áreas e empresas do grupo		Diretoria entende que pessoas são essenciais para empreendedorismo	Estrutura hierárquica enxuta facilita que projetos empreendedores cheguem aos decisores	
Recompensa financeira baseada no retorno do projeto (Programa ABC)					
Prêmio entregue pelo gestor responsável na frente dos pares (Programa ABC)					

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa

Segundo o relatório anual de 2008, mundialmente, a Empresa 3 investiu mais de € 3,5 bilhões em pesquisa & desenvolvimento em todo o mundo, ou quase 5% do seu faturamento, valor acima da média mundial. Hoje, a empresa conta com aproximadamente 62 mil patentes ativas. Além disso, cerca de 8.000 inventos são notificados por ano pelos 150 centros de P&D espalhados em 30 países ao redor do mundo, o que a coloca entre as empresas mais inovadoras do planeta. A grande quantidade de tecnologias e patentes da empresa é reconhecida e citada com orgulho pelos empreendedores corporativos entrevistados.

No Brasil, existem vários resultados do empreendedorismo corporativo para a Empresa 3. Uma das unidades da empresa, localizada em um complexo industrial no interior de São Paulo, passou por um recente processo de ampliação de sua capacidade produtiva e implantação de inovações de processo. Das 19 fábricas desse tipo de equipamento da Empresa 3 em todo o mundo, a do Brasil ocupa o terceiro lugar em entrada de pedidos e possui o maior campo de provas da América Latina. Dentre os projetos inovadores conduzidos pela área nos últimos dois anos, destacam-se o desenvolvimento de materiais para atendimento às novas demandas ambientais e técnicas, métodos de diagnóstico e monitoramento *online*, dimensionamento mecânico do tanque para alívio de pressões súbitas, integração de processos informatizados e desenvolvimento de uma plataforma de projeto comum (*SDP – Standard Design Platform*).

Com isso, os especialistas desta área mantêm tradição na publicação de artigos técnicos em foros especializados, seja em colaboração interna (por exemplo, com a Empresa 3 nos Estados Unidos e a Empresa 3 na Alemanha), seja com parceiros externos no Brasil, como empresas e universidades. Esses resultados também são importantes, visto o reconhecimento no meio técnico ser um dos mais importantes segundo os empreendedores corporativos entrevistados.

Na mesma localidade (interior de São Paulo), o grupo de especialistas exemplifica uma história recente de sucesso no mercado brasileiro, com o desenvolvimento do modelo SST 300. Como resposta à demanda por aumento de eficiência, a Empresa 3 do Brasil, em conjunto com a Alemanha, desenvolveu um projeto de aplicação da turbina SST 300. O

projeto consistiu de transferência de tecnologia e envolveu um grupo de trabalho multidisciplinar, com engenheiros, especialistas em métodos e processos, fornecedores e colaboradores da fábrica, inclusive com treinamento na Europa.

Um exemplo de contribuição do empreendedorismo corporativo para a Empresa 3 é o desenvolvimento de um produto que ocorreu totalmente no Brasil. Fruto de uma necessidade de mercado, o produto foi inicialmente considerado impossível de ser criado pela matriz; graças à insistência de empreendedores corporativos da unidade brasileira, o produto foi desenvolvido e está quase pronto para ser levado ao mercado.

Outro exemplo de contribuição do empreendedorismo corporativo para a empresa foi o aprimoramento de um dos produtos que já fazia parte de seu portfólio. A demanda surgiu após uma norma estabelecida pela agência reguladora do setor no Brasil. Com isso as empresas do setor precisavam de meios para garantir essa norma e procuraram a Empresa 3 como fornecedora da possível solução.

A subsidiária brasileira trouxe um produto da subsidiária americana que, no entanto, não atendia às necessidades locais. Foi encaminhado o desafio, então, para alguns empreendedores corporativos brasileiros, para que tornassem o produto viável. Sendo assim, eles criaram primeiramente um plano de negócios que provasse a viabilidade do produto. O desenvolvimento do novo produto foi um sucesso para a empresa, aumentando sua participação de mercado de 7% para 41%.

Outro exemplo do esforço de geração local de valor está na consolidação do Centro de Competência (CoC) de Química, fundado em outubro de 2007 a partir das perspectivas de crescimento do segmento de etanol e açúcar. Em 2008, o CoC passou a aglutinar as atividades de análise desse mercado, *benchmarking* no segmento e monitoramento da área dentro e fora do Brasil, visando a organizar o portfólio da Empresa 3 para atendê-lo, além de acompanhar o seu desenvolvimento e tendências – como o etanol de segunda geração – de modo a dar suporte à sua evolução tecnológica. O CoC em Química já nasceu com duas patentes na área de etanol e açúcar, alcançadas a partir do esforço conjunto com um parceiro estratégico no setor.

As soluções baseadas em tecnologia da informação são outro caso de sucesso a destacar.

Desde sua origem, uma das empresas do portfólio da Empresa 3, que atua nesse segmento, situou-se à frente do próprio mercado, levando para dentro da indústria conceitos totalmente inovadores, e tendo tornado-se uma referência mundial no desenvolvimento de projetos *Feed (Front-End Engineering & Design)*. O desenvolvimento de soluções industriais adotado pela Empresa 3 parte de conceitos universais e se molda às necessidades particulares de cada cliente.

Outro exemplo de empreendedorismo corporativo surgiu quando um colaborador solucionou um problema de transporte de uma empresa prestadora de serviço da Empresa 3. O problema consistia no transporte de um produto que era muito grande e por isso precisava de transporte especial. O empreendedor corporativo identificou que, ao mudarem o posicionamento do produto durante o transporte, o problema seria solucionado. A área de projetos o reprojeteu para que pudesse ser transportado de outra maneira e o empreendedor corporativo foi premiado em R\$20.000,00.

A Empresa 3 também desenvolve novos negócios. A partir de uma oportunidade de mercado identificada, a empresa desenvolveu um serviço de operação de subestações; atualmente, além de oferecer a montagem da subestação, a empresa também faz sua operação.

Outro exemplo de contribuição do empreendedorismo corporativo foi quando o planejamento estratégico de uma das áreas da empresa identificou um *gap* de portfólio no Brasil em um posicionamento de mercado que reunisse funcionalidade e preço, ou seja, um produto com menos funcionalidades, mas com um preço mais acessível. O tema foi discutido com a matriz que não possuía recursos para seu desenvolvimento; um gerente brasileiro sugeriu que um produto já existente no portfólio da empresa poderia executar essa função se adaptado. Através do conhecimento proposto a área de P&D da matriz alemã, o produto foi desenvolvido em apenas seis meses. O empreendedor brasileiro participou com ideias, mas não da execução.

4.4 Empresa 4

A Empresa 4 foi criada na década de 20 na Europa como uma empresa de sociedade anônima.

Seu capital social era de um milhão de pesetas, representado por 2.000 ações ordinárias.

Atualmente, a Empresa 4 é um grupo de empresas líder mundial em seu setor de atuação com presença na Europa, na África e na América Latina. A companhia dispõe de um dos perfis mais internacionais do setor ao gerar mais de 60% do seu negócio fora do seu mercado doméstico.

Em 2008, a Empresa 4 estava presente em 25 países, contando com mais de 250 milhões de acessos de clientes. O que resultou em uma receita de quase €57 bilhões e 41,4% de rentabilidade para o acionista. Para que isso aconteça, a empresa conta com 250.000 profissionais e investiu, no último ano, mais de €4,3 bilhões em P+D+i.

Na América Latina, a Empresa 4 presta serviços para mais de 158 milhões de clientes (base: 31 de dezembro de 2008), posicionando-se como operador líder no Brasil, na Argentina, no Chile e no Peru, além de contar com operações relevantes na Colômbia, Equador, El Salvador, Guatemala, México, Marrocos, Nicarágua, Panamá, Porto Rico, Uruguai e Venezuela. Na Europa, a companhia tem presença na Espanha, no Reino Unido, na Irlanda, na Alemanha, na República Checa e na Eslováquia.

A Empresa 4 é um grande investidor estrangeiro na América Latina. Seu investimento líquido direto na região de 1990 até 2006 foi de mais de € 40 bilhões. No Brasil, o grupo tem participação em várias empresas e conta com aproximadamente 75.000 funcionários e 3.000 fornecedores.

A inovação está presente em diversos dos valores da empresa. Um deles, que merece destaque, é ser “inovadora”; segundo sua descrição, a inovação é uma fonte de inspiração para tudo que a empresa faz e permite que ela se antecipe ao mercado e às expectativas dos clientes. Outro valor que merece destaque é a “competitividade”, e a empresa entende que a inovação a ajuda a ser mais competitiva, indo além de tudo aquilo que já faz.

A Empresa 4 enxerga na inovação tecnológica uma ferramenta-chave para alcançar vantagens competitivas sustentáveis, antecipando as tendências do mercado e promovendo a diferenciação de seus produtos. Através da introdução de novas tecnologias e do desenvolvimento de novos produtos e processos de negócios, ela pretende ser mais eficaz,

eficiente e orientada ao cliente.

Segundo seu relatório administrativo, em 2007, a Empresa 4 é a quarta empresa do seu setor mundial que mais investiu em Pesquisa & Desenvolvimento, de acordo com os critérios da OCDE, e a primeira empresa de seu país sede por esse conceito. Esse investimento foi de 61% em equipamentos, de 13% na aquisição de conhecimentos, de 10% em *design* e planejamento, de 14% em P&D e de 2% em treinamento e *marketing*.

Dos esforços de investimento mundial em inovação, 39,5% foram destinados à inovação tecnológica no seu país sede, 38%, na América Latina e 23%, no resto da Europa. Este compromisso com a inovação elevou a carteira de registros de propriedade intelectual e industrial para 3.160 registros.

O trabalho foi baseado em uma rede de inovação aberta, que conta com o apoio dos negócios do grupo, e um programa de Inovação Corporativa fortalecido por uma das empresas do Grupo no mundo que é focada em inovação. Além disso, participou em 190 projetos promovidos por Administrações Públicas 87uropéias e colaborou com 920 instituições. No último ano, a empresa lançou mais de 600 produtos e serviços em todo mundo.

O modelo de inovação aberta para a gestão da inovação tecnológica contribui para melhorar a aplicação dos resultados da pesquisa técnica nos serviços comerciais, concentrando-se em determinadas atividades de pesquisa aplicada alinhadas com a sua estratégia. Esse modelo promove iniciativas de inovação aberta como a criação de um fundo de capital de risco e foros de colaboração com empresas. Também promove o uso dos conhecimentos desenvolvidos em centros tecnológicos, universidades e empresas *start-ups*, e fomenta a inovação em colaboração com outros agentes, que se converterão em “sócios tecnológicos”, incluindo clientes, universidades, administrações públicas, fornecedores, fornecedores de conteúdo e outras empresas.

Em 2008, foram realizados na Empresa 4 projetos de inovação tecnológica centrados na inovação rentável, na eficiência de processos, na criação de novas fontes de receitas, na satisfação do cliente, na consolidação de novos mercados e na liderança tecnológica.

Além disso, foram realizados projetos para promover a sociedade da informação, novos

serviços focados em novos modelos de negócios de Internet, interfaces de usuário avançadas, a televisão móvel e outros serviços de banda larga. Essas áreas de atividade e outras foram desenvolvidas sobre a base de uma rápida identificação das tecnologias emergentes que poderiam ter um impacto relevante nos negócios da empresa, e essas tecnologias foram testadas em novos serviços, aplicações e protótipos de plataformas. Em 2008, também foram desenvolvidos novos sistemas de suporte operacional e de negócios e os sistemas existentes foram aprimorados.

Existem diversos tipos de inovação na Empresa 4; segundo um funcionário da área de inovação da empresa, ela divide a inovação em processos: comercial, de tecnologia (de produtos e serviços), organizativa, de negócios e corporativa. Por Inovação em processos, entende-se a implantação de processos de produção, métodos de distribuição ou atividades de apoio a seus bens e serviços que sejam novos ou que contribuam para uma melhora significativa; com isso a empresa espera conseguir ser mais eficiente em tempo e custos.

Por inovação comercial, entende-se a aplicação de modelos ou métodos de venda novos ou melhorados de maneira significativa, destinados a aumentar o atrativo de seus bens e serviços ou a penetrar em novos mercados. Com eles, a empresa pode apresentar melhores ofertas de serviços convergentes a seus clientes finais.

Já inovação em tecnologia ou produtos (bens e serviços) consiste na introdução, no mercado, de bens ou serviços novos ou melhorados de maneira significativa com relação a características básicas, especificações técnicas, software incorporado ou outros componentes intangíveis, finalidades desejadas ou prestações. Tem o intuito de oferecer melhores serviços, produtos e soluções aos clientes, transformar a rede, dotando-a de maior velocidade e inteligência, e convergir as redes e os sistemas com plataformas comuns.

Inovação organizativa consiste na aplicação de modificações na estrutura da empresa ou nos métodos de gestão, destinados a melhorar a utilização pela empresa dos conhecimentos, a qualidade de seus bens e serviços ou a eficiência dos fluxos de trabalho.

A Inovação em negócios está mais focada em atividades de um horizonte temporal mais próximo e/ou de impacto unicamente nesse negócio (sem sinergias com outros negócios), e as inovações corporativas são mais focadas a médio/longo prazo e com impacto em mais de um

negócio.

O entrevistado acredita que a inovação é o eixo de crescimento sustentável da Empresa 4 e por isso se faz desejada no perfil de todos os seus funcionários. Dessa maneira, a empresa precisa apresentar práticas de gestão que estimulem os empreendedores corporativos a agirem da forma desejada.

4.4.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

As práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo são diversas na Empresa 4. O fato de a empresa colocar a inovação como um dos seus valores contribui para que os empreendedores corporativos entendam a importância do tema para a empresa e ajam para alcançar a inovação.

Os projetos empreendedores são vistos com bons olhos pela alta direção, que entende a importância de a empresa estar constantemente buscando e implementando novas oportunidades. Essa visão é transmitida da alta administração para os níveis gerenciais que, por sua vez, repassam a todos os funcionários a mesma visão para que eles entendam o valor dessas atitudes e façam com que o empreendedorismo corporativo fique intrínseco às suas ações. Essas atitudes, somadas à estrutura da empresa para fomentar e suportar projetos inovadores, fazem com que existam projetos inovadores, sejam eles incrementais ou disruptivos.

O apoio formal e estruturado da alta administração é importante, na visão do entrevistado, para que a inovação se sustente ao longo do tempo. Segundo ele, sem esse apoio os empreendedores não entenderiam a importância destinada ao tema e também não teriam a estrutura necessária para implementar suas ações.

A empresa possui vários programas corporativos estruturados de incentivo ao empreendedorismo corporativo. Esses programas são diferenciados de acordo com as inovações que se deseja obter, sejam elas incrementais ou disruptivas em processo, produto, mercado, negócio, entre outros. Para as inovações em produtos e tecnologia, por exemplo,

existe um departamento muito bem estruturado de pesquisa & desenvolvimento, com presença mundial, regional e local.

Para as inovações incrementais, principalmente em processos, existe um programa estruturado no qual os empreendedores corporativos são incentivados a dar ideias de melhorias e recebem recompensas de acordo com o retorno financeiro obtido delas. O próprio empreendedor que deu a ideia é o responsável por sua implementação na maioria dos casos, e como recompensa recebe prêmios como viagens, aparelhos eletrônicos, entre outros.

Visando as inovações disruptivas, que criam novos produtos e principalmente novos negócios, também existem diversos processos estruturados. Em 2007, a empresa criou um programa de capital de risco para investimento em participações minoritárias em empresas líderes com o objetivo de ampliar as capacidades de inovação em áreas estratégicas. Durante 2007, investiu cerca de 10 milhões de euros em participações. O Grupo também possui uma empresa focada em desenvolver tecnologias que está localizada no Brasil. Em 2007, no mundo todo, o Grupo analisou mais de 1.000 ideias de novas tecnologias, tendo concretizado 35 projetos.

A Empresa 4 também possui alianças com líderes em inovação. Durante 2007, foram firmados ou ampliados acordos com empresas, além de convênios de colaboração com entidades de reconhecido prestígio, como o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Além disso, ela mantém uma comunidade aberta para que desenvolvedores e programadores tenham acesso aos serviços da rede da empresa e os integrem em suas aplicações.

O Grupo também lançou mundialmente um programa de incubação de empresas em meados de 2007. Essa iniciativa começou com €2 milhões, em um programa destinado a transformar ideias em projetos comerciais. Durante o ano, foram financiados projetos no Brasil, Espanha, Irlanda, México, Peru e Reino Unido, sendo que alguns deles já começaram a gerar receitas na fase pré-comercial.

Existe ainda processo focado na criação de negócios emergentes, que estejam relacionados aos objetivos estratégicos da empresa e com potencial de gerar retorno financeiro elevado. A responsabilidade por esse processo é da área de novos negócios.

As ideias não incrementais são captadas de funcionários, fornecedores, universidades e outras fontes em um processo informal, ou em programas estruturados para essa finalidade, como é o caso do *Innovation Day* que é um encontro de diversas pessoas das áreas de novos negócios das subsidiárias das empresas do Grupo em toda a América Latina. Após captadas, as principais ideias são previamente desenvolvidas em sessões de *brainstorm* que contam com a presença de diversos funcionários da empresa.

Caso exista um empreendedor que seja o criador da ideia, ele poderá se juntar ao time de novos negócios para desenvolver seu plano de negócios, mas isso é bastante raro de ocorrer. Para participar do desenvolvimento, o empreendedor precisaria passar pelo processo normal de seleção de empreendedores que implementam essas oportunidades. Até hoje, não houve esse caso, mas o entrevistado acredita que será excelente quando acontecer e que esse empreendedor será valorizado no processo de seleção.

As ideias desenvolvidas são então enviadas à área de novos negócios onde são examinadas, e caso sejam consideradas viáveis e adequadas à estratégia do Grupo originam um plano de negócios, elaborado pela mesma área. Durante o desenvolvimento do plano de negócios, a equipe de novos negócios procura informações com diversas fontes, dentre elas agentes da cadeia de valor do novo negócio a ser desenvolvido, para conversar a respeito de sua viabilidade. Aprovada a viabilidade do negócio, através do plano de negócios desenvolvido, é realizada uma prova de conceito, ainda sob responsabilidade da equipe de novos negócios, o qual demora cerca de seis a oito meses e para o qual a empresa já dedica recursos financeiros e de pessoal. Os projetos que se mostram viáveis após a prova de conceito têm seu plano de negócios atualizado com os dados obtidos nessa última fase.

Por ano, aproximadamente cinco ou seis projetos chegam ao final desse processo. Os projetos pré-aprovados ainda passam por um novo filtro dos gerentes seniores e diretores da empresa para decidir se serão ou não levados à frente. Nesse filtro, são priorizados projetos que estejam relacionados à vida digital, atual estratégia de crescimento da empresa.

Os projetos que são escolhidos para ser implementados podem ser encaminhados a uma área comercial já existente na empresa, caso tenham alguma relação com a mesma; se são pequenos, são encaminhados para a incubadora de empresas, onde podem ficar incubados por até dois anos. Após os dois anos, caso o projeto tenha obtido sucesso, ele deverá ter adquirido

tamanho para ser incorporado por alguma área comercial da empresa ou, caso não tenha relação direta com alguma área, pode ser feito um *spinoff* do novo negócio. Quando acontece o *spinoff* da empresa, os empreendedores envolvidos em sua criação, estruturação e desenvolvimento podem escolher entre continuar na incubadora, em outras empresas, ou permanecer na empresa criada. Normalmente, os empreendedores preferem permanecer na empresa que criaram.

A existência de um processo muito bem estruturado para a identificação e implementação de novos negócios não é desestimulante para os funcionários que desejam empreender. Segundo o entrevistado, todos eles entendem que podem participar do processo e, mais do que isso, aqueles que estão interessados em participar sabem como podem fazer parte disso.

Todos na empresa que desejam empreender novos negócios sabem que devem fazer parte da equipe de novos negócios. Para tanto, precisam passar por um processo seletivo denominado Trilha do Empreendedor. Esse processo, que é organizado pela área de recursos humanos, procura, por meio de diversas ferramentas de análise de perfil, selecionar aqueles que mais se enquadram no perfil empreendedor para que façam parte do time de implementação da área de novos negócios. Aqueles selecionados que não são inicialmente alocados para projetos ficam em um banco de empreendedores que serão aproveitados oportunamente.

Aqueles que fazem parte do time de implementação de novos negócios recebem bônus diferenciado, tendo participação no EBITDA do negócio do qual participam. No entanto, caso fiquem 3 meses fora de sua área, perdem sua vaga. O empreendedor entrevistado acredita que isso não é desestimulante, pois aqueles que têm perfil empreendedor aceitam os desafios e não podem ter garantias para que se dediquem integralmente ao sucesso do negócio. Faz parte do perfil do empreendedor correr riscos.

Com toda a estrutura existente e as possibilidades de participação muito bem definidas, o entrevistado acredita que todos aqueles que desejam empreender sabem onde podem encontrar oportunidades e como devem fazer para se envolver com elas. Isso é bastante estimulante para pessoas que possuem esse perfil e estão na Empresa 4.

A empresa também possibilita àqueles que desejam empreender acesso a informações e recursos externos. Eles podem contar com o apoio e colaboração de universidades e entidades

públicas de fomento à inovação.

As formas de recompensar os empreendedores são diversas. A mais estimulante, segundo o entrevistado, é o fato de ser reconhecido como visionário pelos seus pares, além do fato de ver seu sonho concretizado. Já existiu um programa que oferecia prêmios para todos aqueles que davam ideias, mas isso gerou um número excessivo de ideias, muitas delas mal estruturadas, o que tornava o trabalho de filtragem bastante complexo.

Os empreendedores que participam da implementação de novos negócios, mesmo que não sejam eles os idealizadores das ideias que irão desenvolver, são bastante valorizados pelos seus colegas.

Na tabela 6, são apresentadas as principais práticas utilizadas pela Empresa 4 e seu relacionamento com a revisão teórica realizada.

Tabela 6 – Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 4

Recompensas, incentivos e reconhecimento	Disponibilização de recursos	Tolerância ao erro	Apoio da alta administração	Estrutura da empresa	Liberdade de trabalho
Possibilitar que sua visão se torne realidade é considerado uma recompensa	Possuir empreendedores corporativos selecionados e preparados através de um programa denominado	Se o empreendedor escolher participar de um novo negócio, após 3 meses, perde sua antiga vaga	Alta administração é vista como exemplo pelos empreendedores corporativos	Programa estruturado de inovação incremental	
				Programa estruturado de inovação disruptiva	
Empreendedores corporativos são valorizados pelos seus pares	Trilha do Empreendedor	Projetos de inovação disruptiva implementados com diversas etapas para que riscos sejam calculados	A inovação é um dos valores da empresa	Programas estruturados para geração de ideias	
Quem participa da implementação de um novo negócio tem participação no EBITDA dele	Busca de ideias com parceiros exteriores à empresa				
	Área de novos negócios com recursos reservados para inovações disruptivas				
Recompensas não monetárias para quem participa do programa de inovações incrementais					

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa

As contribuições do empreendedorismo corporativo para a Empresa 4 são várias, segundo seu relatório administrativo de 2007. Nesse ano, a empresa lançou mais de 600 produtos e serviços em todo o mundo, enriquecendo seu portfólio. Também participou de 190 projetos promovidos por administrações públicas e colaborou com 920 instituições, de 41 países, entre as quais se incluem 169 universidades. Com isso, o grupo aumentou o número de registros de propriedade industrial e intelectual para 3.327 em 2007.

Na tabela 7 são apresentados os principais resultados obtidos pelo grupo mundialmente desde 1998.

Tabela 7 – Resultados com propriedade intelectual e industrial da Empresa 4

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Inovação estratégica	20	36	15	2	10	3	15	2
Sistemas de informação	13	15	9	45	65	68	78	85
Serviços	15	23	44	36	94	93	73	88
Sistemas de gestão	10	10	38	53	59	70	62	71
Serviços interativos	8	19	14	12	28	39	42	50
Total	66	103	120	148	256	273	270	296

Fonte: Apresentação da empresa

Dentre as inovações do grupo, podem ser destacados um sistema de localização de pessoas e também uma tecnologia denominada códigos bidimensionais. Das inovações relacionadas às residências, a empresa implementou em teste um projeto adaptado por sua empresa de desenvolvimento tecnológico. Para o mercado de empresas, a Empresa 4 lançou serviços que melhoram a comunicação das empresas com soluções de telefonia IP.

A Empresa 4 ainda lançou um produto que procura suprir todas as necessidades de pequenos e médios negócios. Por um valor mensal, ela fornece e mantém todas as tecnologias de um centro de trabalho: equipamento de informática (PC, periféricos, servidores e aplicações), comunicações de voz (linhas, terminais e pequenas centrais) e de dados (acesso a Internet, rede de área local e rede corporativas). Além disso, foram lançados diversos serviços como manutenção do equipamento de informática, da rede de dados etc.

A Empresa 4 também inova em mercados. Passou a atuar também no mercado de televisão digital e de televisão IP. Além disso, foi a primeira companhia do mundo a oferecer aos anunciantes o telefone celular como suporte publicitário. E levou também a televisão ao celular.

A empresa também inovou no modo de comercialização ao decidir comercializar em conjunto vários de seus serviços por uma tarifa única ao mês.

No Brasil, foi relatado pelo entrevistado um exemplo de inovação disruptiva que foi bastante clássico para a empresa. Consiste em uma empresa cujo conceito é o de prestar serviços que solucionem qualquer problema de equipamentos eletrônicos presentes em uma casa e que possam ser comercializados no varejo. A ideia nasceu de funcionários da base da organização

e foi desenvolvida nas sessões de *brainstorm*. Ela só foi levada adiante porque a empresa tinha processos para suportar seu desenvolvimento. Se a empresa não a apoiasse, a ideia morreria, pois era muito diferente do negócio principal do Grupo; entretanto, como a área de novos negócios possuía recursos e estrutura, a ideia foi levada à frente. A empresa passou por todo o ciclo criado para suportar projetos disruptivos e fez seu *spinoff* de modo que, atualmente, a Empresa 4 é apenas uma de suas acionistas.

4.5 Empresa 5

A Empresa 5 teve início na Europa no século XIX, quando seu fundador criou e levou ao mercado seu primeiro produto. A partir daí, muitos outros produtos passaram a fazer parte do universo da empresa, até que, na década de 70, ela passou a atuar também em outros segmentos.

Atualmente, a Empresa 5 conta com quase 500 fábricas espalhadas pelo mundo e está presente em mais de 80 países, contanto com um amplo leque de marcas internacionais. Essa estrutura, que conta com mais de 250 mil colaboradores, resultou em um faturamento de €70 bilhões em 2007.

No Brasil, os primeiros registros de presença da Empresa 5 datam da década de 70 do século XIX com a importação e comercialização de seu produto pioneiro. Mas apenas na década de 20 do século XX que a empresa iniciou sua produção no Brasil. Com o sucesso, vários outros produtos foram lançados e, atualmente, são comercializados no território brasileiro mais de 100 itens.

Em 2004 a empresa faturou no Brasil aproximadamente R\$10 bilhões, gerando mais de 15 mil empregos diretos e 200 mil empregos indiretos, com 200 marcas e 1.300 itens. Sua estrutura no país conta com mais de 20 fábricas, 5 centros de distribuição e 4 depósitos. A rede de clientes atinge mais de 1.600 municípios. Quanto aos fornecedores, são cerca de 40 mil ativos.

A seguir será descrito como e por que as práticas de gestão que a empresa adota promovem o

desenvolvimento de propostas e iniciativas resultantes de ações empreendedoras.

4.5.1 Como e por que as práticas de gestão empresarial promovem o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

São várias as práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo na Empresa 5. A empresa possui estruturas para suportar iniciativas empreendedoras. Para ela, inovação não é apenas uma questão de invenção. Uma invenção se torna uma inovação quando é traduzida em um novo produto ou negócio. Inovação não está relacionada apenas a criação, mas também a levar o produto ao mercado. Nas diferentes áreas da empresa, a inspiração para inovar é diferente; em muitos negócios, ela vem das necessidades dos consumidores, enquanto que em outros, ela vem de uma nova tecnologia desenvolvida.

A Empresa 5 possui uma dinâmica rede global de 27 centros de excelência em pesquisa e desenvolvimento, nenhum deles no Brasil. Com isso se coloca como a maior organização mundial de pesquisa em sua área de atuação, com cerca de 5.000 pessoas trabalhando em P&D, além de fundos de capital de risco, parcerias de pesquisa e universidades. Cientistas em cada um dos mercados em que a empresa atua garantem que as pesquisas mundiais sejam adaptadas localmente para atender às necessidades, preferências e legislações locais.

A estrutura de inovação da empresa 5 está organizada em Centros de Tecnologia em Produto, Centro de P&D e Grupos de Aplicação. Cada um dos Centros está alinhado a uma área de negócios da empresa e tem especialidade em uma categoria de produtos. Os P&Ds trabalham em conjunto com os Centros para fazer adaptações locais e prover *inputs* para os Grupos de Aplicação locais. Já os Grupos de Aplicação local ficam localizados nas fábricas e garantem que os produtos atendam aos gostos e preferências locais.

A Empresa 5 possui também um Centro de tecnologia em negócios, localizado na Europa. Esse centro tem como principal função desenvolver programas gerenciais de excelência, com as melhores metodologias e sistemas. Ele desenvolve as tecnologias de como a empresa faz negócios para garantir que ela identifique as melhores práticas e possa replicá-las em todos os seus negócios. O desenvolvimento é feito nesse local, mas a implementação ocorre localmente.

Na Empresa 5, o processo de inovação e renovação não é limitado a pesquisa & desenvolvimento, ele é uma rede que envolve diversas funções da empresa. São usadas equipes multifuncionais integradas para diferentes projetos, formando plataformas globais que garantirão relevância aos consumidores locais.

Um exemplo é um Centro de Inovação focado em um dos seus segmentos de atuação, localizado na Europa, voltado a solução de desafios e para a criação de novas tecnologias e plataformas, onde os especialistas desenvolvem sistemas pioneiros sempre buscando incrementar a eficiência operacional, a lucratividade e a satisfação dos clientes.

A empresa possui também um Centro de Inovação dedicado a outro segmento de atuação, localizado nos Estados Unidos. Todos os países das Américas podem usufruir das inovações e descobertas e aplicá-las no mercado local. Ao longo dos próximos anos, a empresa pretende promover um ciclo de visitas para que profissionais do setor possam colaborar no desenvolvimento de soluções personalizadas. Esse novo laboratório teve custo de cerca de €11 milhões.

Um dos entrevistados reconhece essa estrutura na empresa e declara que na filial brasileira existe um departamento totalmente dedicado à inovação e à renovação, além de oferecer prêmios aos empreendedores corporativos. Também disponibiliza recursos para aqueles que têm projetos empreendedores e possui centros de pesquisas dedicados à criação de inovações.

Devido ao fato de a empresa ser grande e ter uma estrutura bastante desenvolvida, existem departamentos que cuidam, especificamente, de novos projetos e que têm a função de formar um time multifuncional para desenvolvimento de projetos. Como os projetos normalmente são complexos, dificilmente um empreendedor o desenvolve sozinho do início ao fim.

Os recursos disponíveis para projetos empreendedores são controlados pela diretoria técnica. Caso o projeto seja de grande porte, a decisão sobre a liberação e os recursos deve ser solicitada para a matriz. O risco do projeto também influencia a disponibilização de recursos, sendo este visto por um dos entrevistados como uma barreira para a obtenção de recursos.

O presidente da Empresa 5 no Brasil já foi reconhecido como executivo empreendedor por

instituições do país. O presidente cita frequentemente em seus discursos a importância da inovação para a empresa, e um dos entrevistados reconheceu nesse discurso do presidente que ele valoriza o empreendedorismo e a inovação.

Um dos entrevistados acredita que a alta direção incentiva as novas ideias e disponibiliza recursos para sua implementação e desenvolvimento. A Empresa 5 possui uma área de inovação no Brasil, na qual são analisadas as oportunidades, com base nas mudanças comportamentais, políticas e econômicas.

A Empresa 5 utiliza o modelo de inovação aberta desde o final de 2006 para acelerar seu processo de pesquisa. A empresa reconhece que universidades, pequenas *start-ups*, empresas de biotecnologia e grandes fornecedores são fontes de inovação. Por intermédio de um Programa de Capital de Risco, a empresa planeja investir, nos próximos 10 anos, em empresas nascentes e/ou crescentes nos seus setores de atuação.

A empresa conta com uma estrutura global de inovação, com centros de P&D espalhados em diversos países do mundo. Localmente, a empresa conta com grupos de aplicação cujo foco é adaptar as tecnologias e produtos desenvolvidos nesses centros para o país. No mundo todo são aproximadamente 280 grupos, que empregam de uma a trinta pessoas. Esses grupos utilizam ingredientes, processos e habilidades já existentes na empresa para adaptar produtos e processos já comprovadamente de sucesso. A principal incumbência é adaptar o produto e/ou processo ao sabor e às legislações locais. O Brasil não conta com um centro de P&D, apenas com grupos de aplicação. Os grupos de aplicação estão localizados nas principais fábricas dos produtos. As inovações locais são muito mais focadas em renovação e adequação.

A empresa procura contratar pessoas que possuem mente aberta e paixão por inovar e que podem fazer a ponte entre ciência, tecnologia e necessidades do negócio. Além disso, há um programa estruturado de criação de inovações que depende da visão empreendedora dos colaboradores.

A empresa quer que todos os seus executivos sintam-se como donos do negócio e que o empreendedorismo esteja difundido em todos os níveis da organização. No entanto, por se tratar de uma companhia multinacional e de grande porte, é necessário certo controle e

procedimentos para organizar e otimizar as iniciativas empreendedoras.

A Empresa 5 possui um seminário mundial de inovação, para o qual todas as subsidiárias enviam representantes para participar. Esse seminário conta constantemente com os principais especialistas das áreas em que a empresa atua, contando inclusive com diversos vencedores do Prêmio Nobel.

A empresa oferece diversas formas de recompensa a seus empreendedores corporativos; no entanto, o entrevistado acredita que a forma mais valorizada por todos é o reconhecimento perante os pares e superiores.

Na tabela 8 são destacadas as principais práticas de gestão de incentivo ao empreendedorismo corporativo praticadas pela Empresa 5.

Tabela 8 – Práticas que promovem o empreendedorismo corporativo na Empresa 5

Recompensas, incentivos e reconhecimento	Disponibilização de recursos	Tolerância ao erro	Apoio da alta administração	Estrutura da empresa	Liberdade de trabalho
Participar do seminário mundial de inovação da empresa	Permissão para buscar informações e recursos fora da empresa	Projetos arriscados têm mais dificuldade para obtenção de recursos	Presidente valoriza o empreendedorismo	Centros de inovação especializados espalhados pelo mundo	É necessário controle dos procedimentos para organizar e otimizar iniciativas empreendedoras
Prêmios aos empreendedores corporativos	Recursos dedicados a projetos empreendedores		Diretoria comunica importância do empreendedorismo a todos		
			Treinamentos para tornar gestores mais empreendedores	Inovações locais analisadas de acordo com política, comportamento e economia	
			Diretoria incentiva novas ideias	Centros de P&D estrategicamente localizados	
				Grupos de aplicação locais	
				A empresa procura profissionais com perfil inovador	
				Departamento de novos projetos que formam equipes multifuncionais	
				Programa de melhoria contínua com foco na colaboração dos empreendedores	

Fonte – Elaborado pelo autor

4.5.2 Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa

Um exemplo de inovação em forma de comercializar é um projeto no qual a Empresa 5 pretende que os seus produtos cheguem às residências por meio de vendedores autônomos. Lançado em 2008, a empresa esperava ter cinco mil pessoas trabalhando dessa forma no Brasil ao final do primeiro ano.

Segundo um dos gestores entrevistados, no Brasil, a empresa inova principalmente em

ingredientes e linhas de produtos.

Existem algumas linhas de produto que recebem constantes inovações no Brasil. Isso acontece por esses produtos serem estratégicos no país, mas não em todo o mundo. As principais renovações estão ligadas a realizar alterações que os tornem mais benéficos à saúde.

Mundialmente, a empresa também desenvolve produtos em setores que não os seus principais focos de atuação. Existe o exemplo de um produto que foi desenvolvido com pesquisas de ponta realizadas na Empresa 5, mas que não é comercializado com a sua marca por não estar diretamente ligado ao seu negócio principal.

V ANÁLISE DOS CASOS

Para responder às questões de pesquisa propostas e aos objetivos dessa dissertação, foi realizada uma análise cruzada dos casos. No capítulo anterior, cada caso estudado foi apresentado de maneira individual; neste capítulo, eles serão apresentados em conjunto, buscando-se assim evidenciar intersecções relevantes aos objetivos da pesquisa de campo feita. As práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo serão apresentadas por categoria.

5.1 Práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos oferecidos para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Na categoria de práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos oferecidos aos empreendedores foi possível identificar que existem práticas que são bastante comuns à maioria delas, enquanto que outras são específicas a cada caso.

Na Empresa 2, existe competição entre as inovações implementadas através dos programas estruturados, o que gera reconhecimento para a equipe que possui os melhores projetos, tanto perante os pares quanto perante a diretoria. Existe também a apresentação dos melhores projetos perante a diretoria e a comunidade, prática que foi destacada pelos entrevistados e que não ocorre nas outras empresas.

Na Empresa 5, os empreendedores corporativos que mais se destacam recebem como forma de reconhecimento a possibilidade de participar de um seminário de inovação promovido pela empresa em sua sede mundial e que conta com a presença de diversos especialistas de destaque. Essa forma de reconhecimento foi valorizada pelos entrevistados, e não ocorre nas outras empresas estudadas, até certo ponto, devido a algumas delas não serem multinacionais.

Na Empresa 3, os gestores têm liberdade para oferecer recompensas não convencionais aos empreendedores corporativos, como, por exemplo, o caso citado de um empreendedor que

teve permissão para trabalhar a distância. Além disso, o reconhecimento no meio técnico, que a empresa auxilia o empreendedor a receber, tanto interna quanto externamente, é bastante valorizado.

A empresa também oferece um prêmio mundial aos melhores projetos de inovação desenvolvidos em todas as empresas do grupo. A utilização da inovação por outras empresas do grupo também é uma forma de reconhecimento que foi citada pelos empreendedores.

Na Empresa 1, as recompensas financeiras oferecidas aos empreendedores são disponíveis apenas aos funcionários em níveis inferiores ao de gestão. No entanto, é grande o reconhecimento aos gestores que são responsáveis por funcionários que se destacam por projetos empreendedores.

Na Empresa 4, os empreendedores entendem que a principal recompensa que recebem está no fato de ver seu sonho transformado em realidade, por isso muitos deles estão dispostos a dar ideias, mesmo sabendo que o projeto pode ser levado à frente por outras pessoas na empresa. Como é a única empresa que consegue identificar a participação de um empreendedor em todas as etapas de implantação de um novo negócio, a empresa consegue, nesses casos, oferecer uma premiação diferenciada a essas pessoas, com participação no sucesso do negócio criado.

A existência de um programa estruturado de incentivo à inovação, como ocorre em todas as empresas estudadas, facilita a premiação dos empreendedores corporativos. Embora as formas de reconhecimento sejam variadas, podendo ser em dinheiro, como ocorre na Empresa 1, na Empresa 3, na Empresa 2 e na Empresa 5, ou em produtos, como é o caso da Empresa 4, os empreendedores corporativos sempre destacaram que as recompensas são essenciais, pois fazem com que estejam dispostos a dedicar energia e tempo extra às inovações, uma vez que terão também retorno extra.

Os programas estruturados também auxiliam os empreendedores corporativos a ser reconhecidos, tanto pelos seus pares como pelos superiores. Esse reconhecimento é, muitas vezes, mais valorizado que as recompensas financeiras pelos empreendedores, uma vez que podem valorizá-los e torná-los conhecido para futuras promoções, além de trazer grande satisfação pessoal.

As práticas de gestão para recompensar, incentivar e reconhecer os empreendedores corporativos são algumas das mais utilizadas pelas empresas. Foi possível identificar que o reconhecimento perante os pares, superiores ou comunidade técnica é o mais valorizado pelos empreendedores e que as empresas valorizam muito mais a implementação do que a simples identificação de oportunidades.

Os empreendedores entrevistados acreditam que é imprescindível a existência dessas práticas para se sentirem estimulados a inovar, uma vez que sabem que essa é uma atividade além daquelas rotineiras, e por isso, caso não recebam algum benefício financeiro ou pessoal por fazê-lo, não se darão ao trabalho. Na tabela 9 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos identificadas nas empresas estudadas.

recursos e informações externas à empresa, além de permitir que convidem colegas a participar das equipes que montam para implementar suas ideias.

A Empresa 5 permite que seus empreendedores corporativos busquem informações e recursos externos à empresa para empreender. Por focar suas principais ações de pesquisa & desenvolvimento em unidades especializadas, fora do Brasil, não existem grandes recursos financeiros para inovação no Brasil. A maioria desses recursos é disponibilizada aos grupos de aplicação.

A Empresa 3 oferece auxílio a todos os empreendedores que desejam buscar recursos externos à empresa para inovar; ela, inclusive, possui uma estrutura para esse fim que atua tanto de maneira proativa como reativa. Além disso, os empreendedores podem se aproveitar das subsidiárias em outros países e outros setores para procurar inovações, informações e tecnologias. A empresa também possui um departamento estruturado que dispõe de recursos para que sejam investidos em projetos de inovação que dependam de grandes somas de recursos financeiros.

Quando necessitam de recursos menores, os empreendedores corporativos podem solicitar ao próprio departamento em que se encontram e o gestor responsável por ele tem autonomia para alocar recursos, desde que esteja dentro de seu orçamento.

A Empresa 1 também oferece autonomia para que os gestores realoquem o orçamento de sua área para fomentar projetos empreendedores, caso julguem que isso seja interessante. A empresa oferece a possibilidade e até mesmo estimula que seus empreendedores procurem recursos de fontes externas à empresa, inclusive dos concorrentes. Contudo, a empresa ainda não possui uma estrutura voltada especificamente a essa finalidade.

A Empresa 4 disponibiliza uma equipe de empreendedores corporativos pré-selecionados por terem esse perfil para que desenvolvam projetos de inovação disruptiva. Isso estimula os empreendedores corporativos, pois eles sabem de maneira clara como devem fazer caso desejem se envolver em projetos inovadores.

A Empresa 4 também possui um fundo com recursos financeiros reservados para inovações disruptivas, o que é estimulante para os seus funcionários, já que eles sabem que não haverá

falta de recursos para projetos estruturados de inovação, mesmo que sejam bastante arriscados.

Todas as empresas analisadas permitem e algumas até estimulam a busca de recursos externos, sejam informações, auxílios ou mesmo recursos financeiros. Esse fato é valorizado pelos empreendedores que declararam que a possibilidade de troca de informações com outras instituições agrega muito valor aos seus projetos. No entanto, apenas uma das empresas declarou possuir estrutura para auxiliar essa atividade.

As empresas também declararam que são raras as oportunidades em que oferecem tempo livre para que os empreendedores corporativos implementem seus projetos empreendedores. Todavia, diferente do que previa a literatura pesquisada, os empreendedores corporativos pesquisados não se sentem desestimulados com isso, eles entendem que, caso queiram empreender, terão recompensas extras e por isso devem dedicar tempo extra a isso.

A única empresa que permite que os empreendedores corporativos dediquem seu tempo exclusivamente a projetos empreendedores é a Empresa 4, que seleciona aqueles funcionários que desejam ser empreendedores e os aloca na unidade de novos negócios onde eles têm todo tempo para dedicar a projetos inovadores. Na tabela 10 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos identificadas

Tabela 10 - Práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos identificadas

Empresa 2	Empresa 5	Empresa 3	Empresa 1	Empresa 4
Possibilidade de negociar tempo para desenvolvimento de projetos empreendedores. É raro, mas acontece	Permissão para buscar informações e recursos fora da empresa	Auxílio para utilização de recursos externos à empresa	Autonomia para remanejar seu orçamento para projetos inovadores	Possuir empreendedores corporativos selecionados e preparados através de um programa denominado Trilha do Empreendedor
	Recursos dedicados a projetos empreendedores	Departamento estruturado com recursos financeiros disponíveis e que auxilia todo processo e contatos externos		
Possibilidade de solicitar recursos para desenvolver projetos empreendedores		Recursos financeiros disponíveis para inovação tanto no departamento como na empresa	Possibilidade de pesquisar com o concorrente, fornecedores ou com institutos de fora da empresa para desenvolver a ideia	Busca de ideias com parceiros exteriores à empresa
Possibilidade de convidar colegas para montar equipes para desenvolver projetos empreendedores		Empreendedores corporativos não têm tempo livre para inovação	Tempo livre para desenvolver projetos empreendedores e possibilidade de convidar colegas	Área de novos negócios com recursos reservados para inovações disruptivas
Possibilidade de buscar recursos externos para inovar		Possibilidade de troca de informações com outras áreas e empresas do grupo		

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Na categoria de práticas de gestão empresariais de tolerância ao erro e a projetos arriscados foi possível identificar que as empresa não possuem práticas muito estruturadas.

A Empresa 2 acredita que o erro é parte do aprendizado. A empresa possui um processo estruturado em diversos estágios para desenvolvimento de projetos inovadores, de modo que insucessos sejam identificados antes que sejam levados à frente e tenham sido gastos muito dinheiro e energia. Com isso a empresa compromete-se com projetos arriscados, mas evita grandes erros.

Na Empresa 5 existe tolerância ao erro e a possibilidade de se desenvolver projetos

arriscados; no entanto, os empreendedores entrevistados acreditam que quanto mais arriscado o projeto, maior será a dificuldade para conseguir obter recursos e levá-lo à frente. Todavia, eles não acreditam que isso seja desestimulante, pois entendem a prática como necessária.

A Empresa 3 também entende que os erros são parte do aprendizado. Entretanto, a empresa estimula seus empreendedores a buscarem projetos ousados, uma vez que coloca a eles metas de desempenho ousadas, que só serão alcançadas com projetos arriscados. Ainda assim, para projetos que envolvam grandes quantias de recursos financeiros e/ou outros recursos da organização, é preciso elaborar um plano de negócios para provar sua viabilidade e diminuir os riscos.

Na Empresa 1, os empreendedores corporativos têm autonomia para arriscar novos métodos dentro de sua atividade diária e, quando esses métodos não levam ao sucesso, não são punidos pelos superiores, que entendem que o erro faz parte do aprendizado.

Na Empresa 4, os projetos de inovação disruptiva, que são bastante arriscados, precisam passar por diversos estágios, nos quais podem ser paralisados, com isso pretende-se evitar que projetos que vão fracassar sejam levados à frente consumindo mais recursos. Em relação aos empreendedores envolvidos nesses projetos, a empresa acredita que eles também precisam assumir riscos, por isso, caso desejem participar de projetos de inovação disruptiva, são substituídos em suas antigas vagas após 3 meses.

A maior parte das empresas analisadas tolera o erro, vendo nesse uma forma de aprendizagem. Isso estimula os empreendedores corporativos porque faz com que eles acreditem que podem tentar criar coisas novas sem que sejam punidos por isso.

No entanto, quando se refere a projetos maiores e mais arriscados, as empresas possuem uma estrutura formal, que procura parar o processo o mais rápido possível caso suas chances de sucesso sejam muito reduzidas, ou até mesmo redirecioná-lo para um caminho no qual vá obter sucesso. Essa estrutura, de algum modo, dá liberdade para que o empreendedor arrisque, sem que seja punido por isso.

A única empresa que age de modo diferente é a Empresa 4, que acredita que faz parte do perfil dos empreendedores estar disposto a correr risco. O entrevistado relatou que isso não

foi motivo de desestímulo por parte de nenhum empreendedor da empresa, de modo que aqueles que não gostam de se arriscar nem fazem parte do processo de seleção para tornarem-se empreendedores corporativos. Na tabela 11 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro identificadas.

Tabela 11 - Práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro identificadas

Empresa 2	Empresa 5	Empresa 3	Empresa 1	Empresa 4
Erro visto como parte do aprendizado	Projetos arriscados têm mais dificuldade para obtenção de recursos	Desenvolvimento prévio de um plano de negócios para diminuir risco de projetos grandes	Autonomia para tentar novos métodos dentro de sua atividade diária	Se o empreendedor escolher participar de um novo negócio, após 3 meses, perde sua antiga vaga
Diversos estágios de desenvolvimento para evitar erro no projeto empreendedor mais avançado			O erro é visto como parte do processo de aprendizado	
		Erros vistos como aprendizado ao longo de um projeto inovador		Projetos de inovação disruptiva implementados com diversas etapas para que riscos sejam calculados
		Metas ousadas fazem com que busquem soluções em projetos arriscados		

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 Práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração às atividades para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Na categoria de práticas de gestão empresariais de apoio da alta administração, todas as empresas analisadas ofereceram vários exemplos semelhantes.

Na Empresa 2, a diretoria do Grupo cobra dos executivos que eles sejam empreendedores e que com isso sirvam de exemplo a todos os funcionários da empresa. Dessa forma, os executivos entendem que devem possuir essa postura e também oferecer as oportunidades para que outros na empresa pela qual são responsáveis inovem.

Na Empresa 5, a diretoria oferece a todos os gestores de nível intermediário treinamentos em empreendedorismo corporativo e também em outras habilidades empreendedoras, com isso acredita que esses se tornarão mais empreendedores, além de repassar a importância do tema a seus subordinados.

Na Empresa 3, a diretoria procura sempre estar por dentro dos principais projetos empreendedores que ocorrem em sua área. Além disso, os diretores sempre costumam fazer sugestões aos projetos que lhes são apresentados. A diretoria procura sempre valorizar o empreendedorismo nas habilidades das pessoas, pois acredita que elas são essenciais para que o empreendedorismo ocorra.

Na Empresa 1, os diretores promovem um evento semestral sobre inovação, no qual procuram mostrar a todos na empresa a importância que esses devem dar ao empreendedorismo e à inovação. Nesses eventos, a diretoria também procura valorizar os funcionários que são empreendedores.

Na Empresa 4, os empreendedores enxergam na presidência e na diretoria exemplos de empreendedores a ser seguidos.

Nas Empresas 1, 2 e 3, foi possível identificar uma forte identificação com o fato de o fundador da empresa ser empreendedor. Isso foi muitas vezes citado pelos entrevistados e os estimulava a empreender.

A presença da inovação como um valor da empresa também foi um motivo de estímulo bastante citado pelos entrevistados; eles acreditam que quando a empresa declara isso, ela realmente valoriza essas iniciativas e, por isso, eles devem segui-las.

O fato de a diretoria ser empreendedora e comunicar isso bem aos funcionários também foi declarado pelos empreendedores como um estímulo; eles entendem que se seus superiores são assim, eles precisam ser também para ter oportunidade de subir na carreira. Na tabela 12 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração identificadas.

Tabela 12 - Práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração identificadas

Empresa 2	Empresa 5	Empresa 3	Empresa 1	Empresa 4
Acionistas apóiam o empreendedorismo	Presidente valoriza o empreendedorismo	O presidente valoriza e tem discurso de inovação	Presidente tem discurso sobre inovação	Alta administração é vista como exemplo pelos empreendedores corporativos
Diretoria do Grupo cobra resultados empreendedores dos executivos das empresas	Diretoria comunica importância do empreendedorismo a todos	Diretoria incentiva gestores a serem empreendedores	Diretores têm atitudes empreendedoras	
	Diretoria comunica aos funcionários a importância da inovação e do empreendedorismo	Diretoria incentiva novas ideias	Alta administração costuma sempre fazer sugestões a projetos empreendedores que lhes são apresentados	Diretores promovem evento semestral sobre inovação
Treinamentos para tornar gestores mais empreendedores				
		Inovação está nos valores e na missão da empresa		
		Diretoria entende que pessoas são essenciais para empreendedorismo		

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 Práticas de gestão empresarial de estruturação da empresa para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Na categoria de práticas de gestão empresariais de apoio de estruturação da empresa, todas as empresas pesquisadas possuem práticas muito bem definidas.

Na Empresa 2, existe uma vice-presidência de novos negócios cuja função é buscar formas de apoiar os projetos empreendedores e buscar novos negócios para o Grupo. A estrutura hierárquica da empresa é enxuta e todos os funcionários têm acesso fácil à diretoria. As principais políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação são definidas pela diretoria do Grupo e cada empresa pode adaptá-las à sua realidade.

Algumas das empresas possuem áreas específicas para pesquisa e desenvolvimento. O Grupo conta ainda com uma área que dá suporte aos projetos empreendedores e com um sistema de cadastro e monitoramento desses projetos.

A Empresa 5 conta com uma estrutura de centros de inovação espalhados pelo mundo; o Brasil conta apenas com uma estrutura de grupos de aplicação cujo principal intuito é adaptar as inovações para os gostos e políticas locais. A empresa conta também com um programa estruturado de apoio aos projetos empreendedores, além de valorizar essa característica nos profissionais que contrata.

Na Empresa 3, existem diversas estruturas que auxiliam aqueles que querem empreender, além dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento. A empresa também mantém um esforço de comunicação para informar a todos os funcionários a importância do tema para sua estratégia. A estrutura da empresa é bastante enxuta de modo que os projetos empreendedores conseguem facilmente chegar aos decisores, quando necessário.

Na Empresa 1, também existe uma estrutura empresarial voltada aos grandes projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Esse departamento tem suas próprias iniciativas, além de oferecer suporte a cada uma das áreas de negócio. Todos os entrevistados destacaram que, caso seja necessário, têm facilidade para que o projeto seja apresentado a seu superior ou a alguém que decida acima dele. A estruturação da empresa em unidade de negócios também foi declarada como estimuladora da inovação.

A Empresa 4 possui dois programas estruturados de estímulo à inovação. Eles são diferenciados entre um que é voltado a inovações incrementais e outro, voltado a inovações disruptivas. A empresa também conta com um programa estruturado para captar ideias interessantes de funcionários e desenvolvê-las através de sessões de *brainstorm*.

Todas as empresas analisadas possuem estruturas voltadas ao fomento da inovação e do empreendedorismo corporativo. Os entrevistados entendem que a existência de tais estruturas é um estímulo para que empreendam, uma vez que oferecem todo o apoio necessário, sem o qual os seus projetos poderiam não ser levados à frente. Na tabela 13 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de estruturação da empresa identificadas.

Tabela 13 - Práticas de gestão empresarial de estruturação da empresa identificadas

Empresa 2	Empresa 5	Empresa 3	Empresa 1	Empresa 4
Vice-presidência de Novos Negócios	Centros de inovação especializados espalhados pelo mundo	Departamentos de suporte e incentivo a empreendedores corporativos	Sistema estruturado de Pesquisa, desenvolvimento e inovação	Programa estruturado de inovação incremental
Acesso fácil dos funcionários à diretoria				Programa estruturado de inovação disruptiva
Políticas de empreendedorismo definidas pelo Grupo e adaptadas por cada uma das empresas do grupo	Inovações locais analisadas de acordo com política, comportamento e economia	Departamento estruturado de inovação em produto e tecnologia	Departamento de P&D&I como suporte a cada uma das unidades de negócio	Programas estruturados para geração de ideias
	Centros de P&D estrategicamente localizados	Departamento estruturado de inovação em processo	Facilidade de acesso aos superiores para apresentar projetos empreendedores	
Competição entre as empresas sobre qual é a mais empreendedora do grupo	Grupos de aplicação locais	Esforço de comunicação corporativa sobre importância da inovação	Estruturação da empresa em unidade de negócios	
	A empresa procura profissionais com perfil inovador			
Algumas das empresas possuem áreas específicas para desenvolvimento de produtos	Departamento de novos projetos que formam equipes multifuncionais	Estrutura hierárquica enxuta facilita que projetos empreendedores cheguem aos decisores		
	Programa de melhoria contínua com foco na colaboração dos empreendedores			
Sistema de cadastro e acompanhamento de projetos empreendedores				
Área de suporte aos projetos empreendedores				

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6 Práticas de gestão empresarial de liberdade de trabalho para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Na categoria de práticas de gestão empresariais de apoio de liberdade de trabalho, os empreendedores entrevistados declararam que as empresas não dão muito importância a essas práticas.

Na Empresa 2, todos os funcionários possuem liberdade para utilizar novos métodos de trabalho no seu dia a dia. Na Empresa 3, eles também possuem essa liberdade, mas não devem fugir às normas da empresa, já que poderiam colocar outras pessoas em risco, por isso

é necessário sempre aprovação de um supervisor. Os empreendedores corporativos, no entanto, entendem que caso vejam possibilidades de melhoria podem fazê-la através do programa estruturado de sugestões que a empresa possui.

A Empresa 1, das pesquisadas, foi a empresa que declarou possuir mais práticas de liberdade de trabalho visando estimular os empreendedores corporativos. Todos na empresa têm autonomia para conduzir melhorias dentro de seu espaço, sem ser necessário pedir autorização ao superior para isso. Devem, inclusive, proceder dessa maneira para que consigam atingir suas metas de inovação.

As empresas pesquisadas não costumam oferecer grande liberdade de trabalho para estimular o empreendedorismo corporativo. Os entrevistados entendem que, muitas vezes, participam de processos complexos, os quais envolvem outras pessoas, que poderiam ser prejudicadas caso tentassem novas práticas sem aprovações. Contudo, não acreditam que seja desestimulante a necessidade de pedir autorizações ou planejar para tentar novos métodos de trabalho. Na tabela 14 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de liberdade de trabalho identificadas.

Tabela 14 - Práticas de gestão empresarial de liberdade de trabalho identificadas

Empresa 2	Empresa 5	Empresa 3	Empresa 1	Empresa 4
Autonomia para utilizar novos métodos de trabalho no dia a dia	É necessário controle dos procedimentos para organizar e otimizar iniciativas empreendedoras	Têm liberdade de trabalho, mas não devem fugir a normas e regras	Autonomia para conduzir projetos de melhorias dentro de seu espaço	Não identificada
		Devem pedir sempre orientação a supervisor		
		Orientados a cadastrar suas ideias no programa destinado a esta finalidade	Autonomia para utilizar novos métodos de trabalho	
			Autonomia para definir como serão atingidas suas metas de inovação	

Fonte: Elaborado pelo autor

VI CONCLUSÕES

Para responder às questões de pesquisa, foi realizado um estudo de cinco casos em empresas reconhecidamente empreendedoras. Foi identificado como e por que as práticas de gestão empresarial à promoção do empreendedorismo corporativo presentes em empresas que são reconhecidas como empreendedoras contribuem para os resultados atribuídos às ações empreendedoras realizadas pelos seus empregados. A seguir, são apresentadas as principais conclusões dessa pesquisa.

6.1 As práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo e os resultados atribuídos às ações empreendedoras de seus empregados

A análise realizada na literatura existente sobre empreendedorismo corporativo identificou a existência de cinco principais práticas de gestão empresarial que estimulam, apóiam e promovem o aparecimento de ações empreendedoras em empregados de grandes empresas. Com essas práticas, as empresas esperam obter resultados que envolvem a criação de novos produtos, novos serviços, novos processos, novos conceitos de gestão e novos negócios.

A análise das informações dos casos estudados mostrou a existência de diversas práticas dentro de cada uma das cinco categorias identificadas. As empresas adotam práticas em comum, no entanto, também existem algumas peculiaridades que as diferenciam.

As práticas semelhantes podem ser resultantes do fato de as empresas procurarem seguir aquilo que é apresentado pelos principais pesquisadores mundiais do tema. Além disso, diversas delas declararam trocar informações e procurar exemplos para fazer *benchmarking*, o que colabora para que tenham os mesmos procedimentos quando esses apresentam resultados positivos. Elas citaram inclusive fazer *benchmarking* com outras das empresas que também participavam da presente pesquisa.

As práticas diferentes podem decorrer de fatores diversos, dentre eles, o fato de as empresas atuarem em diferentes setores, terem sua sede em diferentes países, terem tamanhos e estruturas bem diferenciados, além de focos diferentes para seus objetivos relacionados à inovação.

As práticas identificadas na categoria de recompensas, incentivos e reconhecimentos focam o reconhecimento dos empreendedores perante os seus pares, superiores e a comunidade técnica. Além disso, são oferecidas recompensas financeiras diretamente ligadas à implementação da ideia, e não apenas sua sugestão.

Os empreendedores acreditam que o reconhecimento contribui para sua ação empreendedora, uma vez que assim aumentarão suas chances de ser lembrados no momento que surgirem oportunidades de promoção. Além disso, as recompensas financeiras oferecidas também os motivam a querer dar ideias e implementar os projetos, mesmo que para isso precisem dedicar tempo e esforço extra para a empresa.

Já na categoria de práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos, as empresas entrevistadas oferecem liberdade para que seus empreendedores busquem recursos financeiros e de conhecimento externos. Além disso, elas dispõem de recursos financeiros e organizacionais para a inovação, sendo que a necessidade de se pedir autorização para utilizá-los depende do montante solicitado.

Os empreendedores acreditam que a possibilidade de buscar conhecimento externo os incentiva, uma vez que se vêem criando algo realmente novo para a empresa e muitas vezes para o mercado. Eles entendem que é estimulante a existência de recursos financeiros e organizacionais para inovar, mesmo quando precisam pedir para superiores a aprovação para utilizá-los, pois essa é uma oportunidade de se tornarem conhecidos por esses.

Na categoria de práticas gerenciais de tolerância aos erros, as empresas procuram criar estágios, nos quais os projetos são analisados antes de seguir adiante, ou não; desse modo, consegue-se evitar que projetos com poucas chances de sucesso sejam levados à frente, e com isso recursos e energia são economizados. A maioria das empresas também entende que erros acontecem em projetos arriscados, sendo eles parte de seu aprendizado.

Os empreendedores acreditam que é preciso ser tolerante com os seus erros em projetos arriscados, para que assim eles tenham liberdade para inovar. Eles entendem que em diversos casos é necessário que existam etapas para que projetos que não terão sucesso ou não estejam alinhados aos objetivos da empresa sejam parados ou ajustados. Inclusive, os empreendedores

se sentem mais seguros com essas etapas, o que lhes garante que não irão se desgastar em algo que não terá sucesso.

A única empresa que se diferencia nessa prática é a Empresa 4, em projetos de inovação disruptiva. A empresa entende que os funcionários que desejam ser empreendedores precisam ter perfil de pessoas que aceitam correr riscos e, por isso, devem estar dispostos a colocar seu emprego em jogo para participar de um programa desses.

Nas práticas gerenciais de apoio da alta administração, em todos os casos analisados, os presidentes e diretores procuram sempre destacar a importância da inovação e do empreendedorismo em seus discursos. Além disso, o termo inovação apareceu nos valores de diversas das empresas.

Os empreendedores entendem que quando o presidente e a diretoria dão tanto destaque ao tema, ele é importante para a empresa e por isso deve ser trabalhado por todos. Tanto no nível gerencial como nos níveis mais baixos. Quando o termo aparece nos valores da empresa e em outros documentos oficiais, todos acreditam que precisam agir dessa forma para se destacar internamente.

Um fato que não era previsto pela teoria foi encontrado nas empresas onde o fundador é bastante conhecido. Nos casos em que isso ocorreu, o fundador sempre foi visto pelos empreendedores como uma figura empreendedora e todos destacaram isso como uma motivação, pois buscavam ser igual àquele que criou a empresa.

No que se refere à estruturação da empresa para promover o empreendedorismo corporativo, as empresas possuem práticas e características bastante diversificadas; isso acontece devido às diferenças de tamanho e setor de atuação delas. A maioria, no entanto, conta com um programa estruturado de apoio e reconhecimento de empreendedores corporativos que sugerem e implementam projetos empreendedores.

Todos entrevistados acreditavam que as empresas, embora de forma diferente, ofereciam estruturas suficientes para que eles pudessem levar seus projetos empreendedores à frente, e que estariam aptas a auxiliá-los caso o projeto se tornasse mais complexo e necessitasse de auxílio especial.

Além disso, eles entenderam que o programa estruturado de apoio a projetos empreendedores é muito benéfico, pois deixa clara a forma como eles devem agir e como serão recompensados por seus esforços nesse sentido.

Na última categoria analisada, liberdade de trabalho, as empresas declararam não possuir muitas práticas de incentivo a essas iniciativas. Elas declararam que a atividade de um empregado sempre irá influenciar a atividade dos demais e que, em muitos casos, seria perigoso se tivessem liberdade para agir de sua própria maneira. No caso das empresas que permitiam essa liberdade, ela sempre era restrita a pequenas atividades, que não mudariam muito o negócio.

Os empreendedores entendem que não é possível ter liberdade de trabalho, uma vez que suas atitudes interferem no trabalho de outros; entretanto, não entendem que isso os atrapalhe ou limite, uma vez que podem dar a sugestão e ter autorização para realizar a alteração ou até mesmo inscrevê-la em um programa de melhoria e ser com isso remunerado.

Pode-se entender, com a pesquisa de campo, que as práticas mais citadas na teoria são realmente as que mais foram encontradas nas empresas. Isso, inclusive, fica evidente, pois a prática menos citada, liberdade de trabalho, foi a que menos foi encontrada também nas empresas.

Com o presente estudo, pode-se compreender que as práticas de gestão empresarial destinadas à promoção do empreendedorismo corporativo contribuem para as ações empreendedoras ao oferecer as condições organizacionais e os estímulos pessoais necessários para que os seus funcionários possam criar e implementar projetos empreendedores que serão posteriormente acolhidos pela empresa.

Tais práticas ainda são valorizadas pelos empreendedores corporativos porque sinalizam para eles que as ações empreendedoras são valorizadas e podem lhes render resultados de prestígio profissional, dentro ou fora da empresa, além de benefícios financeiros diretos, em alguns casos.

Sendo assim, os resultados dessa pesquisa, embora não possam ser generalizáveis, confirmam

nos casos estudados que a existência de práticas de gestão empresarial destinadas à promoção do empreendedorismo corporativo são reconhecidas pelos empreendedores e contribuem para os resultados de suas ações empreendedoras, o que confirma resultados anteriores de pesquisas realizadas por autores internacionais.

6.2 Propostas para outros estudos

Na presente pesquisa, não foi possível analisar a relação direta entre cada uma das práticas apresentadas e os resultados com ela obtidos. Seria interessante um novo estudo que buscasse encontrar a relação direta entre a prática e o tipo de inovação obtido.

O estudo atual também não diferenciou as empresas por setores; seria interessante um estudo setorial que analisasse as práticas gerenciais de estímulo aos empreendedores corporativos encontradas nos diferentes setores da economia.

Visto a diferença encontrada em algumas práticas entre as empresas brasileiras e as multinacionais, seria interessante um estudo que focasse as práticas gerenciais de estímulo ao empreendedorismo corporativo existente em cada um dos dois tipos de empresa; seria até mesmo interessante uma comparação entre os resultados obtidos.

Também seria interessante uma comparação entre empresas de diferentes portes. Entende-se que as práticas de gestão de promoção ao empreendedorismo corporativo poderiam variar dependendo do porte da empresa.

Sugere-se ainda estudos a respeito das práticas de gestão empresarial de promoção ao empreendedorismo corporativo nos diferentes níveis organizacionais, procurando encontrar aqueles que têm maior eficiência, nos níveis operacionais, científicos e de alta administração.

Também pode ser feito um estudo para entender quais as formas de reconhecimento mais utilizadas e como elas influenciam os empreendedores corporativos.

REFERÊNCIAS

AHUJA, G.; LAMPERT, C. M. *Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. Strategic Management Journal*, Austin, v. 22, p. 521-543, 2001.

ANDREASSI, T.; SBRAGIA, R. Relações entre indicadores de P&D e de resultado empresarial. *Revista da Administração da USP - RAUSP*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 72-84, 2002.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. Journal of Business Venturing*, [S.l.], v. 16, p. 495-527, 2001.

ARBIX, G. **Inovar ou Inovar. A Indústria Brasileira Entre O Passado E O Futuro.** São Paulo, 2006 – Tese de Livre Docência, Departamento de Sociologia FFLCH/USP.

BADEN-FULLER, C. *Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. British Journal of Management*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 3-16, 1995.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras: Estudos de caso brasileiros.** 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2004.

BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal*, [S.l.], v.20, p. 421-444, 1999.

BIRKINSHAW, T. *Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. Strategic Management Journal*, Austin, v. 18, p. 207-229, 1997.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. *Product development: Past research, present findings, and future directions. The Academy of Management Review*, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. *In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.* Gramado – 17 a 20 de outubro de 2006. **Anais...** Gramado, 2006.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**, 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship*. New York: HarperBusiness, 1985.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. *Rigor in information systems positivism case research: Current practices, trends, and recommendations*. *MIS Quartely*, [S.l.], v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. *The Academy of Management Review*, [S.l.], v. 14, n. 4. p. 532-550, 1989.

FERRAZ, S. F. F.; COSTA, I. B.; DUARTE, M. F.; OLIVEIRA, A. C. M.; LEOCÁDIO, L. Práticas e modelo intra-empendedor em uma grande indústria têxtil brasileira. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói – 31 de julho a 2 de agosto de 2008. **Anais...** Niterói, 2008.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. *Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 123-144, 1999.

GALBRAITH, J. R. *Designing Complex Organizations*. Addison-Weslwy: Reading, 1973.

GRECO, S. M. S. S.; BASTOS, J. P. A.; MACHADO, J. P.; FELIX, J. C.; SILVESTRE, R. G. M.; PASSOS, C. A. .K.; SCHLEMM, M. M.; MEZA, M. L. F. G.; RISSETE, C. R.; CUNHA, S. K.; BULGACO, Y. L. M.; CAMARGO, D.; RÉA M. X. Empreendedorismo no Brasil, 2008. Curitiba: IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade), 2009.

GOOSEN, C. J.; CONING, T. J.; SMIT, E. v.d. M. *The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South Africa perspective*. *South Africa Business journal of Management*, [S.l.], v. 33, n. 33, p. 39-51, 2002.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Essa é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 22, n. 2, 2006.

HAMEL, G. *The why, what, and how of management innovation*. *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 84, n. 2, 2006.

HAYTON, J. C. *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*. *Human Resource Management Review*, [S.l.], v. 15, p. 21-41, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*. [S.l.], Wiley-Blackwell, 2002.

HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; KURATKO, D. F.; e MONTAGNO, R. V. *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. Strategic Management Journal*, Austin, v. 11, p. 49-58, 1990.

HORNSBY, J. B.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. Journal of Business Venturing*, [S.l.], v. 17, 2002.

HUNG, H.; MONDEJAR, R. *Corporate Directors and Entrepreneurial Innovation: An empirical study. Journal of entrepreneurship*, [S.l.], v. 14, n. 2, 2005.

JARUZELSKI, B.; DEHOFF, K; BORDIA, R. *Smart spenders: The global innovation 1000. Strategy + Business*, [S.l.], v. 44, p. 1-16, 2006

KURATKO, D. F., MONTAGNO, R. V., HORNSBY, J. S. *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. Strategic Management Journal*, Austin, v. 11, p. 49-58, 1990.

KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., HORNSBY, J. S. *The power of entrepreneurial actions: Insights from Acordia, Inc.'. Academy of Management Executive*, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 60-71, 2001.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G. *Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. Journal of Business Ethic*, [S.l.], v. 55, n. 13, p. 3-30, 2004.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. B.; BISHOP, J. W. *Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. International and Entrepreneurship Journal*, [S.l.], v. 1, n. 3 p. 275-291, 2005a.

KURATKO, D. F.; IRELAND, D. F.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*, [S.l.], v. 29, n. 5, p. 699-716, 2005b.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: Um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas.** São Paulo, 2008 - Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

MAIR, J. *Entrepreneurial Behaviour in a large traditional firm: Exploring key drivers. Research paper*, 466, Jun. 2002a.

MAIR, J. *Value creation through entrepreneurial activity: A multiple constituency approach. Research paper*, 468, Sep. 2002b.

MAÑAS, A. V. **Gestão da Tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARVEL, M. R., GRIFFIN, A., HEBDA, J., VOJAK, B., *Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field*. **Entrepreneurship and practice**, [S.l.], v. 31, n. 5, p. 753-768, 2007.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. *Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link*. **European Journal of Innovation Management**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 350-372, 2005.

MCGRATH, R. *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 44, n. 1, p. 118-131, 2001.

MINTZBERG, H. A Estruturação das Organizações. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J., B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados; Trad. de Luciana de Oliveira Rocha, 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006a.

MINTZBERG, H. A Organização Inovadora. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J., B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados; Trad. de Luciana de Oliveira Rocha, 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006b.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. *Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The measurement of scientific and technical activities – Oslo Manual**. Paris, 2005.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur**. New York: Harper & Row Publishers, 1985.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Trad. de Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira; 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, S. A.; DUTRA, I. S.; LENZI F. C. O empreendedorismo corporativo e a identificação de competências empreendedoras em empregados de empresas de grande porte, São Paulo: [s.n.], 2006.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT R. C.; ARRONIZ, I. *The 12 different ways for companies to*

- innovate. MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo Novos Negócios em corporações: Estratégias, processo e melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S.. *The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory & Practice*, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 11-28, 1999.
- SILVEIRA, M. As melhores do Brasil. **Estudo Exame Inovação & Empreendedorismo**, março de 2006.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Trad. de Elizamara Rodrigues Becker; Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha, Sara Viola Rodrigues, Samíramis Teixeira Bastos, 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations management. International Journal of Operations and Production Management*, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WOLCOTT, R. C.; LIPPITZ, M. J. *The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management review*, [S.l.], v. 49, n. 1, p. 75-82, 2007.
- YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- YIU, D. W.; LAU, C. M. *Corporate entrepreneurship as resource capital configurating in emerging market firms. Entrepreneurship Theory and practice*, v. 32, n. 1, p. 37-57, janeiro de 2008.
- ZAHRA, S. A. *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing*, [S.l.], n. 6, p. 259-286, 1991.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. *Contextual influences on the corporate entrepreneurship – Performance relationship: A longitudinal analysis. Journal of Business Venturing*, [S.l.], n. 10, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. Journal of Business Venturing*, [S.l.], n. 15, p. 469-492, 2000.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. A.; HUSE, M. *Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. Journal of management*, [S.l.], v. 26, n. 5, p. 947-976, 2000.

ZAHRA, S. A.; DESS, G. *Defining entrepreneurship as a scholarly field. Academy of Management Review*, [S.l.], n. 26, p. 8-10, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

APÊNDICE 1 - ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.

Bloco I – Identificação do respondente e da empresa

Empresa:

Capital:

Tempo de existência:

Faturamento:

Área/setor de atuação:

Quantidade de empregados:

Nome do respondente:

Cargo:

Tempo que ocupa o cargo:

Bloco II – Ambiente inovador

Em sua opinião essa empresa valoriza a inovação? Ela é uma das prioridades da empresa?

A empresa se destaca na empresa por ser inovadora?

Cite um exemplo de inovação (de qualquer tipo) surgida na empresa nos últimos cinco anos.

Existe um departamento na empresa voltado à inovação?

A empresa possui uma área específica para busca de novos negócios?

Como é estruturada a inovação na empresa?

Bloco III – Práticas que promovem o Empreendedorismo Corporativo

Solicitar ao respondente que identifique a existência de algumas das práticas descritas a seguir e que ele exemplifique (com um fato que ocorreu na empresa) sempre que possível como ela ocorre.

Práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos oferecidos para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Como e por que as recompensas oferecidas aos empreendedores corporativos contribuem para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Como e por que os incentivos oferecidos aos empreendedores corporativos contribuem para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Como e por que os empreendedores corporativos são reconhecidos? Isso ocorre apenas quando eles obtêm sucesso?

Práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros) para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Como e por que os recursos financeiros disponíveis contribuem para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Como e por que os recursos de tempo livre disponíveis contribuem para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Como e por que os recursos organizacionais oferecidos pela empresa contribuem para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Como e por que a tolerância ao erro contribui para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Como e por que projetos arriscados contribuem para a promoção do empreendedorismo

corporativo?

Práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração às atividades para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Como e por que o apoio da alta administração contribui para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Práticas de gestão empresarial de estruturação da empresa para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Como e por que a estrutura hierárquica da empresa contribui para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Como e por que a organização em grupos multifuncionais contribui para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Práticas de gestão empresarial de liberdade de trabalho para promover o desenvolvimento das propostas e iniciativas resultantes das ações empreendedoras

Como e por que a liberdade para experimentar novos métodos de trabalho oferecida pela empresa contribui para a promoção do empreendedorismo corporativo?

Bloco IV - Contribuições do empreendedorismo corporativo para a empresa

Quantidade de novos produtos criados

Quantidade de novos processos criados

Quantidade de novos serviços criados

Quantidade de novos conceitos de gestão criados

Quantidade de novos negócios criados