

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THALYTA DAMASCENO ALCOFORADO DE ALMEIDA

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:

nova estratégia para a inovação nas organizações.

SÃO LUÍS - MA

2016

THALYTA DAMASCENO ALCOFORADO DE ALMEIDA

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:

nova estratégia para a inovação nas organizações.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Espec. Airton Feitosa Cunha

SÃO LUÍS - MA

2016

THALYTA DAMASCENO ALCOFORADO DE ALMEIDA

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

nova estratégia para a inovação nas organizações.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade Estadual do Maranhão, como requisito
para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Agradeço a minha mãe Benedita Damasceno, ao meu pai Frederico Guedes e minhas irmãs Bruna e Thais, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos difíceis, de desânimo e cansaço e mesmo assim não me deixaram desistir e sempre me apoiaram em todos os meus passos.

Aos meus demais familiares que sempre me apoiaram e tiveram contribuição valorosa.

Meus agradecimentos as minhas amigas do sexteto, pelo eterno companheirismo e força desde os tempos de escola ate nessa jornada final do curso. Agradeço ao Márcio Braga, peça fundamental nesses dois anos finais de curso onde estive ao meu lado me apoiando e me incentivando a estudar e me dedicar a conclusão do curso e não me abater com as dificuldades do caminho. Agradeço também aos demais amigos não menos importantes que se fizeram presentes nessa caminhada.

Por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

"Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história..."

Augusto Cury

LISTA DE SIGLAS

GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBQP	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software

LISTA DE QUADROS

Quadra 1 – Diferentes visões sobre o empreendedor.....	19
Quadro 2 – Conceitos de Inovação.....	23
Quadro 3 – As duas principais formas de empreendedorismo corporativo e seus componentes.....	41

RESUMO

O empreendedorismo impulsiona a criação de novos empregos e geração de renda, e muitas pessoas, empreendem, sejam por necessidade de gerar renda para suas famílias ou para desenvolver a carreira profissional. Nas duas últimas décadas o empreendedorismo tem-se difundido no Brasil, e o país vem se destacando em pesquisas que abordam seu índice de crescimento. Dentre as formas de empreendedorismo que tem crescido é o empreendedorismo corporativo, que tem sido estimulado pelas empresas como intuito de conquistarem posicionamento no mercado, através da inovação. Dessa forma, chega-se à seguinte indagação: o empreendedor corporativo pode ser um elemento chave para as empresas? Em virtude desse questionamento o estudo tem como objetivo geral analisar a importância do o empreendedor corporativo para as empresas, principalmente no que tange a inovação, assim como apresentar alguns casos de empresas que compatibilizaram o fator humano com suas estruturas organizacionais, identificando algumas características do empreendedor corporativo. Para alcançar tais objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da temática em questão. Em suma, a figura do empreendedor corporativo vem sendo fonte de muitos estudos e pesquisas voltadas para sua definição e citação de características e comportamentos que identifiquem o seu perfil e como a sua atuação influenciam os empreendimentos nos quais atuam.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Empreendedor Corporativo. Inovação.

ABSTRACT

Entrepreneurship drives the creation of new jobs and income generation, and many people undertake, whether by necessity to generate income for their families or to develop a career. In the last two decades, entrepreneurship has been widespread in Brazil, and the country has been increasing research addressing its growth rate. Among the forms of entrepreneurship that has grown is the corporate entrepreneurship, which has been stimulated by companies as order to win market position through innovation. Thus, one comes to the following question: corporate entrepreneur can be a key element for businesses. In view of this challenge, study has as main objective to analyze the importance of the corporate entrepreneur for business, especially when it comes to innovation as well as present some cases of companies that compatibilizaram the human factor in their organizational structures, identifying some characteristics of the entrepreneur corporate. To achieve these objectives, a literature search was conducted on the theme in question. In short, the figure of the corporate entrepreneur has been a source of many studies and research aimed at defining and quote characteristics and behavior that identify their profile and how its actions influence the projects in which they operate.

Keywords: Entrepreneurship. Corporate entrepreneur. Innovation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2. DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO.....	13
2.1 O empreendedorismo no Brasil.....	17
2.2 O perfil e as características do empreendedor.....	19
2.3 Tipos de empreendedores	21
3 INOVAÇÃO	23
3.1 Tipos de inovação	25
3.2 Problemas e riscos relacionados à inovação.....	30
3.3 O processo de inovação.....	31
3.4 Gestão da inovação	33
4 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.....	40
4.1 Inovação e empreendedorismo	44
5 CRESCIMENTO DAS EMPRESAS E O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	47
6 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS	49
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

No contexto de profundas transformações, o mundo contemporâneo tem gerado para a humanidade muitos desafios de ordem econômica e social, tudo isso gira em torno da busca de estratégias diferenciadas que visem à sobrevivência das organizações.

Atualmente, o empreendedorismo é um aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte as inovações tecnológicas. As nações desenvolvidas têm dado apoio às iniciativas empreendedoras, por perceberem que são bases da geração de emprego e renda.

Nesse sentido, as empresas precisam de renovação a cada dia, pois se deparam com constantes transformações, desafios e concorrentes e para conseguir manter – se no mercado é preciso que busquem mecanismos para construir a capacidade competitiva de seus negócios.

Empreendedores são altamente inovadores, criativos, visionários, sabem tomar decisões e explorar ao máximo as oportunidades, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, assumem riscos calculados, em fim são indivíduos que fazem a diferença e quando suas habilidades e competências são estimuladas dentro de uma organização, podem agregar valor ao negócio.

Sendo acadêmica do curso de administração da Universidade Estadual do Maranhão, tive a ideia de realizar este estudo sobre o intraempreendedorismo, visto que dentro do escopo de administração, o fator humano e o empreendedorismo, são considerados por muitos estudiosos, elementos fundamentais para consecução dos objetivos estratégicos da empresa e para inovar, além do fato de poder contribuir com estudo que analise essa relação e sirva de subsídios para aprofundamentos e para o surgimento de novas pesquisas.

Tendo a pesquisa como foco a modalidade de empreendedorismo e inovação pelos funcionários dentro das empresas como diferencial para tornar as empresas mais competitivas em médio e longo prazo.

Sua abrangência tem como parâmetros a estrutura organizacional das empresas, infraestrutura, novas tecnologias e os ambientes comerciais.

Ao decorrer do processo de descrição do problema torna-se importante a delimitação do mesmo, visto que busca realizar um estudo baseado na relação entre o intraempreendedorismo e o aumento da competitividade das empresas e conquista de posicionamentos sustentáveis.

Em meio a essa questão temos o problema que nos deu base para a pesquisa neste estudo. Que terá como cerne: o empreendedor corporativo pode ser elemento chave para as empresas?

As hipóteses decorrentes dessa problemática são: o empreendedorismo é fundamental para agregar valor ao posicionamento das empresas no mercado e o empreendedorismo não influi no posicionamento das empresas.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a importância do empreendedorismo corporativo como vantagem competitiva para as organizações. E para alcançar o objetivo final foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: conceituar o empreendedorismo corporativo; citar algumas características dos empreendedores corporativos; relacionar inovação e empreendedorismo.

O debate acerca da importância dos empreendedores dentro das organizações como fonte de inovação vem crescendo a cada dia e a motivação para pesquisar o tema é entender como isso pode ser um fator diferencial para as organizações.

Além disso, o estudo sobre esse tema é relevante, pois, posteriormente, pode tornar-se fonte de pesquisa para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos para a área em questão.

O estudo a suceder a presente monografia será do tipo qualitativo, de natureza descritiva e de abordagem bibliográfica. Para satisfazer a etapa de estudo, que será essencialmente bibliográfico, o estudo fará uso de leitura e interpretação de publicações que abordem o tema.

Utilizar-se-ão bibliografias e sites especializados na área para a análise e elaboração deste trabalho.

O estudo será desenvolvido em 05 capítulos, sendo que os 03 primeiros abordarão as definições, tipos e características, contexto organizacional e do empreendedorismo no Brasil e mundo, em uma acepção genérica, e dos empreendedores corporativos. Já o 04º capítulo irá apresentar a relação entre o empreendedorismo corporativo e o crescimento das empresas e o 5º abordará importância do intraempreendedorismo para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, com apresentação de alguns exemplos.

2. DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedorismo é utilizada dentro do mundo dos negócios para identificar pessoas que tem uma nova visão e transformam o ambiente em que atuam geralmente essas transformações envolvem inovações e riscos. Que de acordo com Dolabela (2010, p. 43). “Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Ainda para Camargo e Farah (2010, p. 22) “o termo empreendedorismo aponta para a execução de planos ou impulsos para a realização de um negócio ou para a introdução de uma inovação de gestão numa organização já estruturada”. Ou seja, para esses autores empreendedorismo pode ser a criação e concretização de um novo projeto ou mesmo a inovação dentro de algo que já exista.

Segundo Sebrae (2012) empreendedorismo é o processo de criar algo novo, mas com valor e que é necessário que haja dedicação e esforço, assumindo os riscos tanto financeiros como os psíquicos e os sociais, para que assim tenha a satisfação da independência econômica e pessoal.

Com base nisso, observa-se que o empreendedorismo tem uma relação direta com a palavra inovação, conforme veremos na sua origem. “Que de acordo com Dolabela (2010) a palavra empreendedorismo se popularizou através do inglês, no entanto, ela é de origem francesa ‘*entrepreneur*’ que no século XII era utilizada para designar aquele que incentivava brigas, já no final do século XVIII passou a ser usada para indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimento.

Na visão de Dornelas (2014) a primeira definição de empreendedorismo surgiu quando Marco Polo tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente, com intuito de vender as mercadorias de um homem (capitalista) com quem assinou um contrato, Marco polo assumiu todos os riscos físicos e emocionais e ficou conhecido como o “aventureiro empreendedor”.

Chiavenato (2007 apud LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 9-11) afirma ainda que:

[...]três características básicas identificam o espírito empreendedor[...]

1. Necessidade de realização: as pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o status que alcançaram. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que

- atribuíram a si próprias.[...]os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população em geral.[...]
2. Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono do emprego seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolverem a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados.[...]
 3. Autoconfiança: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas.[...]as pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades têm um foco interno de controle. Em contrapartida, as pessoas que sentem ter a vida controlada muito mais pela sorte ou pelo acaso têm um foco externo de controle. As pesquisas revelam que os empreendedores têm um foco interno de controle mais elevado que aquele que se verifica na população em geral.

Em síntese para ser um empreendedor com maiores chances de sucesso em seu empreendimento tais características são essenciais.

Além disso, cada pessoa tem seus motivos para se tornarem empreendedores e são grandes as variações. Segundo Dornelas (2014, pág. 11-16) existe oito tipos de empreendedores.

Tipo 1 - Empreendedor Nato - geralmente Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas. [...]

Tipo 2 - Empreendedor que Aprende - normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócios próprio. É o caso clássico de quando a oportunidade bate à porta. É uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, que antes de se tornar um via a alternativa de carreira em grandes empresas como a única possível. [...]

Tipo 4 - O Empreendedor Corporativo: O empreendedor corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo. Assumem riscos e têm o desafio de lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão o caminho 100% livre para agir. Isso faz com que desenvolvam estratégias avançadas de negociação. São hábeis comunicadores e vendedores de suas ideias. Desenvolvem seu networking dentro e fora da organização. [...]

Tipo 5 - O Empreendedor Social: O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. Suas características são similares às dos demais empreendedores, mas a diferença é que se realizam vendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprios.[...]

Tipo 6 - O Empreendedor por Necessidade: O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado

de trabalho ou foi demitido. Não resta outra opção a não ser trabalhar por conta própria. Geralmente se envolve em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro. [...]

Nesse sentido ainda conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014) para estabelecer uma cultura de empreendedorismo corporativo em uma organização certos fatores e características de liderança são imprescindíveis.

- a) As organizações devem operar nas fronteiras da tecnologia: as pesquisas e o desenvolvimento são essenciais para o sucesso de novos produtos e para isso a empresa deve na vanguarda da tecnologia e estimular e apoiar novas ideias.
- b) Incentivo para tentativa e erro: em geral novos produtos ou serviços bem-sucedidos não aparecem totalmente desenvolvidos. Pelo contrário eles evoluem. E se uma empresa deseja estabelecer um espírito empreendedor é necessário que ela tenha um ambiente onde sejam permitidos erros e fracassos.
- c) A organização deve assegurar – se de que não haja obstáculos organizacionais para inibir a criatividade no desenvolvimento de novos produtos.
- d) Os recursos da empresa devem estar disponíveis e serem de fácil acesso.
- e) Incentivar uma abordagem de equipe multidisciplinar: a abertura para a participação de todas as pessoas necessárias, sem importar a área é uma oposição da estrutura organizacional corporativa típica. Além de estimular o trabalho em equipe a organização deve estabelecer um horizonte de logo prazo para avaliar o sucesso do programa como um todo e o de cada empreendimento que foi realizado.
- f) Programa de voluntariado. O espírito empreendedor não deve ser forçado e sim desenvolvido de modo voluntario entre as pessoas.
- g) Sistema de recompensa adequado: o empreendedor corporativo deve ser adequadamente recompensado pela energia e esforços empregados e pelos ricos da criação do novo empreendimento.
- h) Um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo tem que ter patrocinadores e defensores em toda a organização, que não só apoiam a

criatividade, como também tem a flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessários.

i) Por fim, e talvez o mais importante a atividade empreendedora dentro da corporação deve ter total apoio e aceitação da alta direção, tanto referente a presença física quanto a garantia dos recursos humanos e financeiros. Pois não é possível criar um ambiente empreendedor bem-sucedido sem o apoio da alta direção.

Neste aspecto, o empreendedorismo corporativo é uma excelente estratégia para as organizações que desejam o crescimento de seus negócios e o aprimoramento de suas atividades e de seus profissionais. Que ainda de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 29) o empreendedorismo corporativo “é um meio de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos de uma organização que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor”.

Uma das estratégias para propiciar esse ambiente inovador e direcionado para o empreendedorismo, de acordo com Brum (2010, pg. 41) é:

O endomarketing [...], nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita.

Podemos dizer então que o endomarketing é a comunicação interna trabalhada de maneira estratégica dentro das organizações.

Ainda nas concepções de Brum (2010, pg. 21)

[...] fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Todo trabalho feito pela área de endomarketing voltado para o colaborador mais tarde será refletida em seu contato com o público externo. A estratégia de fazer marketing interno é justamente a de encantar primeiro o público interno para que supostamente possam esses encantar o público externo.

O endomarketing assim como a comunicação interna, tem que está diretamente ligado à área de recursos humanos. Na concepção de Costa (2014), os profissionais responsáveis por essas áreas almejam uma percepção de estratégicos dentro das empresas, porém esquecem-se de parar de agir apenas de maneira operacional. Tendo assim que ter atitudes estratégicas para atingir esse status.

Costa (2014, pg. 81) cita ainda alguns exemplos de como esses profissionais podem adquirir uma postura estratégica:

- Ter projetos próprios da área e não atender apenas demandas de outras áreas.
- Responsabilizar-se pela formação dos líderes em comunicação direta, face a face (FAF).
- Antecipar informações aos líderes.
- Preocupar-se menos com o leiaute e mais com o conteúdo da comunicação interna.
- Não fazer endomarketing apenas em datas comemorativas.
- Estruturar-se para ouvir, sendo “especialista no colaborador”.

Portanto, neste cenário, o empreendedor corporativo beneficia o ambiente com a aceleração do processo de inovações que são tão exigidas para manutenção do posicionamento das empresas, bem como para aumento de receita e conquista de novos mercados.

Mas para isso, as empresas devem mudar e disseminar novas posturas no âmbito das suas estruturas, como intuito de incutir o sentimento de pertencimento a empresa, fazendo com que os funcionários se sintam donos dela, implantando um comportamento empreendedor em todos os níveis, não apenas nos estratégicos, alinhando isso com suas estratégias.

2.1 O empreendedorismo no Brasil

Segundo Dornelas (2014) o empreendedorismo no Brasil passou a ter impulso a partir da década de 1990 com a criação de algumas entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Sociedade Brasileiros para Exportação de Software (SOFTEX). E que antes disso quase não se ouvia falar em empreendedorismo e nem em criação de pequenas empresas, o país não tinha ambiente político e nem econômico que favorecesse o empreendedor e ele praticamente não encontrava informações que o auxiliasse em sua jornada empreendedora.

O resultado do primeiro relatório executivo da Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), chama a atenção dos envolvidos com o empreendedorismo, onde o Brasil apareceu como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. Observou-se que o brasileiro adulto tem uma mentalidade empreendedora bastante desenvolvida. Esse foi outro aspecto favorável ao Brasil demonstrado na pesquisa. Verificou-se que, direta ou indiretamente, a atividade empreendedora faz parte da vida cotidiana do brasileiro (SANTOS, 2009).

Criado em 1999, o (GEM) é o maior estudo independente do mundo sobre a atividade empreendedora, foi iniciado em 1999 com uma parceria entre a London *Bussines School* e o *Babson College*, inicialmente eram 10 países consorciados. Desde então, quase 100 países se associaram ao projeto. Em 2014, foram incluídos mais 70 países, passando então a cobrir 75% da população global e 90% do PIB mundial. E desde 2000 o Brasil vem fazendo parte deste esforço, onde o projeto é liderado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e tem como parceiro técnico o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e desde 2011, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas tornou-se parceiro acadêmico do projeto. (GEM, 2014). Segundo Guimarães (2006, p. 17):

A cultura no Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e de um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. Creio que o Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver grande explosão empreendedora.

Dolabela (2010, p. 54) destaca que “no Brasil o empreendedorismo está apenas começando, mas os resultados já alcançados no ensino indicam que estamos no início de uma revolução silenciosa.” Historicamente, o índice de empreendedorismo de oportunidade tem estado abaixo do índice de empreendedorismo de necessidade, mas nos últimos anos tem-se percebido uma melhora nesta relação, e espera-se que para os próximos anos cada vez mais empreendedores focados em oportunidades surjam, promovendo o desenvolvimento do país.

2.2 O perfil e as características do empreendedor

O “espírito empreendedor” pode ser descoberto em qualquer etapa da vida, é comum sonhar em ter o próprio negócio, ter sua independência financeira, ser dono do próprio nariz. No entanto, algumas características são importantes para que se identifique um indivíduo empreendedor.

E em toda a literatura em estudos feitos sobre empreendedorismo houve diferentes visões dos pesquisadores de várias áreas em relação ao tema. Conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes visões sobre o empreendedor

Pesquisadores	Visão sobre empreendedor
Economistas	São inovadores e podem ser vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento
Comportamentalistas	Criativos, persistentes e líderes
Engenheiros e especialistas em gerenciamentos de operações	Bons distribuidores e coordenadores de recursos
Especialistas em finanças	Capazes de calcular e medir riscos
Especialistas em gerenciamento	São organizadores competentes de suas atividades e recursos, desembaraçados e visionários.
Especialistas da área de Marketing	Pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e possuem o pensamento voltado para o consumidor

Fonte: Fillion (1999 apud FAGUNDES; FAGUNDES, 2009).

A propósito, segundo Mai (2006) com os estudos feitos sobre as características dos empreendedores pode-se ensinar uma pessoa a ser um empreendedor ou até mesmo desenvolver algumas habilidades. Ainda para Mai (2006, p. 44):

Presume-se que, se uma pessoa tem características comportamentais e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores bem-sucedidos, terá melhores condições para empreender. Por outro lado, apesar de não serem somente as características empreendedoras que garantirão o pleno sucesso, sem elas a pessoa poderá encontrar dificuldades em alcançar o sucesso empresarial. Antes de se iniciar no mundo empresarial é importante que o empreendedor realize auto avaliação, refletindo honesta e objetivamente sobre os aspectos fundamentais de sua personalidade.

Para Longenecker; Moore e Petty (1998 apud CHIAVENATO, 2007) caracterizar o ímpeto empreendedor não é fácil, mas existem três características básicas que identificam o espírito empreendedor:

- a. Necessidade de realização: as pessoas são diferentes quando se trata de necessidade de realização, algumas têm poucas necessidades e se contentam com o que conseguiram já as que possuem alta necessidade de realização gostam de serem excelentes e de serem responsáveis por tarefas que atribuíram a si mesmo. Os empreendedores têm um nível mais elevado de necessidade do que o resto das pessoas. São ambiciosos e seu impulso empreendedor é evidente desde cedo, podendo aparecer até mesmo ainda na infância;
- b. Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume vários riscos quando ele vai iniciar um negócio, como os riscos financeiros já que vai investir seu próprio dinheiro e abandonar a segurança do emprego e de uma carreira definida; riscos familiares quando há o envolvimento da família no negócio e os riscos psicológicos pois tem a possibilidade que ele fracasse ao investir em negócios arriscados. Os empreendedores preferem assumir riscos com moderação, pois podem ter determinado controle pessoal sobre o resultado, e essa preferência é o reflexo da autoconfiança comum nos empreendedores;
- c. Autoconfiança: empreendedores por serem autoconfiantes, sentem que podem enfrentar desafios, são independentes, dominam e enxergam os problemas inerentes de a um novo negócio. Têm foco interno de controle pois sabem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades. Essa característica é muito mais evidente nos empreendedores do que nas pessoas da população em geral.

Além disso, Dornelas (2014) afirma que os empreendedores de sucesso, além de seus atributos de administradores, possuem características extras: são visionários, são indivíduos que fazem a diferença, sabem enxergar as oportunidades e explorá-la ao máximo, são determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, planejam, são organizados, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para sociedade.

Brito e Wever (2003) caracterizam ainda o empreendedor como alguém que seja inovador e criativo que tenha habilidades, força de vontade e fé, foco na geração de valor e que corre riscos.

Filion (1997 apud DOLABELA, 2010, p. 70) “acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou função da etapa de crescimento da empresa”.

Em outras palavras não existe um modelo, uma característica específica isso vai variar de acordo com atividade e função do empreendedor.

2.3 Tipos de empreendedores

Existem muitos motivos para o surgimento de um empreendimento e conseqüentemente de um empreendedor, segundo Dornelas (2014) existe alguns que mais se destacam:

- a) O empreendedor por Oportunidade: este tipo ao se deparar com um problema ou com uma oportunidade de negócio ele opta por investir no próprio negócio. Nunca pensou em ser um empreendedor até que a oportunidade bate em sua porta, sua decisão é tomada quando alguém o convida para fazer uma sociedade ou mesmo quando percebe que pode ter seu próprio negócio. Geralmente demoram um pouco para se decidirem, a não ser que estejam para perder o emprego, ou já perderam. Antes de se tornarem empreendedores, acreditavam que não assumiram riscos.
- b) O empreendedor social: esse tipo de empreendedor tem como missão construir um mundo melhor para as pessoas, sempre estão envolvidos em causas humanitárias, possuem um grande desejo de mudar o mundo criando oportunidade para pessoas que não tem acesso a elas. Sua diferença em relação aos outros tipos de empreendedores, é que seus projetos são para o benefício dos outros e não para si mesmo. São um fenômeno mundial, principalmente em países em desenvolvimento, preenchem lacunas deixadas pelo poder público, através de suas ações e organizações que criam. É o único que não pretende ganhar dinheiro com suas criações e partilhar seus recursos.
- c) O empreendedor por necessidade: Esse tipo de empreendedor cria seu próprio negócio, por não terem alternativas, nem acesso ao mercado de trabalho ou por terem sido demitidos. Na maioria das vezes desenvolvem tarefas simples, prestando serviço e com pouco retorno financeiro. Suas iniciativas empreendedoras são simples e pouco inovadoras.

d) O empreendedor corporativo: esse tipo de empreendedor é o que não tem necessidade de abrir o próprio negócio e nos últimos anos ele tem ficado em evidencia, pois, as organizações tem sentido a necessidade de se renovar, inovar e de criar novos negócios. Normalmente esses empreendedores são executivos muito competentes. Assumem riscos e têm que lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão o caminho totalmente livre para agir. Por isso desenvolvem estratégias avançadas de negociação, são bons comunicadores, ambiciosos, ousados e vendedores de suas ideias. Seu networking é desenvolvido dentro e fora da organização, tem poder de convencimento e sabem reconhecer o despenho de sua equipe. Porém, se saírem da corporação para montar seu próprio negócio podem enfrentar problemas no início, já que estão acostumados a terem o acesso mais fácil aos recursos do mundo corporativo.

E provavelmente o grande desafio das organizações no século XXI, sejam de se manterem competitivas no mercado e para isso precisam desenvolver internamente um espírito criativo e inovador.

3 INOVAÇÃO

Inovação é um tema amplo que vem sendo cada vez mais discutido, tanto no contexto empresarial quanto no acadêmico. Em função disso, diversos autores apresentam visões distintas sobre a inovação, como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Definições de inovação

Autor	Definição
C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.
Chris Freeman (The economics of industrial innovation, 1982)	A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado).
Ernest Gundling (3M)	Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Políticas Operacionais FINEP	Inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/serviço/processo/método/sistema inovador deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação aos seus competidores
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos.
Gary Hamel (Strategos)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.
Giovanni Dosi (Universidade de Pisa)	Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.
Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas)	Inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.
Joe Tidd, John Bessant e Keith Pavitt Gestão da Inovação (2008)	Inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza, é o desenvolvimento de novos valores que mantêm ou aumentam a posição competitiva de uma empresa (gerando lucro)
Joseph Schumpeter (economista)	O que conta é a concorrência pelo novo bem de consumo, nova tecnologia, nova fonte de fornecimento, novo tipo de organização... concorrência que... não atinge a margem dos lucros e dos resultados das empresas existentes, mas os seus fundamentos e suas próprias vidas.
Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex)	A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
Michel Porter (The Competitive Advantage of Nations, 1990)	As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tantas novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas.
Peter Drucker (Universidade de Claremont) (Innovation and	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. É o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico

entrepreneurship, 1985)	ou social de um empreendimento. A inovação é a ferramenta específica de empreendedores, por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços. É passível de ser apresentada como uma disciplina, passível de ser aprendida, passível de ser praticada.
Philip Kotler e Fernando Trías de Bes (A Bíblia da Inovação, 2011)	De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna o negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais
Price Pritchett (consultoria Price Pritchett)	Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer „quando elas quiserem“ – estamos prontos ou não.
Richard Branson (DTI Innovation Lecture)	Um negócio inovador é aquele que vive e respira fora dos padrões. Não se trata apenas de boas ideias, mas de uma combinação das mesmas com uma equipe motivada e uma compreensão instintiva sobre o que seu cliente necessita.
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores)	Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
Roy Rothwell e Paul Gardier (Invention, innovation, reinnovation and the role of the user, 1985)	A inovação não implica, necessariamente, apenas a comercialização de grandes avanços tecnológicos (inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças de know-how tecnológico em pequena escala (melhoria ou inovação por incremento).
Steve Jobs (Ex-CEO na Apple)	A inovação só conhece um limite: a imaginação. Quem quiser ganhar um lugar de destaque tem que pensar de forma original, além dos quatro cantos do seu escritório. A inovação não precisa ser tecnológica, pode ser um novo meio de fazer as coisas, com mais simplicidade e eficiência, uma abordagem diferente em relação ao cliente, uma linha de design mais elegante.
Tom Kelley (Ideo)	Inovação é o resultado de um esforço de time.
Tony Davila, Marc J. Epstein e Robert Shelton As regras da inovação (2007)	Inovação é o poder de redefinir a indústria.
Unidade de Inovação, Department of Trade and Industry, Reino Unido (2004)	Inovação é a exploração de novas ideias.

Fonte: Simantob e Lippi (2003), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Davila, Epstein e Shelton (2007), FINEP (2011) e Trías de Bes e Kotler (2011).

O Manual de Oslo (1997), por sua vez, apresenta o conceito de inovação da seguinte forma:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55).

Assim, o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações (MANUAL DE OSLO, 1997).

De acordo com Toledo (1994), o processo de inovação tecnológica, descrito através de modelos tradicionais, se inicia com a identificação de uma necessidade ou oportunidade de melhoria e incorpora conhecimentos e restrições dos ambientes tecnológico, econômico e social, até resultar, eventualmente, numa invenção. Quando incorporada em um produto e introduzida no mercado, esta invenção se torna uma inovação, e inicia-se a etapa de difusão, com seu lançamento no mercado.

Segundo Paulo Antônio Zawislak (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), é considerado invenção, e não inovação, uma nova tecnologia ou produto que não seja capaz de gerar retorno suficiente para compensar o investimento feito no conhecimento, na informação necessária e na criatividade despendida, muito menos para gerar um lucro extraordinário para quem assim empreendeu. Para gerar esse retorno, é importante que haja uma integração entre tecnologia, mercado e empresa, constituindo uma “visão estratégica da inovação” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

3.1 Tipos de Inovação

De acordo com o Manual de Oslo (1997), diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

- Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

- Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

- Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

- Inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O Manual de Oslo (1997) também determina que todas as inovações devem conter algum grau de novidade, sendo que três conceitos para a novidade das inovações são discutidos: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Nesse sentido, o requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. Os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria ou no mundo a implantar tal inovação.

Além disso, inovação não consiste apenas na exploração de novos mercados, podendo também representar novas formas de servir a mercados já existentes e maduros (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), e não está restrita a bens manufaturados, podendo acontecer tanto no segmento de serviços, como no setor público e privado (WAGSTYL, 1996).

Um conceito relacionado é o de inovação radical ou disruptiva. Pode-se definir essa inovação como aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado. Esse conceito é centrado no impacto das inovações, em oposição a sua novidade. O impacto pode, por exemplo, mudar a estrutura do mercado, criar novos mercados ou tornar produtos existentes obsoletos (CHRISTENSEN, 1997).

Estudos indicam que inovações realmente novas para o mundo estão restritas a apenas cerca de 6% a 10% de todos os projetos que se dizem inovadores (ETTLIE, 1999). Segundo Hollanders (1965) “na maioria das vezes a inovação ocorre de forma incremental, sendo que os ganhos cumulativos de eficiência desse processo são muito maiores em longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais”.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e seus

pilares básicos são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade. Assim, a inovação está diretamente relacionada à mudança, podendo assumir diversas formas, como evidenciado nos “4 Ps da Inovação” propostos pelos autores:

- Inovação de Produto/Serviço: mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de Processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de Posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de Paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

De acordo com esses autores, além da mudança, a inovação pode ser classificada segundo o grau de novidade percebido, havendo diferentes graus de novidade desde melhorias menores até mudanças que transformam a forma com se vê ou usa as coisas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Com isso, pode-se classificar a inovação em:

- Inovação incremental: “fazendo aquilo que fazemos melhor”
- Intermediário: “novo para a empresa”
- Inovação Radical: “novo para o mundo”

Assim, apesar de a inovação radicalmente nova desempenhar um papel primordial na geração de novas opções, também é considerado inovação melhorias feitas em produtos e processos já existentes.

Davila, Epstein e Shelton (2007) discorrem mais detalhadamente a respeito dos tipos de inovação, apresentando uma diferença primordial no estágio intermediário. Além disso, os autores analisam as perspectivas da inovação dentro do contexto empresarial, ressaltando que nem todas as inovações são criadas da mesma forma, apresentam os mesmos riscos e geram os mesmos retornos. Com isso, eles conceituam três tipos de inovação como:

- Inovação incremental: leva a melhorias moderadas nos produtos e processos de negócio em vigor, sendo a forma predominante de inovação na maioria das empresas, e recebendo mais de 80% do investimento total das companhias em inovação. Ela é uma maneira de extrair o máximo valor possível de produtos e serviços existentes sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos, sendo fundamental para as empresas.

- Inovação semi-radical: envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização – mas não em ambas – alcançando mudanças e resultados que seriam inviáveis pela inovação incremental. As duas áreas no espaço da inovação semi-radical são inter-relacionadas, e ocorre frequentemente que inovações criadas em uma área geram importantes e novas oportunidades na outra.

- Inovação radical: é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecido de maneira inteiramente nova. É representada por uma mudança significativa que afeta tanto o modelo de negócio quanto a tecnologia de uma empresa. Elas significam mudanças fundamentais no cenário competitivo de um setor de atividade, podendo alterar significativamente as posições de liderança de determinado segmento.

Além desses três principais, Davila, Epstein e Shelton (2007) apresentam o conceito de inovação radical de fachada, que é a conjugação de duas inovações semi-radicais para criar uma inovação grandiosa capaz de gerar um efeito semelhante ao da inovação radical no segmento ao qual foi inserida, e de tecnologias disruptivas, que é um tipo de inovação tecnológica semi-radical, produzidas por meio da mudança da base tecnológica, mas não do modelo de negócios, concentrando-se em um dos efeitos da inovação, especificamente a alteração por ela provocada no mercado concorrente.

A divisão apresentada por Davila, Epstein e Shelton (2007), representa uma ferramenta importante, uma vez que o entendimento da natureza da mudança exigida no processo de inovação facilita a condução, financiamento e destinação de recursos para o mesmo.

Com base nos conceitos abordados acima, Davila, Epstein e Shelton (2007), afirmam que dos equívocos mais comuns é entender que a inovação trata principalmente de novas tecnologias. Entretanto, a inovação não se resume apenas a mudanças tecnológicas. Empresas de alto desempenho inovam ao dar sustentação tanto a novos modelos de negócios quanto a tecnologias aprimoradas. Assim, é raro ocorrer uma mudança de tecnologia que não produza ao mesmo tempo inovações nos processos de negócios, e vice-versa.

Com isso, os autores detalham as alavancas da inovação (Modelo de negócios e Tecnologia), a fim de facilitar a compreensão dos conceitos abordados (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

1. Mudança no modelo de negócios: Os modelos de negócios definem a maneira pela qual a empresa cria, vende e proporciona valor aos seus clientes, incluindo-se nessa descrição a cadeia de suprimentos, a visualização de segmentos preferenciais de clientes e a percepção, pelos clientes, do valor a eles transferido. As três áreas em que a mudança do modelo de negócios pode orientar a inovação são:

2. Proposição de valor: As mudanças na proposição de valor do produto ou do serviço podem ser um produto ou serviço inteiramente novo ou uma ampliação, melhoria de algo que já existe.

3. Cadeia de suprimentos: As mudanças na cadeia de suprimentos afetam como o valor é criado e entregue ao mercado. Esse tipo de mudança afeta as etapas ao longo da cadeia de valores, entre elas a maneira pela qual uma entidade organiza, compartilha e opera, a fim de produzir e entregar seus produtos e serviços.

4. Cliente-alvo: As mudanças no cliente-alvo alteram a quem é repassado o valor produzido. Elas ocorrem quando a organização identifica um segmento de clientes ao qual nunca pretendeu direcionar seu marketing, vendas e programas de distribuição, dando-se conta de que tal segmento talvez enxergue valor de satisfação de suas necessidades nos serviços e produtos oferecidos por essa companhia.

- Mudança tecnológica: essa mudança pode impulsionar o processo de inovação de três formas, a saber:

1. Lançamento de produtos e serviços: Mudança em um produto ou serviço ou lançamento de um produto ou serviço inteiramente novo. É o tipo mais facilmente identificável de inovação, pois os clientes conseguem ver as mudanças imediatamente.

2. Processos tecnológicos: Mudanças tecnológicas que são parte integral da produção e da entrega de serviços que possa efetivamente se traduzir em produtos e serviços melhores, mais rápidos e de menor custo. Tais mudanças nos processos tecnológicos são normalmente invisíveis para o cliente, mas em geral, vitais para a posição competitiva de um produto (PISANO, 1997). Além disso, os processos tecnológicos também incluem mudanças no material usado na produção, pois ambos os fatores (produção e material) estão intimamente relacionados.

3. Tecnologias capacitadoras: Ao invés de mudar a funcionalidade do produto ou processo, a tecnologia capacitadora habilita a empresa a executar sua estratégia com maior rapidez e melhor tempo de alavancagem, como fonte de vantagem competitiva.

Outros autores ainda apresentam o conceito de inovação social e sustentável que são produtos, atividades e serviços cujo desenvolvimento foi motivado pela necessidade da comunidade e do meio-ambiente.

Nesse contexto, de acordo com o ITS (Instituto de Tecnologia Social) (2007), tecnologia social é o conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas

e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida. Esse Instituto defende que ao fazer aderir a palavra social à tecnologia, pretende-se trazer a dimensão socioambiental, a construção do processo democrático e o objetivo de solucionar as principais necessidades da população para o centro do processo de desenvolvimento tecnológico.

A FINEP (2000) considera como inovação para o desenvolvimento social a criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se constituir em propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania.

3.2 Problemas e riscos relacionados à inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o verdadeiro desafio da inovação não é a invenção, mas como fazê-la funcionar técnica e comercialmente. A inovação é mais do que simplesmente conceber uma ideia, é o processo de desenvolver seu uso prático.

Van de Ven *et al.* (1989) em seus estudos, chamam a atenção para a complexidade das formas em que a inovação se desenvolve com o passar do tempo e propõem algumas complementações interessantes ao modelo básico de inovação:

- Os choques promovem inovações
- As ideias proliferam
- Retrocessos ocorrem com frequência, planos demasiados otimistas, compromettimentos aumentam e ciclos viciosos podem se desenvolver;
- A reestruturação da unidade de inovação normalmente ocorre em decorrência de intervenção externa, mudança no quadro de pessoal ou outros eventos inesperados;
- A alta gerencia desempenha papel importante;
- Os critérios de sucesso mudam com o passar do tempo, diferem entre grupos e tomam a inovação um processo político;
- A inovação requer aprendizagem, mas muitos de seus resultados são devidos a outros eventos que ocorrem à medida que a inovação se desenvolve.

Nesse sentido, para gerar valor, a inovação deve estar inserida em uma perspectiva abrangente. Não é suficiente centrar-se em uma única dimensão da inovação: mudanças organizacionais, mercadológicas e tecnológicas interagem. Um melhor gerenciamento de pesquisa e desenvolvimento pode melhorar a eficiência ou produtividade da inovação

tecnológica, mas pouco contribuirá para a eficácia de produto e, portanto, não poderá garantir sucesso comercial e financeiro (BESSANT, 2003).

Consoante a isso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sugerem que a inovação não deva ser vista de forma limitada. Sua compreensão deve incluir:

- Ver a inovação como um processo de “empurrão tecnológico” linear ou um em que se confia que o mercado impulsionará a inovação;
- Ver a inovação simplesmente em termos de grandes “avanços” e ignorar o significativo potencial da inovação incremental;
- Ver a inovação como uma simples mudança isolada, em vez de parte de um sistema mais abrangente;
- Ver a inovação apenas como um produto ou processo, sem reconhecer a inter-relação entre ambos.

Além disso, deve-se considerar que há um grande índice de incerteza na inovação (ROSEMBERG, 1994), gerado por fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos, entre outros. À medida que se avança da inovação incremental para a radical, o grau de incerteza aumenta, até o ponto de o que está sendo desenvolvido ser desconhecido. Isso faz com que as probabilidades de sucesso de uma inovação não sejam muito grandes, a menos que haja um acompanhamento da mesma por um processo de gestão muito bem estruturado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Assim, dois fatores relacionados à inovação são consensuais: a inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciada como tal; e as influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado, ou seja, a inovação pode ser gerenciada (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.107).

3.3 O processo de Inovação

A utilização de modelos para a análise da ciência e da tecnologia remonta ao período de institucionalização da ciência no pós-guerra. O relatório *Science, the Endless Frontier* elaborado por Vannevar Bush em 1945, estabeleceu um novo paradigma de política científica e tecnológica que, ao final da década de 1950, foi adotado pela maioria dos países industrializados, e ao mesmo tempo difundiu uma concepção da dinâmica da inovação que ficou conhecida como “modelo linear de inovação”, dominando o pensamento sobre a ciência e tecnologia (BUSH, 1945).

Nessa concepção linear, a mudança técnica era compreendida como uma seqüência de estágios, em que novos conhecimentos advindos da pesquisa científica levariam a processos de invenção que seriam seguidos por atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico resultando, ao final da cadeia, em introdução de produtos e processos comercializáveis. Nesse modelo estavam inseridas tanto as abordagens futuras de *science push*, quanto as de *demand pull*.

A partir da década de 1980, com os estudos de Kline e Rosenberg (1986), o modelo linear de inovação sustentado pelas teorias clássica e neoclássica passou a ser considerado superado e foi introduzido o modelo interativo do processo de inovação que combina interações no interior das empresas e interações entre as empresas individuais e o sistema de ciência e tecnologia mais abrangente em que elas operam.

De acordo com o Manual de Oslo (1997), atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações, incluindo também a atividade de P&D, que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras; outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. Essas atividades dependem parcialmente da variedade e da estrutura de relações com fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) propõem que o processo de inovação envolve três etapas fundamentais:

- Procura: analisar o cenário (interno e externo) à procura de ameaças e oportunidades para mudança;
- Seleção: decidir sobre a quais desses sinais deve responder;
- Implementação: traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo, exigindo especial atenção à aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação, à execução do projeto sob condições de imprevisibilidade, ao lançamento da inovação no mercado e gerenciamento do seu processo inicial de adoção, à sustentabilidade de adoção e uso da inovação no longo prazo e à aprendizagem, de forma que se possa construir uma base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido.

Conforme apresentado pelos mesmos autores, a importância de entender a inovação como um processo é que essa visão altera a forma como a mesma é experimentada e a gerenciada.

Davila, Epstein e Shelton (2007), apresentam etapas semelhantes para o processo de inovação. Segundo os autores, a inovação pode ser visualizada como um fluxo que se inicia torrencialmente e termina em volume enxuto – uma multidão de grandes ideias é criada e apreciada, escolhida e refinada até que apenas poucas entre as melhores sejam levadas à comercialização. Nesse sentido, é necessário que haja o gerenciamento do fluxo da torrente de ideias que se transformam nas poucas que chegam à fase de comercialização.

Esse processo é muitas vezes visto como um funil – amplo na boca para acomodar as inúmeras ideias estreitando até um pequeno diâmetro que permitirá o fluxo daquelas poucas ideias realmente promissoras para a fase de comercialização.

Logo no começo do processo, há uma multidão de ideias “boiando no ar”; trata-se da fase criativa, e as ideias desenvolvidas são em número muito superior ao das realmente aproveitáveis e utilizáveis. À medida que as ideias avançam pelo funil, o processo vai rejeitando algumas delas e continua a avaliar outras, que vão avançando. As ideias avançam ao longo do processo de seleção até que aquelas realmente escolhidas recebem uma grande alocação de recursos e avançam para o estágio da execução. Aquelas ideias que chegam a se transformar em propriedade intelectual avançam para o estágio da criação de valor. Na extremidade, o funil fica novamente largo, refletindo o fato de que a criação de valor deveria ser maximizada pelo capital intelectual desenvolvido no processo (ou seja, pela aplicação a mais de um produto ou licença cruzada) (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Van de Ven *et al.* (1989) propõem que a estrutura subjacente à inovação pode ser entendida como uma “jornada inovadora”, apresentando três fases importantes: início, desenvolvimento e implementação/término. Entretanto, o progresso da inovação nessa “jornada” dependerá de uma série de circunstâncias e contingências; dependendo de qual delas se apresentar, diferentes modelos específicos de processo surgirão.

3.4 Gestão da Inovação

A FINEP (2011) apresenta as seguintes definições relacionadas à gestão da tecnologia e da inovação:

- Administração sistemática de um conjunto de habilidades, mecanismos, conhecimentos, planos e instrumentos organizacionais necessários para a estruturação da capacidade de as empresas gerarem, introduzirem, comprarem, modificarem e gerenciarem inovações de produtos e processos, com vistas à competitividade.

- Aplicação das técnicas de gestão em apoio a processos de inovação tecnológica. Integra princípios e métodos de gestão (administração), avaliação, economia, engenharia,

informática e matemática aplicada. Constituem um processo de administração das atividades da pesquisa tecnológica e da transferência dos seus resultados às unidades produtivas. O que é importante para a competitividade (e a produtividade) é a capacidade de demarcar os desenvolvimentos tecnológicos (inovação, progresso técnico) dentro de uma estratégia da empresa.

- Administração de todos os aspectos relacionados com tecnologia, projetos de inovação e difusão, bem como de negócios tecnológicos relativos a patentes, compra e venda de pacotes tecnológicos, licenciamento, contratos de transferência de tecnologia, além de outras atividades relacionadas com serviços técnico-científicos; implantação de novas formas de organização da produção, implantação e certificação das normas ISO das séries relacionadas às tecnologias ambientais (14000) e à qualidade (9000), e organização de testes de aceitação e de certificação de conformidade, tanto para fornecimento quanto para aquisição de produtos, administração de projetos de pesquisa, desenvolvimento e engenharia.

De acordo com esses conceitos, percebe-se que existem ao menos dois níveis para se executar gestão da inovação. Um interno às organizações, que está ligado aos processos de identificação e construção de competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 2002), codificação e circulação do conhecimento, identificação de oportunidades e execução de uma estratégia adequada de integração desses processos com a P&D e a produção. E o outro, em um nível externo às organizações, ligado à capacidade de contratar e vender competências, captar recursos financeiros e interagir com organizações que possam contribuir para a produção interna de conhecimento na empresa, tais como universidades, institutos de pesquisa, fornecedores e mesmo empresas concorrentes (CANONGIA *et al.*, 2004).

Segundo a COTEC (1998), o gerenciamento da inovação envolve todas as atividades que capacitam uma organização a fazer o melhor uso da ciência e da tecnologia, quer ela tenha sido gerada interna ou externamente. Este conhecimento levará a organização para a valorização de sua capacidade inovadora de uma forma que a ajudará a promover a eficiência e a efetividade para sua vantagem competitiva. Nesse sentido, cinco pontos fundamentais devem ser gerenciados (COTEC, 1998 apud SOUZA, 2003):

- Prospecção tecnológica (*scan*): busca por sinais internos e externos de potenciais inovações;
- Foco (*focus*): comprometimento dos esforços na aplicação dos recursos no alvo escolhido;

- Recurso (*resource*): aquisição dos conhecimentos e tecnologias necessárias à aplicação na produção do produto inovador;
- Implementação (*implement*): processo de materializar o produto (ou processo interno) inovador, desde a idéia até seu lançamento no mercado ou em métodos internos de produção otimizada; e
- Aprendizagem (*learn*): quinto elemento reflexivo dos demais, recipiente dos conhecimentos tácitos internos relacionados ao processo de aprendizado com falhas ou com sucessos, para melhor gerenciamento dos processos.

Nesse modelo proposto pela COTEC (1998), os cinco elementos acima devem ser integrados no processo de gestão da inovação. Essa integração se dá em quatro grupos de gestão de negócios, os quais demonstram como uma organização pode incrementar seu desempenho e sua eficiência, são eles: estratégia tecnológica, aquisição tecnológica, desenvolvimento de novos produtos e inovação de processos. Esses quatro processos de gestão devem ser trabalhados juntos e integrados para que uma maior efetividade seja alcançada (SOUZA, 2003).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos – sendo que essa combinação de conhecimentos em uma inovação bem-sucedida está inserida em um processo de alta incerteza. Nesse sentido, a gestão da inovação compreende a capacidade de transformar incertezas em conhecimento, de forma a minimizar os riscos e aumentar a chance de sucesso da inovação.

Assim, gestão da inovação é o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores, permitindo a repetibilidade do processo de inovação e deixando poucas partes ao acaso. Nesse conceito, é central a visão que a gestão da inovação é uma capacidade aprendida, sendo que cada empresa, grupo ou indivíduo deve encontrar, a partir de viabilizadores⁶ básicos, seus meios específicos para gerenciar a inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Nesse contexto, o termo “gerenciar” é utilizado não no sentido de criar e aplicar um mecanismo completo e previsível, mas de criar condições para que “a resolução eficaz de desafios múltiplos sob altos índices de incerteza seja facilitada”. Com isso, o sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes básicos: fontes técnicas (pessoal, equipamentos, conhecimento, dinheiro etc.) e competências para gerenciá-las.

Assim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) propõem identificar as relações entre o processo de inovação e sua gestão nas fases de procura, seleção e implementação.

De acordo com esses autores, a primeira fase da inovação (procura) envolve detectar sinais no ambiente sobre potencial de mudança. Nessa etapa, devido ao grande número de sinais, é importante, para a gestão eficaz da inovação, que haja mecanismos bem desenvolvidos para identificação, processamento e seleção de informação oriunda desse meio ambiente turbulento. Nessa etapa, um desafio para a gestão da inovação está relacionado à compreensão de quais fatores influenciam a “seleção ambiental” e o desenvolvimento de estratégias que garantam que seus limites sejam abrangidos.

A inovação é por definição arriscada, e mesmo empresas grandes e já consolidadas não podem correr riscos ilimitados. É essencial, portanto, as várias oportunidades tecnológicas e mercadológicas identificadas passem por um processo de seleção, e que as escolhas feitas estejam de acordo com a estratégia da empresa, suas competências e capacidades técnicas e comerciais.

Segundo os autores, três tipos de informação sustentam essa fase: o fluxo de indicadores sobre possíveis oportunidades tecnológicas e de mercado presentes no contexto da empresa; a base tecnológica da empresa, no momento da identificação da oportunidade, assegurando que haja uma interação entre o que a empresa conhece no momento e as mudanças necessárias; e a consistência com o negócio ao qual a organização está inserida, sendo fundamental que a estratégia geral do negócio e a estratégia de inovação estejam alinhadas.

Muitos estudos têm demonstrado que o fracasso da inovação de produto é normalmente causado por empresas que tentam lançar produtos não adequados à sua base de competência. Entretanto, essa base de conhecimento não precisa estar inserida dentro da empresa; é possível buscá-la em competências construídas em outros lugares, nesse caso é primordial desenvolver uma rede de relacionamentos que torne possível o acesso a esses conhecimentos. (COOPER, 1990).

Feita a seleção das oportunidades relevantes e tomada a decisão estratégica de segui-las, a próxima etapa fundamental é transformar as ideias potenciais em realidade – um novo produto ou serviço, uma mudança de processo, uma alteração no modelo de um negócio etc.. Essa fase de implementação pode ser vista como “a que gradativamente combina diferentes formas de conhecimento e compõe com eles uma inovação” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.111).

Inicialmente, há um alto grau de incerteza associado, e a seleção estratégica precisa ser feita com base em uma série de “conjeturas plausíveis”. Mas, no decorrer da fase, essas incertezas são diminuídas, pelo aumento do conhecimento adquirido, através de muitas tentativas, e do custo associado ao desenvolvimento da inovação⁷. À medida que a inovação

se desenvolve, o conhecimento em torno dela é construído por uma relação de pesquisa e solução de problemas. Ao final, ela está na forma que pode ser lançada no mercado e, então, o conhecimento resultante dessa adoção pode ser utilizado para melhorá-la.

Para melhor explicar as etapas da fase de implementação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) dividiram-na em sub-etapas: aquisição de conhecimento, execução do projeto, lançamento da inovação e aprendizagem e reinovação. Essas sub-etapas serão mais bem descritas a seguir:

- **Aquisição de conhecimento:** essa fase envolve a combinação de conhecimento existente e novo para oferecer uma solução para a oportunidade (ou problema) detectado, representando o primeiro esboço da inovação, que evoluirá nas fases seguintes, a medida que o conhecimento em torno dela é desenvolvido. Nessa etapa, a inovação deixa de ser uma combinação de ideias, consciente ou inconsciente, para adquirir alguma forma mais concreta e real. O problema de gerenciar essa etapa é, portanto, criar condições dentro das quais a criatividade possa florescer e contribuir para a inovação eficaz.

- **Execução do projeto:** essa fase é o coração do processo de inovação. Seus dados de entrada são um conceito estratégico claro e de algumas ideias iniciais para realizar o mesmo. Seus resultados propiciam uma inovação desenvolvida e um mercado preparado, pronto para o lançamento final. Nesse estágio, é necessário o dispêndio de boa parte do tempo, dos recursos e do comprometimento disponíveis; ele é também caracterizado por “uma série de eventos de resolução de problemas ao lidar com dificuldades previstas e imprevistas em áreas técnicas e de mercado” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.113). O gerenciamento eficaz desse estágio exige grande interação entre as atividades relacionadas à área técnica e comercial.

- **Lançamento da inovação:** paralelamente à solução de problemas técnicos associados com o desenvolvimento de uma inovação, há também uma série de atividades relacionadas à preparação do mercado em que o produto estará inserido, uma vez que somente quando o mercado-alvo toma a decisão de adotar a inovação que todo o processo é completado. Essas atividades estão relacionadas a uma sequência de coleta de informação (sobre necessidades reais ou antecipadas dos consumidores), solução de problemas e concentração de esforços com vistas ao lançamento final (quando há a preparação do mercado e o marketing do produto). No decorrer do processo é fundamental que haja comunicação entre as diversas áreas ligadas ao desenvolvimento da inovação e que sejam estabelecidos marcos de verificação, para alocação de recursos ao projeto. Além disso, a compreensão de necessidades dos clientes sempre foi um fator imprescindível para o sucesso da inovação, e uma forma de se obter êxito nessa atividade, é buscar a participação dos clientes desde o

início do desenvolvimento da inovação. Paralelo a isso, sempre que houver um alto grau de incerteza atrelado à inovação (no caso de ela ser descontínua, ou radical, por exemplo) há uma necessidade de se desenvolver estratégias de adaptabilidade que visem a “co-evolução” de inovação e usuários, a partir da realização de testes de aprendizado, o que é vital para o sucesso da inovação.

- Aprendizagem e renovação: um resultado inevitável de todo esse processo é o estímulo à sua continuação e aprimoramento, o que nem sempre é aproveitado pelas empresas para gerar mais melhorias. Entre as principais exigências nesse estágio está o desejo de aprender a partir de projetos já completados. Segundo os autores, muito das discussões atuais acerca do tema de gestão do conhecimento representa o aumento da preocupação sobre a falta de tal aprendizagem “de segunda mão” – fazendo com que as empresas estejam frequentemente “reinventando a roda” ou repetindo erros do passado. Nesse modelo, a ideia de aprendizagem através de tentativa e erro é central, a fim de construir rotinas eficazes que possam aumentar as chances de sucesso de uma inovação, sendo que o aprimoramento contínuo é imprescindível para lidar com novos desafios.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem ainda que uma das maiores dificuldades na gestão da inovação está no fato da mesma estar inserida em um contexto de constantes mudanças, e, embora mudanças tecnológicas e mercadológicas possam ser dramáticas, os fatores básicos da gestão da inovação devem permanecer, sendo que, um dos maiores problemas da gestão da inovação é ser necessário lidar com fenômenos complexos, incertos e altamente arriscados.

Ao encontro dessas afirmações, Davila, Epstein e Shelton (2007, p.11) relatam que muito do que é dito sobre gestão da inovação está errado e citam que:

- A inovação não exige uma revolução interna, mas precisa ser bem gerida por uma organização capaz de transformar desenhos em fatos.

- Ela não é alquimia, com transformações mistificadas. Mas, algo muito mais parecido com as atribuições de outras funções básicas da organização.

- A inovação não está relacionada apenas à criatividade e à existência de uma cultura para tal. Há muitas organizações que descobrem que é fácil formular boas e, até mesmo, ótimas ideias; difícil é escolher as ideias certas e conseguir implantá-las.

- A inovação não inclui apenas processos e ferramentas de *stage-gate*. Tudo isso, claro, é importante, mas ferramentas e processos, isoladamente, não são eficazes – estando inseridas na rotina da organização e sendo capazes de transformar projetos em realidades.

- Inovação não foca exclusivamente em tecnologias novas. Desenvolver novos modelos de negócios e novas estratégias é tão ou até mais importante quanto a inovação tecnológica.

- Inovação não é algo que todas as organizações precisem em quantidades enormes. A inovação deve ser compatível com o segmento e as capacidades da organização.

4 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Sem dúvidas existem muitas pessoas que têm espírito empreendedor, que são criativos, inovadores e que podem impulsionar o desenvolvimento interno das organizações, logico que este espírito empreendedor às vezes é mais afluando em alguns indivíduos do que em outros, e cabe às organizações darem espaço e estimular o lado empreendedor dos seus colaboradores.

E o empreendedorismo corporativo é uma excelente estratégia para as organizações que desejam o crescimento de seus negócios e o aprimoramento de suas atividades e de seus profissionais. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 29) o empreendedorismo corporativo “é um meio de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos de uma organização que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor”.

E para Pinchot (2004 apud COSTA, CERICAT; MELO, 2007, p.37):

Os intra-empresendedores, ou empresenedores corporativos, são aqueles que transformam ideias em realidades dentro de uma empresa. O intra-empresendedor pode ser ou não a pessoa que apresenta primeiro uma ideia. Os intra-empresenedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Eles solicitam a ajuda de outros. Independentemente de estarem trabalhando com uma ideia própria ou criando a partir da ideia de outra pessoa, eles são os “Sonhadores que agem”.

Em outras palavras os empresenedores corporativos são transformadores de ideias, independentemente de ter saído de sua mente ou de outra pessoa, o que eles desejam é que a ideia seja posta em pratica e para isso fazem de tudo e não têm medo de solicitar a ajuda de outras pessoas.

Do ponto de vista de Dornelas (2014) o empreendedorismo corporativo pode ser a identificação, o desenvolvimento, a captura e implementação de novas oportunidades de negócio, é que pra isso é preciso mudar a forma de empregar os recursos dentro da empresa, que sejam conduzidas a criação de novas competências empresariais e que tais competências tenha como resultado novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e a criação de valor tanto para os acionistas da empresa, quanto para seus funcionários e clientes. Ainda para Dornelas (2014, p.38)

Empresenedorismo corporativo é processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou

instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente. *Empreendedor corporativo* são os indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.

Do mesmo modo para Seiffert (2009) o empreendedorismo corporativo evolui as atividades de criação, renovação e inovação que acontecem dentro ou fora das organizações e que as pessoas que atuam dentro das organizações de forma dependente, criando novas organizações ou ainda renovando e inovando as que já existem, são empreendedores corporativos.

Somando-se a isto Zahra (1991 apud LENZI, 2008, p. 36) “refere – se ao empreendedorismo corporativo como o processo de criar novos negócios em organizações existentes para aumentar a lucratividade e fortalecer a posição competitiva, ou renovar estrategicamente o negócio existente”.

E segundo Dornelas (2014) existem várias formas de empregar o empreendedorismo corporativo dentro das organizações e que isso vai variar de acordo com as estratégias de negócios ou até mesmo para promover uma renovação estratégica na empresa. No entanto ele destaca duas como sendo as principais formas. O *corporate venturing* que tem mais haver com criação de algo novo fora da organização, primeiramente pode ter sido criado internamente, mas não segue as regras da corporação na qual foi concebida, e o *intrapreneurship* esse abrange as possibilidades de trabalhar os conceitos de empreendedorismo corporativo dentro da organização, tem foco na inovação e na renovação estratégica da organização visando a mudança. E que as organizações podem trabalhar as duas formas. No quadro 2 essas duas variações poderão ser observadas.

Quadro 3 – as duas principais formas de empreendedorismo corporativo e seus componentes

Empreendedorismo corporativo	
Corporate venturing	Intrapreneurship
Joint- ventures	Criação de uma cultura e clima inovadores
Iniciativas de capital de risco	Inovação e Renovação estratégica
Criação de novo negócio dentro da organização	Novos projetos, novas estruturas, equipe de inovação, unidade de negócios autônomas
Crescimento e spin off	Empreendedorismo aplicado dentro da organização
Influência das core competences	Gerentes agindo como se fossem proprietários
Aprendizado	Rearranjo da cadeia de valores do negocio
Associado com indivíduos empreendedores dentro da organização	Realocação dos recursos atuais e competências em novas e diferentes maneiras
Prática da inovação	Novos negócios

Fonte: adaptado a partir de Dornelas (2014)

Dornelas (2014) ressalta ainda os tipos de empreendedores corporativos que são: o clássico, aquele que busca resultados e tem necessidade de realização; o grande vendedor é o que atinge o sucesso através da sua rede relacionamentos, e tem grande habilidade para vender e é persuasivo; o gerente que é o tem boas habilidades gerenciais combinadas com uma grande orientação ao crescimento profissional e o criativo que é grande gerador de ideias.

Além disso, Antoncic e Hisrich (2003 apud PISCOSO, 2010, p. 137) “destacam que a pratica do empreendedorismo corporativo pode contribuir fortemente para a criação de valor da empresa, assim como para sua lucratividade e crescimento”.

Entretanto, por serem sonhadores os empreendedores corporativos enfrentam os desafios de, sempre buscar o equilíbrio entre o sonho e a realidade e por fazerem parte de uma organização muitas vezes são dependentes e têm que seguir regras preexistentes.

E do ponto de vista de Hisrich, Peters e Shepherd (2014) para estabelecer uma cultura de empreendedorismo corporativo em uma organização certos fatores e características de liderança são imprescindíveis.

- j) As organizações devem operar nas fronteiras da tecnologia: as pesquisas e o desenvolvimento são essenciais para o sucesso de novos produtos e para isso a empresa deve na vanguarda da tecnologia e estimular e apoiar novas ideias.
- k) Incentivo para tentativa e erro: em geral novos produtos ou serviços bem-sucedidos não aparecem totalmente desenvolvidos. Pelo contrário eles evoluem. E se uma empresa deseja estabelecer um espírito empreendedor é necessário que ela tenha um ambiente onde sejam permitidos erros e fracassos.
- l) A organização deve assegurar – se de que não haja obstáculos organizacionais para inibir a criatividade no desenvolvimento de novos produtos.
- m) Os recursos da empresa devem estar disponíveis e serem de fácil acesso.
- n) Incentivar uma abordagem de equipe multidisciplinar: a abertura para a participação de todas as pessoas necessárias, sem importar a área é uma oposição da estrutura organizacional corporativa típica. Além de estimular o trabalho em equipe a organização deve estabelecer um horizonte de logo prazo para avaliar o sucesso do programa como um todo e o de cada empreendimento que foi realizado.

- o) Programa de voluntariado. O espírito empreendedor não deve ser forçado e sim desenvolvido de modo voluntário entre as pessoas.
- p) Sistema de recompensa adequado: o empreendedor corporativo deve ser adequadamente recompensado pela energia e esforços empregados e pelos riscos da criação do novo empreendimento.
- q) Um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo tem que ter patrocinadores e defensores em toda a organização, que não só apoiam a criatividade, como também tem a flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessários.
- r) Por fim, e talvez o mais importante a atividade empreendedora dentro da corporação deve ter total apoio e aceitação da alta direção, tanto referente a presença física quanto a garantia dos recursos humanos e financeiros. Pois não é possível criar um ambiente empreendedor bem-sucedido sem o apoio da alta direção.

Dessa forma, Costa, Cericato e Melo (2007) afirmam que, a prática do empreendedorismo corporativo acontece em organizações que encorajam as iniciativas empreendedoras dos funcionários e que para tanto é necessário de uma mudança comportamental que permita o surgimento de novos modelos de negócio e rapidez na implantação dos projetos. E com isso o resultado esperado é que todos os funcionários de todos os departamentos tornem – se parceiros da empresa, tendo liberdade para iniciar e conduzir projetos que agregam um alto valor e que sejam capacitados para que tenham noções de marketing, finanças, operações, projetos e liderança, dando – lhes condições para estruturar e negociar uma ideia, habilidades de se relacionarem e obter apoio, tanto político como financeiro.

Portanto uma organização que incentiva e estimula seus funcionários a serem empreendedores terá um diferencial de sucesso e se manterá no mercado, já que provavelmente as características que mais chamam a atenção nos empreendedores são de serem criativos e inovadores.

4.1 Inovação e empreendedorismo

As incertezas do mercado oriundas de um ambiente externo turbulento criam condições que determinam a necessidade de previsão e projeção do rumo que a empresa deve seguir para obter uma vantagem competitiva defensável e consolidada no tempo, direcionando as ações para o futuro com intuito de deixar as organizações preparadas para as novas mudanças (DRUCKER, 2003). Fazendo parte de tal cenário de turbulências na atualidade, a globalização, que se caracteriza pela terceira revolução tecnológica, provocadas pelas tecnologias das comunicações e pelo desenvolvimento de uma economia de redes, que obriga os empresários a revisarem seus métodos de gerenciamento, visto que o mundo está se transformando em um mercado global, reafirmando Ries e Trout (1993, p. 146) “[...] que tais mudanças maciças que estão ocorrendo são em resposta a esses progressos globais [...]”.

E dentro desse contexto globalizado os processos de tomadas de decisão se moldaram ampliando as fronteiras da pesquisa e da prática administrativa, tendo como objetivo a sua adaptação a mercados cada vez mais amplos. E com a globalização as empresas nacionais tendem a concorrer com multinacionais e este alto nível de competitividade fez a gestão das empresas mudarem, sendo que por motivo de sobrevivência as empresas necessitam cultivar em seus ambientes um espírito mais competitivo (DRUCKER, 2003). Pois essas transformações no mercado ocorrem com uma velocidade espantosa, exigindo das organizações que se antecipem a essas contingências.

E dentro desses ambientes altamente mutáveis, grandes realizações têm ocorrido em todos os campos do saber, sendo que na administração não poderia ser diferente, visto que desde a escola de administração Científica de Taylor aos nossos dias, as teorias que foram lançadas tinham como premissa a adaptação das empresas às últimas transformações ambientais, pois o que se observa é uma variedade de novas propostas para a gestão das organizações (FAGUNDES, 2009). Essas teorias que consistiam em estudos científicos sobre novos métodos de gestão, culminaram com tendências que visam o posicionamento da empresa no mercado, buscando ajustá-la a esse contexto de mudanças, já que o desenvolvimento da organização perpassa por uma adaptação inteligente e racional ao seu ambiente envolvente. Salientando Chiavenato (2004, p. 574):

As constantes mudanças e transformações no ambiente de operações produzem uma forte pressão no sentido de ações ágeis e de reações rápidas para aproveitar prontamente as novas oportunidades que surgem e para escapar das dificuldades, restrições e limitações imposta pelo ambiente. A estratégia organizacional constitui

o primeiro e principal passo para a organização articular e alcançar essa capacidade de manobra em um cenário cada vez mais complexo e dinâmico.

Expondo o autor a relevância na escolha da estratégia mais adequada aos objetivos globais da organização, representando com isso a mobilização e alocação de todos os recursos, com intuito de atingir as metas que devem ser estabelecidas em longo prazo. Tendo o sentido do termo estratégia surgido pela primeira vez no meio militar, conceituada como o empenho e aplicação coordenada e coesa de forças em larga escala. Revelando seu caráter abrangente e genérico que direciona os objetivos da empresa. Como afirma (ANTÓNIO, 2002) que a palavra estratégia deriva do grego *strategos*, ou “a arte do general”. Consistindo esta afirmação no trabalho desempenhado pelo general que é responsável por múltiplas unidades em múltiplas frentes e por múltiplas batalhas ao longo do tempo. O desafio colocado ao general (e o valor que o generalato acrescenta) é a orquestração e a visão do conjunto. A visão holística que o gestor deve ter.

Sendo assim, é necessário que as organizações repensem suas estratégias, que tenham formas diferenciadas, criativas e inovadoras de oferecerem seus produtos e serviços, para destacar - se dos seus concorrentes, e assim conquistar novos clientes e manter os que já fazem parte de sua carteira de clientes.

E de acordo com Pinchot (2007) a inovação é um fator diferencial que permiti localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e de manter – se sempre atualizado em relação a produtividade dos concorrentes. Portanto ela é necessária para uma organização que quer manter- se sempre à frente da concorrência.

Ainda para Pinchot (2007, p. 20) ” a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente do século XXI. Outros tipos de vantagem competitiva são apenas temporários”. Nesse sentido, a inovação pode ser o meio principal de rendimentos para a organização e para isso é necessário que as ideias propostas no processo inovador sejam transformadas em realidade rentáveis.

Na visão de Gramigna (2002, apud COSTA, CERICATO; MELO, 2007, p. 37) “o fenômeno da inovação apresenta características inusitadas: não pode ser tocado, ouvido ou provado. Porém, quando acontece, é sentido, pensado e percebido”. E inovação de sucesso dentro de uma organização é aquela que consegue atender as expectativas de todos os interessados, ou seja, do mercado, do ambiente interno e dos empresários e acionistas.

Para Drucker (2003, p.25) “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente ou

um serviço”. E que a eles cabem buscar com determinação as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas que indicam oportunidade para que uma inovação tenha sucesso.

Dornelas (2014) destaca que os empreendedores não ficam esperando que a inovação aconteça, não esperam pela solução ideal e sim que eles buscam práticas inovadoras, tomam ações proativas com intuito de obterem inovações sistemáticas.

E segundo Mai (2006) a inovação pode ser considerada a semente do processo empreendedor e o diferencial para o desenvolvimento econômico. Esse desenvolvimento depende de três fatores: o primeiro é o talento empreendedor que resulta da percepção, da direção, da dedicação e sem dúvidas de muito trabalho, pois acredita – se que onde existe talento há oportunidades de crescimento e o desenvolvimento de novos negócios. O segundo fator é a soma do talento com a tecnologia, seguido da necessidade de capital, que é essencial para concretização do empreendimento e o último fator é o Know – How, ou seja, o conhecimento e habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital para fazer a empresa crescer.

Então, o processo empreendedor começa com a inovação e deve contar com a integração de toda organização e ser disponibilizado todos os recursos necessários, sejam humanos ou materiais, afim de que os resultados gerados contribuam para o desenvolvimento da organização.

5 CRESCIMENTO DAS EMPRESAS E O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O ambiente dinâmico do mundo atual, em constante mudança, exige das organizações elevada capacidade de adaptação, renovação e revitalização, condição básica de sobrevivência.

Portanto, para alinhar essa pesquisa, é necessário enfatizar a importância do empreendedorismo corporativo para que haja relevância no âmbito interno afim de que atinja o mercado externo.

As Organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante, exigindo que os administradores implementem programas abrangentes de mudanças para que as empresas se adaptem às novas condições. Em certas situações a frase “mude ou morra” passa a ser o *mote* que inspira e alavanca o processo da mudança organizacional. (PINHO, 2006, p.192 grifo do autor).

Seguindo esse raciocínio, percebe-se que o empreendedorismo entra como uma abordagem poderosa, tendo em vista que para a organização se tornar competitiva terá que se adequar e melhorar o relacionamento interno a fim de que tenha um diferencial no mercado.

Neste aspecto, a comunicação tem um papel fundamental para incorporar a cultura da empresa entre outras perspectivas o relacionamento com a comunidade, a contribuição para qualidade de vida no trabalho, a realização profissional e pessoal. (BUENO, 2009, p. 3).

Uma boa gestão de pessoas faz com que a empresa como todo tenha uma comunicação sem ruídos e sem falhas, porém há muitas barreiras nas quais a empresa deve se preocupar em relação ao relacionamento interno.

Dados mostram aquilo que já é de conhecimento comum: A felicidade depende diretamente da pessoa. Não há como atribuir a uma empresa a responsabilidade pela felicidade de alguém. (BRUM, 2010, p. 18)

Portanto, a empresa deve simplesmente contribuir para que essa felicidade venha à tona, pois quanto mais pessoas felizes trabalhando na organização, mais comprometidas elas ficarão.

Para Nassar (2008, p. 17), “comunicações transparentes, claras e constantes. Esta é a única forma de fazer com que seus empregados se sintam parte da organização”.

As empresas devem sair do foco total em lucro e começar a focar no fator humano, portanto organizações que são 90% resultados e 10% cliente interno devem equilibrar esses cálculos para que fiquem no mínimo equiparados. O propósito de alinhar o pensamento do

colaborador à visão, missão e valores da empresa, resulta em oportunidades de novos negócios e produtos.

Com base nisso, segundo Dornelas (2014, p. 42),

O termo é comumente empregado com relação à criação de novas empresas, no entanto, pode-se perceber, nos últimos anos, uma nova visão para o empreendedorismo. Esse novo enfoque refere-se ao empreendedorismo praticado em empresas que já passaram pelas fases iniciais de crescimento, ou seja, empresas já estabelecidas. Neste caso, elas estão em busca de alternativas inovadoras para crescerem ainda mais, via a introdução de produtos ou serviços inovadores no mercado ou mesmo pela criação de novos negócios a partir do negócio atual da empresa.

Nesse sentido, a empresa que deseja crescer, independente do seu porte e ramo, deve investir em um ambiente inovador com pessoas que não tenham medo de arriscar, proativas, criativas e que estejam alinhadas com os objetivos da organização.

6. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS

O reconhecimento da relevância das habilidades interpessoais e seu desenvolvimento nos funcionários tornou-se uma necessidade das organizações para reter talentos e melhorar o desempenho e produtividade organizacional. Apesar da importância das habilidades técnicas para o alcance da eficiência, no atual contexto competitivo, configuram-se como insuficientes para o sucesso no mercado.

Pois, a evolução dos negócios apresenta uma forte tendência pela agregação de valor através dos aspectos intangíveis, como marcas, valores e vínculos efetivos, em detrimento dos ativos físicos, como melhores produtos, tecnologias, equipamentos, estruturas e máquinas. Pois, o trabalho que era manual e técnico até segunda metade do século passado, tornou-se mais intelectual, dando início a era do conhecimento.

Com isto, as crenças e valores são internalizados pelas empresas como parte da sua identidade organizacional. Com isso, as empresas vislumbram cenários nos quais o conhecimento e as características de seus colaboradores são peças-chaves para obtenção de um posicionamento sustentável, que segundo Davenport (1998, p. 40),

O ativo material (tangível) de uma empresa, só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele. Se o “saber fazer” define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante. Há vários ativos tangíveis que quando mais se usa menos tem valor. Já o conhecimento como ativo intangível, quanto mais se usa mais se valoriza. Todos os ativos e estrutura – querem tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

Com base nisso, as empresas necessitam de um ambiente propício que estimule o surgimento de novas ideias, com ênfase em uma postura intraempreendedora.

Essa necessidade possui uma relação estreita com a posição e atuação das empresas em relação ao seu ambiente, principalmente no que tange a estrutura competitiva da empresa. Sendo essa posição, para Aaker (apud MONTE, 1998, p. 46):

[...] diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas. Porém, poucos gerentes consideram todas as alternativas anteriores [...].

Conforme o autor acima, a posição de uma empresa perpassa pela escolha do

direcionamento que ela deve seguir. O planejamento dessa posição é o posicionamento mediante a identificação e estabelecimento de um diferencial no mercado. Objetivando torna-se mais atraente para seu público-alvo e consolidar-se nas suas mentes (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Costa (2015, p.12-13) confirma

[...] a importância do posicionamento, que reside no fato de que ele estimula os consumidores a desenvolverem considerações acerca de uma marca/empresa, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes [...].

Sob a perspectiva da literatura administrativa existem duas orientações do posicionamento: a operacional e a estratégica.

Em face disto, pode-se verificar que o posicionamento estratégico está focado no mercado organizacional, objetivando criar um espaço a ser ocupado no cenário competitivo. Neste cenário, existe uma grande pressão por inovação, por competitividade, além da acirrada concorrência que colabora para um foco nos ativos intangíveis, como conhecimento corporativo, desenvolvimento de marca e o fator humano.

Com base nisto, as pessoas no atual contexto mercadológico são encaradas como recursos chaves para obtenção de vantagem competitiva para as empresas, o que as tem levado a pensar e criar estruturais organizacionais capazes de estimular as competências dos funcionários e motiva-los a ser envolver nos resultados das empresas. Fazendo-os responsáveis pelos rumos e caminhos traçados pelas organizações. Seguindo essa premissa, Ulrich (2000, p. 35):

Destaca que, apesar dos resultados de recursos humanos serem tradicionalmente definidos em termos de atividades, a área de Recursos Humanos precisa desenvolver uma ênfase em resultados que complemente suas tradicionais avaliações em relação à atividade; isto é, o foco de suas atividades nunca esteve tão voltado para os resultados que elas proporcionam à empresa.

Diante disso, deve ocorrer uma compatibilização entre os recursos da empresa e com as condições ambientais, visando responder as incertezas do mercado, que exige uma rápida adaptação frente ao surgimento de novas tecnológicas, exigência de novas competências e mudanças no campo do conhecimento corporativo.

Porém, tal reestruturação está principalmente amparada no novo conceito de habilidade e competências e não apenas nos novos modelos organizacionais.

Dentre essas habilidades pode-se citar o propósito encontrado no trabalho desenvolvido, ou seja, encontrar um sentido no que se faz. Também a capacidade de assumir risco e compartilhar sem medo as ideias com seus superiores, bem como a inteligência emocional e a busca por novos conhecimentos, além da proatividade e inovação.

As condições necessárias para aflorar tais competências no âmbito corporativo passam pelo maior engajamento dos funcionários com intuito de posicionar a identidade e valores da empresa em suas mentes, maior autonomia para desenvolver projetos e propor ideias. A remoção de fronteiras sejam internas e externas, com layouts físicos mais humanizados e que permitam maior interação entre os diferentes níveis e cargos da organização.

Como exemplo de empresa que foi bem-sucedida com essa ênfase no fator humano com intuito de alcançar resultados e aumentar competitividade temos os laboratórios de análises clínicas Sabin, empresa do setor de saúde, que está entre as 35 melhores empresas para desenvolver sua carreira segundo um ranking veiculado pela revista VOCÊ S/A (AMARO, 2015) e que iniciou um processo de expansão em São Paulo ao adquirir os laboratórios QUAGLIA, sediados em São José dos Campos.

Que conquistou esse título pelo fato de investir em jovens que tenham capacidade e vontade de aprender, inclusive oferecendo bolsas na universidade corporativa do grupo a UNISABIN, além da possibilidade de trabalharem em outros da empresa através do seu programa Jobs. De acordo com a pesquisa realizada pela revista os jovens percebem reconhecimento, o que gera maior engajamento, identidade com os valores da empresa, liderança e desenvolvimento profissional.

Outro exemplo é a Magazine Luiza (AMARO, 2015) que investiu inovação, mas para ao invés de aumentar seu setor de TI (tecnologia da informação), fundou a LUIZALAB um setor independente no qual 75 desenvolvedores trabalham como se estivessem em um *Startup*. Essa iniciativa deve como inspiração uma experiência frustrada do vice-presidente da empresa Frederico Trajano, que em 2009, teve a ideia de criar um e-commerce social em que o usuário criaria uma loja virtual e venderia os produtos aos seus amigos em troca de uma comissão. Porém, o projeto ficou dois anos na fila de espera até um grupo ser designado para tocá-lo.

No atual contexto competitivo, uma estrutura tradicional acaba travando o fluxo de ideias e o processo de inovação, então a solução foi montar uma estrutura independente, mais flexível e direcionada para inovação.

Até o processo de contratação é diferente, visto que muitos desenvolvedores são

jovens, autodidatas (aprenderam sozinhos muitos processos, devido a sua curiosidade e grande familiaridade com tecnologia e redes sociais), que em um processo formal de contratação de trainee não seriam aprovados.

Vale ressaltar o fato de ambas investirem em jovens funcionários, mesmo procedimento adotado por Jorge Paulo Lemann e seus sócios, isso já nos tempos do banco Garantia, que foi um dos maiores e, por muitos anos, o melhor banco de investimento do Brasil, no qual ele buscava jovens com certas características que denominou de PSD: Poor, Smart, Deep Desire To Get Rich (pobre, esperto, com grande desejo de enriquecer), competência essas que dizia que estavam alinhadas com os objetivos financeiros e estratégicos da empresa, já que o Garantia, em 1970, foi a primeira empresa adotar a política de meritocracia, baseada no desempenho, com metas claras e bem definidas, com a possibilidade de ganharem generosas bonificações e ascensão na carreira, com sociedades garantidas, além da diminuição da burocracia hierárquica, comunicação flexível e maior autonomia (CORREA, 2013).

Então para Lemann (2013) naquele contexto não bastava só ter um bom currículo, experiência e formação em universidades de linha, tinha que ter certo traquejo para lidar com a realidade do mercado financeiro.

Porém, anos mais tarde, devido ao afastamento de Paulo Lemann para cuidar das suas novas aquisições e a crise Asiática, o banco entraria em declínio, mas um dos fatores preponderantes para isso foi a cultura implantada por Paulo que se perdeu em algum momento, pois os funcionários começaram a se comportar apenas como empregados assalariados, gastando suas gordas comissões e ostentando, sem se preocupar com o futuro do Garantia, ou melhor, não se sentiam mais responsáveis com o propósito do banco.

E a essência do intraempreendedorismo consiste nisso, no entusiasmo pelo negócio, bem como pela possibilidade de propor ideias que ele espera que sejam colocadas em práticas pela empresa e que ajudem aumentar a sua competitividade, nesse sentido pode-se mencionar o desempenho do executivo Eduardo Gouveia, presidente da Alelo, gestora de cartões de benefícios (vale -refeição e vale-cultura) que conseguiu dobrar o faturamento da empresa através de um estilo de gestão que aproxima as pessoas, no caso, os chefes dos subordinados. No qual ele eliminou vários símbolos hierárquicos (salas separadas para executivos, carros e outras regalias), além de conceder uma maior autonomia para empregados desenvolverem novos projetos (COSTA, 2015).

Mas, além das condições e ambiente favorável para o empreendedorismo interno, conforme os casos acima, o que diferencia e alavanca a carreira das pessoas nesse cenário

corporativo, é a busca pela inovação. Pois, transformar ideias em resultados é mais valorizado no mercado que a eficiência operacional, visto que inovação garante a sobrevivência das empresas, que devem se reinventar sempre, agrega valor e torna os produtos e serviços relevantes para o cliente e também consolida a marca da empresa na mente do consumidor.

Inovação é algo abstrato que requer entendimento da utilização prática de uma ideia, estudo profundo dos temas com quais está lidando, risco calculado e planejado, já que o empreendedor interno não é um aventureiro, acima de tudo se reinventar e cultivar a curiosidade e novos hábitos e práticas. A importância da inovação para o profissional consiste no fato de se tornar mais atraente para o mercado e ser responsável pelos rumos da própria carreira.

Então, o profissional empreendedor configura-se como uma peça estratégica para consecução dos objetivos da empresa e também para se destacar e conquistar um posicionamento sustentável no mercado, através da inovação constante.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, o empreendedorismo e a inovação, ganham destaque no implacável ambiente econômico em que se depara a sociedade, como opção para geração de emprego e renda ou mesmo para o fortalecimento de empresas já existentes. Dessa forma, manter-se no mercado, atualmente, constitui um grande desafio para as empresas, pois com o advento da globalização e o avanço tecnológico, as exigências dos consumidores têm aumentado a cada dia.

Portanto, neste cenário, conforme análise desenvolvida neste estudo, o empreendedor corporativo, além da possibilidade de ascender suas carreiras de forma calculada e planejada através de ideias e propostas que sejam viáveis e que possam ser colocadas em práticas, as empresas também se beneficiam com a aceleração do processo de inovações que são tão exigidas para manutenção do posicionamento das empresas, bem como para aumento de receita e conquista de novos mercados.

Mas para isso, as empresas devem mudar e disseminar novas posturas no âmbito das suas estruturas, como intuito de incutir o sentimento de pertencimento a empresa, fazendo com que os funcionários se sintam donos dela, implantando um comportamento empreendedor em todos os níveis, não apenas nos estratégicos, alinhando isso com suas estratégias.

Enfim, o estímulo ao empreendedorismo corporativo nas empresas é peça chave para prospecção de novas oportunidades que permitam um crescimento perene e possibilite uma revisão constante das suas estratégias e mercado, com novos produtos e serviços para captação de recursos e que visem também a melhorias da qualidade de vida da sociedade.

Respondendo com isso, ao problema e hipóteses levantadas no trabalho que buscava sanar esse questionamento que consistiu exatamente na importância do empreendedorismo corporativo como estratégia para concepção de novos negócios através da renovação e inovação nos limites das empresas, aumentando sua competitividade e expandindo seus mercados.

REFERÊNCIAS

- ANTÓNIO, Nelson dos Santos. **Estratégia organizacional**: sua evolução nos últimos 50 anos. Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial. ISCTE/Indeg. 2002.
- AMARO, Mariana. **Revista Você S/A**, São Paulo, v. 18, n. 05, edição 203, p. 21-40, maio de 2015.
- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. **Estudo sobre a essência do empreendedorismo**. Salvador: Enanpad, 2006.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 338.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRITTO, Francisco; WEVER, Luís. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora**: estudos de casos brasileiros. Ribeirão Preto: Villimpress, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____ **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COSTA, José Eduardo. **Revista Você S/A**, São Paulo, v. 18, n. 05, edição 203, p. 22, maio de 2015.
- COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antônio de. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32-43, outubro/ dezembro 2007.
- CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. Rio de Janeiro. Ed. Sextante, 2013, p. 50-58.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor/** Fernando Dolabela. 6 ed. São Paulo: Cultura, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

FAGUNDES, Fabio Mello; FAGUNDES, Marcelo Mello. Empreendedorismo: uma revisão sobre o tema. **Revista de Administração Opet**, v. 1, p. 75-86, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GEM. Global entrepreneurship monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. 2014.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHEND, Dean A. Empreendedorismo. **Tradução: Francisco Araújo da Costa**. 9 . ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHEND, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 9 . ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998

LENZI, Fernando César. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânicos, metalúrgico e de material elétrico/ comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008. 128f. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MAI, Antonio Fernando. **O Perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. 2006. 153f. Dissertação (Mestrado). Vitória: FUCEPE, 2006.

MONTE, Edmar Ferreira. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**. [FEA/USP]. São Paulo, v.1, n. 7, p. 41-50, 2º trim. 1998.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**, volume 4. São Paulo: ABERJE, 2008. p. 128.

PINCHOT, G. PELLMAN R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006. p. 372.

PISCOPO, Marcos Roberto. Empreendedorismo Corporativo e Competitividade Em Empresas De Base Tecnológica. **Revista de administração e inovação**, São Paulo, v.7, n.1, p. 131-150, jan. /mar. 2010.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2012, 67p.

SEIFFERT, P Q. **empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2009

RIES, Al.; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.