

2 Referencial teórico

O capítulo dedicado ao referencial teórico tem início na observação da importância do empreendedorismo para os profissionais corporativos, passando pelas origens e conceito do tema e pelo estudo do empreendedorismo e indo até o apoio ao empreendedor no Brasil.

São expostos conceitos sobre o perfil do empreendedor. Logo depois aborda-se o processo de identificação de oportunidades empreendedoras, assim como as fontes de oportunidades empreendedoras.

Em seguida, o empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo é analisado através do estudo da sua origem, conceito e teoria, do perfil intra-empreendedor e também da avaliação do processo do intra-empreendedorismo e seu impacto na organização.

Logo após, busca-se o entendimento do contexto dos gerentes nas organizações, analisando os problemas que estes enfrentam no seu ambiente de trabalho e os dilemas que eles encaram.

É feito também um paralelo entre os gerentes e os empreendedores, analisando o perfil e o contexto de cada um deles.

Finalmente, é feita uma exposição das condições necessárias para a atuação dos gerentes como intra-empreendedores.

2.1. **A importância do empreendedorismo para os profissionais corporativos**

Segundo Dornelas (2001), o termo empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

Corroborando a visão de Dornelas, o trabalho de Leite (1999) procura mostrar que emprego-padrão como se conhece, com vínculo salarial, patrão e horário rígido, já faz parte do passado. A existência de vagas de emprego nas empresas está cada vez mais enxuta, devido às crises financeiras e à crescente apropriação das vagas dos trabalhadores por máquinas. Com cada vez menos oportunidades, o emprego assalariado está em extinção, segundo o autor, o que

estabelece a era do emprego por conta própria ou a necessidade de que cada profissional desenvolva características de um empreendedor.

Concordando, em parte com a visão de Leite, mas divergindo daquele autor na forma de argumentação, Souza (2000) afirma que não necessariamente estão faltando oportunidades, mas que os indivíduos realmente necessitam de uma maior dedicação à condução da carreira profissional, que deve ser tratada como um negócio. Segundo esse autor, isso pode ocorrer de diferentes formas: pode-se redesenhar a carreira em curso na empresa onde se trabalha, mudar de carreira, mudar de empresa ou até mesmo abrir um negócio próprio, tornando-se um empreendedor. Mesmo que se decida por continuar na folha de pagamento de uma empresa como assalariado, deve-se parar de pensar como um simples assalariado e agir como empreendedor, ou intra-empreendedor – utilizando-se o termo específico adotado neste trabalho.

Segundo Uriarte (2000), o momento pelo qual o fenômeno do empreendedorismo passa pode ser considerado de grande importância, pois os empreendedores têm sido responsáveis pela quebra de diversas barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando negócios e renovando os conceitos gerenciais, criando, dessa forma, novas relações de trabalho e novos formatos de empregos. Isso vem ocasionando a quebra de paradigmas e a geração de riqueza para as organizações das quais fazem parte e também para a sociedade.

Essa fase em que discussões sobre o empreendedorismo se encontram e sua posição de destaque também no Brasil pode ser confirmada nos trabalhos de outros autores, como, por exemplo, Bensadon (2001). O autor observa que o empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos, particularmente na década de 1990. Para o autor, ser um empreendedor é quase um imperativo, pois é importante lembrar que, por trás de novas idéias que vêm revolucionando a sociedade, há sempre um visionário, que, com seu talento, somado à análise, planejamento e capacidade de implementação, é responsável por empreendimentos de sucesso.

Ainda segundo Bensadon, outro fator que vem colaborando para que os profissionais atuem de forma cada vez mais empreendedora é a pressão por mudança que os ambientes - tanto externos quanto internos às empresas - exercem, fazendo com que os profissionais tenham a sua zona de conforto abalada e passem a buscar diferentes formas, mais eficientes, de inovar, identificar e criar novas oportunidades de negócios que venham a gerar valor para a organização.

Davis (2005) complementa essa idéia, argumentando que as organizações de hoje fazem parte de um alarmante contexto de desconformidade em relação ao meio ambiente, aos direitos humanos e às condições de trabalho, o que vem requerendo iniciativa urgente no sentido de amenizar estas deficiências. Além disso, existe a pressão da competitividade, em função da expansão dos mercados, o que leva as empresas a efetuarem grandes mudanças em suas políticas e práticas de administração, principalmente em gestão de pessoas.

O ambiente de acirrada competição vivenciado pelas empresas, atualmente, vem, sem dúvida, impondo-lhes a necessidade de uma atuação diferenciada como imperativo de sobrevivência no mercado, exigindo uma verdadeira quebra de paradigma, ao determinar a transformação das atitudes empreendedoras fundamentadas em conceitos lucrativos, para atitudes e práticas administrativas mais consistentes (CARLAND et al., 1984).

O empreendedor vem sendo analisado por diferentes ângulos, com o passar do tempo, e pode ser estudado sob diferentes enfoques e também, por uma variedade de áreas de estudo como: engenharia, administração, economia, psicologia e sociologia.

Pode-se notar a relevância do empreendedorismo no mundo corporativo de hoje, bem como a complexidade que esse conceito representa para as organizações e para as pessoas que dela fazem parte. Como objeto de estudo na área de gestão, o empreendedorismo passou a ter sua relevância mais reconhecida nas últimas décadas (DOLABELA, 1999), mas, como fenômeno, ele tem sido objeto de observação na sociedade há alguns séculos, conforme se observa no tópico a seguir.

2.1.1. As origens do conceito de empreendedorismo

O empreendedorismo passou a ser objeto de estudo acadêmico de maior interesse na área de administração muito recentemente, há cerca de vinte anos. Neste período aumentou bastante a quantidade de estudos sobre o tema e também a oferta de cursos nessa área.

De acordo com Dolabela (1999) em 1975, nos EUA, existiam cerca de cinquenta cursos que se dedicavam exclusivamente ao tema. Em 1999 havia mais de mil universidades e escolas de segundo grau ensinando empreendedorismo.

O autor diz também que as pesquisas nessa área são muito novas, e que grande parte dedica-se ao estudo de pequenos empreendimentos, o papel dos profissionais empreendedores e sua relevância para a economia do mundo atual.

No seu trabalho, são enumerados também exemplos de empreendedorismo que podem ser encontrados na história, como quando Marco Pólo tentou estabelecer uma rota comercial para o Extremo Oriente. Atuando de forma empreendedora, Marco Pólo assinou um contrato com um indivíduo que possuía o capital, para vender as mercadorias deste. Quando o comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos, porém o capitalista ficava com a maior parte. O capitalista, neste caso, era o indivíduo que assumia riscos de forma passiva, enquanto que o empreendedor se aventurava correndo diversos riscos ativamente.

Dolabela fala que já na da Idade Média, o termo passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo que gerenciava grandes projetos de produção, mas quase não corria grandes riscos, pois era escolhido apenas para gerenciar os projetos em função dos recursos disponíveis, quase sempre recursos do Governo. Um exemplo característico de empreendedor deste período era o clérigo, que era encarregado da execução de obras arquitetônicas.

Já para Uriarte (2000), o mundo provavelmente tomou conhecimento da palavra empreendedor pela primeira vez na França, no início do século XVI, onde o seu conceito era utilizado para caracterizar os homens que participavam da coordenação de operações militares.

No entanto, segundo este mesmo autor, pode-se afirmar que a primeira manifestação efetiva sobre a relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreu no século XVII, período em que era comum o estabelecimento de acordos entre governos e empreendedores para o fornecimento de produtos ou serviços. Como os preços eram fixados previamente, os lucros ou prejuízos decorrentes destas transações eram somente de responsabilidade dos empreendedores envolvidos.

Richard Cantillon, que foi um importante escritor e economista do século XVII, descreveu o empreendedor como alguém que corria riscos, através da observação de indivíduos como comerciantes, fazendeiros, artesãos além de outros proprietários individuais, pois estes compravam a um preço certo e vendiam a um preço incerto (HISRICH, 2004).

Ainda segundo Hisrich (2004), posteriormente o termo empreendedor passou a ser utilizado na França para caracterizar as pessoas que faziam negócios com proprietários de terras e também com trabalhadores assalariados. Já no século seguinte, com o início da era da industrialização, o capitalista e o empreendedor tornaram-se mais claramente diferenciados, sendo que o investidor era visto como um administrador profissional que fazia investimentos de risco a partir de um capital próprio, para, com isso, obter uma taxa de retorno sobre este investimento.

Seguindo o avanço da industrialização, Fillion (1999) diz, em seu trabalho, que foi na Inglaterra que os teóricos se dedicaram a definir da melhor forma a função do empreendedor no desenvolvimento econômico. Dentre os teóricos que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo, podem-se destacar Adam Smith e Alfred Marshall.

Adam Smith definiu o empreendedor como sendo um proprietário capitalista, que fornecia o capital e também se encontrava entre o trabalhador e o consumidor. O conceito de Smith era reflexo de uma visão comum na época, de se definir o empreendedor como alguém que tinha como meta única e exclusiva a geração de dinheiro.

Em contrapartida, o economista inglês Alfred Marshall descreve o empreendedor como sendo alguém que se aventura e se dispõe a assumir riscos, reunindo o capital e o trabalho necessários para se constituir um empreendimento, gerenciando todos os detalhes, incluindo o risco, a inovação e a administração do negócio (FILION, 1999).

Já nos séculos que se seguiram, o conceito de empreendedor era confundido com o de gerentes e administradores, podendo-se afirmar que esta concepção que leva em consideração um enfoque econômico permanece até os dias atuais. Hoje, de acordo com Fillion (1999), os empreendedores são definidos como sendo aqueles que formam uma empresa, gerenciam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações nela desenvolvidas, tudo isso sempre seguindo o espírito capitalista.

Ainda segundo Fillion (1999), foi com Schumpeter (1911, apud FILION, 1999) que a palavra empreendedor passou a ser utilizada com um novo significado em que o empreendedor é visto como sendo responsável pelo processo de destruição criativa, que está intimamente ligada à criação de novos produtos, novos métodos de produção, e também ao desbravamento de novos mercados, na busca contínua pela superação de métodos menos eficientes e mais custosos.

Portanto, fica claro que a definição de empreendedorismo no âmbito mundial é antiga. Porém, diversas interpretações foram dadas para este conceito, desde a idéia de empreendedor como um indivíduo que atuava fora dos padrões determinantes, até como sendo aquele indivíduo de grande importância para o desenvolvimento econômico e social, que é uma visão mais próxima do que se pensa atualmente. Sob esta ótica, é difícil visualizar a sociedade atual sem a presença do empreendedor.

2.1.2.

O estudo do empreendedorismo e o apoio ao empreendedor no Brasil

No Brasil, segundo Dornelas (2001), a cultura existente é a de que o fenômeno do empreendedorismo ocorre principalmente de forma espontânea. De acordo com esta ótica, os empreendedores em potencial podem estar por toda parte, sendo necessário apenas um estímulo que pode ser de diferentes naturezas, para que estes se revelem na prática, criando e desenvolvendo novos negócios.

Segundo fontes do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), os primeiros cursos na área de empreendedorismo no país surgiram na década de 1980, na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, sob o nome de disciplina de “Novos Negócios”.

Porém, o estudo do empreendedorismo e a preocupação com o apoio dado aos empreendedores no Brasil se efetivou somente na década de 1990, com a criação de entidades como SEBRAE e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Até esse ponto, os ambientes político e econômico do Brasil não eram propícios a esta forma de empreendimentos, não havendo suporte e informações que auxiliassem o empreendedor nesse processo.

O SEBRAE deve ser citado como sendo um dos órgãos mais difundidos entre os micro e pequenos empresários brasileiros, que encontram nele o apoio necessário para a abertura e a manutenção de formas eficientes de negócios bem sucedidos.

Desde a década de 1990, diversos programas foram criados, em parceria com as incubadoras de empresa e também universidades em todo o país, divulgando e incentivando o empreendedorismo na sociedade brasileira. Atualmente, o Brasil é certamente um dos países com um dos maiores

potenciais para o ensino e o desenvolvimento do empreendedorismo em todo o mundo, a exemplo dos Estados Unidos, onde diversas escolas e universidades são responsabilizadas pela difusão e propagação do tema (SEBRAE).

Diversas ações recentes nesta área têm sido desenvolvidas no Brasil. Seguem alguns exemplos (DORNELAS, 2001):

- o programa Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços (GENESIS), que tem como objetivo apoiar atividades relacionadas ao empreendedorismo no segmento de *software*, estimulando o ensino em universidades e a geração de novas empresas de *software*;
- ações focadas na capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE, e o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, voltado para a capacitação de empreendedores em todo o país e o direcionamento de recursos financeiros a esses empreendedores;
- diversos cursos e programas criados nas universidades brasileiras especializados no ensino do empreendedorismo;
- a recente criação de diversas empresas de *internet* no país, motivando o surgimento de entidades de apoio aos empreendedores e empresas baseadas em *internet*, com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de novas empresas;
- o crescimento no número de incubadoras de empresas no Brasil; dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) mostram que em 2000, havia mais 135 incubadoras de empresas no país, totalizando mais 1100 empresas incubadas, que geram mais de 5200 empregos diretos

Ainda assim, apesar dos diversos cursos, programas e manifestações de incentivo ao empreendedorismo, faltam políticas efetivas que colaborem para a consolidação deste fenômeno, tendo em vista que muitas pessoas só manifestam essas características empreendedoras quando vivenciam a falta de um emprego fixo.

Outro fator que merece atenção, de acordo com Dornelas (2001), é a necessidade de se desmistificar a figura do empreendedor, o que deve ser ainda trabalhado frente à sociedade brasileira. O objetivo principal, segundo o autor, seria a quebra do paradigma cultural de não se valorizar os indivíduos de sucesso que têm colaborado com o desenvolvimento do país através da geração de valor, sendo estes em grande parte empreendedores natos, os quais em raríssimas situações são reconhecidos e expostos como referência. Conforme observou Dornelas, os empreendedores são muitas vezes vistos como pessoas apenas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência.

2.2. O perfil do empreendedor

A definição do empreendedor é um desafio permanente. Dada a diversidade de pontos de vista utilizados para o estudo deste fenômeno e, independentemente da definição que se busque utilizar, esta certamente correrá o risco de ser fonte de discordância.

O intuito aqui não é o de promover uma definição de empreendedor e sim procurar levantar as características que a literatura sobre o tema aponta como típicas do perfil do empreendedor.

Lynn (1969, apud Fillion, 1999) estabelece um paralelo entre os empreendedores e os criadores de negócios, observando que a imaginação empreendedora age em dois níveis: primeiramente os empreendedores imaginam a situação e o cenário em que irão trabalhar e construir o seu negócio, e, posteriormente, imaginam um número representativo de alternativas que possibilitem que as suas visões se tornem realidade.

Segundo Pinchot (1985), os empreendedores caracterizam-se como indivíduos que, ao mesmo tempo, são sonhadores, são realizadores, ou seja, são “sonhadores que fazem”.

Para Shane e Venkataraman (2000), os empreendedores bem sucedidos têm os *insights* necessários que os capacitam a conseguir combinar as descobertas técnicas com as necessidades de potenciais compradores, sendo que isto tudo é fruto do conhecimento e das habilidades que o empreendedor bem sucedido tem, de atender da forma mais adequada às demandas do seu mercado de atuação.

Isto sugere que uma das principais tarefas que os empreendedores possuem, ao criarem novas companhias, consiste em viabilizar a comercialização de novas descobertas tecnológicas, transformando-as em artigos desejados e aceitos pelo mercado.

Porém esta não é uma tarefa simples de se realizar, tendo em vista que os empreendedores têm que trabalhar intensamente em um cenário de forte incerteza e também contar, em grande parte dos casos, com um capital limitado para se estabelecer no mercado (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Já para Fillion (1999), pesquisadores e estudiosos tendem a perceber e definir os empreendedores utilizando-se de premissas que pertencem às disciplinas às quais estão associados. Como exemplo desta afirmação ele cita e

analisa as definições de empreendedor sob o ponto de vista dos economistas e dos comportamentalistas.

O perfil do empreendedor, na ótica dos economistas, segundo Filion, corresponde ao de indivíduos detectores de espaços de mercado e criadores de contextos. Uma vez detectada a oportunidade, a visão empreendedora fornece diretrizes para a implantação de um plano mestre de ação.

Enquanto isso, sob a análise dos comportamentalistas, Filion diz que o empreendedor é uma pessoa criativa, que tem como principal característica a capacidade de estabelecer e alcançar objetivos. Para isso ele precisa estar permanentemente informado e buscando detectar novas oportunidades e, à medida que permanece se informando e tomando decisões moderadamente arriscadas, ele desempenhará um papel inovador.

Os comportamentalistas buscam ainda associar o perfil do empreendedor a uma série de características pessoais que são sintetizadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Características dos empreendedores

Inovação	Otimismo	Tolerância a ambigüidade e incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Adaptado de Filion (1999).

Também por meio de uma revisão da literatura comportamentalista, Carland et al. (1984) listam um conjunto de características, identificando a contribuição de autores que as estudaram (Quadro 2).

QUADRO 2 – Características do empreendedor e autores que as estudaram.

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e

1964	Pickle	auto confiança. Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: Carland et al.(1984).

Filion (1999) afirma também que existem dois aspectos fundamentais a todos os empreendedores:

- **Visão:** é uma imagem, projetada no futuro, da posição a ser ocupada no mercado por produtos, serviços ou projetos, bem como a imagem da estrutura organizacional necessária para que o empreendedor possa atingir esse objetivo;
- **Rede de relações:** é o fator mais importante no desenvolvimento de uma visão e se manifesta nos níveis:
 - **Primário** (família, amigos);
 - **Secundário** (relações profissionais, sociais, ideológicas, afetivas);
 - **Terciário** (viagens, congressos, feiras, etc.).

Já para Leite (1999), para que um indivíduo seja considerado empreendedor, é necessário que ele pratique as seguintes ações:

- desenvolver um profundo conhecimento na área de informática, porque, por mais óbvio que isto possa parecer, sem este conhecimento, o empreendedor não terá acesso às informações necessárias para seu desenvolvimento profissional e pessoal;
- dominar os princípios básicos de gestão empresarial, principalmente no que tange à administração de micro e pequenas empresas, pois existe uma grande probabilidade de que o negócio que o empreendedor vá iniciar seja de pequeno porte no seu começo;
- pensar pequeno, pelo menos no início, pois o empreendedor deve ser capaz de criar e gerenciar um negócio que envolva poucas pessoas;

- ser capaz de trabalhar em equipe, pois as distâncias entre empregador e empregado estão cada vez mais estreitas;
- estar desprendido de detalhes, pois, como o mundo está mudando de forma constante e rápida, uma especialização extremamente elevada em um determinado assunto pode tornar-se obsoleta em um curtíssimo espaço de tempo;
- ter certeza de que o empreendimento é realmente aquilo com o que o empreendedor possui afinidade e pretende continuar fazendo pelo restante da sua vida profissional;
- ser otimista, pensando de forma positiva e atraindo bons fluidos.

Portanto, pode-se notar que, independente do ponto de vista, o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constante a busca por novos caminhos e novas soluções, sempre amparado na identificação das necessidades das pessoas. (LEITE, 1999).

Para Leite (1999), essa é a essência do empreendedor de sucesso: a busca de novos negócios e oportunidades, e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, em vez das dificuldades.

Em função do fascínio e admiração que os empreendedores despertam nas pessoas, o seu perfil tem sido profundamente estudado e até alguns modelos e testes de identificação de traços empreendedores nos indivíduos já foram desenvolvidos (LEITE, 1999).

Um exemplo de modelo de identificação do perfil empreendedor é o “Método para Identificar Características Predominantes em Empreendedores que Obtiveram Sucesso Utilizando um Sistema Neurodifuso”, um trabalho desenvolvido por Ré (2000) em sua Tese de Doutorado da UFSC. Nele, a autora busca comprovar a existência de características da personalidade e do comportamento dos indivíduos que obtiveram sucesso que os diferenciam de outros que não obtiveram sucesso em seus empreendimentos.

2.3.

O processo de identificação de oportunidades empreendedoras

Indícios empíricos mostram que os empreendedores possuem o diferencial de perceber e raciocinar de forma diferente de outras pessoas. E, devido a isso, eles conseguem identificar oportunidades de negócios inovadoras antes dos outros (KIRZNER, 1973 apud GAGLIO, 2004).

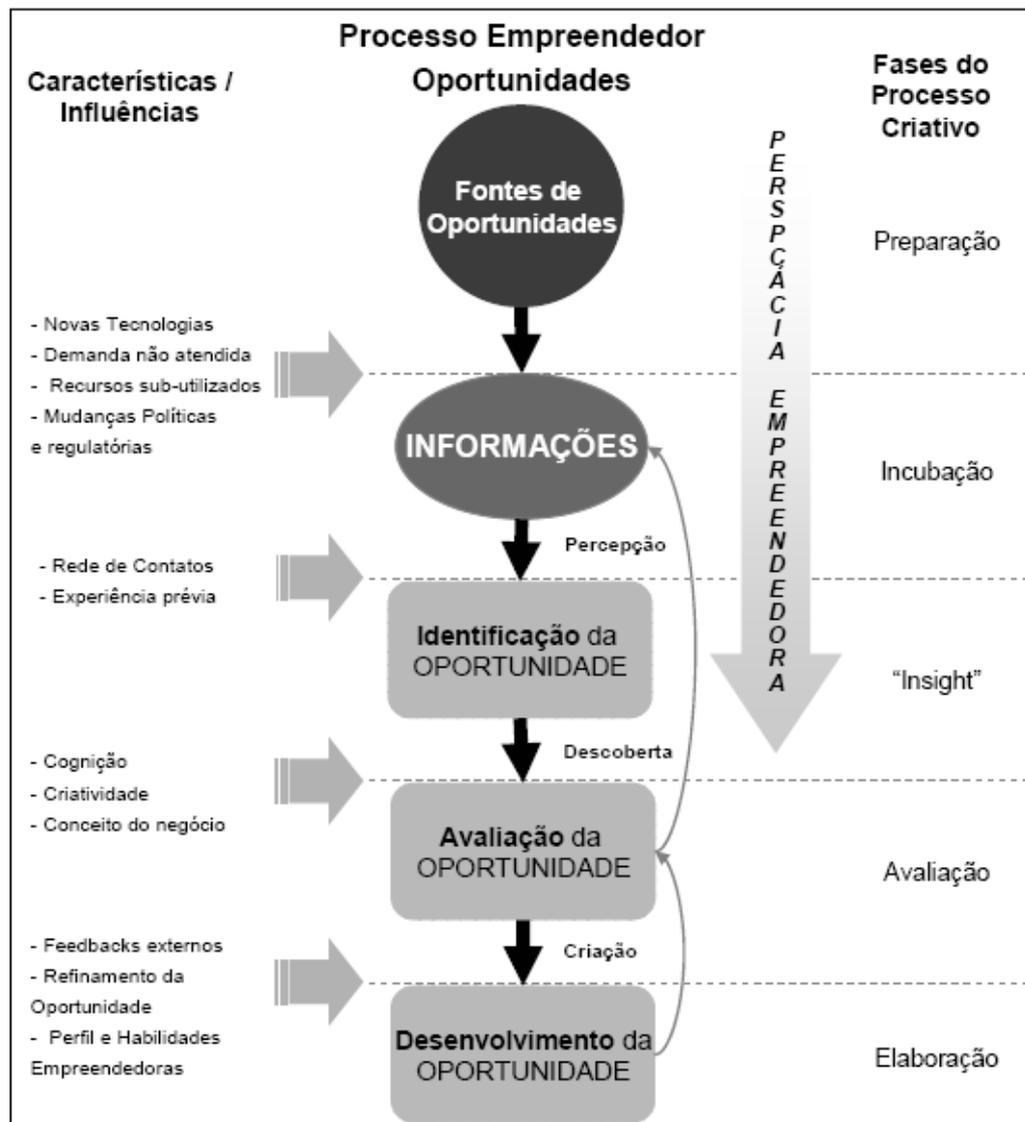
A criação de um empreendimento de sucesso ocorre em função de um processo de desenvolvimento de uma oportunidade bem sucedido. Este processo engloba o reconhecimento da oportunidade, sua avaliação e também o desenvolvimento propriamente dito. Caracteriza-se por ser um processo cíclico e interativo, pois, no seu decorrer, o empreendedor avalia inúmeras vezes a oportunidade durante os diferentes estágios do desenvolvimento – o que pode vir a acarretar na identificação de oportunidades adicionais ou até mesmo aprimoramentos à idéia inicial (ARDICHVILI, 2003).

O processo de identificação ou reconhecimento de oportunidades envolve três atividades principais: percepção, descoberta e criação. A percepção está relacionada ao ato de perceber as demandas do mercado ou identificar a subutilização de recursos. A segunda atividade seria a descoberta do “encaixe” entre uma necessidade particular do mercado e recursos específicos. E este processo terminaria com a criação de um novo “encaixe” entre estas necessidades e recursos, até então separados, em um conceito de negócio bem definido (ARDICHVILI, 2003; HILL, 1995).

Já Lumpkin et al. (2001) propõem uma abordagem que aproxima o processo de identificação de oportunidades do processo criativo, alegando que estes possuem diversos pontos em comum. De acordo com sua abordagem; sugere-se a existência de cinco fases no processo criativo que teriam sua equivalência no processo empreendedor de identificação de oportunidades: preparação, incubação, lampejo (insight), avaliação e elaboração.

Essa abordagem é representada na Figura 1, construída por Duton (2005), com base na proposição de Lumpkin et al.

FIGURA 1 – O Processo de Identificação de Oportunidades.



Fonte: Duton (2005)

Diversos autores destacam alguns fatores presentes no contexto do gerente intermediário das empresas como sendo de grande influência no processo de identificação de oportunidades: experiência prévia (ALSOS e KAIKKONEN, 2004), rede de contatos (CHRISTENSEN e PETERSEN, 1990), novas tecnologias, demandas não atendidas, recursos subutilizados ou inutilizados, mudanças políticas e regulatórias (ARDICHVILI, 2003; SHANE e VENKATARAMAN, 2000), entre outros.

Baseado nestes estudos prévios e levando em consideração o conceito de perspicácia empreendedora proposta por Kirzner, (1973, apud GAGLIO, 2004), será a seguir exposto um modelo de reconhecimento de oportunidades que engloba estas atividades, fases, características e fatores de influência citados.

Este processo tem início através das informações que o empreendedor consegue obter e organizar a partir das diversas fontes de oportunidades com as quais ele tem contato. Esta é a fase de preparação do empreendedor no seu processo criativo.

Todavia, as pessoas possuem diferentes conjuntos de informações, e estes conjuntos influenciam suas habilidades para identificar oportunidades específicas (SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Para reconhecer uma oportunidade, o empreendedor necessita ter informações prévias que, combinadas com novas informações, criam uma conjectura empreendedora que torna possível dar início a todo o processo (KAISH e GILAD, 1991). Já para Casson (1982, apud DUTON, 2005), o empreendedor necessita obter um monopólio de determinadas informações que indicam que há potencial de lucro em uma oportunidade aparente.

A experiência profissional e de vida do empreendedor, assim como sua rede social de relacionamentos, também exerce grande influência, contribuindo para que ele tenha a percepção de que uma idéia possa se constituir em uma oportunidade potencial a ser trabalhada (ALSOS e KAIKKONEN, 2004). Trata-se de um aspecto basicamente intuitivo e não linear (LUMPKIN et al., 2001, apud DUTON, 2005), baseado na existência de uma heterogeneidade da sensibilidade de cada indivíduo na percepção de oportunidades voltadas para a criação de um novo valor (ARDICHVILI, 2003). É a fase de incubação do processo criativo, quando as informações obtidas previamente e organizadas estão sendo cruzadas e processadas no intuito de se gerar novas combinações.

O empreendedor deve estar atento aos fatores ambientais como as mudanças regulatórias, o surgimento e as descontinuidades de tecnologias (ARDICHVILI, 2003), possibilitando assim utilizá-los em conjunto com as informações que estão sendo processadas. A percepção de que uma idéia tem potencial de ser uma boa oportunidade, na prática, deve direcionar o empreendedor a descobrir uma forma de melhor atender a uma demanda de mercado, seja ela conhecida ou não, utilizando-se de recursos específicos. Este estágio do processo se refere à identificação da oportunidade propriamente dita, quando ocorre a convergência de idéias e esforços para gerar uma oportunidade empreendedora real.

O empreendedor deve ser capaz de determinar novas relações entre meios e fins, identificando assim, o potencial comercial do que está concebendo (SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Esta habilidade dependerá de características particulares do indivíduo, como a cognição e a própria criatividade.

Portanto, é necessária a identificação do potencial da oportunidade. Mas o primeiro passo, porém, consiste em verificar se a mesma é plausível, se o conceito do negócio parcialmente concebido é passível de implementação e se o profissional possui as habilidades necessárias para executar esta tarefa (LUMPKIN et al., 2001). Isto porque, segundo Timmons (1985), o que aparenta ser uma boa oportunidade empreendedora, pode não ser, de fato, uma genuína oportunidade de negócio.

Estas ações sugerem uma re-análise das informações previamente obtidas e, conseqüentemente, da oportunidade identificada. Os *feedbacks* externos também são necessários, tanto de *experts* no assunto quanto do próprio mercado, com o objetivo de testar a viabilidade do conceito do negócio. Segundo (LUMPKIN et al., 2001), neste momento o processo deixa de ser individual e pessoal, e a oportunidade identificada torna-se um assunto a ser considerado por outros.

É, portanto, neste estágio que o empreendedor deve, efetivamente, criar o conceito do negócio, recriando ou recombinao recursos no intuito de disponibilizar um valor superior ao que já é disponibilizado. A criação do conceito do negócio parte da oportunidade identificada, porém, deve ir além de um simples ajuste na combinação de recursos e necessidades correntes, para uma inovação radical ou uma reestruturação drástica de um negócio existente (ARDICHVILI, 2003).

Esta fase do processo criativo é considerada como a mais desafiadora de todo o processo. Isto porque, ela exige, que o empreendedor seja extremamente honesto consigo mesmo na verificação da viabilidade e do potencial do seu *insight*. Negligenciar a avaliação do conceito do negócio tem sido citado como um dos mais freqüentes motivos de fracasso de novos empreendimentos nos EUA (LUMPKIN et al., 2001).

A etapa de avaliação promove *feedbacks* que levam o empreendedor novamente às etapas anteriores e, com isso, é possível realizar um refinamento das informações, da oportunidade identificada e conseqüentemente do conceito de negócio definido. Tendo superado estes pontos, o empreendedor poderá, então, passar para o desenvolvimento do plano de negócios de seu novo

empreendimento. Trata-se da fase mais difícil e demorada de todo o processo criativo (CSIKSZENTMIHALYI, 1996 apud LUMPKIN et al., 2001).

Nesta etapa final, o perfil e as habilidades empreendedoras do indivíduo são fundamentais para que seja realizada uma boa estruturação do empreendimento, criando bases sólidas e ajustando seu crescimento de acordo com os aprendizados que irão surgindo.

Conforme proposto inicialmente por Kirzner (1973, apud GAGLIO, 2004), a principal habilidade necessária ao empreendedor para dar início e obter êxito neste processo é a perspicácia empreendedora. De acordo com Yu (2001), até mesmo a mais óbvia oportunidade pode ser ignorada por um indivíduo que não está motivado ou preparado para vê-la, isto é, que não possui, não sabe se possui ou nunca estimulou, sua perspicácia empreendedora. Esta habilidade estaria fortemente relacionada às primeiras três fases do processo criativo, desde a preparação até o *insight*, que equivale à identificação da oportunidade. Trata-se de um conceito abstrato de uma habilidade subjetiva, amplamente debatida na literatura (FIET et al., 2004; GAGLIO, 2001; KIRTZER, 1999, 2000; YU, 2001).

2.3.1. Fontes de oportunidades empreendedoras

Para Duton (2005), o processo de identificação de oportunidades é fundamentado na idéia de que um ou mais empreendedores conseguirá encontrar uma oportunidade favorável para que, partindo de uma combinação de diversas informações, seja possível planejar e projetar a criação de um novo empreendimento.

Entretanto, essa condição genérica e abrangente não oferece garantias em relação à procedência destas oportunidades, ou seja, de que forma os empreendedores poderiam buscar ou monitorar fontes que proveriam informações para dar embasamento à criação de novos negócios.

A literatura referente ao tema conta com diversas definições sobre as principais fontes de oportunidades, contudo, não apresenta um modelo consolidado e difundido. Existem ainda diversas contradições entre os diferentes autores, pois o que é considerado por alguns autores como sendo um fator de influência para a identificação de oportunidades, é compreendido por outros como sendo uma fonte primária na geração destas oportunidades.

Desta forma, Duton (2005) propõe um modelo de fontes de oportunidades baseado na literatura revista, que inclui os principais fatores que influenciam positivamente o reconhecimento das mesmas.

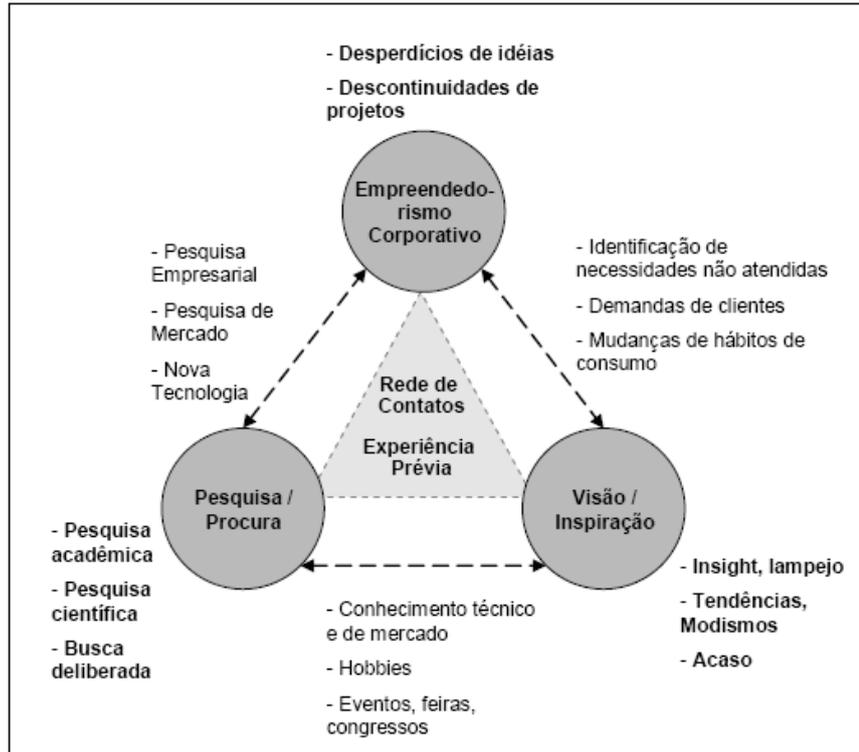
O modelo da Figura 2 é baseado em três grupos principais de fontes de informações que podem gerar oportunidades potenciais, pois, segundo Shane e Verkatamaran (2000), as oportunidades são descobertas relacionadas a informações que os empreendedores possuem: o Empreendedorismo Corporativo, a pesquisa e a procura deliberada ou uma visão e inspiração.

Esses três grupos são influenciados positivamente por dois fatores principais: a rede de contatos sociais (ARDICHVILI, 2003; BIRLEY, 1985 apud VAN DER VEEN, 2000; CHRISTENSEN e PETERSON, 1990) e a experiência prévia do Empreendedor (ALSOS e KAIKKONEN, 2004; ARDICHVILI, 2003; KOELER, 1988 apud LUMPKIN et al., 2001; TIMMONS, 1985). Este último fator, entretanto, não é unânime entre os pesquisadores, visto que Bhidé, (2000, apud DUTON, 2005) constatou, através de entrevistas com vários empreendedores de sucesso nos EUA em 1989, que grande parte deles não tinha qualquer experiência prévia no setor ou indústria, e os que tinham, eram superficiais, não influenciando significativamente o sucesso do negócio.

Ainda assim, muitos outros autores como os citados acima confirmam que a experiência prévia possui significativa relevância no processo de identificação de oportunidades. Shane e Verkatamaran (2000) afirmam que a experiência prévia alavanca o reconhecimento do valor de uma nova informação, que poderá se tornar uma nova oportunidade. Estes autores definem que uma experiência qualquer com negócios, com a indústria, alguma experiência funcional em marketing, desenvolvimento ou gerência de produtos e experiência como empreendedor ou em uma empresa emergente, irão prover informações e habilidades que aumentarão a probabilidade de explorar uma oportunidade.

Alsos e Kaikkonen (2004) concluem que existe uma relação entre estes dois fatores de influência positiva nas fontes de oportunidades, pois a experiência prévia pode contribuir tanto no sentido do conhecimento e habilidades que o empreendedor obtém, quanto com a ampla e sólida rede de contatos que a experiência prévia pode gerar a ele.

FIGURA 2 – Fontes de Oportunidades Empreendedoras



Fonte: Duton (2005)

Segundo Duton (2005), cada um dos três grupos, seja individualmente ou em suas intercessões, sugere atividades ou gera informações com potencial de levar o empreendedor ao início do processo de reconhecimento de uma oportunidade.

O empreendedorismo corporativo dentro do modelo dos três principais grupos de fontes de oportunidades apresenta-se como sendo o principal. De acordo com pesquisas realizadas nos EUA, 90% dos novos negócios de alto potencial foram iniciados na mesma indústria ou próxima a ela, em que o empreendedor atuou previamente (BYGRAVE, 1997). Bhidé (2000 apud, DUTON, 2005) constatou que a maioria dos empreendedores de grande sucesso que entrevistou, praticamente imitou ou adaptou uma idéia que encontrou durante seu emprego anterior.

Em outra pesquisa, dirigida por Hill (1995) com empreendedores de Chicago considerados de sucesso, foi constatado que as fontes para identificação de idéias de negócios consideradas como de maior importância são os clientes, empregados e fornecedores, mesmo que o novo empreendimento não seja diretamente relacionado com a indústria existente. Hills e Shrader (1998) descobriram, através de pesquisa com mais de 200 empreendedores,

que a grande maioria concorda que para identificar uma boa oportunidade é preciso estar imerso em uma indústria ou em um mercado em particular.

Christensen e Pertesen (1990) desenvolveram um trabalho especificamente sobre este tópico e confirmaram a teoria do “princípio do corredor” sugerido inicialmente por Ronstadt (1988). Este princípio sugere que o simples fato de o empreendedor iniciar um novo negócio o leva para um “corredor de empreendimentos” que lhe permitirá identificar e reconhecer oportunidades que não seriam encontradas caso ele não estivesse imerso em um negócio (CHRISTENSEN e PERTESEN, 1990; RONSNTADT, 1988). Na pesquisa, Christensen e Pertesen (1990) detectaram que a grande maioria dos empreendedores não perseguiria oportunidades que estivessem fora da estratégia corrente da sua empresa.

Dentro das empresas, os empreendedores têm acesso a inúmeras informações, atividades e agentes que não seriam facilmente alcançados caso estivessem fora dela. Idéias não exploradas e projetos descontinuados podem se constituir em alguns casos como um grande passo no caminho da identificação de uma oportunidade.

O empreendedor visionário ainda pode contar com informações específicas do setor em que está inserido, como necessidades e demandas de clientes ou mudanças de hábito de consumo. McGrath (1996, apud ALSOS e KAIKKONEN, 2004) argumenta, ainda, que o empreendedor que possui acesso a uma vasta rede de contatos, através de uma empresa ou mercado que está inserido, provavelmente terá acesso a um grande número de boas “opções escondidas”, ou seja, as idéias de negócios latentes.

Desta forma, este grupo de fontes de oportunidades gera um ciclo virtuoso, pois a criação de um novo empreendimento poderá levar o próprio empreendedor ou algum de seus funcionários, que possua o mesmo espírito empreendedor, a criar outros novos negócios de natureza semelhante ao originalmente desenvolvido.

Por se tratar de um tópico de grande relevância no estudo atual do empreendedorismo, o empreendedorismo corporativo como fonte de identificação de oportunidades será explorado no tópico a seguir.

Para efeito deste estudo, interessa em especial a noção de empreendedorismo corporativo como fonte de identificação e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras dentro da própria organização.

2.4. Empreendedorismo corporativo ou intra-empendedorismo

Assim como ocorre com o termo empreendedorismo, a definição de empreendedorismo corporativo tem inúmeras variações. O próprio termo conta com no mínimo três opções bem aceitas e largamente utilizadas na literatura corrente: empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intra-empendedorismo e *corporate venturing*.

Segundo Dornelas (2003), os termos *corporate venturing* e empreendedorismo interno são, na verdade, duas modalidades do empreendedorismo corporativo. Para ele, o *corporate venturing* está mais relacionado à criação de negócios fora da organização, mesmo que tenha tido origem inicialmente dentro da empresa. Desta forma, o novo negócio passa a ser mais autônomo, tendo regras próprias, não seguindo regras da corporação de onde foi originado. Já o empreendedorismo Interno é voltado para projetos e negócios internamente na corporação. Assim as características que cada uma das modalidades do empreendedorismo corporativo apresenta seriam:

- ***corporate venturing***;
 - *joint ventures*;
 - *spin offs*;
 - capital de risco;
- **empendedorismo interno**;
 - *novos negócios*;
 - *unidades de negócios autônomas*;
 - *equipes de inovação*.

Seguindo uma lógica semelhante, Antoncic e Hisrich (2003) definem o intra-empendedorismo como sendo a manifestação de processos empreendedores dentro de uma organização já existente, independente do seu tamanho. Para eles o intra-empendedorismo não consiste apenas na criação de novos negócios para a organização, mas também em viabilizar a manifestação de atividades inovadoras, como a criação de novos produtos e serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

Antoncic e Hisrich (2003) afirmam que o intra-empendedorismo deve ser visto como sendo essencialmente baseado e orientado para as atividades que se dão dentro dos limites da organização, com o intuito de aprimorar os produtos, serviços, tecnologias, normas, orientações, estruturas e operações da organização. Ou seja, o intra-empendedorismo é visto como um conceito integrador dos diversos componentes organizacionais.

A origem do termo é atribuída por diversos autores (CHRISTENSEN et al., 2004; DORNELAS, 2003; KAUTZ, 1998) a Gifford Pinchot III, quando, em meados da década de 70 iniciou seu estudo sobre o tema.

O empreendedorismo corporativo não se tornou apenas um método de revitalizar os processos de negócios, mas também e principalmente, revitalizar os empregos (KAUTZ, 1998).

Mintzberg et al. (1983) defendem a necessidade de mudança de atitude estratégica nas empresas, saindo da percepção tradicional do planejamento sob circunstâncias externas estáveis, para o gerenciamento estratégico como um processo de desenvolvimento constante e postura inovadora, com o objetivo de estar alinhado com as turbulências e o dinamismo do mundo dos negócios.

O desafio para as empresas hoje em dia está em estabilizar uma vantagem competitiva real e a única maneira para se atingir isso é manter de forma contínua a inovação e a criação de novas idéias (CHRISTENSEN, 2004).

Segundo Kuratko (2000 apud CHRISTENSEN, 2004), a forma de se chegar a isso é com adaptabilidade, flexibilidade, velocidade, agressividade e postura inovadora, que, segundo ele, podem ser condensadas em uma única palavra: Intra-Empreendedorismo (para o caso de empresas já existentes) ou Empreendedorismo (para novas empresas).

Neste sentido, os empreendedores corporativos são aqueles que podem promover com maior agilidade as inovações que são trazidas das áreas de pesquisa e desenvolvimento das empresas para o mercado. São muitas vezes considerados inventores, pois são dotados de criatividade e assumem riscos, lançando novos produtos ou reformulando processos e funções (KAUTZ, 1998).

Segundo Pinchot III (1989), o empreendedorismo corporativo é um sistema revolucionário que visa acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através da otimização do uso dos seus talentos empreendedores. Os empreendedores corporativos são aqueles que conseguem combinar talento técnico com elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços.

Pinchot III (1989) afirma ainda que grande parte da atividade Intra-empreendedora é contida devido à evasão dos funcionários Intra-empreendedores, que saem da empresa não por insatisfação com seus salários, mas por se sentirem frustrados em suas tentativas de inovar.

Esta barreira que impede o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas empresas é, em muitas vezes, devido a um certo receio de que

idéias, informações ou até mesmo projetos sejam roubados pelos funcionários para serem implementados externamente.

Porém, é justamente agindo desta maneira que as empresas vêem grande parte de seus funcionários empreendedores partindo para se aventurar em uma experiência externa, podendo inclusive, tornarem-se concorrentes potenciais.

Alguns exemplos podem ser citados de casos de ex-funcionários que se tornaram grandes concorrentes das empresas em que trabalhavam. No setor de tecnologia, Intel e Lotus são dissidentes de empresas como a Fairchild e a Digital.

Segundo Kautz (1998), algumas medidas devem ser tomadas pelas empresas para que haja um ambiente favorável para o empreendedorismo corporativo, e conseqüentemente, para as inovações com resultados práticos e benéficos:

- identificar e selecionar funcionários que tenham características positivas para agirem como intra-empreendedores;
- desenvolver um processo de apoio ao intra-empreendedorismo como parte da estratégia maior da empresa;
- recompensar comportamentos e atividades intra-empresariais que promovam inovações benéficas para a empresa.

Isto ratifica a definição dada por Kautz (1998) que afirma que o intra-empresário é uma pessoa que atua dentro da corporação e assume a responsabilidade direta por transformar uma idéia em um produto ou serviço, através de uma acertada tomada de risco e inovação.

A identificação da oportunidade inicia o processo de criação de valor no coração do empreendedorismo corporativo, independentemente do processo ter sido iniciado pela alta gerência, ou por um indivíduo empreendedor (ULIJN, 2004).

Segundo Drucker (1986), para que se consiga promover inovações, é necessário que algumas fontes de oportunidades sejam acompanhadas. Para ele, grande parte dessas oportunidades está dentro das empresas. Portanto, estão visíveis principalmente para aqueles que estão diretamente envolvidos naquele setor.

O estudo do empreendedorismo corporativo como fonte de oportunidades é altamente relevante para este trabalho visto que ele – como um sub-conceito do empreendedorismo – concentra-se na busca e exploração de oportunidades – neste caso específico, aquelas que se encontram internamente às empresas em que os empreendedores, ou empreendedores corporativos estão inseridos.

O desenvolvimento do empreendedorismo, assim como o aumento da atividade empreendedora no interior das empresas, mostra um elevado potencial de geração de novos negócios no Brasil.

De acordo com Bateman (1998), a organização não pode assistir passivamente à grande explosão empreendedora. Assim, a mesma procura não apenas identificar as melhores idéias dentro do turbilhão, mas principalmente estimular o surgimento de outras, a fim de que tenham sempre alternativas que possibilitem flexibilidade de ação e manutenção da vantagem competitiva adquirida a partir da implementação da idéia anterior.

Porém, o intra-empendedorismo pode ser visto sob uma outra ótica, como no trabalho de Fillion (1999) que diz que muitos alunos em Harvard escolhem o empreendedorismo como matéria optativa, sendo que alguns deles fazem esta opção apenas para aumentar sua empregabilidade. Segundo Fillion as empresas não vão mais dizer o que precisa ser feito, e sim vão querer que seus funcionários descubram sozinhos o que deve ser feito e ajam com autonomia e iniciativa empreendedora.

Segundo Wunderer (1999) mudanças no ambiente de negócios e nas filosofias de gestão influenciaram um aumento cada vez maior de empresas que demandam de seus funcionários a postura de intra-empendedores. Esta exigência não fica restrita aos cargos executivos das empresas, e sim se estende a todos os funcionários, sendo que os gerentes desempenham um papel relevante como intra-empendedores e promotores do empreendedorismo corporativo.

Wunderer (1999) cita o ponto de vista sobre o empreendedorismo corporativo de algumas das empresas com as quais realizou estudos recentemente, como por exemplo:

- **Siemens:** Nós pedimos a todos os nossos funcionários que ajam de maneira intra-empendedora nas suas próprias tarefas, buscando reconhecer forças e vantagens competitivas para o negócio no qual estão envolvidos, acreditando nas suas competências e visando o sucesso.
- **UBS:** Nós pensamos, decidimos e nos portamos de uma forma totalmente intra-empendedora.

Estes pontos de vista de empresas mundialmente bem sucedidas manifestam uma necessidade cada vez mais comum nas empresas contemporâneas: a interligação do empreendedorismo corporativo com as práticas de gerenciais adotadas.

Antoncic e Hisrich (2003) apontaram também algumas similaridades entre o empreendedorismo corporativo e alguns outros conceitos gerenciais amplamente utilizados como pode ser visto no quadro 3:

QUADRO 3 – Similaridades entre o intra-empreendedorismo e os conceitos gerenciais

Conceito	Similaridade
Capacitação profissional	A manifestação do intra-empreendedorismo utiliza essa capacitação para gerar inovações.
Organização que aprende	O intra-empreendedorismo gera “quebras” que fazem parte do processo de aprendizado.
Inovação constante	O intra-empreendedorismo cria algo novo em termos de novos arranjos de recursos e na produção e suporte de atividades.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Antoncic e Hisrich (2003)

Para Peter Senge (1994), a organização que aprende é definida como aquela onde as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança. O trabalho em equipe e a capacitação individual e do conjunto são os requisitos necessários para que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios futuros.

Portanto na visão de Senge, a organização que aprende pode ser considerada uma junção de diferentes visões sobre o intra-empreendedorismo, pois ele aborda o tema sob a natureza tanto das organizações como sendo beneficiadas por este fenômeno quanto dos indivíduos como agentes geradores de valor para a organização e também responsáveis pelo seu auto-desenvolvimento.

Antoncic e Hisrich (2003) vêem as atividades ligadas à inovação e renovação de organizações existentes como sendo diretamente associadas ao intra-empreendedorismo. Portanto, para eles, as dimensões envolvidas com a transformação das organizações e redefinição de negócios através da mudança ou a aplicação de novas idéias chave, é uma parte importante do intra-empreendedorismo na busca de uma maior flexibilidade e adaptação às novas demandas

Drucker (1985, apud ANTONCIC e HISRIC, 2003) afirma que a inovação pode ser considerada como sendo uma função do empreendedorismo por servir como fonte de novas idéias e soluções.

Stopford e Bande-Fuller (1994, apud BRUNAKER e KURVINEN, 2006) identificam três tipos de empreendedorismo corporativo. O primeiro é a criação de novos empreendimentos dentro de uma organização já existente. O seguinte

é relacionado a criação de novas rotinas e procedimentos internos da organização. Já o terceiro consiste em quando uma empresa inova a forma de fazer negócios ao ponto de mudar a dinâmica de competição da indústria da qual faz parte.

Vesper (1984) apud Brunaker e Kurvinen (2006) identifica outros três diferentes tipos de empreendedorismo corporativo: novo direcionamento de visão estratégica, iniciativa dos subordinados e a operação de forma autônoma. A iniciativa dos subordinados é descrita pelo autor como sendo a inovação que é criada pelos subordinados sem terem sido ordenados, sem que se espere algo deles ou até mesmo sem terem permissão dos seus superiores.

2.4.1. Perfil do intra-empendedor

Os intra-empendedores são todos os “sonhadores que realizam”; são aqueles que assumem a responsabilidade pela geração de inovações de diferentes formas dentro de uma organização. O intra-empendedor pode ser o criador ou o inventor, entretanto é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (Pinchot III, 1989).

Para Uriarte (2000), o intra-empendedor deve buscar agir de forma consciente nas suas ações, em projetos, em novas unidades da empresa ou então em processos de expansão.

O autor diz que o intra-empendedor deve ser focado, acima de tudo, em realizar, apoiado por uma forte base estratégica, dando suporte ao seu foco principal como profissional dentro da organização. O profissional deve esforçar-se ao máximo para superar diversas barreiras, como limites de recursos financeiros e de prazos de forma responsável e que gere valor para a empresa.

Ele afirma também que o profissional intra-empendedor precisa estar intimamente envolvido com a idéia que irá promover, para poder influenciar os seus colaboradores de forma que estes adotem essa idéia e a apoiem. Portanto, o intra-empendedor não deve exercer apenas uma posição de liderança de equipe em relação aos demais, e sim assumir uma posição de guia que vai conduzi-los por novos desafios e oportunidades de desenvolvimento.

Já para Lezana (2001), é necessário que o intra-empendedor demonstre persistência e confiança na idéia que deseja desenvolver, superando desconfiças que possam surgir de pessoas envolvidas fazendo com que, assim, eventuais fracassos sejam ultrapassados.

Em função disto, pode-se destacar outra característica fundamental do empreendedor interno da organização: é necessário que ele tenha consciência de que vai falhar em algum momento, mas que não pode deixar de arriscar novas formas de pensar, quebrando paradigmas, e criando soluções que sejam geradoras de valor. Para isso, são necessários indivíduos criativos e que tenham coragem para mudar.

Para Lezana, o intra-empendedor deve ser, então, um profissional capaz de ouvir e avaliar de forma neutra propostas da sua equipe, por mais absurdas e contraditórias que estas possam parecer à primeira vista, visando sempre novas fontes de idéias que possam servir de suporte a melhores práticas para o negócio da empresa.

Portanto, as organizações devem buscar proporcionar um ambiente interno flexível e propício à ação empreendedora, pois, assim, certamente poderão alcançar resultados expressivos e, por conseqüência, gerar um processo de retenção e desenvolvimento desses seus talentos geradores de valor e diferencial competitivo.

2.4.2.

O processo do intra-empendedorismo e seu impacto na organização.

A competição cada vez mais acelerada e acentuada entre as empresas, a globalização da economia e também a transição de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento, demandam cada vez mais que os profissionais elevem o seu nível geral de performance.

Para Wunderer (1999), no contexto em que as organizações se encontram inseridas, os seus profissionais passam a ser encarados como fatores determinantes de sucesso para as empresas.

Seguindo esta linha proposta por Wunderer, pode-se entender que o empreendedorismo dentro das organizações é tido como uma competência estratégica que desenvolve vantagens competitivas não-copiáveis para a organização.

O intra-empendedorismo pode ser visto, então, segundo o autor, como o processo de gerar valor para a empresa a partir de novas combinações ou rearrumações de recursos em um ambiente instável e incerto, sempre visando o desenvolvimento bem sucedido de novas idéias e projetos.

Dentro dessa realidade, os intra-empresendedores são vistos como membros que cooperam com a organização, inovando, identificando e criando oportunidades de negócios através de novos arranjos e combinações de recursos buscando a criação de valor.

Ainda seguindo a linha proposta por Wunderer, estes indivíduos de uma forma geral, agem na intenção de atender desejos não satisfeitos, ou então aprimorar algo que já exista, mas que precise ser mais eficiente.

Já para Kuratko (2001), os empregados só estariam dispostos a trabalhar em novos e desafiadores projetos de forma empresenedora se lhes fossem oferecidas recompensas motivadoras sob o seu ponto de vista.

Portanto, pelo fato de ser necessário que os profissionais intra-empresenedores possuam *insights* sobre as mais diversas e complexas áreas da organização, como logística, marketing, finanças e recursos humanos, o impacto do seu perfil visionário e criador é estendido pela empresa, colaborando, assim, para uma mudança na forma de pensar e agir das pessoas e posteriormente na forma como o sistema se estrutura.

Autores como Fillion (1999), Kliksberg (1993) e Rodrigues (1998) vêem no gerente de equipe um importante papel na construção do empresenedorismo corporativo. Torna-se importante, portanto, para fins do presente estudo, elaborar uma reflexão acerca do que isso representa em termos dos papéis tradicionalmente atribuídos aos gerentes de nível intermediário e o que essas novas demandas geram como dilemas para esses indivíduos. Isso é feito nos próximos tópicos.

2.5.

O contexto tradicional dos gerentes nas organizações

Para Taylor (1970), o trabalho gerencial era tido como elemento funcional das organizações, sendo os gerentes responsáveis pela apropriação das habilidades dos trabalhadores, traduzindo-as e padronizando-as, expandindo o papel de controle e poder dos primeiros.

Taylor iniciou suas experiências e estudos a partir da análise do trabalho do operário e, posteriormente, expandiu as suas conclusões para a Administração de uma forma geral: sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima e também das partes para o todo.

Para Taylor (1970), o operário não tinha capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e muito menos estabelecer racionalmente qual o método ou processo é o mais eficiente para a execução das tarefas que lhe são atribuídas.

Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo adotado para executar o seu trabalho, encorajando dessa forma a sua iniciativa. Porém, com os princípios da Administração Científica propostos por Taylor, ocorria uma divisão das responsabilidades: a administração (gerência) ficava com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), enquanto o trabalhador ficava com a execução do trabalho, pura e simplesmente.

Portanto, Taylor (1970) prescrevia que a gerência deveria assumir novas atribuições e responsabilidades descritas pelos quatro princípios a seguir:

- **princípio do planejamento:** consiste em substituir a improvisação e a atuação empírico-prática pela ciência, através dos procedimentos científicos e do planejamento;
- **princípio do preparo:** consiste em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los para produzirem de forma mais eficaz e eficiente, de acordo com o método planejado. Este princípio também visa o preparo das máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais;
- **princípio do controle:** consiste em controlar o trabalho que é executado para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto;
- **princípio da execução:** consiste na distribuição das atribuições e das responsabilidades, para que a execução do trabalho seja realizada de forma disciplinada.

Portanto, apesar das suas limitações e restrições, é um fato inquestionável que Administração Científica foi o primeiro passo concreto da Administração rumo a uma teoria administrativa que englobava a delimitação do escopo do trabalho a ser desempenhado pelos gerentes. Foi Taylor que implantou diversos conceitos em relação aos gerentes que até hoje são usados na Administração moderna.

Paralelamente aos trabalhos e estudos de Taylor, os princípios gerais de administração propostos através da Teoria Clássica da Administração elaborada por Henri Fayol (1994) os gerentes devem cumprir os seguintes deveres:

- assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
- cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e requisitos da empresa;
- estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
- harmonizar atividades e coordenar esforços;
- formular as decisões de forma simples, nítida e precisa;
- organizar a seleção eficiente do pessoal;
- definir claramente as obrigações;

- encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
- recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
- usar sanções contra falsos erros;
- manter a disciplina;
- subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
- manter a unidade de comando;
- supervisionar a ordem material e humana;
- ter tudo sob controle;
- combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

A Teoria Clássica da Administração proposta por Fayol prega também a adoção dos seguintes princípios:

- divisão do trabalho - designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes;
- autoridade e responsabilidade - a primeira é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. A segunda é a sanção - recompensa ou penalidade - que acompanha o exercício do poder;
- disciplina - respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes;
- unidade de comando - de forma que cada pessoa tenha apenas um superior;
- unidade de direção - um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo;
- interesse geral - subordinação do interesse individual ao interesse geral;
- remuneração do pessoal - de forma eqüitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos;
- centralização - equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados;
- cadeia escalar - linha de comando - hierarquia - a série de chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas;
- ordem - um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar;
- equidade - tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessário;
- estabilidade do pessoal - manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento;
- iniciativa - faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes;

- espírito de equipe - desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.

Fayol, portanto, busca transmitir em seus trabalhos a idéia de que os gerentes são responsáveis pelo desenho racionalizado e funcional de estruturas administrativas relacionadas à organização do trabalho. Para Fayol, o papel do gerente tinha relação com o zelo das funções administrativas, destacando-se a sua autoridade formal para alcance de objetivos organizacionais;

Já Chester Barnard (apud CHIAVENATO, 1993), através da Teoria Administrativa, a qual foi inspirada no tempo da sua vida que passou como alto executivo da Bell Telephone Co. e também na obra de Mayo, escreveu sobre as funções do executivo e analisou de forma lógica a estrutura e a aplicação de conceitos sociológicos na administração.

Através da sua vasta experiência prática na gestão de empresas, Barnard foi um dos gestores pioneiros na percepção da rede de comunicação informal instituída nas organizações. Em função desse fato ele propôs um conjunto de funções dos gerentes, reunidas em cinco diferentes grupos, visando à maximização da performance destes. São elas: incutir senso de propósito moral, trabalhar com a organização informal, facilitar a comunicação, tomar decisões e entender a aceitação da autoridade.

Portanto, Barnard buscava definir a importância da autoridade superior do executivo como sendo de alta relevância na manutenção da cooperação organizacional.

De forma bem diferente a qual pensava Fayol, Henry Mintzberg (2003) realizou um estudo sobre os diversos papéis que os gerentes podem vir a desempenhar dentro da organização. Mintzberg analisou um pequeno grupo de altos executivos, por meio da técnica da observação direta e registro exaustivo de suas atividades: o que eles fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos e assim por diante.

Em função do conteúdo obtido através da análise ele propôs dez papéis que os gerentes desempenham:

QUADRO 4 – Papéis que os gerentes desempenham

Categoria	Papel do Administrador
Interpessoal	Representação
	Liderança
	Ligação
Informacional	Monitoramento
	Disseminação
	Porta-voz
Decisorial	Empreende
	Resolve conflitos
	Alocação de recursos
	Negociação

Fonte: Mintzberg (2003).

Após a realização do seu estudo sobre os papéis dos gerentes e do mapeamento dos diversos papéis que estes podem vir a desempenhar, foi possível a Mintzberg chegar as seguintes conclusões:

- existem três aspectos básicos com os quais todo gerente deve lidar no seu trabalho: decisões, relações humanas e processamento de informações;
- o trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores; a personalidade e os valores do gerente também influenciam a maneira como ele trabalha;
- o trabalho do gerente não consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar; essas funções do processo administrativo se diluem e se combinam com o desempenho dos papéis, especialmente com os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões.

Portanto, seguindo a linha de raciocínio proposta por Mintzberg, pode-se perceber que o papel ideal a ser desempenhado por um gerente que busca uma performance de alto nível deve desenvolver fortemente diversos tipos de habilidades em diferentes campos de atuação, conforme os listados a seguir:

- relacionamento com colegas de trabalho;
- liderança;
- resolução de conflitos;
- processamento de informações;
- tomar decisões em condições de ambigüidade;
- alocação de recursos;
- ser empreendedor;
- saber avaliar os momentos corretos de introspecção.

2.5.1.

A problemática dos gerentes intermediários no atual contexto

Com o intuito de estabelecer uma melhor compreensão do contexto no qual os gerentes intermediários estão inseridos e após a realização de uma varredura sobre o material acadêmico disponível sobre o tema, é possível chegar à seguinte observação: os gerentes vivem o dilema de não fazerem parte do grupo de funcionários responsável pela tomada de decisões de elevada importância estratégica para a organização, enquanto também não estão diretamente inseridos no grupo de funcionários responsável apenas pela execução de tarefas operacionais. Esse item versa sobre tal dilema.

Dantas (1980) reforça essa visão dizendo que os gerentes de linha são aqueles que vivem de forma mais clara a ambivalência do relacionamento de poder que têm no contato profissional com os seus superiores e subordinados.

Já Mills (1979) complementa esta visão ao afirmar que ao mesmo tempo que é agente da gerência, o gerente de linha é um membro do “chão-de-fábrica” e que para os seus subordinados ele pode ser tanto um par, quanto um membro da cúpula administrativa. Já na visão dos superiores, ele pode ser um par ou apenas um trabalhador um pouco mais qualificado.

Em paralelo a isso, para Carter (1985), o gerente de linha é o “homem do meio” na relação capital-trabalho, por estar permanentemente inserido em um estado de “ser ou não ser” e “pertencer ou não pertencer”.

Porém, os gerentes de nível intermediário podem ser vistos como tendo um papel fundamental no atual ambiente em que as organizações contemporâneas estão inseridas, que se caracteriza por ser um ambiente em constante e rápida mutação, onde é de extrema importância a presença de profissionais que façam a ponte entre o nível estratégico (macro) e o nível operacional da empresa (micro).

Os gerentes neste contexto, segundo Kliksberg (1993), estão inseridos num ambiente de constante turbulência e devem buscar realizar o chamado “pulo tecnológico”, utilizando-se de ferramentas ainda pouco difundidas e estabelecidas e flexibilizar a organização, promover a descentralização e a participação, e negociar com metodologias avançadas.

É nesse ponto que a figura do gerente se faz presente e essencial, pois eles são vistos como agentes fundamentais na junção de esforços que dêem sustentação aos objetivos da organização através do papel de intermediários entre as diretrizes estratégicas e as tensões da base organizacional.

O gerente de linha acaba vivendo os dois extremos da relação no seu trabalho, pressiona e sofre pressão pelos dois lados e nos dois sentidos: “ele negocia para seus empregados com a gerência e para a gerência com o representante sindical” (Bittel, 1974, p.7).

Para Thomas e Linstead (2002), existe uma excessiva generalização do termo “*middle manager*”, não sendo consideradas as diferenças contextuais e pessoais dos gerentes avaliados.

Portanto, cabe a esses profissionais a tarefa de decodificar o ambiente no qual se está inserido e, a partir daí, elaborar formas de melhor situar os demais funcionários que fazem parte deste contexto.

Para Silva (2004), os gerentes intermediários lidam constantemente com inúmeros dilemas. Um destes dilemas é a necessidade de alteração da sua estrutura mental, tendo em vista que eles encontram-se no centro de toda a mudança cognitiva que se opera nas organizações das quais fazem parte.

Os gerentes devem se tornar capazes de conviver com os inúmeros dilemas que resultam da forma como as mudanças são apresentadas e administradas pela cúpula que comanda a empresa, pois estes possuem posicionamentos contraditórios. Em função disso, os gerentes acabam tendo que lidar com inúmeras inconsistências entre o discurso e a prática.

Pelo fato de estarem inseridos em um ambiente de grande incerteza e de constante mudança, os gerentes, na maioria dos casos, devem assumir um tipo de responsabilidade que lida com variáveis que, em grande parte das vezes, não estão sob o seu controle. Em paralelo a isso, eles convivem com a contradição entre a racionalização e a flexibilização das suas práticas de atuação, o que acaba gerando um dilema para eles a respeito da melhor forma de se atuar (SILVA, 2004).

Silva (2004), diz também que o posto de gerente intermediário é um dos mais afetados pelo contexto e pelas mudanças que ocorrem na organização, tendo em vista que de uma forma geral, por serem bruscamente afetados, seja através de demissões, perda de poder, quebra no rumo da sua carreira etc., os profissionais que ocupam o cargo de gerente intermediário tendem a ter a quantidade e o nível de pressão do seu trabalho elevados, além de ter a sensação de rompimento do seu contrato psicológico, ao mesmo tempo que necessitam cuidar do contrato psicológico dos seus subordinados.

Além de todos estes impactos aos quais os gerentes são submetidos, eles também têm as suas condições de vida e as suas relações sociais afetadas

pelas mudanças do seu trabalho e o enfraquecimento nas relações interpessoais que elas geram.

Os gerentes intermediários acabam vivenciando então situações em que existe uma multiplicidade ou conflito de objetivos e que as mudanças têm origem em “forças superiores” incontrolláveis, onde a única coisa sobre a qual se pode agir são as suas conseqüências.

Portanto, passa a existir um novo tipo de contexto no qual o gerente intermediário, para construir a sua ação, precisa contar fortemente com o apoio e o compromisso de sua equipe, enquanto, no passado, o gerente tendia a ser visto como uma figura de autoridade o que, em muitos casos, levava a uma atitude de pouca iniciativa das pessoas da equipe.

Deste modo, passa-se a valorizar um novo perfil de gerente intermediário que participa mais ativamente das decisões organizacionais e que promove o diálogo com as bases, em oposição a uma visão de forte hierarquia do passado.

É nesse contexto de mudanças contínuas e de incerteza que as oportunidades para os gerentes intermediários atuarem como intra-empresendedores aparecem, pois de uma forma geral, eles são os mais afetados, seja através da redução de postos de trabalho, da perda do poder ou então da mudança de rumo na sua carreira.

Veltz e Zarifan (1993) destacam que um modelo organizacional, nunca é um produto ou objeto pronto a ser usado, apresentando-se sempre como algo inacabado, o que reforça a idéia de permanente mutabilidade e complexidade do cenário em que se inserem os atuais modelos organizacionais.

Neste contexto, a transposição de práticas tradicionais em direção a novas propostas de produtividade se opera sob um estado permanente de tensão entre a manutenção do status quo e a inovação, as quais se opõem num processo contraditório (ALTER, 1993). Os gerentes nesse processo destacam-se como agentes com um duplo papel: atores do modelo e administradores de atores (MELO, 1996).

Diante desse panorama, onde visões positivas e negativas se misturam, surgem, em determinadas situações, as condições necessárias para que estes profissionais de nível gerencial atuem como empresenedores dentro da organização.

2.6. Gerentes X empreendedores

Para Brunaker e Kurvinen (2006) o empreendedorismo pode ser visto como uma ferramenta de gestão que serve para a flexibilidade e a eficiência da organização.

Sayles e Stewart (1995, apud BRUNAKER e KURVINEN, 2006) falam que o fluxo de trabalho do empreendedorismo passa diretamente por processos que ocorrem nas operações diárias de uma organização. Para os autores, o gerente intermediário, neste cenário, é o principal responsável por coordenar os diferentes recursos e na promoção do intra-empreendedorismo.

Para Kanter (1982, apud BRUNAKER e KURVINEN, 2006) os gerentes intermediários têm contato direto com as operações do dia-a-dia e, em função disso, podem elaborar sugestões de novas idéias para os altos gestores da empresa sobre coisas que são muito distantes da sua realidade e que poderiam passar assim despercebidas.

Para Filion (1999), existem consideráveis diferenças nos métodos operacionais utilizados pelos gerentes tradicionais e pelos empreendedores.

Os gerentes normalmente buscam os seus objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos que têm disponíveis e, na maioria das vezes, trabalham dentro de uma estrutura previamente definida por outra pessoa ou organização.

Já os empreendedores criam organizações que são um reflexo do seu próprio mundo subjetivo. O que eles fazem está diretamente relacionado à forma como interpretam e interagem com o que acontece em um determinado setor do meio no qual estão inseridos.

Os empreendedores fazem as coisas de forma a refletir o que eles próprios são, sendo que o seu sucesso é diretamente dependente do quanto aquilo que foi definido possui um diferencial adequado para satisfazer as necessidades das pessoas tidas como público-alvo. Os empreendedores estabelecem visões sobre o que desejam alcançar tendo como foco principal imaginar e definir o que querem fazer e como irão fazê-lo.

Filion (1999) diz que, para um indivíduo que deseja estar apto a ser um bom gerente, é necessário que ele invista na aquisição de *know-how* dentro da sua área de atuação, enquanto que para o indivíduo que esteja disposto a envolver-se em atividades empreendedoras, é preciso que ele busque uma educação que o proporcione o desenvolvimento do seu autoconhecimento.

Porém, o autor acredita que as duas formas de conhecimento sejam complementares e necessárias tanto para gerentes quanto para empreendedores, tendo em vista que elas se manifestam de formas diferentes para eles.

Seguindo essa mesma linha, Schell (1995, p. 13) acredita que o aprendizado gerencial é de grande necessidade para os empreendedores que desejam estabelecer um negócio bem sucedido, e afirma que:

“Os gerentes não são cogumelos. Não podemos confiná-los em um porão escuro e vê-los nascer de um dia para o outro. Fazer a transição do empreendedor a gerente é um processo, não um acontecimento – uma transição longa e penosa que começa no mesmo dia em que contratamos nosso primeiro empregado e termina quando contratamos o último. Ou demitimos o último”.

Já segundo Rodrigues (1998, p. 19) “gerentes, empreendedores, microempresários e empresários são palavras que podem significar a mesma coisa”, sendo que a “mente empreendedora se ocupa de questões substancialmente diferentes” e permeia as demais quando promove:

“(…) a construção de uma grande companhia, reconhece o crescimento como antídoto do fracasso, busca a inovação constantemente, tem o foco na oportunidade, é visionário, gosta de mudanças e riscos, persegue o desenvolvimento contínuo de habilidades e o sucesso é situação freqüente na sua carreira”.

Rodrigues (1998) em sua análise sobre os gerentes com perfil empreendedor diz ainda que o gerente inovador precisa de poder para estar apto a promover mudanças e para sentir-se motivado, precisando também de informações, suporte e recursos para seus projetos. Além disso, o gerente inovador necessita mais de dados que dinheiro, indo constantemente além de suas atribuições formais encarando o risco como um estímulo.

Para demonstrar as diferenças básicas existentes entre os gerentes tradicionais e os empreendedores, Fillion (2000, p. 3) mostra, no quadro a seguir, uma síntese do sistema de atividades de gerentes e empreendedores, destacando que os gerentes estão ligados à racionalidade, enquanto os empreendedores estão associados mais à intuição:

QUADRO 5 – Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores

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

Fonte: Filion (2000)

Analisando o quadro anterior, percebe-se a diferença contextual e básica entre os dois tipos: o escopo do trabalho e os métodos de ação.

Em relação ao escopo, os gerentes estão inseridos em uma estrutura que define e impõe os seus padrões de trabalho, enquanto os empreendedores possuem a vantagem de poder criar e definir estruturas de trabalhos de acordo com o que acreditam ser o mais adequado. Em relação aos métodos de ação, imperam a racionalidade e a criatividade, destacando que estes não são opostos, apenas apresentam abordagens distintas, o uso do método, em lugar da intuição, é outro aspecto que os diferencia.

Já em termos de similaridades, é interessante destacar que, no quadro apresentado cada linha demonstra não apenas uma diferença mas também algo comum:

- na linha 1, conclui-se que ambos estão orientados à realização de objetivos;
- na linha 2, percebe-se que tanto gerentes quanto empreendedores estão submetidos à mesma estrutura de mudanças dentro e em alguns casos até no mesmo mercado de atuação;
- na linha 3, o quesito trabalho está submetido às mesmas variáveis (produtos, pessoas, processos e custos) de influência para ambos os casos;
- nas linhas 4 e 5, por mais que o gerente esteja imerso no ambiente corporativo há mais tempo, o empreendedor também passa a conviver em uma estrutura corporativa que ele mesmo cria, daí estar subordinado a seus próprios padrões, para dar continuidade ao negócio estabelecido.

Fillion (2000, p. 4) expõe também as diferenças básicas em relação à formação do gerente e do empreendedor, em que é possível notar o foco pragmático do empreendedor, ao mesmo tempo em que o foco do gerente concentra-se no estabelecimento de regras.

QUADRO 6 – Formação Gerencial X Formação Empreendedora

Formação Gerencial	Formação Empreendedora
Baseada em cultura de afiliação	Baseada em cultura de liderança
Centrada em trabalho de grupo e comunicação de grupo	Centrada na progressão individual
Trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo	Trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado direito
Desenvolve padrões que buscam regras gerais e abstratas	Desenvolve padrões que buscam aplicações específicas e concretas
Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na adaptabilidade	Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na perseverança
Voltada para a aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e na própria área de especialização	Voltada para a aquisição de <i>know-how</i> direcionado para a definição de contextos que levem à ocupação de um lugar no mercado

Fonte: Filion (2000)

Então, é possível afirmar que o empreendedor e o gerente estão submetidos a forças semelhantes: a orientação para o negócio e o cumprimento de objetivos. Porém o uso que fazem destes aparatos de solução é diferente, e em alguns momentos chega até mesmo a ser conjugado. Ou seja, existem gerentes que usam a intuição e, também, empreendedores que usam a razão, existindo tendências de comportamentos diferenciados, conforme os estudos apontados anteriormente.

Uma situação que merece destaque é a do empreendedor que passa a ser gerente e mantém hábitos de empreendedor, ou seja, a responsabilidade em comandar pessoas e responder por processos, juntamente com a submissão a uma estrutura. Porém, nada impede que ele continue exercendo atividades típicas de um empreendedor, como a busca constante da inovação e a alteração das estruturas vigentes, visando melhores e mais rentáveis oportunidades de negócio.

É possível notar, então, com base nas discussões anteriores, a existência de dois tipos de profissionais nesse âmbito: o gerente empreendedor e o empreendedor gerente.

O primeiro é um típico empreendedor corporativo que atua na organização de forma criativa, inovando em seus processos e desenvolvendo projetos audaciosos e promissores. O segundo, em grande parte das vezes, é um empreendedor que já possui um negócio que atingiu um estágio de maturidade e que precisa adotar práticas organizacionais, como implantar departamentos e criar processos burocráticos, para estar apto a administrar a sua empresa com todas as ferramentas gerenciais existentes e comprovadamente eficazes.

Portanto, é possível dizer que, ao unirem-se as práticas empreendedoras com os conceitos gerenciais, passa a existir uma gestão empreendedora, que consiste em uma forma de agir nas estruturas burocráticas, tão classicamente pré-definidas, através do foco no processo criativo e em novas atitudes na busca da excelência.

Os intra-empresendedores são os indivíduos que iniciam o processo de mudança, muitas vezes em uma posição próxima à linha de produção ou dos clientes. O intra-empresendedor age por motivações individuais e baseado com as experiências que desenvolve no seu ambiente de trabalho, tendo sempre uma postura pró-ativa em relação a elas.

Sob esta visão, é possível perceber o trabalho dos gerentes e dos empresenderores não mais como atividades distintas e sim em trabalhos complementares do mesmo fenômeno, a atividade otimizadora de recursos e pessoas com o foco de atender da melhor forma determinada necessidade universal.

2.7.

Condições necessárias para a atuação do gerente como intra-empresendedor

Para Stevenson e Jarillo (1990, apud BRUNAKER e KURVINEN, 2006) é pouco provável que o intra-empresendedorismo se manifeste em uma organização caracterizada por sistemas tradicionais de gestão, sendo portanto, necessário um conjunto de condições especiais para que ele se manifeste.

Para Wunderer (1999) o empreendedorismo corporativo pode ser visto como uma competência estratégica que gera vantagens competitivas não copiáveis no nível da gerência intermediária.

Na sua visão, as empresas que desejam ter os seus funcionários como intra-empresendedores devem tratá-los como parceiros e não apenas recursos, investindo neles a confiança e o treinamento necessários.

Durante uma pesquisa com responsáveis de diversas empresas de grande porte bem sucedidas, Wunderer buscou responder, junto a eles, a seguinte questão: “quais instrumentos devem ser usados para dar suporte a um comportamento intra-empresendedor dos funcionários?”

Os entrevistados enumeraram os seguintes instrumentos:

- gestão por objetivos;
- áreas de responsabilidade individuais;
- minuciosa escolha de profissionais;
- liderança participativa/delegativa;
- profissionais bem treinados e aptos a desempenhar um bom papel;
- bom ambiente entre os funcionários;
- tarefas que demandem esforço do profissional;
- recompensas relacionadas ao desempenho;
- pesquisas de satisfação internas/externas;
- estabelecimento de uma cultura corporativa;
- bonificação e divisão dos lucros;
- benefícios que sejam reconhecidos pelos profissionais.

Em função disso, o autor afirma que o intra-empresendedorismo necessita, como requisitos, de alguns elementos essenciais para uma organização que pretende promovê-lo. Estes elementos referem-se ao alinhamento de metas, à promoção de um contexto favorável ao trabalho, ao apoio para o desenvolvimento de competências-chave para os profissionais, à motivação dos empregados, à liderança e coordenação das equipes voltadas para um foco em comum e a políticas da empresa que auxiliem na ação intra-empresendedora.

Para Jansen e van Wees (1994) o intra-empresendedor, para ser bem sucedido, deve estar munido de um bem desenvolvido ferramental gerencial, pois, para exceder em seus projetos intra-empresendedores é fundamental a construção de uma sólida plataforma gerencial, dotada de instrumentos de gestão e ricas experiências como gerente. Isso justifica a constante demanda

por treinamentos e qualificações extras, no intuito de capacitar ainda mais estes profissionais.

Para esses autores, o intra-empendedor necessita possuir capacidades que eles consideram básicas e indispensáveis, que são as seguintes: análise da concorrência, planejamento e habilidades de marketing, controle e gestão para estarem aptos a administrar e controlar os processos das organizações.

Os autores afirmam, ainda, que, para terem condições de sobreviver, estes profissionais intra-empendedores deverão possuir cada vez mais habilidades gerenciais, citando como de grande importância o domínio da teoria de Mintzberg sobre planejamento, organização, comando, coordenação e checagem, na qual se considera que o planejamento tem a maior importância.

Para eles, em um futuro próximo, os profissionais deverão ser um híbrido entre o empreendedor e o gerente, dosando que características devem prevalecer ou não, de acordo com as necessidades e o perfil mais adequado ao seu meio de atuação, onde o empreendedor/intra-empendedor será o pivô da organização.

Antoncic e Hisrich (2003) colocam como relevantes contribuições do intra-empendedorismo a revitalização e a melhoria na performance das organizações que o promovem, frisando, porém, que, para isso, é necessário que se passe a entender melhor o perfil dos intra-empendedores de sucesso e das “organizações empreendedoras”.

Lumpkin e Dess (1996, apud ANTONCIC e HISRICH, 2003) buscaram identificar as condições chave para a manifestação do empreendedorismo corporativo. Estas condições consistem em diversos aspectos, como autonomia, capacidade de inovar, capacidade de correr riscos, proatividade e competitividade, pois, para eles, o intra-empendedorismo é visto como um conceito multidimensional. Seguindo o ponto de vista levantado por estes autores, a discussão sobre o intra-empendedorismo cobre tanto aspectos referentes às características dos indivíduos quanto das organizações.

A organização pode aprender a ser intra-empendedora baseando-se nas suas experiências anteriores com atividades ligadas ao empreendedorismo corporativo, e, como consequência disso, estar mais apta a promover e fomentar ações intra-empendedoras.

Segundo Uriarte (2000), atualmente é necessário que exista um apoio aos profissionais que apresentem idéias inovadoras e iniciativa, que neste caso são os empreendedores e os intra-empendedores, pois eles são os reais agentes de mudança, que irão gerar valor, e em função disso consolidar vantagens

competitivas para as empresas em que atuam. A prática demonstra que as empresas que são mais bem sucedidas são aquelas que conseguem realizar mudanças nas áreas de tecnologia, marketing ou organização e conseguem em função disso estabelecer uma liderança em inovação e melhorias de processos em relação aos concorrentes.

Porém, a inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja o comprometimento de um indivíduo ou um grupo dedicado a fazê-la acontecer.

Em função disso, através de uma varredura da literatura pesquisada sobre o contexto gerencial e também do intra-empendedor foi possível estabelecer um elenco de condições que os gerentes necessitam para atuarem como intra-empendedores nas organizações das quais fazem parte, dentro do seu contexto, desde que estes possuam este perfil.

Estas condições foram analisadas de forma detalhada, de acordo com as áreas com as quais estão relacionadas e conforme foram apresentadas pelos diferentes autores no decorrer do Referencial Teórico e estão reunidas no decorrer deste tópico.

Em relação ao ambiente ideal para manifestação do intra-empendedorismo, é muito importante que as organizações que pretendam criar condições para que os seus gerentes atuem como intra-empendedores proporcionem a eles plenas condições para que eles ajam com total liberdade de recursos e ferramentas, pois como é colocado por Rodrigues (1998), o gerente necessita de todo o suporte para que possa desenvolver o seu papel da melhor forma.

Rodrigues acredita também que os gerentes possuam as informações, o suporte e os recursos necessários para que tenham condições de promoverem mudanças e atuarem de forma inovadora, mantendo-se assim, motivados.

Nesta mesma linha, Filion (1999) acredita que os gerentes devam utilizar toda a estrutura e os recursos disponibilizados pelas organizações para atuarem da maneira mais eficiente possível.

Já para Kliksberg (1993), os gerentes podem ser uma importante fonte de geração de valor para as organizações em que atuam desde que tenham acesso ao que existe de estado da arte em termos ferramentas gerenciais para que possam em função disso exercer um papel intra-empendedor.

No intuito de contribuir ainda mais para o estabelecimento de condições propícias à atuação intra-empendedora dos gerentes, é necessário que eles sejam premiados com recompensas altamente atrativas do seu ponto de vista.

Seguindo esta linha de raciocínio, Kuratko (2001), diz que os empregados só estariam dispostos a se empenhar, como empreendedores, em novos e desafiadores projetos se lhes fossem dadas recompensas motivadoras.

A delegação de algumas atividades e responsabilidades por parte do gerente, contando sempre com a sua participação quando necessário, é de grande relevância para a manifestação do empreendedorismo corporativo. Carter (1985) justifica isso dizendo que os gerentes são os “homens do meio” na relação capital-trabalho, sendo responsáveis por estabelecer uma conexão harmônica e eficaz entre o estratégico e o operacional da empresa.

Em termos de desenvolvimento profissional, é necessário que as organizações invistam na formação dos seus profissionais, seja ela baseada no conhecimento prático do negócio, no qual estes se encontram envolvidos, e também no desenvolvimento em conhecimentos acadêmicos de vanguarda na área de gestão. Como foi colocado por Fillion (1999) e Schell (1995), é fundamental que os profissionais de nível gerencial estejam constantemente adquirindo *know-how* na sua área de atuação e busquem sempre estar se desenvolvendo profissionalmente.

Na visão de Schell (1995), o aprendizado gerencial é extremamente necessário para os profissionais que desejam atuar de forma empreendedora e em função disso colaborar para o estabelecimento de um negócio bem sucedido.

Já para Peter Senge (1994), que fala da organização que aprende, defende que o trabalho em equipe e a capacitação dos profissionais que fazem parte da organização são fundamentais para que ela esteja apta a encarar os constantes e diversos desafios do seu dinâmico contexto.

Em uma organização que possui o aprendizado contínuo como filosofia, os erros cometidos pelos profissionais ao atuarem com o intuito de promoverem a inovação e o desenvolvimento de melhorias no desempenho do seu papel gerencial não devem ser reprimidos ou punidos, e sim utilizados como fonte de aprendizado e aprimoramento para ocasiões posteriores.

Porém nem sempre a realidade é tão simples e muitas vezes, como foi descrito por Lezana (2001), torna-se necessário que o intra-empreendedor demonstre persistência e confiança nas idéias que deseja desenvolver, superando desconfianças que possam eventualmente surgir, por parte de profissionais envolvidos, superando desta forma eventuais fracassos.

Em termos de superação de adversidades, Silva (2004) diz que os gerentes são certamente os mais afetados em função das mudanças que ocorrem constantemente nas empresas, o que faz com que eles tenham uma

permanente necessidade de se adaptarem às mudanças do meio em que estão inseridos.

Para que as ações e as decisões tomadas pelos gerentes sejam as mais adequadas a cada situação, é necessário que todas as idéias apresentadas sejam defendidas de forma fundamentada em critérios sólidos, conhecidos e aceitos por todos.

É importante que seja estabelecida uma relação harmoniosa e construtiva entre todos os componentes das equipes das quais os gerentes fazem parte, sejam eles superiores ou subordinados. Com isso é constituída uma hierarquia que funciona a favor da organização e estimula a manifestação da ação intra-empresarial.

Isto foi abordado por Silva (2004), que defende que os gerentes necessitam fortemente do apoio de toda a sua equipe para que tenham plenas condições e estejam aptos a realizar um bom trabalho.

Mills (1979) reforça isto, dizendo que os gerentes devem estabelecer uma boa relação tanto com os seus superiores como com os seus subordinados, para que exista assim um ambiente propício à inovação e a manifestação do espírito empreendedor.

Wray (1949) diz que a delegação de autonomia e responsabilidades, além do estabelecimento de uma boa comunicação interna são muito importantes para a existência de um bom relacionamento entre todos os profissionais da equipe.

O perfil dos gerentes também exerce uma direta influência nos trabalhos que são desenvolvidos por eles. Mintzberg (2003) afirma que o trabalho dos gerentes varia de acordo com o seu nível na hierarquia da empresa, sua especialidade, o tamanho da empresa em que atua, a conjuntura econômica, dentre outros fatores. Mintzberg cita a personalidade e os valores do gerente como sendo também grandes influenciadores do trabalho gerencial.