

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

José Carlos Assis Dornelas*

Resumo: O empreendedorismo é definido de forma abrangente e pode ser aplicado a diversos tipos de organização, incluindo empresas já estabelecidas. Uma revisão das terminologias usadas e dos significados do termo empreendedorismo corporativo é apresentada. Os vários aspectos que envolvem o processo empreendedor – a análise de oportunidade, a equipe empreendedora e os recursos para o desenvolvimento do negócio – são analisados à luz do empreendedorismo corporativo. Formas de implementar o empreendedorismo corporativo na organização e seus objetivos também são apresentados. Reflexões sobre a eficácia do empreendedorismo corporativo e recomendações para a obtenção de melhores resultados igualmente são discutidas e propostas.

Palavras-chave: empreendedorismo corporativo; processo empreendedor; inovação.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do empreendedorismo tem sido enfatizado nos meios acadêmico e empresarial como fundamental para o desenvolvimento econômico dos países (GEM 2000, 2001, 2002), como forma de fomentar a inovação (DRUCKER, 1985) e como alternativa ao desemprego para aqueles que estão em busca de alternativas de trabalho. Geralmente, relaciona-se o termo à criação de novas empresas que começam pequenas, sem muita estrutura, e, aos poucos, vão tomando forma, algumas chegando ao sucesso (DORNELAS, 2003).

Nos últimos anos, um outro enfoque para o tema empreendedorismo tem estado em evidência. Não se trata de algo novo, porém de algo mais recente que a tradicional vinculação do empreendedorismo à criação de novos negócios. Esse enfoque refere-se ao empreendedorismo praticado em empresas já estabelecidas que já passaram pelas fases iniciais de crescimento e estão em busca de alternativas inovadoras para crescerem ainda mais, via a introdução de produtos ou serviços inovadores no mercado ou mesmo pela criação de novos negócios a partir do negócio atual da empresa.

A prática do empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas tem recebido várias denominações: Empreendedorismo Corporativo, Empreendedorismo Interno ou Intraempreendedorismo.

Para que se entenda o conceito de Empreendedorismo Corporativo e de que forma as empresas poderão implementá-lo, se faz necessário o entendimento do termo empreendedorismo e de sua aplicabilidade no mundo dos negócios.

Este artigo pretende apresentar os principais desenvolvimentos relacionados ao tema empreendedorismo corporativo e de que formas as empresas poderão implementá-lo com o objetivo de atingir níveis superiores de performance.

2 A ABRANGÊNCIA DO TERMO EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2003), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

Para Stevenson (1993), empreendedorismo é o processo de criação de valor pela utilização de forma diferente dos recursos, buscando explorar uma oportunidade.

Segundo Morris e Kuratko (2002) a definição de empreendedorismo possui quatro componentes

* Doutorado em Eng. de Produção pela Universidade de São Paulo.

Professor nos curso de MBA na USP e MBA Executivo no IBMEC-SP. (dornelas@planodenegocios.com.br)

Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, abril/junho 2004

principais:

a) Processos: podem ser gerenciados, subdivididos em partes menores, e aplicados a qualquer contexto organizacional.

b) Criação de valor: os empreendedores, geralmente, criam algo novo onde não havia nada antes. Esse valor é criado dentro das empresas e no mercado.

c) Recursos: os empreendedores utilizam os recursos disponíveis de forma singular, única, criativa. Eles combinam muito bem os recursos financeiros, pessoas, procedimentos, tecnologia, materiais, estruturas etc. Esses são os meios pelos quais os empreendedores criam valor e diferenciam seus esforços.

d) Oportunidade: empreendedorismo é dirigido à identificação, avaliação e captura de oportunidades de negócios. É a perseguição de oportunidades sem haver preocupação, inicialmente, com os recursos sob controle (os quais o empreendedor / empresa já possuem), ou seja, sem colocar restrições iniciais que poderiam impedir o empreendedor de buscar tal oportunidade (BABSON, 2002).

Timmons (1994) considera os empreendedores exímios identificadores de oportunidades, aqueles que são capazes de criar e de construir uma visão sem ter uma referência prévia, isto é, são capazes de partir do nada. O empreendedorismo é um ato comportamental, humano, de criatividade. Eles assumem riscos calculados, tentam entender seu ambiente e controlar o máximo de fatores possíveis para que seu empreendimento dê certo. Para isso, os empreendedores utilizam sua habilidade de persuasão para formar uma equipe de pessoas com conhecimentos complementares, as quais buscarão implementar e gerenciar um novo negócio ou projeto empresarial para capitalizar sobre a oportunidade identificada.

O Quadro 1 apresenta sete perspectivas para a natureza do termo empreendedorismo. Como se pode notar, o termo pode ser aplicado a qualquer organização em que uma ou mais dessas perspectivas possam se fazer presentes, independentemente de essa organização já existir ou estar em fase de criação, bem como de seu porte, forma que está estruturada e mercados onde atua.

O empreendedorismo pode, então, estar ligado a diferentes perspectivas, como é o caso do empreendedorismo praticado em organizações já estabelecidas, ou seja, do empreendedorismo

corporativo. A idéia de se aplicar os conceitos-chave relacionados ao empreendedorismo (busca de oportunidade, inovação, fazer diferente, criação de valor) a organizações já estabelecidas não é recente. A primeira referência de que se tem notícia sobre o tema data do início da década de oitenta do século passado, quando Gifford Pinchot (PINCHOT, 1985) cunhou o termo *intrapreneurship*, ao publicar o livro *Intrapreneuring*, no qual mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes. Destacava, também, o papel do empreendedor dentro dessas organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida pela aplicação do empreendedorismo interno para tal objetivo.

A partir dos estudos de Pinchot, muitos outros estudos e pesquisas relacionados ao tema têm sido feitos, nos quais se analisam empresas com foco na inovação para se entender melhor como o empreendedorismo corporativo se desenvolve. Dornelas (2003) mostra que as definições de empreendedorismo dentro das organizações são muitas e advêm desses estudos e de suas conclusões.

Um estudo realizado por Sharma e Chrisman (1999) procurou agrupar as várias definições, analisar as ambigüidades e vários termos usados (entre eles, *Corporate Entrepreneurship*, *Intrapreneurship*, *Corporate Venturing*) para chegar a uma definição

Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Quadro 1 - Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo (MORRIS, 1998).