

# Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil

**Eduardo Pinto Vilas Boas**

*Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil*

**Silvio Aparecido dos Santos**

*Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil*

Recebido em 06/outubro/2010

Aprovado em 12/outubro/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1154

## RESUMO

Neste artigo, o objetivo foi identificar quais são as práticas de gestão empresarial de promoção, incentivo e apoio ao empreendedorismo corporativo utilizadas por empresas atuantes no Brasil. Para tanto, procurou-se compreender como essas práticas eram utilizadas e seus resultados em termos de promoção do empreendedorismo corporativo. Por empreendedorismo corporativo, entende-se a criação de produtos, serviços, processos e novos negócios, desde que ocorram dentro de empresas já consolidadas e sejam por elas explorados. Foram identificadas cinco empresas consolidadas atuantes no Brasil, em setores diferentes, que eram reconhecidamente empreendedoras. A metodologia de pesquisa de natureza qualitativa baseou-se na utilização do método do estudo de caso, especificamente de casos múltiplos. As principais práticas de gestão identificadas como responsáveis por criar as condições que resultaram na manifestação de iniciativas de empreendedorismo corporativo nas empresas foram: recompensas, incentivo e reconhecimento; disponibilização de recursos; tolerância ao erro desde que resultante de esforços de busca da inovação e de desenvolvimento de novos negócios; apoio da alta administração; estruturação da empresa; e autonomia concedida aos empreendedores corporativos na condução do trabalho. Foi possível compreender que as práticas de gestão destinadas à promoção do empreendedorismo corporativo contribuíram positivamente para a manifestação de ações empreendedoras entre os empregados da empresa. A existência dessas práticas, sob a ótica dos executivos entrevistados, contribuiu para criar as condições organizacionais e os estímulos necessários para que seus empregados pudessem conceber e implantar ações de empreendedorismo corporativo. Tais práticas foram valorizadas pelos empreendedores corporativos, porque sinalizaram para eles que as ações empreendedoras eram reconhecidas e render-lhes-iam resultados em termos de prestígio profissional, dentro ou fora da empresa, além de, em alguns casos, benefícios financeiros diretos. Esses achados confirmaram as teorias que fundamentaram esta pesquisa sobre a importância e a efetividade das práticas de promoção, incentivo e apoio ao empreendedorismo corporativo no contexto das empresas estudadas. Como novo achado, foi possível conhecer a ótica do empreendedor corporativo e como ele reconhece e age ante as práticas de promoção, incentivo e apoio ao empreendedorismo corporativo existentes na empresa. Essa ótica ainda não havia sido foco das teorias citadas e de outras existentes sobre esse fenômeno.

*Eduardo Pinto Vilas Boas, Mestre em Empreendedorismo, é Doutorando em Administração de Empresas no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil) e Professor da Faculdade FIA de Administração e Negócios.  
E-mail: duvilasboas@gmail.com*

*Silvio Aparecido dos Santos é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: sadsanto@usp.br  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA – Departamento de Administração  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – sala E189  
Cidade Universitária – Butantã  
05508-010 – São Paulo – SP*

**Palavras-chave:** empreendedorismo cooperativo, gestão empresarial, inovação.

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo corporativo tem merecido a atenção de executivos e pesquisadores da administração em face da necessidade de as empresas inovarem continuamente. Essas inovações criam diferenciais para que as organizações possam ampliar seu poder competitivo e melhorar suas condições de sobrevivência no mercado.

Com o objetivo de melhorar sua capacidade de inovação em produtos, processos, serviços, conceitos de gestão e mesmo para a criação de negócios (dentro de seu setor de atuação ou em novos setores), a empresa precisa preparar-se adequadamente. Isso requer de seus gestores a implementação de práticas gerenciais que visem criar e manter um ambiente interno propício à ocorrência de ações de empreendedorismo corporativo, ou seja, aquele que é praticado por empregados de empresas já consolidadas. Esse empregado é chamado de empreendedor corporativo.

Tais práticas podem envolver a formulação de políticas de reconhecimento e valorização das ações de empreendedores corporativos, as quais podem incluir a criação de programas de estímulos, incentivos e recompensas aos empreendedores, concedendo participação nos resultados decorrentes de suas ações. Podem abranger também a criação de facilidades aos empregados para que tenham acesso aos recursos necessários para a busca, a preparação e a implementação de ideias, conceitos e propostas empreendedoras que gerem inovações.

A premissa que orienta os gestores na utilização dessas práticas indutoras do empreendedorismo corporativo é a expectativa de que estimulem e incentivem os empregados a descobrir novas oportunidades que permitam a geração continuada de inovações. Neste artigo, apresentam-se os resultados de um estudo baseado no método de múltiplos casos sobre práticas de promoção, apoio e incentivo ao empreendedorismo corporativo identificadas nas empresas estudadas.

Autores como Drucker (1985), Dornelas (2003) e Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005) dedicaram-se ao estudo do empreendedorismo corporativo enfocando esse fenômeno sob óticas diferentes, tais como importância estratégica de sua ocorrência para a empresa, comportamento de empreendedores corporativos, tipos de incentivo, apoio e estímulo ao empreendedorismo corporativo e, ainda, sob as contribuições desse fenômeno para a geração de inovações no âmbito interno das empresas.

Neste artigo, considera-se empreendedorismo corporativo o resultado das ações dos empregados que produzam inovações em produtos, processos ou na criação de negócios complementares ao da empresa ou que promovam a renovação de seu negócio principal. Alguns autores usam as expressões *intraempreendedorismo* e *empreendedorismo interno* como sinônimos das ações de empreendedorismo corporativo.

Promover o empreendedorismo corporativo tem sido um desafio para os gestores das empresas consolidadas, por isso esse fenômeno tem merecido atenção e destaque nas revistas

que abordam temas de negócios. Por exemplo, a revista *Exame* publicou, em março de 2006, um encarte dedicado à inovação e ao empreendedorismo corporativo nas empresas. Nele, destacam-se as práticas de gestão das empresas brasileiras mais empreendedoras e as inovações resultantes de ações de empreendedorismo corporativo (Silveira, 2006).

Identificaram-se, neste estudo, as práticas de promoção, estímulo e apoio aos empreendedores corporativos descritas na literatura científica sobre o tema e verificou-se como eram utilizadas pelas empresas cujos casos foram estudados. Além disso, por meio da pesquisa realizada, foram investigadas as razões pelas quais tais práticas criaram as condições para a geração e o lançamento de novos produtos, a criação de processos e conceitos de gestão e/ou a entrada em novos negócios.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O relacionamento entre inovação e atuação de empreendedores corporativos foi tema de estudo de diversos autores, dentre eles Zahra e Garvis (2000), que mostraram a relação entre a atuação de empreendedores corporativos e o aumento da inovação nas empresas. Cunha e Santos (2006), por sua vez, identificaram que uma empresa inovadora estimula o empreendedorismo corporativo como ferramenta de alavancagem da inovação. Grego *et al.* (2009) revelaram que o fenômeno do empreendedorismo corporativo é caracterizado pelo envolvimento de empregados em atividades de inovação na empresa. Assim, entende-se que o empreendedorismo corporativo é resultado de ações espontâneas de empregados. Quando pretende impulsionar o surgimento continuado dessas ações, a administração da empresa, com o objetivo de tornar-se mais inovadora, pode criar as condições necessárias, por meio de políticas e práticas de incentivo, promoção e estímulo aos empregados.

Kuratko *et al.* (2005) mostraram que empresas que fomentam ações de empreendedorismo corporativo conseguem identificar e viabilizar a exploração de novas oportunidades de inovações. Para esses autores, esse processo estimula a manifestação de ações proativas, típicas de empreendedores corporativos, e contribui para que a empresa crie vantagens competitivas. Outros autores, como Shane e Venkataraman (2000) e Zahra e Dess (2001), de forma pioneira, haviam identificado que empresas empreendedoras se distinguem das demais por sua capacidade de reconhecer e perseguir oportunidades antes de seus concorrentes, mesmo que disponham de uma base limitada de recursos.

Para que as empresas possam ter ações de empreendedorismo corporativo, Ferraz, Costa, Duarte, Oliveira e Leocádio (2008) identificaram que o surgimento dessas ações resultava da existência de mecanismos capazes de reconhecê-las e apoiá-las dentro de empresas já existentes.

Em relação aos resultados obtidos pelas iniciativas de empreendedorismo corporativo, Zahra e Garvis (2000) ressaltaram a melhora do desempenho competitivo da empresa por meio de inovações pioneiras. Esse pioneirismo decorre da busca

proativa de oportunidades. Mair (2002) classificou como resultados obtidos com ações típicas de empreendedorismo corporativo, dentre outros: desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços; abertura de novos negócios na empresa mãe; entrada em novos mercados; criação de novas empresas independentes, mas com participação da empresa mãe. Na mesma linha, Antoncic e Hisrich (2001) agregaram à lista anterior de resultados o desenvolvimento de novas tecnologias, novas técnicas administrativas, novas estratégias e até mesmo novos posicionamentos competitivos. Sharma e Chrisman (1999) e Seiffert (2005) acrescentaram como ações típicas de empreendedorismo corporativo as atividades de criação de negócios e a renovação estratégica do negócio principal da empresa mãe.

O empreendedorismo corporativo tem como objetivo final gerar novas fontes de receita para a empresa mãe (Ahuja & Lampert, 2001), melhorar sua posição competitiva (Barringer & Bluedorn, 1999; Kuratko *et al.*, 2005), ou melhorar seu desempenho financeiro (Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000; Kuratko *et al.*, 2005). É possível entender que todos esses objetivos, para serem alcançados, dependem de a empresa ter criado valor adicional para o cliente ou ter aprimorada sua operação.

As influências das ações de empreendedorismo corporativo nos resultados das empresas foram objeto de estudo de Antoncic e Hisrich (2001) e de Kuratko, Ireland e Hornsby (2001), que demonstraram que tais ações influenciam positivamente uma série de indicadores de desempenho da empresa. Exemplos desses indicadores incluem lucratividade, tíquete médio por venda, taxa de crescimento na receita e nos ativos, dentre outros (Kuratko & Goldsby, 2004).

Considerando-se a fundamentação teórica até aqui apresentada, aborda-se neste artigo o fenômeno do empreendedorismo corporativo como um tipo de comportamento de empregados de uma empresa que possui um ambiente propício, levando-os a realizar ações empreendedoras que irão gerar inovações em produtos, serviços, processos, conceitos de gestão e negócios. Essas inovações deverão melhorar o poder competitivo da empresa.

Para identificar e descrever os tipos de práticas que promovem o surgimento de ações dos empregados típicas de empreendedorismo corporativo, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram um estudo exploratório no qual analisaram cinco construtos diferentes para caracterizar e descrever as práticas internas de promoção, estímulo e apoio ao empreendedorismo corporativo. São eles: o apoio da diretoria; as recompensas oferecidas e os recursos disponíveis para projetos empreendedores; a estrutura organizacional flexível e com poucos níveis hierárquicos; a autonomia para assumir riscos; e a autonomia para alocar tempo em projetos empreendedores. Nas conclusões decorrentes desse estudo, revelou-se que o apoio da diretoria, a estrutura organizacional flexível e com poucos níveis hierárquicos e a disponibilidade de recursos e recompensas para os empreendedores corporativos mereciam destaque como os mais relevantes.

Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) realizaram um estudo semelhante, com gerentes de nível organizacional intermediário, em que utilizaram duas amostras separadas, uma com 231 gerentes que participavam de um programa de treinamento de uma universidade norte-americana e outra com 530 gerentes de empresas norte-americanas e canadenses de manufatura, serviços e organizações financeiras de 17 empresas diferentes). No estudo, Hornsby *et al.* (2002) identificaram 84 tipos de práticas gerenciais de promoção, estímulo e apoio ao empreendedorismo corporativo, que foram agrupadas em cinco fatores: apoio da diretoria, flexibilidade nas atribuições do cargo, recompensas e incentivos oferecidos aos empreendedores corporativos, disponibilidade de tempo para ser alocado em projetos empreendedores e flexibilidade para interagir com diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Marvel, Griffin, Hebda e Vojak (2007) fizeram, em seu estudo, entrevistas em profundidade com empreendedores corporativos técnicos e gerentes de recursos humanos procurando identificar as práticas de gestão existentes nas empresas que promoviam, estimulavam e apoiavam o surgimento de ações de empreendedorismo corporativo. Eles concluíram que a prática considerada mais importante pelos entrevistados foi a existência de recompensas e de reconhecimento aos autores das ações que geraram inovações. A segunda prática em importância foi a existência de apoio da diretoria às iniciativas de empreendedorismo corporativo. Essa segunda prática também havia sido identificada e confirmada por Zahra, Neubaum e Huse (2000) e Antoncic e Hisrich (2001). A terceira prática considerada na pesquisa de Marvel *et al.* (2007) foi a disponibilidade de tempo para atividades empreendedoras e a existência de recursos para serem alocados em projetos que podem resultar em inovações.

Para que as ações de empreendedorismo corporativo possam ocorrer, pode ser necessário que haja disponibilidade de recursos corporativos além daqueles já previstos em orçamento para as atividades rotineiras das empresas. Pinchot (1985) identificou que as empresas que inovavam tinham uma prática gerencial de permitir que seus empregados usassem recursos corporativos financeiros não previstos. Isso significa que fundos discricionários da empresa precisam existir e estar disponíveis aos empregados que desejam empreender. O mesmo autor afirma que deve existir flexibilidade corporativa, de modo que os empreendedores corporativos possam usar parte de seu tempo de trabalho para explorar novas ideias e projetos experimentais focados em inovação sem saber se irão resultar em inovações bem-sucedidas e com valor comercial.

Zahra e Garvis (2000), em estudo realizado em subsidiárias de empresas multinacionais norte-americanas, criaram a escala ICE (*International Corporate Entrepreneurship*) para identificar a presença de práticas de gestão empresarial que promoviam o empreendedorismo corporativo. Para esses autores, as empresas empreendedoras possuíam tolerância aos projetos de alto risco; buscavam novos desafios, em vez de apenas responder aos competidores; enfatizavam ações estratégicas de grande

alcance, em vez de pequenas mudanças táticas; enfatizavam os objetivos e as estratégias de longo prazo; eram pioneiras na introdução de novos produtos em seu setor; e recompensavam de maneira adequada os empregados dispostos a correr riscos calculados.

Kuratko e Goldsby (2004) realizaram um estudo teórico no qual identificaram barreiras que, se existissem nas empresas, poderiam prejudicar a ação dos empreendedores corporativos. Essas barreiras foram agrupadas em seis fatores: sistema, estrutura organizacional, políticas e procedimentos corporativos, direcionamento estratégico, pessoas e cultura. Os autores entendiam que os sistemas organizacionais, em alguns casos, poderiam ter a intenção de oferecer aos empregados estabilidade, ordem e preocupação com a gestão de um ambiente interno com excesso de complexidade, o que é considerado um desincentivo à tomada de atitudes empreendedoras (Kuratko & Goldsby, 2004).

Em paralelo, autores como Hayton (2005) mostraram que os planos de carreiras e de remuneração, quando baseados em reconhecimento do mérito e gerando recompensas individuais e grupais, aumentavam as iniciativas empreendedoras. Por sua vez, Kuratko e Goldsby (2004) revelaram que as recompensas concedidas aos indivíduos ou grupos envolvidos com empreendedorismo corporativo devem ter foco nos médio e longo prazos. A mesma conclusão sobre a importância do reconhecimento dos empreendedores internos já havia sido encontrada por Goosen, Coning e Smit (2002).

Em relação aos recursos financeiros necessários para a existência do empreendedorismo corporativo, Kuratko e Goldsby (2004) concluíram que deveriam existir recursos específicos disponíveis na empresa para projetos inovadores uma vez que os empreendedores corporativos necessitam dispor de recursos para alocar em seus projetos sem precisar enfrentar excessiva burocracia (Goosen *et al.*, 2002; Hayton, 2005).

Em relação à estrutura organizacional, alguns de seus aspectos precisam ser analisados devido à sua capacidade de facilitar ou dificultar o surgimento de ações de empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, Kuratko e Goldsby (2004) destacaram a excessiva centralização das decisões nos níveis hierárquicos superiores como um fator inibidor do surgimento desse fenômeno. Os mesmos autores enfatizaram que os bloqueios de comunicação entre empregados com potencial empreendedor e outros colaboradores da empresa dificultavam o surgimento de ações e a elaboração de projetos de empreendedorismo corporativo que visavam gerar inovações. Na mesma linha, Antoncic e Hisrich (2001), Goosen *et al.* (2002) e Hayton (2005) destacaram que a qualidade e a intensidade das comunicações entre o empreendedor corporativo e os níveis hierárquicos da empresa são fatores relevantes para viabilizar a ocorrência desse fenômeno.

Entre as políticas e os procedimentos que podem restringir a existência do empreendedorismo corporativo estão aquelas que exigem ciclos longos e com diversas etapas para aprovação de ideias empreendedoras. É comum que nessas etapas seja

exigida a elaboração de relatórios com os requisitos necessários ao desenvolvimento do projeto. Essas exigências, quando em excesso, dificultam e desestimulam o ímpeto empreendedor (Kuratko & Goldsby, 2004). O excesso de burocracia para aprovação das ideias e de exigências como fator desestimulador foi confirmado pelos estudos de Hayton (2005), que fez uma revisão de pesquisas empíricas realizadas até então sobre as práticas de recursos humanos para promover o empreendedorismo corporativo.

Em relação à dimensão direcionamento estratégico da empresa, Goosen *et al.* (2002) e Kuratko e Goldsby (2004) destacaram que os exemplos de ações de empreendedorismo corporativo já realizadas pelos superiores têm forte capacidade de estimular ou não os demais gestores e colaboradores com potencial para empreender. Ainda em relação a essa dimensão, esses autores destacam que a ausência de um direcionamento estratégico explícito pela alta administração pode inibir a ocorrência de ações empreendedoras que realmente criem diferenciais competitivos para a empresa.

No que se refere à dimensão que abrange as pessoas, Kuratko e Goldsby (2004) destacaram que os aspectos comportamentais dos dirigentes das equipes podem atuar como estimuladores ou não do empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, enfatizaram que as empresas devem estimular os colaboradores a serem flexíveis a eventuais riscos que esses projetos de empreendedorismo corporativo possam representar para ela, como erros de conceito e operação, com seus possíveis prejuízos. Se a atitude dos superiores for de intolerância às possíveis falhas típicas desses projetos de risco, os demais colaboradores podem sentir-se tolhidos ou inibidos para empreender. Por isso, compete à direção da empresa adotar práticas de gestão empresarial apropriadas que estimulem e incentivem as pessoas a terem uma postura mais tolerante à mudança (Kuratko & Goldsby, 2004; Hung & Mondejar, 2005). O mesmo ocorre em relação à necessidade de tolerar as possíveis falhas de projetos empreendedores (Barringer & Bluedorn, 1999; Goosen *et al.*, 2002; Kuratko & Goldsby, 2004; Hayton, 2005; Hung & Mondejar, 2005; Ferraz *et al.*, 2008).

No que tange à dimensão cultura organizacional, representada pelos valores respeitados pela empresa, os estudos de Antoncic e Hisrich (2001) e Kuratko e Goldsby (2004) revelaram que esses valores podem atuar como estimuladores ou inibidores de ações de empreendedorismo corporativo. Quando os valores explícitos valorizam a iniciativa, o pioneirismo, a experimentação, dentre outros, são indutores do empreendedorismo; por outro lado, caso a empresa possua valores conflitantes com essa realidade do empreendedorismo, os empregados não terão uma visão clara de como devem agir e não se sentirão à vontade para empreender.

Existem ainda outras práticas gerenciais de estímulo ao empreendedorismo descritas na literatura, tais como: o incentivo ao desenvolvimento de novas iniciativas (Hung & Mondejar, 2005); a descentralização de autoridade (autonomia); a participação dos

empreendedores corporativos na tomada de decisão; o incentivo à cooperação; e a integração multifuncional (Hayton, 2005); e o conhecimento do ambiente em que a empresa está inserida (Antoncic & Hisrich, 2001).

Na Figura 1 é apresentado um resumo das práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo, relacionadas aos autores que as estudaram e foram mencionados nesta fundamentação teórica.

Considerando-se a teoria já exposta, neste estudo busca-se compreender, sob a ótica dos gestores, como essas práticas são utilizadas no contexto das empresas atuantes no Brasil e por que contribuem ou não para a ocorrência de ações de empreendedorismo corporativo que criam inovações capazes de gerar diferenciais competitivos para as empresas.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este artigo foi escrito com base nos resultados de uma pesquisa de natureza qualitativa fundamentada no método de estudos de casos múltiplos. As unidades de estudo foram cinco empresas atuantes no Brasil, todas elas reconhecidamente empreendedoras. Essas empresas foram identificadas a partir do *ranking* de inovação e empreendedorismo corporativo elaborado pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) e publicado pela revista *Exame* no dia 29 de março de 2006. É possível destacar as diferenças entre as empresas analisadas, que são de setores diferentes da economia, de portes diferentes e também com controladores de diferentes países.

A escolha e o uso do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos justificam-se pelo fato de esse método ser

o mais adequado para estudar fenômenos amplos e complexos (Dubé & Paré, 2003) em áreas do conhecimento que se encontram em fase de construção de teorias (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

Foi realizada, neste artigo, uma replicação literal dos casos. Segundo Yin (2002), a replicação literal é indicada quando se pretendem estudar as condições sob as quais é provável que o fenômeno esteja presente e ocorrendo, ou seja, esperava-se encontrar nas empresas pesquisadas práticas de promoção ao empreendedorismo corporativo semelhantes àquelas descritas na literatura revisada.

A concentração do estudo em cinco empresas atende a uma recomendação metodológica já proposta no estudo de Eisenhardt (1989), segundo o qual é possível chegar a conclusões relevantes analisando-se entre quatro e dez casos. A coleta de dados foi realizada com três fontes: documentação, observação direta e entrevistas com gestores da empresa. Dessa forma, atendeu-se às recomendações de Yin (2002) sobre onde encontrar as informações necessárias para a elaboração de estudos de caso.

Em relação à documentação, foram utilizadas aquelas fornecidas pelas empresas no momento das entrevistas pessoais, além de outras coletadas em seu sítio institucional e nos relatórios aos acionistas (quando possuíam).

Com relação às entrevistas pessoais, elas variaram entre um e três gestores de cada empresa. Esses gestores foram escolhidos por indicação de seus pares, subordinados e/ou superiores por serem reconhecidos como empreendedores corporativos.

Essas entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado previamente elaborado com base na literatura

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

Figura 1: Principais Autores de Práticas de Gestão Empresarial que Promovem o Empreendedorismo Corporativo

referenciada, que mostrava práticas capazes de estimular o surgimento de ações de empreendedorismo corporativo. Os respondentes deveriam assinalar se cada uma das práticas era adotada ou não pela empresa e explicar como e por que elas contribuía para a emergência de ações de empreendedorismo corporativo. Conforme requer o método de estudo de casos múltiplos, foi em seguida realizada uma análise cruzada dos casos estudados em que se procurou analisar a existência dessas práticas, bem como identificar as semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas.

## 4. RESULTADOS

De acordo com as recomendações da técnica de análise cruzada, os dados coletados foram analisados em agrupamentos que reuniam as práticas de gestão empresarial que promovem o empreendedorismo corporativo, previamente identificadas por meio da fundamentação teórica. Em cada um desses agrupamentos, foram analisadas as semelhanças e as diferenças entre as práticas adotadas nas empresas.

### 4.1. Práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimentos oferecidos para promover o desenvolvimento de ações empreendedoras

Nesta categoria, foi possível identificar que existem práticas comuns à maioria das empresas, e outras específicas a cada caso. A seguir serão comentadas algumas delas.

A existência de um programa estruturado de incentivo à inovação, como foi constatado em todas as empresas estudadas, possibilitou a recompensa dos empreendedores corporativos, ou seja, os empregados que haviam realizado ações que resultaram em inovações, embora as formas de recompensa fossem diferentes, tais como: recompensa em dinheiro como ocorreu nas Empresas A, B, C e E, ou em produtos como é o caso da Empresa D. Os empreendedores corporativos mencionaram que as recompensas são motivadores, pois fazem com que estejam dispostos a dedicar energia e tempo extra às inovações, uma vez que terão retorno suplementar.

Os programas estruturados de geração e implementação de ideias foram considerados eficazes para garantir o reconhecimento dos empregados que atuaram como empreendedores corporativos, tanto por seus pares como pelos superiores. Os entrevistados valorizavam mais o reconhecimento do que a recompensa financeira, uma vez que poderia torná-los conhecidos para futuras promoções, além de trazer grande satisfação pessoal.

Constatou-se também que o reconhecimento perante os pares, superiores e comunidade técnica é valorizado pelos empreendedores corporativos. Foi evidenciado pelos respondentes que as empresas tendem a valorizar mais os empregados

que implementam uma inovação do que aquele que apenas identifica oportunidades para inovar.

Os empreendedores afirmaram que essas práticas foram importantes para que se sentissem estimulados a inovar. Como as atividades de inovação devem ser feitas sem que as atividades rotineiras sejam prejudicadas, caso não exista reconhecimento ou benefícios para os empreendedores corporativos, eles não se sentirão estimulados a inovar.

Segundo um dos empreendedores corporativos entrevistados,

existe vontade de criar coisas novas na empresa e, quando esse objetivo é alcançado, é algo muito gratificante; no entanto, as atividades do dia a dia tomam quase todo o tempo. Portanto, se não existir nenhum incentivo direto, não iremos nos esforçar tanto para empreender.

Na Empresa B, observou-se a existência de um programa estruturado de geração e implementação de novas oportunidades pelos empregados. Esse programa cria uma competição que premia as melhores inovações implementadas, o que gera reconhecimento para as equipes dos melhores projetos, tanto perante os pares quanto perante as diretorias. Os empreendedores corporativos que participam dos melhores projetos têm a oportunidade de apresentá-los em um evento que conta com a participação das diretorias, de seus colegas de empresa e de pessoas da comunidade local (externas à empresa). Essa prática de colocar em evidência os empreendedores corporativos envolvidos na implementação das melhores inovações, que não ocorria nas outras empresas pesquisadas, foi destacada pelos entrevistados da Empresa B como um estímulo importante.

Na Empresa E, os empreendedores corporativos que mais se destacaram receberam como forma de recompensa a oportunidade de participar de um seminário de inovação promovido pela empresa em sua sede mundial com a presença de destacados especialistas. Essa forma de recompensa, também não observada nas outras empresas estudadas, foi valorizada pelos entrevistados.

Na Empresa C, os gestores tinham autonomia para oferecer recompensas não convencionais aos empreendedores corporativos, como exemplo foi mencionado o caso de um empreendedor corporativo que, por iniciativa de seu chefe direto, teve permissão para trabalhar em casa junto à família, quando antes tinha de estar diariamente no escritório. Além disso, a empresa ajuda o empreendedor corporativo a obter reconhecimento técnico, permitindo e facilitando a publicação de artigos científicos, participação em eventos técnicos, dentre outros. Tal reconhecimento ocorre dentro da empresa e também perante a comunidade técnica.

A empresa também oferecia um prêmio mundial de destaque aos melhores projetos de inovação desenvolvidos por

empreendedores corporativos em todas as empresas do grupo. A utilização da inovação gerada em uma empresa por outras do grupo também é uma forma de reconhecimento citada pelos entrevistados.

Na Empresa A, as recompensas financeiras oferecidas aos empreendedores só existiam no nível operacional. No entanto, os gestores responsáveis pelos empregados que se destacaram como empreendedores corporativos eram por isso reconhecidos perante seus pares e diretores.

Na Empresa D, os empreendedores corporativos consideravam que a recompensa mais motivadora oferecida era ver uma de suas ideias transformadas em inovação pela empresa. Por isso, muitos deles estavam dispostos a dar ideias, mesmo sabendo que o projeto poderia ser levado à frente por outras pessoas na empresa. Como era a única empresa que identificava a participação de um empreendedor em todas as etapas de implantação de um novo negócio, a empresa conseguia, nesses casos, oferecer uma premiação diferenciada para essas pessoas, a qual consistia em conceder participação nos resultados gerados pelo negócio criado.

Na Figura 2 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de recompensas, incentivos e reconhecimento identificadas nas empresas estudadas.

**4.2. Práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros) para promover o desenvolvimento de ações empreendedoras**

Na categoria de práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos, foi possível identificar que elas são bastante semelhantes na maioria das empresas.

Todas as organizações analisadas permitem, e algumas até estimulam, a busca de recursos externos, sejam informações, sejam recursos financeiros. Os empreendedores valorizam esse fato e declararam que a possibilidade de troca de informações com outras instituições facilitava a viabilização de seus projetos de empreendedorismo corporativo. Constatou-se, no entanto, que somente uma das empresas pesquisadas possuía estrutura para auxiliar o contato e o relacionamento dos empreendedores corporativos com instituições externas visando aos projetos de empreendedorismo corporativo e à inovação.

Os respondentes das empresas informaram que foram poucas as oportunidades em que dispuseram de tempo livre para trabalhar nas atividades relacionadas à implementação de projetos empreendedores. Mesmo assim, os pesquisados declararam não se sentir desestimulados com isso. Eles entendem que, caso queiram empreender, terão recompensas extras e

Empresa A
Não existe recompensa, incentivo ou reconhecimento para o gestor que empreende.
Há programa de recompensas e reconhecimento para inovar no chão de fábrica.
Empresa B
Competição entre os projetos mais empreendedores gera reconhecimento.
Apresentam-se os melhores projetos em um evento com presença de diretoria e comunidade.
Empreendedores corporativos são reconhecidos perante seus pares.
Há recompensa financeira baseada no retorno comprovado do projeto.
Empresa C
Gestores têm liberdade para oferecer recompensas não convencionais e não estipuladas a empreendedores corporativos.
Há reconhecimento técnico, interno e externo.
Prêmio mundial é concedido para os melhores projetos de inovação.
Visibilidade na empresa aumenta chances de promoção.
Outras unidades da empresa utilizam-se da inovação.
Há recompensa financeira baseada no retorno do projeto.
Prêmio é entregue pelo gestor responsável na frente dos pares.
Empresa D
Possibilitar que sua visão se torne realidade é considerado uma recompensa.
Empreendedores corporativos são valorizados por seus pares.
Quem participa da implementação de um novo negócio tem participação em seu EBITDA.
Há recompensas não monetárias para quem participa do programa de inovações incrementais.
Empresa E
Possibilita ao empreendedor participar do seminário mundial de inovação da empresa.
Dá prêmios aos empreendedores corporativos.

**Figura 2: Práticas de Gestão Empresarial de Recompensas, Incentivos e Reconhecimento Identificadas**

por isso devem dedicar tempo suplementar às atividades a isso relacionadas. Esse achado é diferente do que afirma a literatura citada (Pinchot, 1985; Kuratko *et al.*, 1990), cujos autores afirmam que o tempo discricionário concedido pela empresa para atividades de empreendedorismo corporativo é necessário para que elas ocorram.

A Empresa D foi a única a permitir que alguns empreendedores corporativos selecionados dedicassem seu tempo unicamente a projetos empreendedores. Para tanto, esses colaboradores eram alocados na unidade de novos negócios.

A Empresa B oferecia aos empreendedores corporativos a possibilidade de solicitarem recursos financeiros para desenvolver seus projetos. Também permitia e incentivava que buscassem recursos e informações no ambiente externo, além de permitir que convidassem colegas para participar das equipes de implementação de oportunidades de negócios.

A Empresa E permitia que seus empreendedores corporativos buscassem informações e recursos externos. Por focar suas principais ações de pesquisa e desenvolvimento em unidades especializadas, fora do Brasil, a empresa não concedia recursos financeiros para inovação no Brasil.

A Empresa C oferecia auxílio a todos os empreendedores corporativos que desejavam buscar recursos externos para inovar; ela possuía uma estrutura para esse fim, que atuava de maneira tanto proativa como reativa. Além disso, os empreendedores podiam beneficiar-se das subsidiárias que atuavam em outros países e em outros setores para procurar soluções, informações e tecnologias. A empresa também possuía um departamento de desenvolvimento de negócios e inovações, o qual contava com recursos para que fossem investidos em projetos de inovação que necessitassem de grandes montantes financeiros. Em caso de necessidade de menor soma de recursos financeiros, os empreendedores corporativos poderiam solicitar ao próprio departamento ao qual estavam vinculados, pois o gestor responsável possuía autonomia para alocar esses recursos, desde que estivesse dentro de seu orçamento. Um dos pesquisados declarou: “Tenho autonomia para alocar os recursos sob minha responsabilidade para projetos inovadores; no entanto, não posso deixar de atingir os objetivos de curto prazo que fazem parte de minhas metas”.

A existência de um departamento que acolhe e fomenta os projetos de empreendedorismo corporativo, inclusive dispondo de orçamento próprio, revela como essa empresa priorizava e valorizava as ações de empreendedorismo corporativo. Isso porque, em sua história, a empresa é reconhecida por sua capacidade de gerar inovações, por meio de empreendedores corporativos.

A Empresa A oferecia autonomia para que os gestores realocassem o orçamento de sua área a fim de fomentar projetos empreendedores. Ela oferecia a possibilidade e estimulava seus empreendedores a procurarem recursos de fontes externas, inclusive propondo parcerias com concorrentes

para desenvolver novas tecnologias em fase pré-competitiva. Contudo, essa empresa não possuía uma estrutura específica para o fomento de relações externas voltadas à inovação gerada por empreendedores corporativos.

A Empresa D selecionava previamente, dentre seus colaboradores, aqueles que possuíam perfil e características favoráveis à condução de projetos que envolviam a criação de negócios. A existência dessa seleção do time de potenciais empreendedores servia como estímulo para os colaboradores que desejassem tornar-se empreendedores corporativos. Ficava claro aos interessados o caminho a ser percorrido. A Empresa D também possuía um fundo com recursos financeiros específicos para novos negócios, o que era estimulante para seus funcionários, já que eles sabiam que não haveria falta de recursos para projetos estruturados de inovação baseados em ações de empreendedores corporativos.

Na Figura 3 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de disponibilização de recursos identificadas.

#### 4.3. Tolerância ao erro como práticas de gestão empresarial para promover o desenvolvimento de ações empreendedoras

Foi possível identificar que as empresas não possuíam práticas de gestão formalizadas, mas informalmente toleravam erros advindos das experimentações, desde que orientadas para a geração de inovações de produtos e processos ou para a criação de negócios. Essa tolerância informal era vista como uma forma de aprendizagem e estimulava os empreendedores corporativos porque fazia com que acreditassem que poderiam tentar criar sem que fossem punidos por isso.

No que se refere a projetos grandes e arriscados, as empresas possuíam uma estrutura formal que procurava interromper o projeto o mais rápido possível quando suas chances de sucesso eram pequenas, ou redirecioná-lo para um caminho que aumentasse suas chances. Essa estrutura permitia que o empreendedor aceitasse assumir risco em projetos de inovação por saber que não seria punido pelo insucesso deles.

A única empresa dentre as pesquisadas que agia de modo diferente era a Empresa D. Seus gestores acreditavam que assumir riscos fazia parte do perfil dos empreendedores corporativos. A diferença singular dessa empresa em relação às demais é que os empreendedores corporativos pré-selecionados deveriam estar conscientes de que assumiram o risco do novo negócio junto com a empresa e por isso poderiam ser prejudicados em sua carreira em decorrência de um possível insucesso. O gestor entrevistado acreditava que essa penalização não desestimulava os empreendedores corporativos, pois eles estavam cientes do risco que corriam.

A Empresa B considerava que o erro dos empreendedores corporativos na condução de seus projetos fazia parte do aprendizado. A empresa possuía um processo estruturado em

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

**Figura 3: Práticas de Gestão Empresarial de Disponibilização de Recursos Identificadas**

diversos estágios para desenvolvimento de projetos inovadores, de modo que dificuldades futuras fossem identificadas antecipadamente, evitando investimentos financeiros e de tempo em projetos que não teriam chances de êxito.

A Empresa E admitia tolerar o erro de empreendedores corporativos e permitia o desenvolvimento de projetos com maior risco; no entanto, os empreendedores entrevistados acreditavam que, quanto mais arriscado o projeto, maior seria a dificuldade para obter recursos e levá-lo à frente. Todavia, eles não acreditam que isso seja desestimulante, pois entendem a prática como necessária.

Para a Empresa C, os erros eram parte do aprendizado. Para projetos que envolviam grandes quantias de recursos financeiros e/ou outros recursos da organização, era preciso elaborar um plano de negócios para provar sua viabilidade e diminuir os riscos.

Na Empresa A, os empreendedores corporativos tinham autonomia para arriscar novos métodos dentro de sua atividade diária e, quando esses métodos não levavam ao sucesso, não eram punidos pelos superiores, que entendiam que o erro fazia parte do aprendizado.

Na Empresa D, os projetos de inovação radical precisavam passar por diversos estágios, nos quais poderiam ser paralisados. Com isso, pretendia-se evitar que projetos com maiores riscos de fracassar fossem levados à frente consumindo mais recursos. Em relação aos empreendedores envolvidos neles, a empresa acreditava que eles precisavam assumir riscos, por isso, caso desajassem participar de projetos de inovação, seriam substituídos em seu antigo cargo após três meses.

Na Figura 4 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de tolerância ao erro identificadas.

#### **4.4. Práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração às atividades para promover o desenvolvimento de ações empreendedoras**

Um dos achados da pesquisa aqui relatada foi a constatação de que nas empresas estudadas existia apoio da alta administração às práticas empreendedoras e esse apoio era realizado por meio de práticas de gestão semelhantes, porém com características peculiares em cada uma das empresas.

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

**Figura 4: Práticas de Gestão Empresarial de Tolerância ao Erro Identificadas**

Nas Empresas A, B e C foi identificado o fato de o fundador da empresa ser reconhecido como um empreendedor de destaque. Essa constatação foi citada pelos entrevistados como um elemento estimulador de suas ações de empreendedorismo corporativo. Um dos entrevistados declarou:

A figura do fundador da empresa é bastante presente e, se ele construiu tudo isso a partir do zero em uma época bem mais complicada, nós também devemos procurar sempre criar algo novo.

A inovação como uma das prioridades explícitas da empresa foi identificada como um motivador de ações de empreendedorismo corporativo. Os empregados interpretavam que a preocupação com a inovação constante indicava que eles deveriam empenhar-se para que ela ocorresse. As ações de empreendedorismo corporativo eram então o meio de esses empregados viabilizarem a inovação desejada. O fato de os executivos que ocupavam a diretoria e a presidência agirem como empreendedores corporativos e isso ser de conhecimento de todos na empresa foi considerado um estímulo pelos demais empregados. Eles entendiam que, se seus superiores agiam dessa maneira, eles também precisavam agir para ter oportunidade de destacar-se e possivelmente receber promoções para cargos de nível superior.

Na Empresa B, a existência de cobrança explícita da alta diretoria em relação a seus executivos para que agissem como empreendedores corporativos revelou-se um forte motivador de ações semelhantes entre os demais empregados subordinados.

A oferta de programas de treinamento em empreendedorismo corporativo para os gestores de nível organizacional intermediário foi um elemento destacado como promotor de ações de empreendedorismo corporativo entre os gestores e com capacidade de indução para empregados subordinados agirem da mesma forma, conforme evidenciado na Empresa E.

Observou-se, na Empresa C, que o comprometimento e o acompanhamento da diretoria em relação ao conteúdo e aos propositores de projetos empreendedores, inclusive fazendo questionamentos e sugestões contínuas de aprimoramento ou redirecionamento, foram considerados pelos empreendedores corporativos como fator de valorização, promoção e estímulo à realização de ações dessa natureza.

A realização de um evento corporativo semestral, com a liderança da diretoria, para promover as inovações ocorridas na empresa, focado na valorização dos empreendedores corporativos que se destacaram pelas inovações apresentadas naquele período, foi considerada uma prática estimuladora do empreendedorismo corporativo pelos empregados da Empresa A.

Na Empresa D, os empreendedores corporativos identificavam na presidência e na diretoria empreendedores cujo exemplo estimulador atuava como um forte indutor de iniciativas semelhantes a serem imitadas pelos empregados.

Na Figura 5 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de apoio da alta administração identificadas.

#### **4.5. Práticas de gestão empresarial que inserem na estrutura organizacional unidades dedicadas a promover o desenvolvimento de ações empreendedoras**

Existe uma discussão entre os empreendedores corporativos e os gestores sobre se essa atividade necessita ou não de estrutura organizacional (departamentos, unidades de negócios, área) que seja dedicada exclusivamente à busca de oportunidades para empreender projetos de empreendedorismo corporativo. Nesta pesquisa, revelou-se que as empresas estudadas têm práticas bem estabelecidas sobre como usar a estrutura para promover esses empreendimentos corporativos.

Um dos achados da pesquisa foi a constatação de que todas as empresas pesquisadas possuíam unidades em sua

Empresa A
Acionistas apoiam o empreendedorismo.
Diretoria do grupo cobra resultados empreendedores dos executivos das empresas.
Diretoria comunica aos funcionários a importância da inovação e do empreendedorismo.
Empresa B
Presidente valoriza o empreendedorismo.
Diretoria comunica importância do empreendedorismo a todos.
Há treinamentos para tornar gestores mais empreendedores.
Empresa C
Presidente valoriza e tem discurso de inovação.
Diretoria incentiva gestores a serem empreendedores.
Alta administração costuma sempre fazer sugestões a projetos empreendedores que lhes são apresentados.
Inovação está nos valores e na missão da empresa.
Diretoria entende que pessoas são essenciais para o empreendedorismo.
Empresa D
Presidente tem discurso sobre inovação.
Diretores têm atitudes empreendedoras.
Diretores promovem evento semestral sobre inovação.
Empresa E
Alta administração é vista como exemplo pelos empreendedores corporativos.
A inovação é um dos valores da empresa.

**Figura 5: Práticas de Gestão Empresarial de Apoio da Alta Administração Identificadas**

estrutura organizacional com o objetivo específico de promover projetos de inovação liderados por empreendedores corporativos. Sob a ótica dos gestores entrevistados, a existência dessas estruturas dedicadas possibilitava que os projetos de empreendedorismo corporativo fossem acolhidos, analisados e recebessem o apoio necessário quando fossem considerados atrativos para a empresa.

Entrando nas especificidades de cada empresa em relação a como sua estrutura organizacional é utilizada para promover essas ações, observou-se que, na Empresa B, existia uma vice-presidência de novos negócios no âmbito corporativo, cuja atribuição principal era implementar a política, propor e controlar os processos e rotinas de inovação que ocorrem em cada uma das empresas do grupo com a finalidade de orientar os empreendedores corporativos a como agir no encaminhamento de seus projetos. Em situações especiais, quando existe uma oportunidade de empreender que supera os limites de decisão do processo normal de apresentação e execução de projetos empreendedores de uma empresa do grupo, essa vice-presidência pode liderar a preparação e a execução do projeto para explorar a oportunidade. Foi relatada, ainda, uma situação específica em que ela tem permissão para buscar novas oportunidades de negócio para o grupo.

Apesar de a política ser implementada pela vice-presidência, as diferentes empresas do grupo possuem autonomia

para adaptar os processos de inovação resultantes de propostas de empreendedores corporativos para sua realidade.

Cabe destacar ainda que, nesse grupo empresarial, cada uma das empresas tem uma área que oferece suporte aos projetos empreendedores e conta com um sistema de cadastro e monitoramento desses projetos. Além disso, as empresas do grupo que atuam em áreas de alta tecnologia possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento que pode apoiar os empreendedores inovadores.

Outro aspecto destacado pelos entrevistados da Empresa B foi a flexibilidade existente na estrutura de cada uma das empresas, o que facilita o acesso dos empreendedores corporativos a suas chefias e às demais chefias de outras áreas. Esse trânsito facilita a circulação e a exposição das ideias dos empreendedores, estimulando o surgimento de mais inovações decorrentes de ações de empreendedorismo corporativo.

Na pesquisa, revelou-se que na Empresa E existia uma estrutura composta por centros de inovação instalados em diferentes países. Cabe destacar que no Brasil não existiam centros de inovação, apenas grupos de aplicação cujo principal intuito era adaptar os produtos e os serviços inovadores a condições, preferências e regulamentações locais. A empresa contava também com um programa formalizado de apoio aos projetos empreendedores.

Na Empresa C, revelou-se a existência de uma área dentro de sua estrutura organizacional dedicada ao apoio a projetos

que gerem inovação. Essa área não deve ser confundida com o centro de pesquisa e desenvolvimento existente na empresa: ela é uma área de acolhida, suporte e acompanhamento de projetos de empreendedorismo corporativo, dentre outros.

Além disso, a empresa mantinha um programa para promover e estimular empregados que possuíssem propostas para desenvolver iniciativas de empreendedorismo corporativo. Esse programa estava vinculado à área de inovação. Também foi observado o esforço de comunicação realizado por essa empresa com a finalidade de manter todos os empregados conscientizados sobre a importância de agir e empreender internamente, já que isso era parte integrante da estratégia de diferenciação praticada por essa empresa.

Finalmente, os entrevistados da Empresa C destacaram que ela possuía uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, o que facilitava o trânsito dos empreendedores para que seus projetos pudessem chegar aos superiores dos níveis mais elevados da empresa e serem por eles apreciados.

A existência de um departamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação foi identificada na Empresa A como uma unidade dedicada de sua estrutura organizacional. Esse departamento contava com orçamento próprio, que lhe permitia apoiar projetos de empreendedorismo corporativo nas diversas unidades de negócio da empresa, além de empreender os próprios projetos de inovação. Os empregados entrevistados afirmaram que tinham facilidade para que seus projetos fossem apresentados aos superiores ou a qualquer outro centro de decisão.

Em termos de estrutura e suas contribuições para o empreendedorismo corporativo, evidenciou-se que o fato de essa empresa estar estruturada por unidades estratégicas de negócio, sob a ótica dos empregados entrevistados, facilitava e estimulava o surgimento e a realização de projetos de inovação.

Na Empresa D, foram identificados como mecanismos de promoção e estímulo à inovação dois programas dedicados a essa finalidade. O primeiro oferecia apoio a projetos que objetivavam realizar inovações incrementais em termos de produtos/serviços ou processos já existentes. O segundo programa dedicava-se a acolher os projetos que buscavam inovações radicais por meio da criação de produtos ou até mesmo de mercados, originados nas unidades de negócio, no departamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação ou por iniciativa de qualquer outro empregado empreendedor.

Dentro do escopo do segundo programa, foi mencionada pelos entrevistados a existência de um processo formalizado de captação de ideias provenientes de todos os empregados. Essas ideias eram submetidas a grupos de outros empregados para que pudessem analisá-las e desenvolvê-las agregando-lhes valor. Dentre as técnicas utilizadas por esse grupo, destaca-se o *brainstorm*.

Na Figura 6 são apresentadas as práticas de gestão empresarial que inserem na estrutura organizacional unidades dedicadas a promover o empreendedorismo corporativo identificadas.

#### 4.6. Práticas de gestão empresarial de concessão de autonomia para experimentação de novos métodos de organizar e executar o trabalho para promover o desenvolvimento de ações empreendedoras

Não foram identificadas práticas específicas com a finalidade de conceder autonomia para que os empregados pudessem experimentar novos métodos para realizar suas atividades, apesar de que ter autonomia para experimentar novas rotinas de trabalho é um meio de estimular os empregados a inovar.

Nas empresas pesquisadas, as exigências de carga de trabalho envolvem trabalhos complexos com múltiplas pessoas envolvidas, pautados pelo cumprimento de normas, prazos e procedimentos, o que restringia a capacidade de os empregados empreenderem qualquer mudança em sua rotina, mesmo a título de experimentação. Embora a autonomia tenha sido destacada como elemento estimulador do empreendedorismo corporativo pelos autores mencionados, a pesquisa revelou que, nas empresas pesquisadas, a ausência de práticas com essa finalidade não tolheu nem impediu os empregados de inovarem. Havia uma conformidade deles quanto à importância de conseguir autorização dos superiores antes de implementar essas iniciativas de empreendedorismo corporativo.

A questão da liberdade para utilizar novos métodos de trabalho no dia a dia foi apontada pelos entrevistados como uma prática existente na Empresa B. Essa autonomia era concedida para aquelas atividades associadas a mudanças de rotinas e a alterações na metodologia de realizar os trabalhos. Essa liberdade também foi constatada na Empresa C, porém com a ressalva de que as normas que implicavam qualidade e segurança não poderiam de forma nenhuma ser alteradas sem que existisse aprovação prévia explícita de um superior imediato. Quando os empreendedores tinham propostas para alterar aspectos e práticas reguladas por essas normas, poderiam propô-las por meio da submissão ao programa de sugestões da empresa.

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

Na Figura 7 são apresentadas as práticas de gestão empresarial de concessão de autonomia para experimentação de novos métodos de trabalho identificadas.

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

**Figura 6: Práticas de Gestão Empresarial que Inserem na Estrutura Organizacional Unidades Dedicadas a Promover o Empreendedorismo Corporativo Identificadas**

<b>Empresa A</b>
Autonomia para utilizar novos métodos de trabalho no dia a dia.
<b>Empresa B</b>
Necessidade de controle dos procedimentos para organizar e otimizar iniciativas empreendedoras.
<b>Empresa C</b>
Liberdade de trabalho, mas submissão a normas e regras.
Necessidade de sempre pedir orientação a supervisor.
<b>Empresa D</b>
Autonomia para conduzir projetos de melhorias dentro de seu espaço.
Autonomia para utilizar novos métodos de trabalho.
Autonomia para definir como serão atingidas suas metas de inovação.
<b>Empresa E</b>
Não identificada.

**Figura 7: Práticas de Gestão Empresarial de Concessão de Autonomia para Experimentação de Novos Métodos de Trabalho Identificadas**

## 5. CONCLUSÕES

Nos resultados da pesquisa relatada, mostrou-se que as ações de empreendedorismo corporativo são multiplicadas quando existem nas empresas práticas gerenciais que apoiam, estimulam e promovem as iniciativas dessa natureza. Assim, confirmam-se estudos anteriores de Kuratko *et al.* (1990); Hornsby *et al.* (2002); Kuratko e Goldsby (2004), realizados nos contextos europeu e/ou norte-americano.

Essas práticas gerenciais utilizadas pelas empresas para promover, apoiar e estimular a ação dos empreendedores corporativos foram constatadas e descritas na literatura que fundamenta este artigo. Tais práticas foram classificadas em seis categorias: recompensas, incentivos e reconhecimento oferecidos; disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros); tolerância ao erro; apoio da alta administração; unidade de apoio na estrutura da empresa; concessão de autonomia para experimentação de novos métodos de organizar e executar o trabalho.

É possível concluir que existiam práticas gerenciais em todas as seis categorias descritas anteriormente nas empresas estudadas. Deve-se ressaltar que as unidades de pesquisa eram empresas que já integravam um *ranking* de praticantes do empreendedorismo corporativo.

Identificou-se que, em cada uma das categorias, existiam diferenças e similaridades no que é encontrado em cada empresa. Isso pode ser constatado tanto pela intensidade com que as empresas dedicam seus esforços para o exercício de tais práticas quanto pela forma como essas práticas são empregadas.

Por exemplo, em relação às práticas de recompensa, incentivo e reconhecimento à ação dos empreendedores corporativos, constatou-se que todas as empresas possuem práticas para reconhecer essas pessoas. Em três casos, essas práticas reconheciam os empreendedores corporativos no âmbito interno da empresa por meio de seu destaque em eventos promovidos pela alta administração com participação dos outros colaboradores, nos quais as ações realizadas e a figura dos empreendedores corporativos eram salientadas. Outra prática de reconhecimento interno era destacar a ação e a figura do empreendedor corporativo nas comunicações internas da empresa.

Em outro caso estudado, o reconhecimento mais utilizado era o destaque do empreendedor corporativo perante a comunidade técnica externa. Esse reconhecimento envolvia apoio para que os resultados de suas iniciativas fossem convertidos em artigos técnicos para publicação em eventos setoriais.

Em um terceiro caso, os eventos de reconhecimento dos empreendedores corporativos, além de envolverem os colaboradores da empresa, contavam com a participação de pessoas da comunidade. Nesse caso, a empresa promovia uma feira para apresentação dos autores e dos resultados das

iniciativas dos empreendedores corporativos para a qual, além dos colaboradores da empresa, eram convidadas pessoas da comunidade, tais como parentes e amigos dos colaboradores, moradores das cidades das redondezas, alunos das escolas locais, dentre outros.

Conclui-se, portanto, que todas as empresas estudadas reconheciam os empreendedores corporativos, embora cada uma o fizesse de maneira diferente.

Havia, pois, nas empresas estudadas, consciência de que o empreendedorismo corporativo se manifesta com mais frequência se for objeto de apoio, estímulo e promoção. Por sua vez, os empreendedores corporativos reconheciam que a existência dessas práticas era importante e necessária para que ações dessa natureza surgissem em maior quantidade.

Verificou-se que existiam similaridades e diferenças entre as práticas utilizadas em cada uma das empresas em todas as categorias estudadas.

Observou-se que um comportamento comum entre os gestores dessas empresas é intercambiar experiências sobre as melhores práticas que estão sendo utilizadas para promover, apoiar e estimular o empreendedorismo corporativo. Essa é uma possível explicação para o fato de as empresas apresentarem práticas semelhantes em decorrência de uma servir de referência para outra.

Em síntese, é possível concluir que o empreendedorismo corporativo é feito por meio de ações de colaboradores que propõem e implementam inovações. Para atingir esse objetivo, os empreendedores corporativos assumem riscos. Portanto, a função de tais práticas que promovem, apoiam e estimulam essas ações é um importante motivador para que os empreendedores assumam os riscos de um inovador.

Em outras palavras, a existência delas é sinal de que a empresa valoriza a ocorrência desse tipo de fenômeno, o que leva seus colaboradores a realizarem mais ações de empreendedorismo corporativo. É possível afirmar que esses resultados confirmam a teoria do empreendedorismo corporativo já referenciada, que destaca a importância desse fenômeno para a ocorrência de inovação nas empresas consolidadas.

Em termos de novos achados obtidos pela pesquisa, destaca-se a descoberta de que, nas empresas estudadas que possuíam fundadores reconhecidos como empreendedores por sua história de vida, essa figura inspirava nos colaboradores o desejo de atuarem como empreendedores corporativos. Pode-se explicar que a força do exemplo imprime na cultura da empresa a valorização e o espaço para ações empreendedoras.

As limitações quanto às conclusões da pesquisa são típicas daquelas baseadas em estudos de casos, ou seja, não podem ser generalizadas para o universo de empresas existentes. A disponibilidade de informação pode ter sofrido restrições em função do caráter estratégico que as inovações têm para as empresas estudadas. ◆

- Ahuja, G. & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), 521-543.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Cunha, N. C. V. & Santos, S. A. (2006). As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Gramado, RS, Brasil, 24.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: HarperBusiness.
- Dubé, L. & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivism case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-635.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferraz, S. F. F., Costa, I. B., Duarte, M. F., Oliveira, A. C. M., & Leocádio, L. (2008). Práticas e modelo intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil, 4.
- Goosen, C. J., Coning, T. J. & Smit, E. v. d. M. (2002). The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: a South Africa perspective. *South Africa Business Journal of Management*, 33(33), 39-51.
- Grego, S. M. S., Bastos, J. P. A., Machado, J. P., Felix, J. C., Silvestre, R. G. M., Passos, C. A. K., Schlemm, M. M., Meza, M. L. F. G., Rissete, C. R., Cunha, S. K., Bulgaco, Y. L. M., Camargo, D., & Rea, M. X. (2009). *Empreendedorismo no Brasil, 2008*. Curitiba: IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade).
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Hornsby, J. B., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hung, H. & Mondejar, R. (2005). Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of Entrepreneurship*, 14(2), 117-129.
- Kuratko, D. F. & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(13), 3-30.
- Kuratko, D. F., Ireland, D. F., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 699-716.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2001). The power of entrepreneurial actions: insights from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 49-58.
- Mair, J. (2002, September). *Value creation through entrepreneurial activity: a multiple constituency approach*. [Research paper 468]. Barcelona, Spain: IESE Business School – University of Navarra.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J. & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 753-768.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers.
- Seiffert, P. Q. (2005). *Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas*. São Paulo: Atlas.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-28.
- Silveira, M. (2006, 26 de março). As melhores do Brasil. Estudo Exame Inovação & Empreendedorismo. *Exame*, 864, p. 6.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002) Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195-219.
- Yin, R. (2002). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995, January). Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A. & Dess, G. (2001). Defining entrepreneurship as a scholarly field. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.
- Zahra, S. A. & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. A. & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.

ABSTRACT

**Corporate entrepreneurship: multiple case studies about management practices that foster it in companies operating in Brazil**

In this article, the objective was to identify which are the business management practices that foster, gives incentive and support the corporate entrepreneurship used by companies operating in Brazil. For this purpose, it was sought to understand how these practices were used and what their results were. Corporate entrepreneurship is herein understood as the creation of products and services, processes and new businesses, inside companies already consolidated, that are explored by these companies. The research methodology used was the qualitative one, based on the use of the case study method, specifically multiple cases. It was identified five companies operating in Brazil in different industries, which were recognizably entrepreneurial. The main practices identified were: rewards, incentives and recognition; resources availability; tolerance to mistakes, since such mistakes have been the result of search efforts of innovation and new business development; support from top management; structuring of the company; and autonomy granted to the corporate entrepreneurs in the development of the work. It was possible to understand that the existence of these practices, from the perspective of the businessmen interviewed, has contributed to create the organizational conditions and the necessary stimuli for their employees to be able to conceive and implement actions of corporate entrepreneurship. Corporate entrepreneurs have given great for such practices, because they signaled them that the entrepreneurial actions were recognized and would grant them results in terms of professional prestige, inside and outside the company, besides, in some cases, direct financial benefits. These findings confirmed the theories that support this research. As a new finding, it was possible to meet the point of view of the corporate entrepreneur and how he recognizes and acts faced with the practices of promotion, incentive and support to the corporate entrepreneurship existing in the company. This perspective has not been focused yet by the theories mentioned and others existing regarding the phenomenon.

**Keywords:** corporate entrepreneurship, company management, innovation.

RESUMEN

**Prácticas de promoción e incentivo al emprendedurismo corporativo en empresas que actúan en Brasil: un estudio de casos múltiples**

El objetivo en este artículo fue identificar qué prácticas de gestión empresarial para la promoción, incentivo y apoyo al emprendedurismo corporativo se observan en empresas que actúan en Brasil. Para ello, se buscó comprender cómo se utilizaban esas prácticas y sus resultados. Por emprendedurismo corporativo se entiende la creación de productos, servicios, procesos y nuevos negocios, que se desarrollen dentro de empresas ya consolidadas y que sean por ellas utilizados. Se estudiaron cinco organizaciones que actúan en Brasil en diferentes sectores, empresas reconocidamente emprendedoras. La metodología de investigación, de carácter cualitativo, se basa en el uso del método de estudio de caso, específicamente de casos múltiples. Las principales prácticas que se identificaron como siendo las responsables de crear las condiciones que resultaron en iniciativas emprendedoras fueron: recompensas, incentivo y reconocimiento; disponibilidad de recursos; tolerancia al error siempre que resultara de esfuerzos para lograr la innovación y el desarrollo de nuevos negocios; apoyo de la alta administración; organización de la empresa; y autonomía concedida a los emprendedores corporativos en la conducción del trabajo. Fue posible comprender que la existencia de estas prácticas, desde el punto de vista de los ejecutivos entrevistados, contribuyó a crear las condiciones organizativas y los estímulos necesarios para que sus empleados pudieran concebir e implementar acciones emprendedoras corporativas. Los emprendedores corporativos reconocieron el valor de dichas prácticas, porque quedó claro que las acciones emprendedoras eran reconocidas y les aportarían resultados en términos de prestigio profesional, dentro o fuera de la empresa, además de, en algunos casos, beneficios financieros directos. Estos hallazgos confirmaron las teorías que fundamentaron este estudio. Como nuevo hallazgo, fue posible conocer la perspectiva del emprendedor corporativo y cómo él reconoce y actúa ante las prácticas de promoción, incentivo y apoyo al emprendedurismo corporativo que tienen lugar en la empresa. Dicha perspectiva todavía no había sido foco de las teorías citadas y de otras existentes sobre ese fenómeno.

**Palabras clave:** emprendedurismo corporativo, gestión empresarial, innovación.