

# EMPREENDEDORISMO

Ligia Maria Fonseca Affonso



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS



# Empreendedorismo corporativo

## Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar o conceito de empreendedorismo corporativo.
- Diferenciar as empresas administradas de modo tradicional daquelas administradas de modo empreendedor.
- Analisar os desafios vividos pelas empresas no estabelecimento de uma cultura empreendedora.

## Introdução

O ambiente competitivo tem sido marcado por várias e rápidas mudanças decorrentes principalmente da grande popularização de novas tecnologias e do desenvolvimento de novos modelos de negócios que possibilitaram o acesso à inovação, contribuindo para aumentar a competição entre as empresas.

Nesse contexto, empresas que não criarem produtos ou serviços que substituam aquilo que o mercado já oferece ficarão para trás, e outras empresas tomarão seu lugar no mercado. Para que a inovação seja possível, as empresas precisam proporcionar aos funcionários um ambiente propício ao desenvolvimento de novos projetos, com autonomia e independência.

Neste capítulo, você vai estudar o conceito de empreendedorismo corporativo, verificando as diferenças entre empresas administradas tradicionalmente e empresas administradas de modo empreendedor e os desafios para as empresas que desejam estabelecer uma cultura empreendedora.

## Empreendedorismo corporativo

O empreendedorismo possui várias definições, mas, em síntese, podemos dizer que se trata de um processo de criação de algo novo ou diferente, que pode ser um produto, um serviço ou mesmo uma nova empresa, ou, ainda, a adição de algo novo a alguma coisa que já existe. Podemos dizer, então, que o empreendedorismo é um termo relacionado à inovação, ao risco, à criatividade, à organização e à riqueza.,

O empreendedorismo vem assumindo importância crescente no Brasil e no mundo e é considerado como meio de desenvolvimento econômico e social, uma vez que a criação de novas empresas, além de aquecer o mercado, gerando novos produtos ou serviços, gera também emprego e renda. É a atividade empreendedora que contribui para o desenvolvimento de um país, uma vez que gera riqueza por meio da inovação, e também é considerada como a base do desenvolvimento econômico dos países desenvolvidos, por meio do aumento da produtividade, conforme Dornelas (2013).

A globalização ampliou os mercados e derrubou barreiras econômicas, e o resultado disso foi o aumento da concorrência, cada vez mais acirrada. Essa ampliação do mercado e a grande concorrência possibilitaram o acesso dos consumidores a um maior número de opções de produtos e serviços, fazendo com que esses consumidores se tornassem cada vez mais conscientes e exigentes em suas escolhas. Desde então, as mudanças vêm ocorrendo em uma velocidade cada vez maior, gerando novas necessidades e tornando as empresas cada vez mais complexas, sem fronteiras e dependentes de uma gestão de qualidade, que garanta seu crescimento e seu sucesso no mercado.

Quando falamos em empreendedorismo, não podemos deixar de falar no empreendedor, figura de igual importância no desenvolvimento da economia de um país, uma vez que produz novas ideias por meio de sua imaginação e criatividade. Assim, podemos definir um empreendedor como aquele que cria e inicia uma novidade, que enxerga oportunidades onde ninguém vê, que é determinado e não tem medo de correr riscos. Ou seja, é do empreendedor o papel principal de fazer com que a inovação aconteça, por meio da busca de soluções para problemas ainda sem resolução, ou pelo aperfeiçoamento de soluções já existentes, conforme aponta Dolabela (2012).



### Fique atento

É a inovação que permite a sustentabilidade dos negócios. No entanto, uma ideia só se transforma em inovação quando é materializada e resolve os problemas de forma eficaz, fazendo com que as pessoas queiram adquiri-la e usá-la, segundo Dornelas (2013).

Diante de todo esse cenário, a necessidade de as empresas inovarem continuamente para ampliar seu potencial competitivo e manter sua sobrevivência no mercado vem aumentando. Tal fato exige dos gestores a busca e a implementação de práticas gerenciais capazes de estimular e ampliar a capacidade de inovação de produtos, serviços, processos e modelos de gestão e a criação de novos negócios e novos mercados. Assim, é importante que os gestores criem um ambiente interno que favoreça as práticas de empreendedorismo corporativo.

Podemos entender empreendedorismo corporativo como o processo de criação e inovação de produtos, serviços e negócios complementares aos já existentes na empresa ou que promovam a renovação de seu negócio principal, desenvolvido e executado por funcionários dessa empresa. Ou seja, o empreendedorismo corporativo resulta da ação de funcionários, que criam uma nova organização ou estimulam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente. Cabe destacar que o empreendedorismo corporativo também é chamado de intraempreendedorismo, que significa a capacidade de os funcionários de uma empresa agirem como empreendedores, conforme apontam os autores Dornelas (2013) e Vilas Boas e Santos (2014).



### Fique atento

A inovação e a atitude empreendedora podem ser comuns em todos os níveis de uma empresa; ou seja, cada funcionário é capaz de inovar e ser um empreendedor a partir de suas próprias experiências e recursos, conforme Vilas Boas e Santos (2014).

O empreendedorismo corporativo é um meio de a organização estimular e aproveitar os indivíduos que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor. Dessa forma, estimular nos funcionários o espírito empreendedor é fundamental para o crescimento e a inovação de uma empresa. Cabe destacar que flexibilidade e criatividade são significativamente importantes para que as empresas possam alcançar desempenho eficiente no mercado competitivo, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

Assim, ao estimular o empreendedorismo interno, as empresas têm a possibilidade de alavancar competências existentes, ampliar o aprendizado sobre novos conhecimentos e novas habilidades e desenvolver competências inovadoras que a permitam superar suas expectativas em relação aos ganhos financeiros, estando também preparadas para competir em ambientes cada vez mais concorridos e dinâmicos, segundo Andreassi (2005).



### Fique atento

São as pressões sociais e culturais e a alta competitividade no mercado que fazem o empreendedorismo corporativo crescer, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

## Empresa tradicional x empresa empreendedora

O ato de empreender é motivado pela percepção da viabilidade de criar algo novo para realizar uma oportunidade, que é a chance que os empreendedores ou empresas possuem de alcançar o sucesso em seus negócios, satisfazendo às necessidades de mercado e obtendo lucro com isso. Isso vale para o empreendedorismo individual, para as empresas iniciantes e para as já estabelecidas. Ou seja, as oportunidades beneficiam tanto os novos negócios como também os negócios já existentes.



### Fique atento

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2013), uma oportunidade pode estar em um produto ou serviço inovador e diferenciado — que gera lucro e valor ao consumidor e contribui para o sucesso de um negócio —, na abertura de um novo mercado, em novos modelos de empresa, na utilização de novas tecnologias, novos materiais e novas técnicas de produção.

Para que o empreendedorismo possa ser praticado em uma empresa, é preciso que a mesma crie um ambiente que favoreça e estimule o potencial criativo e inovador dos colaboradores. Ou seja, a administração deve criar um ambiente que encoraje o funcionário a perceber que o comportamento empreendedor é desejável, bem como criar uma cultura corporativa que incentive a geração de novas ideias. É esse ambiente que pode gerar a intenção empreendedora, que, quanto mais forte, maior a chance de virar realidade.

A prática empreendedora nas organizações requer uma mudança de comportamento, envolvendo a criação de uma cultura empreendedora que permita e apoie o surgimento de inovações e a agilidade para a implementação dos novos projetos. Cabe destacar que a criação de uma cultura empreendedora exige das empresas uma orientação diferente em relação à sua administração. Assim, apesar dos benefícios que o empreendedorismo corporativo pode gerar para as empresas, muitas delas ainda adotam práticas gerenciais que inibem a criatividade e a inovação, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

Podemos traçar um diferencial entre empresas com gestão tradicional e empresas com gestão empreendedora a partir dos seguintes aspectos, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2013): orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento com recursos, controle de recursos, estrutura administrativa, sistema de recompensas, orientação para o crescimento e cultura empreendedora.

A orientação estratégica em empresas geridas no modelo tradicional é voltada para a utilização eficiente dos recursos da empresa. Ou seja, o futuro da empresa é pensado a partir do tipo e da quantidade de recursos que a empresa possui ou que pode acessar rapidamente. Nesse modelo de gestão, as oportunidades devem ser buscadas de forma eficiente e com base nos recursos existentes. Por sua vez, essa orientação, na gestão empreendedora, é voltada para a geração ou existência de oportunidades de novas entradas,

sem a preocupação com os recursos necessários para buscá-las. Ou seja, a obtenção e a organização dos recursos necessários para buscar uma oportunidade fazem parte de uma etapa secundária, como a etapa da elaboração da implementação das oportunidades descobertas. Isso quer dizer que os recursos não restringem o pensamento estratégico de uma empresa administrada de modo empreendedor, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2013).



### Fique atento

Novas entradas: podem ser representadas pela oferta de um novo produto em um novo mercado ou em um mercado já existente, pela oferta de um produto existente em um mercado novo ou pela criação de uma nova empresa. As novas entradas são consideradas como parte das ações mais básicas do empreendedorismo, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

Em relação ao comprometimento com a oportunidade, podemos dizer que empresas geridas de modo tradicional costumam avaliar bem a oportunidade antes de se decidir por ela. Para isso, se baseiam na coleta de dados e informações, bem como na projeção do retorno sobre os recursos que serão distribuídos com a escolha de determinada oportunidade. Ao decidir por ela, há um investimento inicial superior e a intenção de explorá-la por muito tempo. Já as empresas administradas de modo empreendedor buscam as oportunidades de modo muito mais rápido, aproveitando todas as suas janelas de possibilidades. Assim como distribuem recursos, também podem retirá-los rapidamente se verificarem que certa oportunidade não é favorável à empresa, minimizando as perdas da busca inicial, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

Em relação ao comprometimento com os recursos voltados à oportunidade, é importante refletir sobre eles, sobre como privilegiam a busca de oportunidades e como podem ser minimizados na busca de uma oportunidade específica. Ou seja, ao minimizar os recursos necessários para investir na busca inicial de uma oportunidade, a empresa também minimiza o volume de recursos que colocará em risco se a oportunidade não for bem-sucedida.

Empresas geridas pelo modo tradicional, quando decidem por uma oportunidade, comprometem grande volume de recursos ao estudarem todas as possibilidades, riscos, etc. Ou seja, essas empresas utilizam uma análise detalhada das informações disponíveis para seguir em frente, ou não, em uma

oportunidade e, quando o fazem, é difícil reverter os recursos investidos. As empresas com perfil empreendedor, por sua vez, costumam comprometer uma pequena parte de recursos em cada etapa da exploração de uma oportunidade, o que lhes dá flexibilidade de realizar mudanças rápidas conforme forem surgindo informações sobre a oportunidade ou o ambiente. Ou seja, como elas investem poucos recursos, caso mudem de rumo, as perdas são menores, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

Quando o assunto é controle dos recursos, as empresas administradas de modo tradicional têm seu foco na posse e no acúmulo de mais recursos, acreditando que sua independência se dá por meio do controle destes. O pensamento é que a posse dos recursos permite que estes sejam distribuídos de modo mais eficaz, favorecendo a empresa. As empresas empreendedoras, por sua vez, têm preocupação com o capital financeiro e intelectual, as experiências e competências e o acesso a recursos alheios, ou seja, ao investimento de outros, que pode favorecer a empresa na medida em que esta distribui esses recursos, trazendo ganhos também para o investidor.

A estrutura administrativa de empresas administradas de modo tradicional segue uma hierarquia formal, com funções e responsabilidades bem definidas, com rotinas formais de trabalho e pessoas para gerenciar a utilização dos recursos, que são controlados. Sua estrutura interna é focada na eficiência, e não na detecção e na ação rápida diante das mudanças ocorridas no ambiente externo. Já as empresas com perfil empreendedor são marcadas por uma estrutura administrativa menos burocrática e por redes informais de comunicação, com menor distância entre a alta administração e os clientes. Assim, conseguem se comunicar com o ambiente externo com maior facilidade, captando informações necessárias para a descoberta, a geração e a exploração de oportunidades. Ou seja, elas utilizam tanto suas redes internas (canais de comunicação informais no trabalho) quanto as redes externas (os compradores, os fornecedores e as instituições financeiras) para obterem as informações sobre recursos e oportunidades, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

A filosofia de recompensas em empresas tradicionais prevê a recompensa aos gerentes e aos funcionários de acordo com suas responsabilidades, que, por sua vez, são estabelecidas de acordo com os recursos que cada um deles controla. Quanto mais recursos os funcionários e gerentes controlam, maiores são as recompensas. Na empresa administrada de modo empreendedor, as recompensas são oferecidas aos funcionários com base em sua contribuição para a descoberta, a geração e a exploração de oportunidades; ou seja, nesse



modelo de gestão, os funcionários possuem liberdade para testar as possíveis oportunidades e são recompensados por isso.

Em relação à orientação ao crescimento, empresas administradas de modo tradicional optam por um crescimento mais lento e gradual, que possa ser administrado sem desestabilizar a empresa, colocando os recursos que controlam em risco e não arriscando, assim, os cargos e o poder da alta administração. Já as empresas com administração empreendedora visam ao crescimento acelerado da organização.

A cultura organizacional é outro aspecto que diferencia as empresas administradas de modo tradicional das empresas administradas de modo empreendedor. As empresas tradicionais, apesar de possuírem interesse por ideias, têm os recursos como centro de seus negócios, o que reflete em sua cultura organizacional. Dessa forma, seu interesse é por ideias que girem em torno dos recursos que elas controlam, restringindo o horizonte de oportunidades. A cultura organizacional em empresas com orientação empreendedora, por sua vez, estimula a geração de ideias e experimentos e a participação dos funcionários em outras atividades que possam estimular sua criatividade, cujos resultados são muito valorizados, por serem fonte de oportunidades de novas entradas. Ou seja, empresas administradas de modo empreendedor têm seu foco nas oportunidades, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

## **Desafios da cultura empreendedora**

Vimos anteriormente que o empreendedorismo corporativo, também chamado de intraempreendedorismo, pode alavancar os negócios de uma empresa, aumentando seu potencial inovador, sua competitividade no mercado e, conseqüentemente, sua lucratividade. Vimos também que, apesar dos benefícios gerados, ainda existem empresas que adotam práticas que inibem a ação empreendedora, ou seja, não estimulam o potencial criativo de seus colaboradores.

É importante ter em mente que, para que as empresas sobrevivam nesse mercado cada vez mais competitivo, elas precisam inovar em seus produtos, serviços, processos e, até mesmo, em seu modelo de gestão. Elas precisam estar preparadas para enfrentar as rápidas mudanças que têm ocorrido no ambiente externo e que impactam em seu ambiente interno e para atender às necessidades do mercado. Para isso, precisam inovar e, para inovar, devem contar com pessoas capazes de transformar ideias em realidade.

Para que o empreendedorismo corporativo aconteça, é fundamental a manutenção de um ambiente favorável à criação, ao compartilhamento de ideias

e à inovação. Para começar, é fundamental promover uma mudança na cultura da organização. Ou seja, é importante adotar uma cultura empreendedora. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2013), um bom ambiente empreendedor necessita de:

- tecnologia avançada para a prática de pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, estimulando e apoiando novas ideias;
- experimentação, ou seja, a tentativa e erro não devem ser punidos — uma empresa empreendedora deve permitir erros e fracassos no desenvolvimento de inovações, já que aprender com a experiência é importante para o empreendedor e para a empresa;
- certificar-se de que não existem obstáculos que inibam a criatividade no desenvolvimento de um novo produto;
- recursos suficientes e de fácil acesso;
- incentivo ao trabalho em equipe, formando equipes de trabalho multidisciplinares, com a participação das pessoas necessárias, independentemente da área a que pertençam;
- estímulo ao espírito empreendedor, ou seja, permitir que este se desenvolva sem pressão e de forma voluntária entre as pessoas da organização;
- sistema de recompensa ao empreendedor corporativo, que precisa ser recompensado de forma adequada pela energia, esforço e riscos empreendidos na criação de um novo empreendimento;
- patrocinadores e defensores em toda a empresa que apoiem o processo criativo e que sejam flexíveis no planejamento, ao estabelecerem novos objetivos e direções, quando necessário;
- apoio e aceitação da alta administração, participando fisicamente do processo e também disponibilizando recursos humanos e financeiros necessários — esse talvez seja o principal aspecto para a criação de um ambiente empreendedor de sucesso.



### Fique atento

É recomendável que o estabelecimento de um ambiente empreendedor seja realizado por alguém externo à organização, para facilitar o processo, principalmente se este se der em uma empresa tradicional e com histórico de poucas mudanças e poucos lançamentos de novos produtos, apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2013).

Ao falarmos em empreendedorismo corporativo, não podemos deixar de falar no empreendedor corporativo e nas características necessárias para que este tenha sucesso, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2013):

- conhecer o ambiente — além de ser criativo, é necessário conhecer muito bem os ambientes internos e externos da organização;
- ser visionário e sonhar alto — ou seja, ser um líder visionário, que enxergue o futuro, que possua um sonho e que não meça esforços para superar obstáculos para sua concretização, fazendo com que os outros sonhem seus sonhos;
- criar opções administrativas e ser flexível — não pode ser estático, deve ser dinâmico, ser aberto a novas ideias, iniciativas e mudanças;
- encorajar o trabalho em equipe — ou seja, utilizar uma abordagem multidisciplinar;
- estimular a discussão aberta — incentivar o diálogo e a discussão aberta para fortalecer uma equipe criativa; a equipe deve ter liberdade para discordar e criticar ideias, até chegar à melhor solução; o grau de abertura e liberdade entre os integrantes da equipe vai depender do grau de abertura e liberdade dado pelo líder empreendedor;
- construir uma coalizão de patrocinadores — ou seja, contar com o comprometimento de todos da equipe no novo empreendimento, especialmente nos momentos difíceis; o empreendedor deve conseguir isso sem contar com fatores motivadores, e sim com sua capacidade de influenciar;
- ser persistente — apesar da frustração e dos obstáculos comuns que existem ao longo do processo de estabelecimento de um empreendimento, é preciso ser persistente para que o novo empreendimento possa ser concluído com sucesso.

Para implementar uma cultura empreendedora em uma organização, é fundamental o apoio e o interesse da alta administração em relação à criação e ao desenvolvimento de novas ideias, bem como o comprometimento dos demais níveis da organização. Só assim será possível passar por todas as etapas do processo de mudança cultural.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2013) e Vilas Boas e Santos (2014), são imprescindíveis para a sustentação de uma cultura empreendedora, que estimule, apoie e promova o desenvolvimento de novas ideias:

- recursos materiais, humanos e financeiros necessários, disponíveis e de fácil acesso;
- tecnologia avançada;
- treinamento dos funcionários;
- novas formas de se aproximar dos clientes;
- ser produtiva com menos recursos e distribuir o controle destes aos funcionários, em todos os níveis da organização;
- adotar comportamento flexível e inovador, com maior autoridade sobre gastos e recursos;
- adoção de sistemas de recompensa justos;
- incentivos e reconhecimento que estimulem o processo empreendedor;
- tolerância ao erro;
- autonomia para experimentação de novos métodos de organizar e executar o trabalho; e
- um sistema de avaliação que permita expandir atitudes bem-sucedidas e eliminar as fracassadas.

Cabe destacar que, apesar de várias pesquisas realizadas na área que comprovam que ações de empreendedorismo corporativo são ampliadas quando existem nas empresas práticas gerenciais que apoiam, estimulam e promovem as iniciativas dessa natureza, como apresentado anteriormente, o empreendedorismo corporativo ainda enfrenta vários desafios e exige diversos atributos, como os apresentados no parágrafo anterior. Para finalizarmos, destacamos como desafios para o empreendedor a dificuldade de a organização manter um comprometimento de longo prazo com a cultura empreendedora, a falta de liberdade dos funcionários para tomar decisões autônomas e o ambiente restritivo, que inibe as práticas criativas e inovadoras, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2013).



## Referências

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. *Fator humano: empreendedorismo corporativo*, v. 4, n. 3, p. 63–67, ago./out., 2005.

DOLABELA, F. *O Segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. *Empreendedorismo* [recurso eletrônico]. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

VILAS BOAS, E. P.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *Rev. Adm.*, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 399–414, abr./maio/jun. 2014.

## Leituras recomendadas

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo Corporativo*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

HASHIMOTO, M. et al. *Práticas de empreendedorismo: casos e planos de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS