



Intraempreendedorismo

USP, FEA

Sumário da aula

1. Organizações empreendedoras e empreendedorismo corporativo
 - 1.1. O que é o intraempreendedorismo
 - 1.2. Perfil do intraempreendedor
 - 1.3. Organizações empreendedoras
 - 1.4. Empreendedorismo corporativo: as empresas maduras também desejam ser empreendedoras?
 - 1.5. Criar uma cultura corporativa empreendedora
 - 1.6. Características da liderança no empreendedorismo corporativo

5.1. O que é o intraempreendedorismo



Afinal, o que é isso?

De acordo com Zahra (1995, 1996) o termo empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo é a soma da inovação, renovação e esforços relacionados com novos negócios de uma empresa, sendo que:

- A inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais;
- A renovação significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do objetivo do seu negócio, das suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências que são usadas de forma criativa para criar valor aos acionistas.

O termo empreendedorismo corporativo foi introduzido por Gifford e Elizabeth Pinchot em 1978. Para estes autores, o empreendedor interno é aquele que detém liberdade, recursos e retornos associados ao alcance de um conjunto de objetivos definidos pela organização.

Desde há alguns anos que grandes empresas como a IBM ou a Apple utilizam métodos para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, com o objetivo de diminuir a burocracia, promover a flexibilidade e gerar respostas rápidas às alterações de mercados e fomentar a competitividade.

5.1. O que é o intraempreendedorismo

Pode-se então afirmar que

O intraempreendedorismo é um processo muito importante e revolucionário que permite a produção e aceleração de inovações contínuas dentro das empresas empreendedoras através da melhor utilização e mais racional dos seus talentos empreendedores.

Surgiu como uma sequência natural do empreendedorismo para responder aos novos desafios empresariais (Dantas, 2008). Segundo Kanter (1989) e Christensen (2004) o interesse pelo intraempreendedorismo reside sobretudo na sua importância para a sobrevivência de uma empresa. As empresas precisam inovar para sobreviver, precisam melhorar e ampliar aquilo que fazem para que sejam inovadoras através da prática do intraempreendedorismo.

5.1. O que é o intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo tem vantagens para ambos os atores envolvidos, organização e colaboradores:

- A organização consegue promover um clima que promove a inovação e a criatividade facilitando a resolução de problemas e o aparecimento de novos produtos e soluções para a empresa, com impactos positivos sobre a competitividade.
- Os funcionários ganham pela motivação de verem as suas ideias aplicadas e reconhecidas pela gestão de topo da organização e pelos seus pares, assim como pelos retornos financeiros que podem eventualmente ser auferidos.
Esta prática deixa de parte a participação passiva, acelera o aparecimento de inovações e promove a resolução de problemas.

5.1. O que é o intraempreendedorismo

Diferenças

Empreendedorismo

- Criação de riqueza.
- Procura de financiamento
- Criação de estratégias e cultura organizacional.
- Risco controlado.
- O retorno é para o empreendedor e para o acionista.

Intraempreendedorismo

- Desenvolver a situação da empresa.
- Procura de potencial interno
- Deve trabalhar dentro de outra cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização.

Semelhanças

- Ambos envolvem o reconhecimento, a avaliação e a exploração de oportunidade.
- Ambos requerem o objetivo de levar à criação de produtos, processos ou negócios.
- Em ambos os casos, o empreendedor ou o intraempreendedor encontrará resistência e obstáculos e necessitará ser perseverante, necessitando ainda de capacidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003, citado por Sarkar, 2010)

5.1. O que é o intraempreendedorismo

Vantagens e desvantagens do intrapreendedorismo:

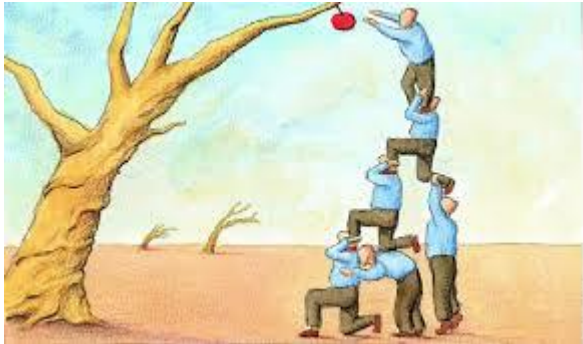
VANTAGENS:

Acelera o aparecimento de inovações e promove a resolução de problemas, constituindo-se como um fator chave para a adaptação das organizações às alterações atuais rápidas.

DESVANTAGENS:

Aparecimento de um ambiente demasiado competitivo que pode gerar problemas na organização sobretudo na partilha da informação e no trabalho em equipa. E, ainda a criação de um espírito competitivo baseado apenas nos retornos financeiros. Esta desvantagem pode ser ultrapassada através da promoção de um ambiente competitivo colaborativo.

5.2. Perfil do intraempreendedor



Vários autores sublinham os traços individuais dos intraempreendedores, considerando que estes têm um papel fundamental na capacidade para inovar e na promoção da competitividade das organizações.

Intraempreendedor: é aquele que ao invés de criar a sua própria empresa, tenta criar, inovar e/ou identificar oportunidades no seio da organização onde trabalha. Para além de terem um conjunto de competências de natureza técnica são dinâmicos, proativos e comprometidos com a organização. Tentam alcançar metas assumindo a responsabilidade pessoal no desenvolvimento dos objetivos a que se propõem.

Estes podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso da organização, e, esta deve reconhecer nos mesmos valor e ponderar sobre o custo da possível perda destes trabalhadores qualificados e competentes (Pinchot, 1985).

A manutenção destes recursos humanos passa por um maior envolvimento pessoal e pode ser realizado através da participação na gestão, no capital e nos lucros ou resultados.

5.2. Perfil do intraempreendedor

Capacidades diferenciadoras do intraempreendedor



- capacidade para analisarem cenários, criar ideias e inovar (Pruoy e Shays , 1993; Zahra, 1996; Wunderer, 2001;);
- procurar novas oportunidades para estas empresas (Pruoy e Shays , 1993; Zahra, 1996; Wunderer, 2001);
- permite a retenção de talentos e ao mesmo tempo de lidar com as ameaças do mercado concorrente (Andreassi e Chieh, 2007);
- agregam valor através de novas e únicas combinações ou recombinações de recursos em ambientes incertos e ambíguos (Wunderer, 2001);

5.3. Organizações empreendedoras

A promoção do empreendedorismo no seio das organizações depende de alguns aspetos:

- **Orientação estratégica e compromisso com a identificação e exploração de novas oportunidades;**
- **Controlo de recursos**
As empresas empreendedoras, em regra, preocupam-se menos com a propriedade dos recursos e mais com o acesso aos recursos -capital financeiro, capital humano e outros recursos. As empresas tradicionais se focalizam na posse e acumulação dos recursos;
- **Estrutura organizacional**
As empresas empreendedoras têm uma estrutura organizacional orgânica, existem poucas regras e burocracia entre a gestão de topo e os restantes níveis de gestão da empresa e abundam os canais de comunicação informal. As empresas tradicionais, têm estruturas bem definidas e voltadas para a exploração da eficiência interna na afetação dos recursos. Possuem uma hierarquia formal com regras e responsabilidades definidas, altamente rotinizadas;

5.3. Organizações empreendedoras

A promoção do empreendedorismo no seio das organizações depende de alguns aspetos:

- **Filosofia de recompensa**

As empresas empreendedoras focam-se na identificação e exploração de novas oportunidades que representem a criação de valor para a empresa e têm uma filosofia empreendedora no que concerne à compensação dos colaboradores. As empresas tradicionais, recompensam os colaboradores com base na posição hierárquica e na antiguidade na empresa;

- **Orientação para o crescimento e cultura organizacional**

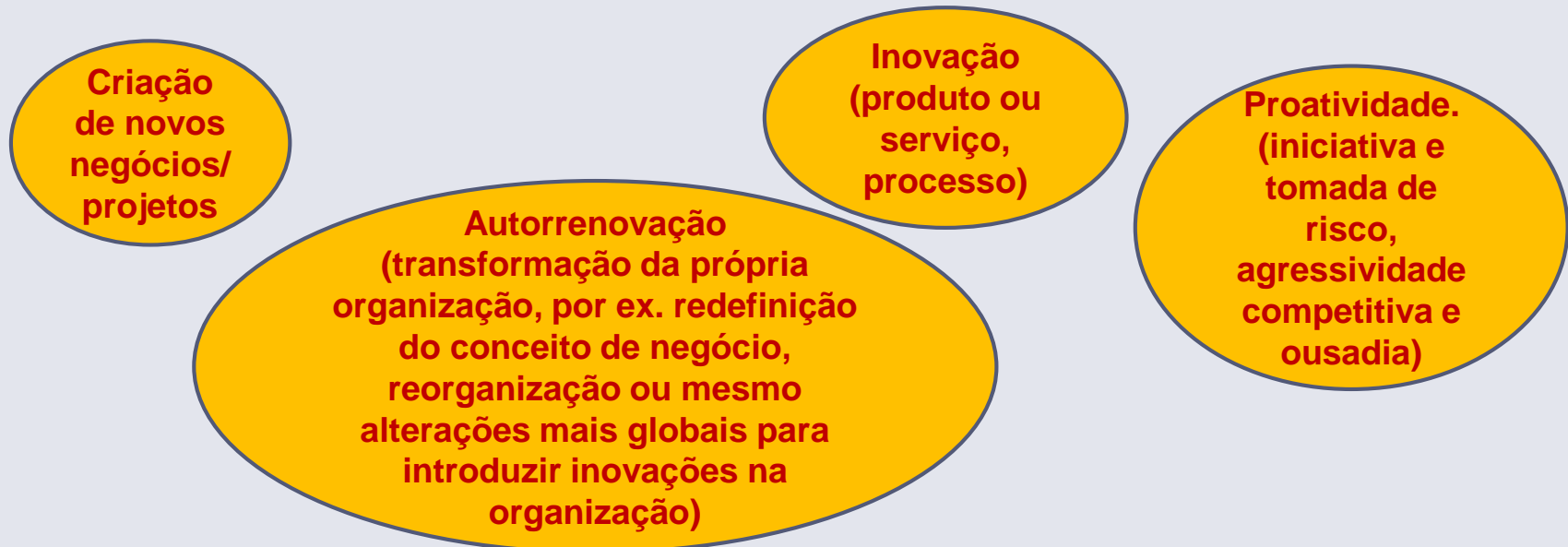
Nas empresas empreendedoras existe uma enorme vontade em aumentar a dimensão da empresa em pouco tempo – ex: empresas gazelas de crescimento rápido com elevado potencial de crescimento e por criarem emprego qualificado. As empresas tradicionais crescem mais lentamente de forma segura e com menos riscos. A cultura também permite distinguir empresas empreendedoras de empresas tradicionais. As empresas empreendedoras incentivam os colaboradores a apresentarem ideias, a desenvolverem novas tarefas, estimulando a criatividade e a obtenção de novos resultados que permitam aproveitar novas oportunidades e novas entradas no mercado. As empresas tradicionais avaliam os recursos que detêm o que se repercute na cultura organizacional, assim como nas oportunidades exploradas que são em número limitado.

5.4. Empreendedorismo corporativo: as empresas maduras também desejam ser empreendedoras?

Com o aumento da dimensão as empresas podem tender a tornarem-se menos flexíveis e criativas, resistentes à flexibilidade, crescimento e diversificação .

O empreendedorismo corporativo, pode ser fundamental para as empresas em contextos hiper-competitivos, onde há necessidade de desenvolver novos produtos ou serviços, diversificar, inovar e diferenciar, aumentar a produtividade, reduzir custos, etc.

Neste contexto, o empreendedorismo corporativo deve refletir-se nas atividades empresariais e nas orientações emanadas pela gestão de topo, assentando em quatro elementos chave:



5.6. Liderança e empreendedorismo corporativo

No que concerne à liderança, o empreendedor corporativo deve ser flexível e criar opções de gestão, encorajando a mudança na estrutura organizacional e desencadeando a criação de novas oportunidades.

Deve ter capacidade para mobilizar equipas e de usar uma abordagem multidimensional. Esta perspectiva, pode implicar alterações na estrutura organizacional, assim como interconectar diferentes departamentos e competências.

Esta abordagem pode ser geradora de conflitos, e, por esse motivo o empreendedor deve ser um diplomata.

A discussão aberta dentro das equipas é fundamental para a criação de algo novo, os desacordos e críticas devem ser encarados como parte do processo de aprendizagem em busca de melhores soluções.

A persistência do empreendedor é também fundamental ao empreendedor corporativo. Os entraves, obstáculos e frustrações fazem parte dos processos de criação de novas empresas e do lançamento de novos projetos. A persistência é fundamental para ultrapassar estas dificuldades.

5.5. Criar uma cultura corporativa empreendedora

Características de uma organização empreendedora

- Empresa inovadora e ou ligada à tecnologia.
- Encorajamento de novas ideias.
- Triagem e aceitação do erro.
- Permissão da falha.
- Disponibilidade e acesso aos recursos.
- Equipas multidisciplinares.
- Horizontes de longo prazo.
- Sistema de remunerações/recompensas adequado.
- Apoio da gestão de topo.

Fonte: Hisrich et al., 2010, adaptado.

Os 10 mandamentos do intraempreendedor

- 1) Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido
- 2) Evite quaisquer ordens que visem interromper o seu sonho
- 3) Execute qualquer tarefa necessária ao desenvolvimento do seu projeto
- 4) Encontre pessoas para ajudá-lo. O intraempreendedorismo não é uma atividade individual
- 5) Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores
- 6) Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o sistema de defesa da organização
- 7) Tenha em mente sempre os melhores interesses da organização e dos seus clientes, especialmente quando você tem de contornar as regras ou evitar a burocracia
- 8) Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir autorização
- 9) Seja leal às suas metas, mas realista quanto à forma de atingi-las
- 10) Respeite e eduque os seus patrocinadores

Pinchot, 1989, adaptado