

# DEFINIÇÕES E FORMAS DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA REVISÃO TEÓRICA

## DEFINITIONS AND FORMS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: A THEORETICAL REVIEW

**DANIEL CHRISTIAN HENRIQUE**

Mestre de Administração e Professor do UNICURITIBA

**SIEGLINDE KINDL DA CUNHA**

Doutora economia – Universidade Positivo

### RESUMO

Este estudo buscou, essencialmente, fazer uma revisão dos conceitos e formas de empreender dentro das empresas, ou seja, do empreendedorismo corporativo. O resultado apontou definições diferentes com usos diversos, porém dentro de contextos iguais: a empresa. Em um segundo momento buscou-se resgatar uma comparação com os empreendedores que atuam de forma independente em seus próprios negócios, para melhor fixação das diferenças e semelhanças das duas principais vertentes do empreendedorismo.

**Palavras chave:** empreendedorismo corporativo, empreendedorismo, teorias.

### ABSTRACT

This study sought primarily to review the concepts and ways to undertake within companies, or of corporate entrepreneurship. The result showed different definitions in different uses, but within the same contexts: the company. In a second step we attempted to rescue a comparison with the entrepreneurs who operate independently in their own businesses, to improve fixation of the differences and similarities of the two main strands of entrepreneurship.

**Key words:** corporate entrepreneurship, entrepreneurship, theories.

## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial está envolto de incertezas e angústias frente ao quadro de recessão econômica mundial ocorrido há poucos anos atrás, com alguns países ainda em fase de recuperação, outros em início de novas expansões. Em convergência a isto, acrescenta-se nas últimas décadas um grande enxugamento do quadro de funcionários nas grandes corporações, reestruturações, fechamento, privatizações, robotização, informatização, fusões, ferramentas administrativas como o *downsizing* (HENRY; FRANCES; LEITH, 2005). Dessa forma, da década de 90 até os dias atuais, a história brasileira tem presenciado a crescente busca pelo auto-emprego, caracterizado pelo surgimento de empreendedores involuntários, representados principalmente por recém-formados e por trabalhadores demitidos de suas empresas.

Em convergência com este quadro, surgem as profundas transformações vivenciadas nas últimas décadas nos mais diferentes aspectos – políticos, sociais, tecnológicos e econômicos – que têm gerado insegurança em toda a sociedade devido a uma grande sensação de incerteza que os domina. Esse cenário pressionou por mudanças nas estratégias competitivas, visto que se tem reduzido gradativamente a intensidade da vantagem competitiva conseguida através do lançamento de novos produtos e serviços. Por outro lado, ainda, o tempo desta vantagem é igualmente curto e vem se reduzindo nas últimas décadas. Instala-se, então, um ambiente de hipercompetição nos quais as organizações são obrigadas a buscar novas formas de gestão com predomínio no desenvolvimento da capacidade de inovação de seus indivíduos, ou seja, por meio de ações intra-empendedoras ou também chamado de empreendedorismo corporativo (VARGAS, 2002).

Kuratko, Ireland e Hornsby (2001) enfatizam que ocorreu uma revolução ao longo das décadas de 80 e 90 sobre o valor das ações empreendedoras como contribuinte para o desempenho das empresas. Foi um período no qual as empresas estavam redefinindo seus negócios enquanto pensavam em como usar melhor seus recursos humanos e aprendiam a competir na economia global. Salientam ainda que algumas das companhias mais conhecidas do mundo tiveram que suportar transformações para ficarem mais empreendedoras, através de anos de reorganização e reestruturação promovendo mudanças na identidade ou cultura destas empresas, enquanto fundiam em seu cotidiano o novo espírito empreendedor ao longo de suas operações.

Diante do quadro exposto, este estudo tem por objetivo fazer uma contemplação das principais contribuições teóricas a cerca do empreendedorismo corporativo (intraempreendedorismo), elencando suas principais definições e formas assim como suas principais diferenças e semelhanças com o empreendedorismo, ou seja, aqueles que abrem seu próprio negócio.

## 2. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O empreendedorismo corporativo é considerado um dos principais aspectos responsáveis pelo desenvolvimento organizacional e econômico, assim como para geração de riqueza. Em consequência, acadêmicos e profissionais do mercado têm mostrado interesse crescente neste campo desde meados dos anos oitenta devido ao efeito benéfico na revitalização e performance das empresas (ANTONCIC; HISRISH, 2004), principalmente

quando inseridas em ambientes competitivos que desafiam o gerenciamento tradicional frente as descontinuidades criadas pela economia global, alta volatilidade, hipercompetição, mudanças demográficas, competição baseada no conhecimento e desaparecimento de setores acompanhado pelo enorme crescimento de outros (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997).

Tais benefícios citados são independentes do tamanho da organização, visto que pequenas, médias e grandes empresas têm alicerçado sua busca da vantagem competitiva e oportunidades em ações empreendedoras de seus funcionários, criando inovações, renovações e negócios corporativos novos (FERREIRA, 2001). Mas não apenas organizações agregam os frutos do empreendedorismo corporativo, toda uma economia pode ser afetada através do aumento da produtividade, aperfeiçoando as melhores práticas, criando novas indústrias e realçando a competitividade internacional (ANTONCIC; HISRISH, 2004). Por estas razões, o uso de habilidades empreendedoras dentro de organizações nos últimos anos tem sido, então, tema de calorosos debates entre profissionais e acadêmicos.

Quando ações empreendedoras são estabelecidas dentro de uma empresa existente, de maneira geral, utiliza-se o termo empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo (PINCHOT III, 1989; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001). Essa terminologia é considerada legítima, embasada no fato de que o processo empreendedor pode ser aplicado sem perda conceitual tanto ao empreendedorismo como ao intraempreendedorismo, pois a oportunidade, os recursos e a equipe empreendedora são aspectos-chave, independente da organização (TIMMONS; SPINELLI, 1994).

Durante a década de 80 ao longo dos anos 90 houve uma revolução sobre o valor das ações empreendedoras como contribuinte para o desempenho das empresas. Foi um período no qual as empresas estavam redefinindo seus negócios enquanto pensavam em como usar melhor seus recursos humanos e aprendiam a competir na economia global (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990). Grandes empresas como IBM e Siemens passaram a enfrentar grandes dificuldades para competir com novas empresas mais rápidas e oportunistas, desafiando-as com preços menores, novos *designs* e desenvolvimento de produtos de forma rápida. Apesar deste declínio ter sido mais acentuado na indústria, o setor financeiro também se viu atingido por competidores ágeis, no qual diversos bancos tiveram que comprar seus novos rivais mais eficazes para sobreviver (THORNBERRY, 2003). Desta forma, algumas das companhias mais conhecidas do mundo tiveram que suportar transformações para superar tais problemas e ficarem mais empreendedoras, através de anos de reorganização e reestruturação promovendo mudanças na identidade ou cultura destas empresas, enquanto fundiam em seu cotidiano o novo espírito empreendedor ao longo de suas operações.

Entretanto, o desenvolvimento de atividades de empreendedorismo dentro de uma corporação foi e continua sendo de difícil execução, por envolver mudanças internas radicais e alterar o comportamento organizacional. Os principais entraves a serem superados com o empreendedorismo corporativo incluem: mudanças necessárias, inovações e melhoras na posição de mercado para evitar a estagnação e declínio; fraquezas percebidas em métodos tradicionais de administração corporativa; e renovação dos empregados desiludidos com o a burocracia do modelo organizacional (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

Executivos e gestores dos mais variados segmentos de indústrias tentavam, e tentam ainda hoje, contribuir para alavancar novamente o sucesso de suas organizações incentivando o comportamento empreendedor de seus funcionários. Mas não apenas com relação ao quesito de criar novos negócios, mas sim no entorno de algo mais abrangente, ligado com uma constante orientação à ação, pensando de forma diferente, sempre na busca de novas oportunidades para a empresa e criando algo novo. Tudo isto com o intuito

básico de transformar estas ações em lucros para a organização, no qual recebe um especial destaque o papel do líder, responsável por orientar e estimular todo esse processo em seus funcionários (DORNELAS, 2003). Se a organização não tiver uma liderança bem estabelecida em todos os seus níveis, que permita uma integração vertical e horizontal, idéias inovadoras, que porventura surjam, poderão encontrar resistência nos demais setores da empresa e não serem implantadas e, conseqüentemente, não obter ganhos para a empresa (MINTZBERG, 1995).

Desta forma, para facilitar o comportamento empreendedor das pessoas dentro da organização, vem a ser necessário a implantação de um gerenciamento empreendedor e não continuar com um gerenciamento meramente administrativo. Gerenciamento empreendedor tem por pressuposto possibilitar aos membros de uma organização uma facilitação para criarem mudanças, buscarem iniciativas empreendedoras através do desenvolvimento de algo novo e recompensando-os por este esforço. Inversamente, o gerenciamento administrativo é orientado à execução de atividades existentes, no qual cada pessoa e departamento sabem seu lugar e seu principal objetivo é assegurar a continuidade de atividades já desenvolvidas (KANTER apud ELIASSON; DAVIDSSON, 2003).

### **3. METODOLOGIA**

Para a realização deste artigo, buscou-se analisar as principais publicações sobre o tema *empreendedorismo corporativo* por meio da técnica de pesquisa bibliográfica. Foram pesquisados periódicos internacionais de renome no segmento, como: *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Strategic Management Journal*, *England Journal of Entrepreneurship*, *The Academy Management Executive*, dentre outros. Revisaram-se, ainda, as principais publicações dos autores nacionais e estrangeiros mais conceituados sobre o assunto que abordam a temática da formação empreendedora. Foram lidos, em uma primeira etapa da coleta dos dados, o título, as palavras-chave e o resumo de cada artigo do periódico *Journal of Business Venturing*. Os estudos mais vinculados diretamente ao empreendedorismo corporativo foram, então, em uma segunda etapa, fichados e examinados. Os artigos dos demais periódicos internacionais foram escolhidos através da análise das referências bibliográfica de outros artigos, quanto mais citado, maior foi o peso dado para o mesmo.

### **4. DEFINIÇÕES E FORMAS DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

Com relação à definição de empreendedorismo corporativo, não há uma vertente única, aceita como universal (FERREIRA, 2001) - assim como também não existe consenso para a definição de empreendedorismo. Apesar desta falta de convergência quanto ao termo, a literatura sobre empreendedorismo corporativo revela duas tendências principais: a primeira está focada no indivíduo que implementa inovações na empresa, apresentando o empreendedorismo corporativo como um conjunto de características psicológicas, de atributos pessoais e, ainda, dos papéis ou funções dos empreendedores que atuam dentro da organização. A segunda linha de tendência procura demonstrar o processo intraempreendedor, os fatores que conduzem a sua emergência e as condições requeridas, delineando o empreendedorismo corporativo como um modo organizacional, caracterizado por fatores como liberdade e autonomia, permitindo a seus empregados estarem sempre na busca de inovações (CARRIER, 1996).

Dentre as várias definições ou termos usados nas pesquisas, os utilizados com maior frequência e que recebem maior destaque são: empreendedorismo corporativo (ZAHRA; COVIN, 1995; SHARMA; CHRISMAN, 1999; DORNELAS, 2003) e intraempreendedorismo (ANTONCIC; HIRISCH, 2003; CARRIER, 1996; MCGINNIS; VERNEY, 1987; LUCHSINGER; BAGBY, 1987; PINCHOT III, 1989). Sharma e Chrisman (1999) e Ferreira (2001) ainda identificam outros termos utilizados na literatura, como: empreendedorismo corporativo interno, empreendedorismo interno, empreendimento corporativo, renovação estratégica, negócios corporativos, administração de negócios, novos negócios, *corporate venturing* ou apenas *venturing*. A definição utilizada com maior frequência é empreendedorismo corporativo. No entanto, citações e exemplificações de outros autores que utilizam outras denominações, como as citadas acima serão ainda discorridas.

Antoncic e Hisrish (2003, p.3), ao utilizarem o termo empreendedorismo corporativo, denominam a expressão da seguinte maneira:

(...) empreendedorismo corporativo está definido como empreendedorismo dentro de uma organização existente, recorrendo a intenções de comportamento emergentes e comportamentos de uma organização, os quais divergem do modo habitual de negociar. Processos de empreendedorismo corporativos ocorrem em uma empresa existente, indiferente a seu tamanho e não só recorre a criação de novos negócios, mas também para outras atividades inovadoras como desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas. As características de empreendedorismo corporativo incluem: novos negócios, inovação de produtos/serviços, inovação de processo, alto-renovação, tomada de risco, pró-atividade, e agressividade competitiva.

Este conceito está de acordo, ou em sinergia, com o conceito de Schumpeter (1982), em que o empreendedorismo refere-se a criação de valor por meio de novas combinações que causam descontinuidade.

Utilizando a denominação intraempreendedorismo, McGinnis e Verney (1987) classificam-na de maneira mais simples: trata-se do fortalecimento do “espírito empreendedor” em uma pequena ou grande organização, integrado a sua cultura. Compartilhando da mesma denominação, Pinchot III (1989, p.xi), complementa essas conceituações ao estipular que os intraempreendedores “são aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização, (...) é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa”.

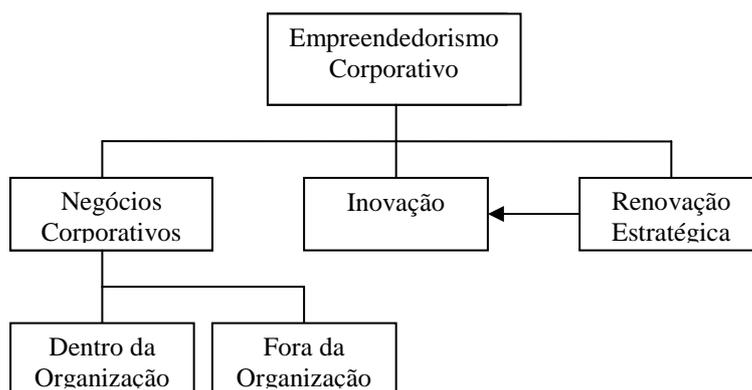
Zahra e Covin (1995) complementam que, em decorrência de tamanhas e importantes funções, o empreendedorismo corporativo vem a ser essencial para revitalização das organizações, principalmente através da tomada de risco, inovação e comportamento competitivo. Esses comportamentos são, então, refletidos nas decisões da cúpula da organização com relação a: decisões de investimento e ações estratégicas em face a incerteza; a extensão e frequência de inovações de produtos, relacionado a tendência para liderança tecnológica e, ainda, abrindo caminho para uma propensão para as empresas competirem mais agressivamente e pró-ativamente com empresas rivais. No entanto, os autores deixam claro que nem todos os esforços de empreendedorismo corporativo aperfeiçoam a performance da empresa, visto que são atividades que envolvem risco e, conseqüentemente, podem ser prejudiciais a empresas de baixa desenvoltura financeira. Além disto, organizações pobres, com falta de foco estratégico e políticas organizacionais disfuncionais frequentemente destroem as atividades de empreendedorismo corporativo da organização. Carrier (1996) lembra, porém, que não apenas grandes

organizações com altos lucros podem buscar processos intraempreendedores, mas também as pequenas empresas. Estas são um dos principais embriões de empreendedorismo corporativo, mas que ficam um pouco de lado, visto que as pesquisas priorizam o estudo deste fenômeno em organizações de maior porte.

Ao enfatizar o enquadramento dos horizontes que o empreendedorismo corporativo atinge, Dornelas (2003) defende que não diz respeito apenas a algo novo ou uma mera adaptação do empreendedorismo. E sim, da ampliação da definição de empreendedorismo, aplicando-a a outras áreas, sem perda conceitual, de maneira que as empresas possam implementá-lo para gerar as mudanças necessárias para buscar a inovação, e consequentemente o sucesso.

Sharma e Chrisman (1999, p.20) utilizam uma definição de empreendedorismo corporativo mais ampla ao incluir renovações estratégicas. Nesta conceituação, os autores cunham o termo empreendedorismo corporativo ao processo no qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, cria(m) novos negócios corporativos – seja dentro ou fora da organização ou instiga(m) renovação estratégica ou inovação dentro daquela organização. A figura 2 abaixo, demonstra a visão de empreendedorismo corporativo dos autores e suas respectivas ramificações em negócios corporativos dentro e fora da organização.

FIGURA 1 – FORMAS DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO



Fonte: Sharma e Chrisman (1999, p. 20)

Enfatizou-se a renovação estratégica como sendo os esforços corporativos que resultam em mudanças significativas no negócio da organização, em suas estratégias ou estrutura. Tais mudanças alteram relações pré-existentes dentro da organização ou com seu ambiente externo e que geralmente envolve algum tipo de inovação. A principal diferença para a geração de negócios corporativos é que enquanto este envolve a criação de negócios novos, a renovação estratégica conduz a uma reconfiguração dos negócios já existentes dentro da corporação (SHARMA; CHRISMAN, 1999). Na tentativa de melhor esclarecer a renovação estratégica, Ferreira (2001) argumenta que esta envolve a criação de novos bens e/ou riquezas através da combinação de novos recursos. Inclui ações de reorientação da competência dos negócios, fazendo mudanças principalmente em marketing ou distribuição, redirecionamento do desenvolvimento de produtos e operações de reformulação.

Negócios corporativos fora da organização referem-se a algo que foi gerado internamente em um primeiro momento - como inovações ou projetos internos, e que em um segundo momento se tornam novos negócios fora mesma, por algum motivo estratégico,

sob a forma de *spin-offs*, *joint-ventures* com outras empresas ou mesmo via investimentos de capital de risco. Desta forma, o novo projeto ou negócio possui, em última instância, regras próprias e é mais autônomo, não seguindo as regras preexistentes na corporação em que foi gerado (DORNELAS, 2003).

Dentre estas ramificações que envolvem o empreendedorismo corporativo, todas possuem elementos em comum, como: a criação de algo novo que não existia anteriormente; estas inovações requerem recursos adicionais e/ou mudanças nos padrões de recursos empregados dentro da organização e o aprendizado de como alocar tais inovações e suas implementações no qual resultam no desenvolvimento de competências e capacidades organizacionais novas (THORNYBERRY, 2003).

Outra diferenciação conceitual diz respeito ao empreendedorismo corporativo formal e informal. De acordo com Ferreira (2001), esforços informais – resultado de criatividade individual ou da busca de interesses pessoais, ocorrem autonomamente, com ou sem a autorização oficial da organização. Quando recebem a autorização formal da empresa, tornam-se parte integrante da mesma. Por fim, conclui que as organizações devem buscar os dois aspectos, formal e informal, para compor um adequado ambiente de empreendedorismo corporativo na organização.

Barringer e Bluendorn (1999) contribuem às teorias com uma posição mais peculiar ao dizerem que o empreendedorismo corporativo é um fenômeno de comportamento no qual todas as empresas se posicionam dentro de um *continuum* que se enquadra de altamente conservador a altamente empreendedor. Empresas empreendedoras são tomadoras de risco, inovadoras e pró-ativas enquanto que empresas conservadoras são adversas ao risco, menos inovadoras e adotam o “esperar pra ver”. O posicionamento da empresa neste *continuum* é chamado de intensidade empreendedora, que vai atuar como um termômetro da capacidade competitiva da organização dentro de um ambiente turbulento.

Assim, esta ampliação da perspectiva de empreendedorismo deixou o termo mais vinculado às características acima citadas - capacidade de correr riscos, busca de inovação e pró-atividade, que podem, então, serem aplicadas a processos corporativos como também para negócios próprios (SHARMA; CHRISMAN, 1999; ZAHRA; COVIN, 1995). O termo pró-atividade pode levar a diversas concepções de acordo com o referencial de cada leitor, portanto é importante destacar que a expressão refere-se à capacidade da organização de ganhar de seus concorrentes através da introdução de novos produtos, serviços ou tecnologias para o mercado (ZAHRA; COVIN, 1995).

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990), por sua vez, propuseram um modelo de avaliação do grau de empreendedorismo corporativo através da combinação destas três características que permite avaliar o quanto uma organização é empreendedora em um determinado período de tempo. Viabilizaram essa proposição através da combinação do grau e frequência de empreendedorismo para, então, definir a intensidade empreendedora da organização.

Ao voltar-se o olhar apenas para a variável da inovação, nota-se que esta é uma das principais chaves do desenvolvimento da capacidade empreendedora, possibilitando às organizações explorar e desenvolver processos inovadores. Em função de tamanha importância, crescentes esforços estão sendo dirigidos para o entendimento de como efetivamente gerenciar o processo de criação de inovação nas empresas (ARTZ; NORMAN, 2001). Mintzberg (1995) afirma que a estrutura ad-hocrática é a que mais estimula e propicia a inovação, dentre as cinco configurações organizacionais que analisa em seus estudos. Caracteriza essa configuração como sendo uma estrutura orgânica, com pouca formalização de comportamento, grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento

formal, tendência para agrupar os especialistas em equipes funcionais, interligadas entre si e descentralizadas, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha e técnicos de assessoria e operação. O autor ainda salienta que a chamada estrutura simples também permite a inovação, mas é uma inovação limitada a ambientes simples.

Para Zahra e Covin (1995, p.47), a busca por inovações como fonte de vantagem competitiva pelas empresas é uma das razões para se esperar uma relação positiva e crescente entre atividades de empreendedorismo corporativo e a performance da empresa. E concluem: “Companhias inovadoras frequentemente se desenvolvem de maneira mais forte, com uma reputação de mercado positiva que assegura a lealdade do consumidor. Eles também monitoram mudanças no mercado e respondem mais rapidamente, capitalizando as oportunidades emergentes, (...) empresas empreendedoras sustentadas na inovação podem aumentar a distância de seus rivais”.

Compreendida a linha de alcance do empreendedorismo corporativo, é interessante ressaltar como os funcionários de organizações podem utilizar-se deste comportamento para gerar lucros para suas respectivas empresas, lembrando que algumas pessoas têm mais propensão a perseguir oportunidades do que outras, incluindo as que possuem um comportamento empreendedor. Por este motivo, a organização – por meio de seus líderes ou executivos de altos postos, possui um importante papel em estimular de maneira certa este comportamento em seus funcionários que, dentre outras atitudes, devem incluir (DORNELAS, 2003):

- Visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente;
- Disponibilizar um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação em resultados, opções de compra de ações da empresa, dentre outros;
- Incentivar a melhoria da performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas;
- Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais;
- Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajando/desestimulando iniciativas e a experimentação;
- Possibilitar acesso irrestrito à informação;
- Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios;
- Trazer para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor.

#### 4.1 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES

Dentre todas as características comportamentais do perfil empreendedor, a questão da propensão do empreendedor a tomar riscos é muito abordada na literatura. Mas Schumpeter (1982) e diversos acadêmicos (BUSENITZ; BARNEY, 1997) se posicionam contrariamente, dizendo que esta característica é inerente tanto ao empreendedor quanto ao dono do pequeno negócio e até mesmo ao gerente de uma multinacional. Assim como vários outros estudos desenvolvem conclusões que se tornam uma miscelânea de perfis, sem uma clara distinção do que é um ou outro. Porém, o que se percebe é que estas contradições são freqüentemente resolvidas caracterizando-se o empreendedor como

tomador de risco. Mas, atualmente, o foco desta discussão tem mudado em direção ao entendimento de como os empreendedores têm gerenciado o risco inerente em uma oportunidade empreendedora (BUSENITZ; BARNEY, 1997).

Ao voltar o olhar para a característica de “necessidade de realização” Stewart-Jr, Watson e Carland (1999) acenam que esta pode não ser a variável mais significativa para distinguir gerentes de empreendedores, em função dos poucos estudos que realizam essa comparação utilizando-se esta característica. Apenas indicam que existem evidências em alguns estudos que apóiam a proposição de McClelland de que os empreendedores são mais propensos à busca de realização do que gerentes.

Dornelas (2003), por sua vez, apresenta uma matriz que permite classificar os indivíduos em empreendedores, inventores e gerentes, conforme figura abaixo:

FIGURA 2: QUEM É O EMPREENDEDOR?

Criatividade e inovação	Alta	Inventor	Empreendedor
	Baixa	A grande maioria	Gerente, administrador
		Habilidades gerenciais e know-how em negócios	
			Alta

Assim, a diferença do empreendedor para o inventor é que o empreendedor utiliza sua criatividade aliada às suas habilidades gerenciais e conhecimento dos negócios para identificar oportunidades de inovar. O inventor não tem o compromisso de criar algo com fins econômicos, sua motivação é a criação, a descoberta e nada mais. O autor continua a argumentação dizendo que a diferença do empreendedor para o administrador comum (ou gerente) é que o empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais. Todo empreendedor precisa ser um bom administrador para poder tomar as decisões adequadas no momento certo, para definir prioridades e para gerenciar. Por outro lado, nem todo administrador tem as habilidades e os anseios dos empreendedores. Importante lembrar, como já explicitado anteriormente, que uma vertente da literatura (BARRINGER; BLUENDORN, 1999; SHARMA; CHRISMAN, 1999; ZAHRA; COVIN, 1995) destaca que alguns administradores podem se encaixar no *continuum* empreendedor.

Um segmento da literatura busca destacar algumas diferenças e semelhanças entre empreendedores e os intraempreendedores (empreendedores corporativos), na busca de uma clara compreensão do comportamento empreendedor. Inicialmente, com relação às suas semelhanças, destaca-se que ambos estimulam o aumento da produtividade e criação de valor por meio de seus esforços e dependem fortemente de processos que gerem inovação (LUCHSINGER; BAGBY, 1987). Com relação às suas diferenças, percebe-se que

estas são mais sutis, visto que ambos possuem as características do perfil e comportamento empreendedor, mas ainda assim algumas diferenças podem ser detectadas. A diferença essencial é que enquanto um empreende um negócio próprio, o empreendedor corporativo empreende um negócio dentro de uma organização (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998), seja buscando inovações por meio de novos projetos, novas estruturas, novos negócios, ou até a busca por uma renovação estratégica (DORNELAS, 2003). Pinchot III (1989) também sintetiza de maneira clara os dois conceitos ao dizer que o empreendedor se diferencia do intraempreendedor principalmente pelo fato do primeiro desempenhar suas atividades empreendedoras desvinculado de uma organização já estabelecida.

Desta forma, o empreendedor busca seu próprio local de trabalho, seja como proprietário ou locatário, enquanto que o intraempreendedor trabalha dentro uma organização estabelecida, utilizando toda sua estrutura, fornecida a ele para desenvolver seu trabalho, sem ser o detentor do mesmo. Com relação a esta diferença de locais de trabalho, Luchsinger e Bagby (1987, p.12) argumentam que o empreendedor pode ter mais controle sobre seu ambiente, especialmente o interno, e adicionam ainda outros detalhes que somado aos anteriores possibilitam visualizar uma melhor distinção de ambos:

A empresa que busca a inovação, pode também prover recursos administrativos e de suporte operacional. Fracasso significa falência para o empreendedor, mas o intraempreendedor pode voltar-se para o pai organizacional. O empreendedor é o chefe, enquanto o intraempreendedor tem que reportar-se aos superiores e buscar patrocínio, especialmente em face de críticas internas ou resistências.

Segundo a perspectiva de Bygrave (apud CARTON; HOFER; MEEKS, 1998) e Luchsinger e Bagby (1987), outra diferença essencial entre os dois perfis, é a assunção de que o empreendedor arrisca parte ou todo o seu capital, e sua carreira inicia com o novo negócio, o qual não pode ser viável sem este. Já o intraempreendedor não assume seu capital próprio, nem coloca sua carreira em risco. No entanto, como coloca Carton, Hofer e Meeks (1998), esta visão é muito estreita, pois o intraempreendedor arrisca seu “capital próprio” na forma de sua reputação, assim como seu salário corrente ao colocar seu emprego em risco caso o negócio que ele está promovendo dentro da empresa falhe. Dornelas (2003) acrescenta que empreender em organizações pode ser mais complicado do que iniciar uma nova empresa independente de qualquer organização, pois há regras a serem seguidas, a burocracia pode limitar as ações empreendedoras e o controle geralmente não está nas mãos do empreendedor. Por outro lado, quando uma pessoa abre seu próprio negócio, os recursos nem sempre estão presentes, sendo necessário buscá-los em fontes externas, a empresa não tem nome no mercado e, ainda, a busca do crescimento da empresa é difícil, que pode levar a ações e decisões que colocam a empresa em um despenhadeiro rumo ao fracasso.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a recente recessão econômico-financeira mundial, atitudes que busquem a inovação dentro das empresas, que reduzam custos e ofertem melhores produtos a preços reduzidos tornaram-se pontos ainda mais primordiais na busca da competitividade das empresas. Um dos caminhos trilhados por indústrias globais e atualmente por médias e até pequenas empresas é a busca do empreendedorismo corporativo – o empreendedorismo dentro das empresas.

Em consonância a isto, a literatura nacional e internacional também procurou melhor definir o que vem a ser esse empreendedorismo corporativo em decorrência do uso indiscriminado da expressão. O resultado apontou definições diferentes com usos diversos, porém dentro de contextos iguais: a empresa. Este estudo, então, buscou fazer uma revisão dos conceitos e formas de empreender dentro das empresas, buscando em um segundo momento resgatar uma comparação com os empreendedores independentes (aqueles que abrem seus negócios) para melhor fixação das diferenças e semelhanças das duas principais vertentes do empreendedorismo.

A literatura abordou a vertente do empreendedorismo dentro das empresas principalmente como empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, nos quais as definições se somam como um todo. Salientou-se com destaque as facetas do comportamento empreendedor dentro das organizações (busca por inovações, correr riscos calculados, etc.) gerando novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas ou qualquer outra inovação que auxilie na busca da competitividade. A cúpula da organização tem um papel crucial nesta empreitada, tendo o dever de estimular todos setores e gerências a buscarem o comportamento empreendedor, visto que apenas eles têm as condições e recursos necessários para o desenvolvimento de ações empreendedoras. Assim, empresas de porte médio ou pequenas devem ser muito cautelosas na implementação de suas ações empreendedoras, pois sem muito estudo e planejamento, podem incorrer em processo de falência já que os empreendedores corporativos utilizam-se de recursos da organização, não o seu salário. Cabe ressaltar um segmento da literatura que destacou que não necessariamente um trabalhador é ou não é empreendedor corporativo, implantando uma definição mais ampla, no qual as pessoas podem estar imersas em um *continuum* no qual há algumas mais ou menos empreendedoras do que outras. Pessoas que buscam mais ou um pouco menos as ações empreendedoras, sem no entanto deixar de ser um empreendedor. Uma última linha da literatura busca uma definição um pouco mais detalhada e focada, no qual as pessoas dentro das empresas criam novos negócios corporativos – seja dentro ou fora da organização ou instigam renovação ou inovação dentro da organização.

A constante confusão e conflitos de definições e formas de intraempreendedores e empreendedores suscitou a necessidade de uma comparação como conclusão da revisão teórica, confrontando suas diferenças e semelhanças. Em um contexto geral, a literatura caracteriza as duas vertentes como “tomadores de risco”, assim como na busca pela “necessidade de realização”. Em discordância desta mescla entre os dois perfis empreendedores, alguns autores estabeleceram um quadro de diferenças entre empreendedores, inventores e administradores, com características específicas de cada um. O inventor agora é apenas o que é detentor da motivação para criação, para invenção e nada mais; já o administrador faz as questões administrativas porém sem as habilidade e anseios do empreendedor, enquanto este último além de deter estas qualidades, ainda gerencia a empresa.

Autores que buscaram estabelecer semelhanças e diferenças entre empreendedores e intraempreendedores, analisaram que as principais semelhanças está no fato que ambos estimulam o aumento da produtividade e criação de valor por meio de seus esforços e dependem fortemente de processos que gerem inovação. Quanto às diferenças, focaram-se quanto aos locais de trabalho: o empreendedor pode ter mais controle sobre seu ambiente enquanto o intraempreendedor é submetido a mais regras dentro da corporação. Outro ponto de destaque está na assunção de que o empreendedor arrisca parte ou todo o seu capital, e sua carreira inicia com o novo negócio, o qual não pode ser viável sem este. Já o intraempreendedor, não assume seu capital próprio. No entanto, alguns autores destacam que esta é uma visão estreita, pois o ele arrisca seu “capital próprio” na forma de sua reputação, assim como seu salário corrente ao colocar seu emprego em risco caso o negócio que ele está promovendo dentro da empresa falhe. O consenso mostra que ambos



KURATKO, Donald F.; IRELAND, R. Duane; HORNSBY, Jeffrey S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **The Academy Management Executive**, v.15, n.4, p.60, 2001.

KURATKO, Donald. F.; MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v.11, n.5, p.49-58, 1990.

LUCHSINGER, Vince; BAGBY, D. Ray. Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v.52, n.3, p.10-13, 1987.

McGINNIS, Michael A.; VERNEY, Thomas P. Innovation Management and Intrapreneurship. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v.52, n.3, p.19-23, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

SCHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982.

STEWART-JR, Wayne H.; WATSON, Warren E.; CARLAND, John C.; CARLAND, James W.; A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v.14, n.2, p.189-214, 1999.

TIMMONS, Jeffrey A. SPINELLI, Stephen. **New venture creation: intrapreneurship for the 21th century**. Boston: Irwin, 1994.

THORNYBERRY, N. E. Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. **The Journal of Management Development**, v.22, n.4, p.329-345, 2003.

VARGAS, Eduardo Raupp. **Estratégia e inovação em serviços**. Anais do Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002; Salvador, BRASIL, Português.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v.10, p.43-58, 1995.