

FUNDAMENTOS CONCEITUAIS PARA AS REFLEXÕES SOBRE O EMPREENDEDORISMO E A ESTRATÉGIA INOVADORA NAS ORGANIZAÇÕES

Marcus Vinicius de Oliveira Brasil
Mônica Mota Tassigny

Introdução

A aquisição, por parte do empreendedor, de conhecimentos de forma a capacitá-lo na direção do contexto do progresso tecnológico, que a sociedade contemporânea exige, é essencial na formulação da estratégia. A seleção de quais estratégias competitivas serão escolhidas deverá, ainda, contemplar aspectos sociais e econômicos, a capacitação e o nível de comprometimento dos funcionários ao negócio da empresa, bem como o planejamento da organização. Existem outros aspectos importantes a serem levados em consideração na elaboração da estratégia, além da capacidade criativa do empreendedor, a aptidão para a liderança e a habilidade de comunicação.

A figura do empreendedor aparece nesse contexto como agente de mudanças, através de novas combinações, assumindo riscos e usando a criatividade, porém não é somente a inovação que caracteriza o espírito empreendedor. Outra característica de um empresário empreendedor é o senso de visão do negócio, ou seja, a que lugar ele quer conduzir a empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98-100).

O tema é de suma relevância para o surgimento e adequação de empreendimentos, já que pode facilitar o processo estratégico nas empresas. Nesse sentido, o estudo é necessário, porque tem a perspectiva de estimular a capacidade de criação de empreendimentos e a capacitação técnica que

possa assegurar a qualidade indispensável à competitividade em mercados locais, nacionais ou internacionais, alavancando o desenvolvimento tecnológico no Brasil e contribuindo para o processo estratégico das empresas, à medida que leva a uma reflexão e incentiva a inovação.

A figura do empreendedor aparece em diversas discussões teóricas nos últimos anos, mais sistematicamente nos estudos sobre planejamento e estratégia empresariais. Faz-se, então, urgente uma prévia reflexão sobre quem são os empreendedores. Aqueles que criam e inovam dentro da empresa objetivando lucros são os *intrapreneurs*⁴, já os *entrepreneurs*⁵ são os empreendedores que agem como os *intrapreneurs*, só que em sua própria empresa (PINCHOT III, 1989, p. 26-47).

Assim, os indivíduos que, mesmo não sendo incentivados, dão suas contribuições de forma a inovar os métodos de administração das empresas, seus produtos ou serviços e os hábitos do consumidor, é que são realmente os verdadeiros empreendedores. Em geral, são pessoas que têm alto nível de envolvimento com seus negócios.

Os *intrapreneurs*, na busca de estabelecerem novos produtos, processos e serviços, acabam por inovar ao integrar técnica e *marketing*, colaborando, portanto, na estratégia da empresa e na obtenção de lucros. Em geral, os *entrepreneurs* não têm como motivação principal a obtenção de riqueza, mas para eles a motivação primordial é realização pessoal.

Este ensaio teórico pretendeu refletir sobre as possibilidades de um conceito de empreendedorismo que reúna os elementos da organização empreendedora. Nestes termos, desenvolveu os fundamentos do empreendedorismo na direção da inovação, seja ela praticada pelo dono do negócio, pelo executivo principal ou por um colaborador interno. Por fim, desenvolveu uma reflexão sobre o paradoxo da liderança empreendedora, a qual deve dar liberdade para a inovação.

⁴ ¹ Neologismo criado pelo referido autor para referenciar aqueles sonhadores que realizam a criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização, podendo ser o criador ou o inventor, transformando uma ideia em uma realidade lucrativa.

⁵ ² O autor usa o termo para o empreendedor que é dono do seu negócio e toma a iniciativa de inovar.

1 Intrapreneurs, Entrepreneurs, Inovação e Estratégia

Conforme Pinchot III (1989, p. 26): “Os *intrapreneurs*, assim como os *entrepreneurs*, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Suas contribuições estão em tomar novas ideias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas”.

As semelhanças entre os dois tipos de empreendedor estão nos seguintes aspectos: desejo por autonomia, autoconfiança, coragem para enfrentar riscos médios e trabalhar com determinação. A diferença é basicamente uma só: os *entrepreneurs* não gostam de trabalhar para terceiros. Ainda Oliveira (1991, p. 295) destaca: “*Entrepreneurship* é a capacidade de fazer um empreendimento decolar do zero, de operacionalizar novas ideias e fazê-las bem sucedidas”.

Os líderes formados na Era da Inovação serão diferentes dos tradicionais gerentes, muitas vezes mais voltados para talentos analíticos. A coragem, a intuição e a capacidade de delegar confiança com prudência resultarão em um maior número de *intrapreneurs* nas organizações (PINCHOT III, 1989, p. 29-30).

Cumprido, de acordo com Degen (1989, p. 10-12), primordialmente, analisar alguns motivos que levam as pessoas, com potenciais para serem empreendedores, não se tornarem efetivamente empreendedores. Talvez muitos dos executivos das empresas ajam como verdadeiros empreendedores, porém, para o autor, esses não o são, porque são inibidos pela imagem social e a segurança financeira que esses empregos oferecem, ou ainda pelo capital social herdado. Segundo Zoghlin (1994), os executivos experientes estão se tornando empreendedores, pelo fato de serem demitidos das empresas, ou por serem tolhidos da iniciativa empreendedora.

Essa ideia conflita diretamente com as opiniões de Pinchot III (1989) e Oliveira (1991), os quais entendem que o sujeito para ser empreendedor não necessariamente tem que sair da empresa para fundar outra, mas pode

ser empreendedor na própria empresa onde trabalha. O empreendedor não é apenas aquele indivíduo que fundou ou que é o dono da empresa, contudo também é aquele que cria e tem ideias inovadoras, as quais, se postas em prática, trarão resultados eficazes e, logicamente, sucesso para a empresa. Para Drucker (1998, p. 33), o empreendedor não é um capitalista, bem como não é um empregador, embora possa ser as duas coisas, porém pode ser também um empregado ou um auto-empregado, para tal, basta que ele seja inovador. Pinchot III (1989, p. 44-47) faz uma comparação entre os gerentes tradicionais, *entrepreneurs* tradicionais e *intrapreneurs*, quanto às decisões, relacionamento com os outros, nível de instrução e risco, conforme o quadro 1:

	Gerentes Tradicionais	<i>Entrepreneurs</i> Tradicionais	<i>Intrapreneurs</i>
Decisões	Concorda com aqueles no poder; adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular; decisivo, orientado para a ação.	Quer que os outros concordem com sua visão; algo mais paciente e disposto a compromissos que o <i>entrepreneur</i> , mas ainda um executor.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.
Nível de Instrução	Alto	Menor em estudos antigos; alguns graduados, mas nenhum Ph.D. nos mais recentes.	Com frequência alto, em particular em campos técnicos, às vezes não.
Risco	Cuidadoso	Gosta de riscos moderados; Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral, não teme ser demitido, vê pouco risco pessoal.

Quadro 1 - Gerentes Tradicionais, *Entrepreneurs* Tradicionais e *Intrapreneurs*.

Fonte: Pinchot III (1989, p. 45-47).

Para Schumpeter (1988, p. 54-56), uma pessoa que sonha ou deseja criar empresas, bem como participa da fundação dessas e pratica a

inovação, tem o caráter do empresário que realiza novas combinações, mas que o perde, assim que tiver montado o seu negócio e começar a dirigi-lo. Pode ser um dos empregados na liderança de uma empresa, como gerentes ou membros da diretoria, ou mesmo um homem de negócios independente, como um financista. E pode ser um capitalista, especialmente em firmas pequenas. Esse desinteresse, após a criação do negócio, em dirigi-lo também foi observado nos *intrapreneurs* por Pinchot III (1989, p. 26).

Os Fundamentos da Escola Empreendedora

As dez escolas de pensamento estratégico abordam formas diferentes de ver a prática gerencial. Cada escola apresenta uma perspectiva e contribuição limitada, porém, quando analisadas conjuntamente, procuram cobrir toda a formulação da estratégia.

Pode-se verificar que existem 3 escolas de natureza prescritiva (*Design*, Planejamento e Posicionamento) mais voltadas para a estratégia em si e o comportamento estratégico ideal, como as estratégias são formuladas, e menos preocupada com o processo. Já as outras 6 escolas descritivas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental) preocupam-se mais com aspectos específicos do processo, ou seja, de como as estratégias se formam. E, finalmente, a Escola de Configuração é a combinação das outras, sendo descritiva e prescritiva, ao mesmo tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 13-15). Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14), a visão de cada uma das escolas no processo estratégico seria conforme o quadro 2:

Escola	Formulação da estratégia como um processo:
<i>Design</i>	de concepção
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
Aprendizado	Emergente
Poder	de negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
Configuração	de transformação

Quadro 2 - Escola e Formulação da estratégia.

Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14).

Faz-se necessário distinguir as escolas de acordo com as suas peculiaridades. Inicialmente, apresentam-se as escolas prescritivas (o que deveriam ser) e depois as escolas descritivas (aquilo que são). A partir desse ponto, discutiremos as escolas segundo os preceitos de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000).

A Escola Empreendedora é considerada como descritiva, com algo de prescritiva, já que adota uma visão não totalmente diferente da Escola do *Design*. Apesar de esta última ter visto a formação das estratégias partindo da mente do executivo principal, o arquiteto da estratégia, a Escola Empreendedora foi mais além, criando uma espécie de idolatria ao líder. Em oposição à Escola do Planejamento, baseou seu processo na intuição. Em vez de desenhos e planos, surgem as visões. Defendeu o argumento de que as organizações precisam de um líder visionário e criativo com amplos poderes, propício à inovação. Teve seus primeiros rudimentos pelas contribuições de economistas, sendo Schumpeter o mais proeminente, e, na Administração, deve-se a Peter Drucker e

Pinchot III, conceitos importantes, que serão discutidos mais adiante. Existem, porém, inúmeras publicações sobre o assunto, enveredando até pelo lado da Psicologia.

Nesse caso, a organização fica dependente da visão desse líder, que procura direcionar as ações, tornando-a submissa às suas ideias. A formação da estratégia é deliberada à medida que é conduzida pelo empreendedor, ao mesmo tempo, que é emergente, já que é adaptativa às experiências do líder, ganhando flexibilidade.

Alguns teóricos ligados à economia discorreram sobre inovação, sendo um dos mais relevantes Schumpeter (1988, p. 56), na visão desse autor, os empresários são capazes de conceber ideias lucrativas através de novas combinações.

No entanto, a função da liderança está mais vinculada à vontade e à autoridade, do que ao intelecto e às ideias originais, apesar de que é, ao assumir coisas novas, que aparece, em geral, a figura do líder (SCHUMPETER, 1988, p. 62). A liderança, quando vinculada à inovação, é referendada pelo impacto que a mudança causa nas pessoas e na estrutura a qual o líder criativo está vinculado.

A Administração deu novo impulso à Escola Empreendedora, principalmente nas pessoas de Peter Drucker e Gifford Pinchot III. Drucker (1998, p. 199-203) identificou ser necessário aprender a administração empreendedora. E Pinchot III (1989, p. 26-47) entendeu que existem basicamente dois tipos de empreendedor, um interno (*intrapreneur*) e outro externo à organização (*entrepreneur*). Foi por meio da liderança personalizada na visão estratégica, ou seja, através dos empreendedores, que algumas organizações obtiveram sucesso e outras saíram do fracasso iminente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 102).

Outro tema muito discutido nessa escola tem sido a personalidade empreendedora. Os pontos básicos a serem discutidos nesse aspecto

são: existe um perfil da personalidade empreendedora? E, caso exista, qual seria a personalidade empreendedora? A cognição é outro aspecto relevante para esses teóricos. No entanto, não é o foco deste trabalho.

Muito tem sido escrito sobre o assunto, e a maioria dos autores que aborda o tema orienta seus esforços para discernir os traços dos empreendedores bem-sucedidos. No entanto, os estudos de Kets de Vries (1985) sobre empreendedores-proprietários indicam que esse tipo de empreendedor tem dificuldade de submeter-se a ordens de terceiros e, para serem empregados, além disso, apontaram para o lado obscuro da personalidade empreendedora: necessidade de controle, senso de desconfiança e desejo de aplausos.

Os empreendedores bem-sucedidos, independentemente de sua motivação - dinheiro, poder, curiosidade, fama ou reconhecimento - devem aprender a inovação sistemática, isto é, buscar deliberada e organizadamente as mudanças, em rumo à inovação econômica ou social, com a finalidade de criar valor e dar uma contribuição; e não somente a inovação técnica deve ser considerada no escopo das mudanças (DRUCKER, 1998).

A contribuição dessas abordagens à geração de estratégias na organização empreendedora pode ser enumerada em 4 pontos principais: 1) a oportunidade inovadora é o foco da organização empreendedora; 2) o executivo principal centraliza o poder, podendo governar pelo uso da autoridade ou pelo carisma, sendo que a visão substitui o plano formal; 3) há um enfrentamento da incerteza e é vista como oportunidade para ganhos potenciais; e 4) a necessidade de realização, basicamente, é o propulsor da motivação dos empreendedores, que têm por principal meta o crescimento da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As premissas da Escola Empreendedora são: o líder tem a estratégia na mente, como uma visão do que pretende no futuro; a intuição e experiência do líder são as bases para o processo de formação da estratégia; o líder

implementa a visão através da centralização e controle, mas faz alterações específicas, caso necessário; a visão é flexível, a estratégia é deliberada no sentido global, porém emergente de acordo com o desenrolar da visão, sujeita à inovação; a organização adapta-se ao líder, ao qual é concedido grande poder e capacidade de manobra; a estratégia é voltada para nichos de mercados protegidos contra as forças da concorrência direta (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Ressalta-se, por necessário, que Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) situam o intraempreendimento na Escola de Aprendizado. No entanto, vê-se na liderança do empreendedor, seja ele interno ou externo, que outros autores pertencentes à Escola Empreendedora, principalmente Drucker (1998) e Pinchot III (1989), sustentam que não necessariamente o executivo principal que exerce a liderança empreendedora tem que ser o proprietário da empresa. E Schumpeter (1988) lembra que ao empresário inovador compete somente a criação de negócios e não a direção.

E ainda segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 323), “(...) o intraempreendedor [...] funciona melhor na estrutura menos rígida da adhocracia inovadora”, o que parece remeter ao paradoxo básico da liderança *intrapreneur*, solucionado por outro autor dessa Escola. Pinchot III (1989, p. 151):

Existe uma forte necessidade de estabelecimento centralizado de direção nas fases iniciais de um novo negócio. Até que as direções básicas estejam claramente definidas, existem opiniões demais para que a tomada de decisões em grupo funcione. O que é necessário é uma clara declaração *entrepreneur*, não um compromisso concebido por uma comissão. A era dos líderes dominadores e dos membros de equipes subservientes acabou (..) Uma parte importante da sua tarefa não é executar a visão do líder, mas também questioná-la, esclarecê-la e melhorá-la. Isto desafia o modelo de liderança centralizada. Os líderes *intrapreneurs* bem-sucedidos resolvem este paradoxo em seus empreendimentos, criando um híbrido de empreendedorismo monárquico e gerência participativa (...).

Os conceitos de Drucker (1998, p. 39) e Schumpeter (1988, p. 49), relativos à inovação, dão ênfase à organização empreendedora. Mas Mintzberg e Quinn (2001, p. 292) afirmam que: “A organização empreendedora pode inovar, certamente, mas somente de maneira relativamente simples”.

Lembra-se o fato de que é preciso compreender a natureza do sistema ou subsistema da Escola Empreendedora, ou seja, o conjunto de proposições que permitem a construção mental do seu modelo conceitual básico, possibilitando as mensurações necessárias para diagnosticar a informação do estado do sistema e a sua interpretação.

Os *entrepreneurs*, além de serem orientados por objetivos, gostam de decidir e detestam a rotina, além de possuírem alto nível de perseverança e imaginação, que, combinados com a força de vontade, os levam a assumir riscos moderados em seus empreendimentos (KETS DE VRIES, 1985, p. 160-161).

Os *intrapreneurs* apresentam-se como visionários e executores incansáveis, que seguem seus objetivos até alcançá-los, e apresentam traços de personalidade voltados para autoconfiança, otimismo e coragem. Os empreendedores internos acreditam que o mundo precisa do que eles estão querendo inovar e a sua obsessão pelo seu objetivo chega a ser tão grande que, muitas vezes, sobrecarregam a equipe de trabalho (PINCHOT III, 1989, p. 38).

Isso também acontece com os empreendedores externos, conforme relata Kets de Vries (1985, p. 161). A necessidade de controlar afeta o relacionamento com as pessoas, muitas vezes, influenciadas por fantasias de grandiosidade, poder e autoridade, apesar de, em geral, serem pessoas que começam um negócio por não gostarem de ser empregadas e pelo fato de serem submissas à autoridade.

Parece que os empreendedores têm o sonho ou desejo de criar um reino particular e, às vezes, algo parecido com uma dinastia. Fica transparente

o desejo de conquistar e de ter sucesso, até de provar ser superior aos demais. Mas é verdade que a alegria de criar algo, como exercício da engenhosidade, traz em si algo de espontâneo e não planejado. Esse lado obscuro do empreendedor acaba por prejudicar as organizações, afetando diretamente a cooperação dos colaboradores. No entanto, Pinchot III (1989, p. 56) tenta desmistificar a ideia de que a principal motivação do empreendedor seja o desejo de riqueza, alegando que a sua maior necessidade é o desejo de realização.

É necessária a visão do líder rumo ao cumprimento da missão da empresa, fazendo-se mister a elaboração da estratégia correta para atingir as metas e objetivos. Conforme Filion (1999, p. 14): “A visão tem um papel-chave num processo em que todos trabalham com convicção rumo a um objetivo.” No entanto, parece paradoxal dar mais liberdade para que surjam as inovações e, ao mesmo tempo, ter mais coordenação e cooperação (PINCHOT III, 1989, p. 151).

O termo “controle” frequentemente está associado à figura de uma autoridade ou alguma forma de dominação (FILION, 1999, p. 14). A Escola Empreendedora assevera que a liderança da empresa empreendedora é centralizada na figura do executivo principal, que possui uma visão a ser seguida pelos seus subordinados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105). Conclui-se, pela discussão teórica exposta nesta parte do estudo, que lideranças mais autocráticas ou mesmo carismáticas são as que mais se aproximam desse conceito (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 233).

3 A Inovação

O empreendedor tem sido caracterizado por ser um empresário com uma liderança visionária e uma estreita ligação com seus colaboradores e pouca formalização escrita de suas estratégias de negócios (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98). No entanto, não se pode

dissociar a inovação como uma das principais características da Escola Empreendedora, principalmente, quando fundamentada nos escritos de Drucker (1998) e Schumpeter (1984).

A inovação pode ser vista como fonte da determinação e liderança de um grupo de pessoas, tidas como empresários inovadores, conforme Schumpeter (1988). Esse autor, economista austríaco, também visto como pertencente à Escola Empreendedora, relata que os ciclos tecnológicos têm como principal estímulo a inovação promovida por esses empresários, quebrando paradigmas tecnológicos, cujo dinamismo acaba rompendo barreiras, expandindo mercados e criando nichos de negócios, objetivando lucros.

A pessoa do empreendedor torna-se imprescindível no cenário do desenvolvimento econômico, à medida que atua como agente ativo de transformação sócio-econômica, através de seus empreendimentos. Schumpeter (1984, p. 113), discorrendo sobre inovação, descreveu a evolução tecnológica como uma destruição criativa. Na busca pelo novo, deve-se repensar o que for velho e ultrapassado, na tentativa de reorientar a produção. Afirmou que as inovações podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Na realidade, a assunção de riscos e a inovação expõem a economia ao estado de desequilíbrio. Então, o empreendedor deve saber formular estratégias que combinem novos fatores produtivos.

O empresário inovador deve estar atento para os ciclos tecnológicos, pois esses ciclos refletem as mudanças que ocorrem na economia e, de uma maneira geral, são determinados pela inovação tecnológica em processos, produtos e serviços (SCHUMPETER, 1984, p. 112-116). Os empreendedores devem acompanhar essas mudanças, pois isto é essencial para a sobrevivência de suas empresas. Para ele, o empreendedor inovador também provoca desequilíbrio nesse dinamismo do mercado, no lugar de tentar otimizá-lo. Além disso, conforme Drucker (1998, p. 36), “[...] o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

A inovação é, na realidade, o que impulsiona o empreendedor a ter motivação para transformar o mercado através de novas práticas no seu empreendimento. Já que a inovação é um dos caminhos mais apropriados em ramos como o da informática, os lucros de uma inovação bem-sucedida podem recompensar os riscos para os empreendedores. “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um novo negócio diferente ou um serviço diferente” (DRUCKER, 1998, p. 25).

O que deve ser o negócio da empresa é operacionalizado pelo objetivo de inovação. Nas empresas de qualquer porte, há três tipos básicos de inovação:

- a inovação no produto ou no serviço, com um aspecto mais tecnológico;
- a inovação social relacionada ao mercado e aos hábitos do consumidor; e
- a inovação nas técnicas e atividades de como atender os clientes, chamada inovação administrativa (DRUCKER, 1975).

O comércio eletrônico parece atender a esses três tipos básicos de inovação. Uma inovação para a estratégia de negócios seria o uso do comércio eletrônico, visando à melhor interface de atendimento ao cliente, viabilizando maior conhecimento da marca ou da empresa, expandindo os horizontes de alcance geográfico, permitindo uma melhoria no faturamento e participação de mercado, reduzindo custos operacionais, apressando processos e aumentando a produtividade.

A Internet tem a capacidade de fazer a interação do *marketing*, a propaganda, as vendas e os serviços, possibilitando, por meio de canais virtuais, a criação de redes de distribuição de produtos e serviços, cujo enfoque é a satisfação do cliente. Uma estratégia de comércio eletrônico para ser eficaz deve abranger as diversas fases do processo de vendas, que vão desde a geração da percepção pelo produto ou serviço até a venda e suporte.

O *marketing* estratégico na Internet viabiliza novas ideias, visando a aumentar o consumo de produtos e o uso de serviços dos empreendimentos, facilitando também a comunicação com a imprensa, consultores e acionistas. É inovador e tem retorno garantido.

As estratégias de negócios que contemplem recursos de informática - como *marketing* na Internet, comércio eletrônico, *e-business*, dentre outros - são absolutamente necessárias para a estrutura atual de mercados tão competitivos. Dominar essa tecnologia pode ser vital para a sobrevivência das empresas. A inovação muitas vezes passa a ser uma questão de sobrevivência no mercado, principalmente se a concorrência tem essa prática em seus produtos, serviços ou processos.

A inovação torna-se um instrumento básico na concepção e na continuidade dos empreendimentos. A inovação tecnológica é um elemento fundamental que o empreendedor deve considerar no desenho das estratégias que nortearão o seu negócio. Na “guerra” de competir para alcançar mercados, o empreendedor deve formular estratégias inovadoras oriundas da reflexão e análise da situação atual da sua empresa, em comparação com as outras empresas e em relação ao que o consumidor espera delas.

As invenções, se não encontrarem mercado, serão irrelevantes à economia. As inovações não necessariamente têm que ser frutos de invenções (SCHUMPETER, 1988, p. 62). A invenção, na maioria das vezes, é oriunda de ato de genialidade de um criador, mas para a inovação, isso é somente o começo, ela só acontece quando é transformada em um sucesso no mercado, a chamada fase de implementação (PINCHOT III, 1989, p. 9).

Quando ocorre uma invenção e não se encontra uma utilidade para essa, é verificado um problema de implementação, mas também nessa fase é que o empreendedor interno encontra as maiores dificuldades nas empresas para aprovações de seus projetos. Em contrapartida, existe uma oferta cada vez maior de capital de risco para essas pessoas estabelecerem os próprios negócios. Aqui vai um alerta para as empresas que não permitem a inovação: é provável que seus melhores elementos saiam para formar seus próprios empreendimentos (PINCHOT III, 1989, p. 10-12).

Outro ponto importante a considerar sobre a inovação repousa no fato de que elas não seguem normalmente um percurso de planejamento, pois algo verdadeiramente inovador é difícil de ser planejado. Normalmente,

segue-se uma visão, aprende-se com os erros, até chegar-se a algo realmente novo (PINCHOT III, 1989, p. 14). A persistência acaba por aperfeiçoar e chegar à descoberta brilhante e necessária ao consumidor. A flexibilidade de tentar várias vezes e a liberdade para mudar facilitam o projeto inovador.

As inovações acabam por facilitar o desenvolvimento econômico e podem acontecer pela introdução de um bem que os consumidores ainda não conheçam; de um novo método de produção; da criação de um mercado; oferta de matérias-primas novas ou bens semimanufaturados, uma nova forma de organização da indústria. A inovação pode ser originada a partir da satisfação das necessidades das pessoas. Entretanto, na maioria dos casos, a mudança parte do produtor, e os consumidores assimilam as modificações, passando a adquirir novos hábitos de consumo (SCHUMPETER, 1988, p. 48).

Inovação é um termo mais econômico ou mesmo social, e não estritamente técnico. Observa-se que alguns teóricos, como Schumpeter (1984, p. 110-116, 1988, p. 48-53) e Drucker (1998, p. 39-47) tratam o assunto da inovação quase sempre de maneira vinculada ao mercado. É claro que suprir as necessidades dos consumidores de uma maneira mais aperfeiçoada é básico da produção, porém a vinculação de novos padrões de comportamento ao consumidor parece ser o caminho mais curto para a geração de mercados mais inovadores.

O mercado é essencialmente dinâmico, as inovações são necessárias, os produtos e serviços que hoje são inovadores podem ficar obsoletos em um curto espaço de tempo. É necessária nas organizações uma atenção especial na direção de novos mercados e oportunidades de negócios.

4 Tipos de Organizações

Há 7 formas de organização: a empreendedora, a *adhocracia* ou inovadora, a máquina, a diversificada, a profissional, a missionária e a

política (MINTZBERG; QUINN 2001). Elas são, pois, simplificações da realidade. Dar-se-á atenção apenas à organização empreendedora e à inovadora, pelo fato de serem diretamente relacionadas à Escola Empreendedora.

A organização empreendedora é montada em uma estrutura muito simples, com pouca formalidade, ausência de padronização, com poucos níveis hierárquicos; é centralizada na figura do executivo principal, quase não recorrendo a procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento; lida com as inovações de forma empreendedora; a estrutura é orgânica, geralmente são jovens e pequenas (MINTZBERG; QUINN 2001, p. 152-153).

No entanto, Drucker (1998, p. 205-207) discorda desse último ponto, quando relata que uma empresa não somente é empreendedora pelo fato de ser nova e ainda pequena, mas é empreendedora aquela que cria uma inovação, de forma a criar um nicho de mercado específico. Na verdade, no caso específico da empresa que cria algo inusitado, mudando ou transformando valores, seja por via tecnológica ou não, tem o caráter empreendedor.

A visão do executivo principal, influenciada decididamente pela sua personalidade, norteia as ações da organização empreendedora, sendo que, muitas vezes, o empreendedor age até de forma intuitiva, tomando decisões de forma flexível, de maneira a focalizar as oportunidades. Essas organizações têm uma liderança visionária, carismática ou autocrática (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As estratégias nesse tipo de empresa são, na maioria das vezes, deliberadas em virtude da estrutura centralizada, mas podem também ser emergentes, à medida que as ideias se desenvolvem, sendo que até mesmo a visão pode mudar, fruto de aprendizagem e adaptações que vão surgindo. Essas organizações têm a missão como algo muito importante para a geração das estratégias. A missão dá o sentido para onde a organização deve ir (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Isso parece ser uma vantagem para algumas pessoas que gostam de acesso direto ao chefe e um sentido claro de missão. Outras pessoas podem encará-las como autocráticas e mesmo paternalistas. Porém, tanto pode ser proveitoso para a organização depender de uma liderança forte e visionária como pode ser algo que a torne frágil, pela dependência de uma só pessoa.

Outra questão é quando o líder escolhe ou decreta o nicho correto de atuação, a organização fica flexível e com alta capacidade de resposta às iniciativas do líder. E na situação em que o ambiente fique hostil à organização, caso em que as adaptações não surtem efeito, o líder pode mudar o nicho (MINTZBERG; QUINN, 2001).

No caso mais clássico, a organização empreendedora é erguida sob os auspícios do líder fundador ou proprietário, mas, em tempos difíceis, até as grandes organizações podem ser salvas por um líder visionário. Em suma, ela consiste do patrão e o resto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Mas será que essa forma de organização cria um ambiente propício à inovação? Isto nos remete à questão dos empreendedores internos e externos.

Na classificação das organizações por Mintzberg e Quinn (2001), a organização inovadora ou *adhocracia* é que facilita o intra-empresendimento, já que é menos rígida. E, ainda, quanto à inovação:

A configuração empreendedora também retém uma estrutura flexível e orgânica, podendo desta maneira renovar. Porém, essa inovação está restrita a situações simples, as que podem ser facilmente compreendidas por um único líder. A inovação sofisticada requer outro tipo de estrutura flexível, uma que possa reunir diferentes formas de *expertise*. Assim sendo, a *adhocracia* precisa admitir e delegar poder aos especialistas, pessoas cujos conhecimentos e habilidades tenham sido amplamente desenvolvidos em programas de treinamento (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.293)

Neste ensaio, foi adotada uma postura reflexiva sobre o assunto, baseada principalmente nos trabalhos de Pinchot III (1989) e Drucker (1998), com relação à liderança empreendedora, e de Schumpeter (1984) e Drucker (1998), pertinente à inovação. Todos são citados por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) como pertencentes à Escola Empreendedora.

A organização inovadora também é orgânica. No entanto, é descentralizada, no sentido de que as decisões e ações estão alocadas em vários pontos e níveis, no entanto, o poder se desloca para onde estiver o *expertise*, tendo como as pessoas-chave para a empresa o pessoal de pesquisa e desenvolvimento (P & D) e os profissionais do conhecimento. A inovação sofisticada é o seu principal objetivo, incluindo equipe multidisciplinar de especialistas, unidos de forma informal. A *adhocracia* operadora inova e assume projetos para satisfazer seus clientes, como, por exemplo, as empresas de cinema; já a *adhocracia* administrativa faz projetos para si própria, como nas empresas petroquímicas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Morgan (1996, p. 53) lembra que “Estilos abertos e flexíveis de organizações são necessários”, onde a mudança de tecnologia é constante, provocando mudanças ambientais. Morgan (1996, p. 57) aprimora a análise contingencial, quando mostra a necessidade de “[...] variar os estilos de organização entre as sub-unidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos sub-ambientes”. Essa análise é próxima da Escola Ambiental.

No entanto, as empresas podem organizar seus empreendimentos para inovar sob a forma de *adhocracias*, como são conhecidas às organizações matriciais, que possuem estruturas de burocracias modificadas, e podem operar de maneira mais livre, mais orgânica. Segundo, ainda, Morgan (1996, p. 60), o tipo matricial de organização, em geral, “Aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com seus ambientes, incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos”.

A opção estratégica em modelar as empresas, segundo padrões organizacionais menos burocráticos, mais “enxutos”, de forma a atingir a eficiência e a eficácia nos empreendimentos, tem promovido maior comprometimento, melhoria da competência e incremento da motivação no comportamento dos seus subordinados.

De acordo com os ensinamentos de Morgan (1996, p. 362), cérebros e organizações funcionam como sistemas de comunicação e tomadas de decisão. É necessário que as organizações criem ideias em seus negócios e “(...) bons sistemas de comunicação para a transmissão de informações relevantes para onde isto se faz necessário”. A metáfora do cérebro evidencia a importância para a organização da comunicação e da tomada de decisão, e como as informações devem correr ao longo do sistema de informação da empresa.

Morgan (1996, p. 99) conclui que os cérebros e as organizações podem ser vistos como sistemas holográficos, criando “(...) uma visão da organização na qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender e auto-organizar-se”, o que se aproxima do pensamento da Escola de Aprendizagem.

Na realidade, as organizações, quando possuem um planejamento holográfico, estrategicamente se posicionam de forma a aprender a aprender. A readaptabilidade é percebida em cada microparte da empresa que, por sua vez, está impregnada de sua missão.

Considerações Finais

Cabe aqui uma reflexão teórica final. As estratégias na organização empreendedora são, na maioria das vezes, deliberadas em razão da estrutura centralizada, mas podem também ser emergentes, na medida em que as ideias se desenvolvem, sendo que até mesmo a visão pode mudar, fruto da aprendizagem e adaptações que vão surgindo. Parece ser muito tênue a classificação dos autores das escolas de pensamento estratégico,

na medida em que eles trazem à baila o intra-empredimento na Escola de Aprendizado e não na Escola Empreendedora. Assim também é difícil desvincular o intra-empredimento na *adhocracia* inovadora da organização empreendedora.

Alguns dos principais teóricos relacionados como pertencentes à Escola Empreendedora tratam a inovação e o intra-empredimento como fortemente ligados ao empreendedorismo, trazendo um conflito com o modelo criado pelos autores, já que a organização empreendedora pode inovar, mas dependente das ações de seu executivo principal.

A Escola Empreendedora sustenta que a organização empreendedora tem uma liderança centralizada na figura do executivo principal. Então, outra indagação é: como ter uma organização centralizada e ao mesmo tempo inovadora? Existe aí um paradoxo que parece poder ser resolvido por um híbrido de empreendedorismo monárquico e gerência participativa.

Este ensaio teórico não poderia ser concluído sem a proposta de alguns pontos para investigações futuras: uma classificação alternativa que reunisse os elementos da organização empreendedora e inovadora, e que possibilitasse um conceito de empreendedorismo no sentido da inovação, seja ela praticada pelo dono do negócio, pelo executivo principal ou por um colaborador interno; e uma reflexão sobre o paradoxo da liderança empreendedora, que deve dar liberdade para a inovação, mas, como isto é possível, já que tudo é centrado na figura do executivo principal?

Enfim, o caráter sistêmico desta reflexão não permite a imposição de sentido, mas a transformação e produção de sentido novo e deve ser abordada de forma a contemplar a estrutura global e sua rede de relações.

Referências

- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** Traduzido por Carlos Afonso Malferrari et al. São Paulo: Pioneira, 1975. V. 3.
- _____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- KETS DE VRIES, M. F. R. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review,** p. 160-167, nov./dez. 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Traduzido por Nivaldo Montigelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégia.** Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor.** São Paulo: Atlas, 1991.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** Traduzido por Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Harbra, 1989.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Traduzido por Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- _____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Traduzido por Maria Sílvia Possas. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- ZOGHLIN, G. G. **De executivo a empreendedor.** Traduzido por Edite Siegert Sciulli. São Paulo: Makron Books, 1994.