



ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO E INICIATIVA CORPORATIVA EM EMPRESAS TÊXTEIS DE BLUMENAU-SC

Marianne HOELTGEBAUM

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração– PPGAd/FURB
Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
marianne@furb.br

Jaison Ademir SEVEGNANI

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração– PPGAd/FURB
Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
jaison.sevegnani@terra.com.br

Gabriel Vitório GUTERRO

Aluno de graduação em Administração
Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
gabriel.guterro@bol.com.br

Giancarlo GOMES

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração– PPGAd/FURB
Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
giancarlog@al.furb.br

Resumo

O objetivo do estudo é compreender melhor o processo de inovação e a iniciativa corporativa nas indústrias têxteis da região de Blumenau em Santa Catarina, para isto, foram entrevistados os gestores de doze empresas de pequeno e médio porte. O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido por Goosen, Coning e Smit (2002) e utilizado na língua portuguesa por Guterro e Hoeltgebaum (2008). Ele é composto por perguntas fechadas (escala de Likert com 7 escalas de discordo completamente a concordo completamente) com 18 questões. A análise foi realizada por meio da estatística descritiva. Observou-se que as organizações apresentam algumas dificuldades para inovar, tais como: não costumam reservar uma parcela específica do orçamento para investir em desenvolvimento de novas ideias e projetos. Percebe-se ainda que existe dificuldades na comunicação entre equipes e a falta de poder de decisão dos trabalhadores. Em contra partida apresentam grandes mudanças nos serviços e produtos; desenvolvem novos produtos e serviços, possuem técnicas administrativas e tecnologia de inovação ao negociarem com competidores; aderem uma forte postura frente aos competidores; quando investem, investem alto em projetos com altas taxas de retorno, sendo assim, estão bem alocados frente aos competidores.

Palavras-Chave: Inovação; Empreendedorismo corporativo; Indústria têxtil.

1. Introdução

A competitividade das organizações depende de sua capacidade de se adequar às oscilações do ambiente. Esta adequação pode ser definida pelas estratégias de atuação e pela capacidade de absorver e implementar as informações e inovações surgidas no meio que estão inseridas. Quando conceitos e práticas empreendedoras são considerados em sua estratégia, a organização estará praticando o empreendedorismo corporativo.

Antigamente era possível observar uma clara divisão entre empreendedores e executivos corporativos, esta distinção definia o papel das pessoas de forma antagônica. Hoje, espera-se das pessoas, sejam profissionais liberais ou gestores, o empreendimento de novas ideias, negócios e ações que efetivamente possam ser traduzidas em novos projetos, processos e atividades que gerem resultados positivos (COSTA, CERICATO e MELO, 2007).

De acordo com Dornelas (2003), empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

A prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Para tanto, requer uma radical mudança comportamental que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação dos projetos (COSTA, CERICATO e MELO, 2007).

Por sua vez, o desenvolvimento do empreendedorismo tem sido enfatizado nos meios acadêmico e empresarial como fundamental para o desenvolvimento econômico dos países (GEM, 2007), com objetivo de fomentar a inovação (DRUCKER, 1985).

A competitividade atual tem levado as organizações a repensarem seus modelos de negócios e a se estruturarem para agir de maneira mais flexível, ágil e com respostas rápidas às mudanças. As organizações empreendedoras o fazem de maneira diferenciada e geralmente se antecipam aos competidores (DORNELAS, 2003).

Assim este estudo buscou na literatura o estudo desenvolvido por Goosen; Coning; Smit (2002), e replicado no Brasil por Guterro; Hoeltgebaum (2008), que pesquisa o processo de inovação e empreendedorismo corporativo.

O objetivo deste artigo é compreender melhor o processo de inovação e a iniciativa corporativa na visão dos gestores de organizações da indústria têxtil (malhas), em relação ao processo de inovação e iniciativa corporativa.

Considerando que os trabalhos já realizados se limitam à discussão teórica sobre a aplicação de indicadores tradicionais ou não, este artigo concentra seu esforço em identificar a visão de doze empreendedores da indústria têxtil (malhas) da cidade de Blumenau-SC, sendo estas empresas de pequeno e médio porte. A listagem das empresas foi fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), a escolha dos entrevistados foi aleatória.

2. Revisão da Literatura

2.1 Inovação

A literatura apresenta conceitos bastante vagos e abrangentes sobre o que vem a ser uma organização inovadora. Levando em consideração desde a estrutura, até a forma de gerenciamento, passando inclusive pela escolha e capacitação do capital intelectual da mesma. Dependendo do autor, do ramo da indústria estudado, do tamanho da organização e do país onde o estudo foi efetuado, os conceitos e as avaliações diferem substancialmente.

A inovação está baseada no uso de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado para oferecer um produto ou serviço, novos aos clientes. Um produto pode ser considerado novo quando seu custo é baixo, seus atributos são melhorados ou inexistentes no mercado (AFUAH, 2003).

Schumpeter (1939) salienta que a distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução no mercado. As invenções, enquanto descobertas científicas podem permanecer muito tempo sem utilidade para o mercado, não afetando, assim, um sistema econômico. Para Tidd, Bessant e Pavitt, (2005), a inovação deve ser compreendida como o processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática. O mesmo autor salienta ainda que a inovação seja o ato ou efeito de inovar, ou seja, tornar algo novo; renovar; ou introduzir uma novidade. O termo eventualmente causa confusão, pois as pessoas tendem a entender inovação como invenção.

Segundo Dosi (1988), o processo de inovação pode ser entendido como a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais. Por sua vez, Van de Ven (1999) salienta que a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade incluindo novas técnicas ou o desenvolvimento de novas ideias como uma nova tecnologia, produto, processo organizacional ou novos arranjos.

De acordo com Walton (1993), para ser efetiva, uma organização deve ser administrada como um sistema aberto. Neste contexto, sua estratégia deve ser pró-ativa, atuando antecipadamente às respostas aos fatores ambientais, tais como iniciativas dos competidores, mudanças nas estruturas e inovações da indústria.

As organizações, nesta necessidade de adaptação, passaram por estágios delineados conforme a época. É possível uma organização ser flexível sem ser inovadora, no entanto o contrário não é factível, ou seja, a organização ainda estaria atendendo a uma demanda por flexibilidade, portanto, atrasada em relação ao mercado (BOLWIJN E KUMPE, 1990).

A inovação envolve a criação e a introdução de produtos, processos e sistemas organizacionais, ela significa a revitalização das intervenções da organização, através da mudança das finalidades de seus negócios, sua abordagem competitiva ou ambos. Significa ainda o desenvolvimento ou a conquista de novas competências, que levarão a criação de valor pra os clientes, os trabalhadores e os acionistas (DORNELAS, 2003).

De acordo com Gramigna (2002) o fenômeno da inovação apresenta características inusitadas: não pode ser tocado, ouvido ou provado. Porém, quando acontece, é sentido,

pensado e percebido. Em uma organização as inovações de sucesso atendem às expectativas do mercado, do ambiente interno e dos empresários e acionistas.

A inovação gera a descoberta e desenvolvimento de novos processos, novos bens e novos métodos elaborados por cientistas, porém, se não utilizado no mercado, não se transforma em algo economicamente útil. “[...] enquanto não forem levados à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar ao efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente de sua invenção” (SCHUMPETER, 1985, p. 62).

As inovações surgem de variadas formas, desde inovação em produto, inovação administrativa e inclusive inovação em negócios. Para Gundling (1999), a inovação pode ser analisada como uma nova idéia que através de ações definidas ou implementações, resultará em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização.

Apesar dos conceitos serem distintos, a maioria dos autores concorda que uma organização inovadora possui a habilidade de criar valor superior ao cliente. Isto implica que as capacidades são julgadas a partir dos referenciais das organizações concorrentes, colocando a empresa como sendo a “melhor no mercado”, e que a mesma se sinta obsessiva na busca de aumentar este valor aos clientes (KNOX, 2002).

Existem fatores que guiam a inovação, fatores internos e externos, que podem condicionar positiva ou negativamente a realização de inovações organizacionais. Alguns fatores externos são distinguidos, dentre eles a estrutura de mercado, tais como tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras à entrada e às saídas e outros componentes dessa estrutura. Outros fatores externos que podem condicionar a inovação são o ambiente nacional e as normas sociais e culturais de uma sociedade. Todos podem servir para estimular, inibir ou até impedir a inovação (BARBIERI *et al.*, 2003).

2.2 Empreendedorismo

De acordo com Filion (1999), em um primeiro momento, o empreendedorismo foi identificado pelos economistas, como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento, dentre eles, o autor identifica Cantillon, um banqueiro, em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.

O economista Say foi o segundo autor a desenvolver estudos no campo do empreendedorismo, ele considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. De acordo com Cantillon e Say, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades objetivando o lucro e assumindo um risco, associavam os empreendedores à inovação. Considera-se Say como o “pai do empreendedorismo” (FILION, 1999).

Apesar dos trabalhos desses de Cantillon e Say, foi Schumpeter (1934) quem realmente iniciou o campo do empreendedorismo, por meio de sua associação clara à inovação. A função básica do empreendedor é conceber visão de negócio, inovar e mais que tudo é formular a metodologia de ação, ou seja, planejar e executar (PINCHOTT III, 1989).

Para Filion (1999), foi Schumpeter, em 1928, quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação e ao desenvolvimento econômico. O empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma

relação com a prosperidade da empresa. Um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas (SCHUMPETER, 1982).

Schumpeter (1982) descreve ainda o empreendedor como aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos e materiais. A partir do momento que se passou a estudar mais os empreendedores, foi possível identificar variáveis em suas características.

Segundo McClelland (1972), empreendedores reúnem três conjuntos de variáveis: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto engloba as seguintes qualidades: a busca de oportunidades, o comprometimento, a perseverança, a exigência pela qualidade e eficiência, correr riscos de forma calculada; o segundo: o estabelecimento de metas objetivas, a busca de informações e o planejamento e monitoramento de maneira sistemática; o terceiro: autoconfiança e independência, a persuasão e rede de contatos.

O empreendedorismo pode ser considerado um processo pelo qual os indivíduos, em sua própria empresa ou dentro de uma organização, procuram oportunidades não relacionadas aos recursos que já controlam (STEVENSON e JARILLO, 1990).

Para Moraes (2000), os empreendedores possuem atitudes inteligentes. Eles aproveitam as oportunidades, não esperam as oportunidades surgirem repentinamente. Por terem o sucesso como objetivo, eles esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Essas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma atitude mental direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

No Brasil, a difusão do conceito de empreendedorismo intensificou-se no final da década de 1990, quando grandes empresas tiveram que procurar novas estratégias para aumentar sua competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. No caso brasileiro, a principal preocupação do governo e entidades de classe tem sido com a criação de empresas duradouras, assim diminuindo a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos de pequeno porte (DORNELAS, 2005).

2.3 O Empreendedorismo Corporativo e o Intraempreendedor

A obra de Pinchot III, *Intraempreendedorismo*, publicada em meados da década de 1980, desencadeou o aumento do interesse no empreendedorismo dentro das empresas sugerindo que, nas grandes organizações, não era suficiente somente o investimento em pesquisa e desenvolvimento, elas deveriam também desenvolver um clima no qual os empregados seriam estimulados e encorajados a desenvolver inovações, para transformação em novos negócios de crescimento rápido, dentro da estrutura corporativa existente.

Foi Pinchot III (1989) que definiu *intrapreneur* ou intraempreendedor como a pessoa que, mesmo sem deixar a organização em que atua, realiza atos de criação ou inovação típicos dos empreendedores. “Intraempreendedores são empregados que possuem iniciativas novas em organizações estabelecidas e fazem alguma diferença material.

Eles propõem ideias novas e valiosas que eles são capazes de desenvolver, em um ambiente cultural favorável”. Os intraempreendedores são visionários; têm necessidade de agir; são dedicados; estabelecem metas auto-determinadas; estabelecem altos padrões internos; superam erros e fracassos; administram riscos; e possuem lealdade em seus negócios.

Burgelman (1983) identifica o empreendedorismo corporativo com o comportamento estratégico autônomo. Contudo ressalta que para ter sucesso, ele necessita ser aceito pela organização-mãe e ser integrado no conceito de estratégia da mesma. Observa-se assim, que se trata de um processo caracterizado por várias forças caracterizando relações de poder e dependência. A organização exerce seu poder coercitivo quando tenta induzir sua postura estratégica ou seu poder normativo quando limita ou restringe comportamentos estratégicos autônomos.

Ainda pode-se completar enfatizando que é um processo de renovação organizacional com duas dimensões distintas, porém relacionadas: a primeira envolve os aspectos de inovação e de risco, mediante a criação estratégica de novos negócios pelo desenvolvimento de mercados empreendendo produtos, processos, tecnologias e inovações administrativas; e a segunda dimensão envolve as renovações de atividades que aumentam a habilidade da firma para competir e assumir riscos (MILLER, 1983).

O empreendedorismo corporativo refere-se ao processo de criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas para melhorar a lucratividade da organização e aumentar sua posição competitiva ou a estratégia de renovação de negócios existentes (ZAHRA, 1991)

Quando ocorrem as condições específicas e gerais favoráveis para a criação, expansão de uma organização ou para a implementação de uma inovação ou melhoria, iniciam-se novos relacionamentos com o ambiente os quais precisam ser administrados, é o intraempreendedor quem identifica estratégias em busca de oportunidades e as demonstra em sua organização.

3. Metodologia

A pesquisa proposta se baseou no modelo para a investigação da aprendizagem de empreendedores (MORAES e HOELTGEBAUM, 2003). Acredita-se que é papel do cientista refinar os conhecimentos existentes ou produzir conhecimentos fundamentalmente novos, ele refina os conhecimentos tornando-os mais precisos e mais certos (KNELLER, 1980).

Realizou-se um estudo qualitativo descritivo que, segundo Roesch (1999, p.130), é conveniente quando “o propósito do projeto é colher informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência determinados eventos estão relacionados entre si.” Com essa informação determinamos, por exemplo, se a utilização de determinados recursos de aprendizagem realmente contribuem para que os empreendedores aprendam.

A amostra da pesquisa foi composta por doze empreendedores da indústria têxtil (malhas) da cidade de Blumenau, sendo estas empresas de pequeno e médio porte. A

listagem das empresas pesquisadas foi fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), e a escolha dos entrevistados foi aleatória.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido por Goosen, Coning e Smit (2002) e utilizado na língua portuguesa por Guterro e Hoeltgebaum (2008). Ele é composto por perguntas fechadas (escala de Likert com 7 escalas de discordo completamente a concordo completamente) com 18 questões. A pesquisa foi enviada eletronicamente aos gestores das empresas.

4. Resultados

Essa seção está estruturada de acordo com os objetivos do estudo. A seguir mostra a média das características inovadoras das organizações pesquisadas.

TABELA 01: Média das características inovadoras.

Visão	Média
01 - As organizações lançaram muitos novos produtos e serviços desde 2000.	5,33
02 - As mudanças nos produtos e serviços foram extraordinárias.	5,50
03 - De forma geral a alta administração é favorável a uma ênfase forte em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação.	5,00
04 - Ao negociar com competidores, a organização desenvolve com frequência novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologia de operação.	5,50
05 - Ao negociar com competidores a organização adere uma forte postura de ir contra os competidores.	5,40
06 - De forma geral a alta administração tem tendência p/ investir em projetos de alto risco com altas taxas de retorno	4,67
07 - De forma geral a alta administração acredita que, se considerando a natureza do ambiente, atos de ampla amplitude são necessários para conseguir os objetivos da organização.	4,50
08 - Quando a empresa confronta com situações que envolvem incerteza, ela adota tipicamente uma postura “empiriuosa” e agressiva a fim de maximizar a possibilidade de explorar oportunidades de potencial.	4,67
09 - Atividades empreendedoras são inclusas nas metas estabelecidas para os trabalhadores	5,16
10 - As organizações têm sistemas que desenvolvem ativamente a criatividade e a inovação	5,16
11 - Nas organizações a inovação é recompensada	5,00
12 - Nas organizações alocam uma parcela específica do orçamento para o desenvolvimento para novas ideias e projetos	4,50
13 - As equipes e grupos de trabalho comunicam-se bem nestas organizações	4,17
14 - A alta administração aceita sugestões dos trabalhadores	5,50
15 - Nestas organizações há uma liberdade para que os trabalhadores façam coisas por conta própria	5,00
16 - Os trabalhadores são incentivados a resolverem problemas criativamente	5,00
17 - A alta administração suporta ideias e projetos novos	5,00
18 - Nestas organizações os trabalhadores tem poder de decisão	3,50

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 Novas linhas de produtos e serviços

No primeiro item do questionário os empresários responderam se suas empresas lançaram poucas ou muitas novas linhas de produtos e serviços. Obteve-se como resultado uma média de 5,33, isso nos demonstra que as empresas inovam seus produtos e serviços para atender as demandas do mercado e ainda conquistar novos clientes.

De acordo com Schumpeter (1985), inovação significa a introdução de um bem que é novidade aos consumidores. Assim tudo que não é familiar ao consumidor, pode ser considerado uma inovação. Portanto, estamos relacionando os produtos em seu contexto de absorção e utilização. Ressalta-se ainda que a introdução de um novo método de produção, ou abertura de um novo mercado ou mudanças nas estruturas e setores da organização, também podem ser consideradas inovações.

4.2 As mudanças nos produtos e serviços

Na segunda questão foi perguntado se as mudanças nos produtos e serviços foram mínimos ou extraordinários. De acordo com os gestores a média foi de 5,50. Essa média nos demonstra que as empresas inovam seus produtos e serviços extraordinariamente, ou seja, acredita-se que as mudanças são facilmente percebidas pelo mercado consumidor suprimindo suas necessidades e atendendo suas expectativas.

Para Barbieri et al. (2003), é difícil manter um ritmo constante de inovações, mesmo de caráter de desenvolvimento ou incrementais. Fica evidenciado portanto, que manter o processo de inovação em ritmo constante é um processo que exige planejamento e estratégias para lançamento ou incrementos nos produtos e serviços. Ressalta-se ainda que para melhorar os resultados e ser competitiva no mercado esta é uma prática necessária, mesmo envolvendo riscos maiores e talvez com maiores custos no desenvolvimento de seus processos.

4.3 A alta administração

Nesse item foi questionado se a alta administração é favorável a uma ênfase forte no mercado de produtos provados e aprovados ou se é favorável a uma ênfase forte em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações.

A média das empresas entrevistadas foi de 5,00. Isso demonstra que as empresas são favoráveis a pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações, pois investindo nestas práticas e em recursos para tal, conseqüentemente as empresas serão mais competitivas e terão sempre novos lançamentos de produtos e serviços para atender demandas e também desenvolver tendências em seus mercados.

4.4 Negociação com competidores

Nesse item os empresários responderam se a sua organização é raramente a primeira empresa a introduzir novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologia de operação ou se é com muita frequência que desenvolve novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologia de operação.

Nesta resposta obteve-se uma média de 5,50, ressalta-se então que os empreendedores estão sempre procurando ser pioneiros quando trata-se de inovar seus produtos e serviços para melhor atender as necessidades de seus clientes e também conquistar novos clientes e atender novos mercados.

Ainda em relação a negociação com competidores foi questionado se as empresas evitam uma forte competição preferindo uma postura “deixa rolar”, ou se adere uma forte postura de ir contra os competidores.

A média foi de 5,40 mostrando que as organizações preferem ir contra os competidores para se diferenciar deles e tornar uma empresa competitiva no mercado, demonstrando estarem preparadas e dispostas a competir para alcançar seus objetivos.

4.5 Projetos para organização

Nesse item os empresários das organizações responderam se a alta administração tem uma tendência a selecionar projetos de baixo risco com taxas de retorno normais, onde há garantia de retorno certo dentro da normalidade, ou se a empresa tem a forte tendência para investir em projetos de alto risco com altas taxas de retorno.

A média foi de 4,67, demonstrando que as organizações procuram ser arrojadas, mesmo expondo-se a um grau de risco maior. Entretanto riscos maiores, geralmente representam maiores taxas de retorno, exigindo das empresas planejamento estratégico e tomada de decisão de acordo com seus objetivos.

Ainda nesse item foi questionado se as empresas, considerando a natureza do ambiente é melhor explorar gradualmente através do comportamento cuidadoso, incremental, ou se considerando a natureza do ambiente, atos de ampla amplitude são necessários para conseguir os objetivos da organização.

De acordo com as respostas obtidas, a média foi de 4,50, onde percebe-se que de forma geral a alta administração acredita que, considerando a natureza do ambiente, atos de ampla amplitude são necessários para conseguir os objetivos da organização.

4.6 As incertezas nas organizações

As empresas diariamente lidam com as incertezas que as envolvem, com isso foi questionado como a empresa confronta com a situação que envolve incerteza. Se ela adota tipicamente uma espera cautelosa e adquire uma postura a fim de minimizar a probabilidade de decisões caras, ou se adota tipicamente uma postura empírica e agressiva a fim de maximizar a possibilidade de explorar oportunidades de potencial.

A média foi de 4,67 e nota-se que as organizações tendem a ser mais audaciosas, porém estando muitas vezes vulneráveis a maiores custos, entretanto buscam maximizar a possibilidade de explorar novas oportunidades, para inovar e impulsionar suas organizações frente ao mercado.

4.7 Empreendedorismo dos trabalhadores

Foi perguntado aos gestores se os trabalhadores têm atividades empreendedoras em suas metas estabelecidas na realização de seu trabalho, a fim de saber se os mesmos apenas cumprem com suas obrigações, ou se além disso, se eles empreendem, expressando suas ideias, ou seja, ter uma participação afetiva para poder ajudar o desenvolvimento da organização.

A média obtida foi de 5,16 demonstrando que as empresas cada vez mais devem desenvolver e estimular atividades empreendedoras para seus trabalhadores, pois pode-se trazer grandes benefícios para organização, visto que muitos trabalhadores possuem capacidades e habilidades para exercer atividades empreendedoras dentro da empresa.

Corroborando Burgelman (1983) ressalta que o contexto estratégico pode ser bem gerenciado, em termos de intraempreendedorismo, quando o gerente médio desempenha o papel de conectar as estratégias de novos negócios às iniciativas intraempreendedoras, dando a seus empregados a liberdade para questionar regras e desafiar o status quo para implementar uma boa ideia.

4.8 Criatividade e Inovação.

Foi questionado se as organizações têm sistemas que desenvolvem ativamente a criatividade e a inovação. A média obtida foi de 5,16 demonstrando que realmente as organizações preocupam-se com esses dois fatores, porque é um dos fatores principais para o desenvolvimento da empresa e conseqüentemente um fator chave para o sucesso de suas atividades.

Ressalta-se que, para uma empresa tornar-se competitiva e líder de mercado é importante que ela seja criativa e inove, esses dois fatores estão extremamente interligados, pois a cada dia percebe-se a crescente necessidade de novas práticas para se maximizar resultados e atender novas demandas.

4.9 Recompensa da Inovação.

Visto que a inovação é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma organização, muitas organizações estão recompensando seus trabalhadores por tal prática. O motivo das empresas aderirem a esse método é fazer com que os funcionários sintam-se motivados no desenvolvimento de suas atividades, para realmente trazer novas ideias e benfeitorias à empresa, assim tanto a organização como os trabalhadores melhoram os resultados da organização.

De acordo com os resultados da pesquisa realizada, obteve-se uma média de 5,00 pontos, demonstrando que esse método é uma prática nas organizações possibilitando que ambas as partes saem ganhando com essa recompensa, estimulando o processo de inovação na organização.

4.10 Orçamento para ideias e projetos.

Para a organização realizar suas ideias e projetos, é necessário planejar investimentos, para tanto foi questionado se as empresas alocam uma parcela específica do orçamento para o desenvolvimento de novas ideias e projetos.

A média obtida foi de 4,50 e percebe-se que a maioria das empresas aloca uma parcela específica do orçamento para investir em projetos e novas ideias. A empresa que planeja e coloca em seu orçamento parcela para investir em novos projetos estará investindo em seu futuro e no desenvolvimento de novos produtos e serviços para buscar oportunidades no mercado.

4.11 Comunicação entre equipes e aceite de sugestões por parte da alta administração.

Quando questionado se as equipes de trabalho comunicam-se bem, a resposta média foi de 4,17, demonstrando que a comunicação entre equipes existe, porém ressalta-se que a média aponta que muitos ficaram indecisos em sua resposta, demonstrando existir problemas na comunicação. Para que as empresas cresçam como um todo, as informações devem chegar a todos, e a partilha de conhecimento deve ser prática entre as equipes e grupos de trabalho.

Na questão quanto ao aceite de sugestões por parte da alta gestão, a média foi 5,50, demonstrando que a administração esta aberta a sugestões para melhorar processos e resultados da empresa.

4.12 Liberdade para trabalhadores fazerem as coisas por conta própria e incentivos para resolverem problemas criativamente .

Quando questionado se existe liberdade para os funcionários fazerem coisas por conta própria e se há incentivo para resolver problemas criativamente, ambas respostas obtiveram média de 5,00 demonstrando que existe liberdade para agir e incentivo para criar, evidenciando que as empresas procuram promover um ambiente propício ao surgimento de novas ideias e de projetos.

4.13 Ideias, projetos novos na alta administração e poder de decisão dos trabalhadores.

Questionados se a alta gestão suporta ideias e novos projetos, o resultado médio obtido foi de 5,00. Percebe-se que a alta gestão tem interesse em novas ideias e novos projetos, demonstrando estar preocupada em conhecer novas possibilidades e demandas do mercado.

E por último foi questionado se os trabalhadores tem poder de decisão nestas empresas, a média foi de 3,50, representando que nestas organizações os trabalhadores não tem muito poder de decisão, ou seja, só os gestores possuem o poder de tomar decisões. Nas

organizações inovadoras, os trabalhadores devem possuir o poder de decisão, permitindo na organização um processo mais rápido e dinâmico nas tomadas de decisão, não centralizando as decisões para uma só pessoa e talvez protelando ou perdendo oportunidades e competitividade mediante as rápidas mudanças nos mercados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo tem sido difundido nos últimos anos como sinônimo de criação de novos negócios, vinculando o termo geralmente às pequenas empresas. No entanto, a competitividade tem feito as organizações já estabelecidas a se estruturarem para a busca sistematizada da inovação, via a criação de produtos, serviços e processos inovadores. Além disso, estas empresas têm exigido um perfil mais empreendedor de seus colaboradores.

Existem fatores que condicionam a inovação, fatores internos e externos, que podem condicionar positiva ou negativamente a realização de inovações organizacionais. Alguns fatores externos são distinguidos, dentre eles a estrutura de mercado, tais como tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras à entrada e às saídas e outros componentes dessa estrutura. Outros fatores externos que podem condicionar a inovação são o ambiente nacional e as normas sociais e culturais de uma sociedade. Todos podem servir para estimular, inibir ou até impedir a inovação, por isso a importância das características comportamentais e do desenvolvimento de processos de inovação dos empreendedores.

As organizações pesquisadas apresentam algumas dificuldades no processo de inovação ressalta-se: não reservar adequadamente uma parcela específica do orçamento para investir em desenvolvimento de novas ideias e projetos, demonstrando assim, o não planejamento para desenvolver novos projetos. A comunicação entre as equipes de trabalho também apresentou-se como uma dificuldade nas empresas, sugere-se promover uma boa comunicação entre as equipes de trabalho possibilitando a interação e troca de conhecimentos, pois através deste processo muitas ideias surgem para inovação dentro da empresa.

Outro ponto também desfavorável e ainda mais evidenciado no resultado da pesquisa retrata o resultado que demonstra a falta de poder dos trabalhadores na tomada de decisão. Fica evidenciado que a tomada de decisão é centralizada, podendo prejudicar o desempenho e a agilidade de processos. Sabe-se que oportunidades são passageiras e o processo de inovação deve ser dinâmico e anteceder as demandas do mercado com objetivo de obter melhores resultados.

Em contra partida as organizações pesquisadas demonstram investir em melhorias de seus produtos e serviços; desenvolvendo novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologias de inovação ao negociarem com competidores; Aderindo a uma forte postura de ir contra os competidores; quando investem, investem em projetos com taxas maiores de retorno, mesmo expostos a maiores riscos sendo assim, evidenciando-se serem agressivos como competidores e possuindo visão de que as inovações devem se tornar prática nas organizações, investindo em novas técnicas administrativas e em pesquisa e desenvolvimento de inovações em seus produtos e serviços.

Sugere-se que a organização identifique por meio dos resultados do estudo realizado, as questões desfavoráveis a serem trabalhadas (falta de orçamento para pesquisa e desenvolvimento, problemas de comunicação e tomada de decisão centralizada), bem como os favoráveis a fim de atender novas oportunidades, melhorando ainda mais o ambiente da organização evitando possíveis problemas de ordem estrutural, de inovação e financeira no futuro.

Este estudo apresentou uma visão dos gestores sobre o processo de inovação e a iniciativa corporativa, podendo ser replicado em organizações de diferentes ramos de atividades, comparados entre si e com outros estudos pertinentes.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 2003.
- BARBIERI, J. C. et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- BOLWIJN, P.T., KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation. **Long Range Planning**, v. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, December, 1983.
- COSTA, M. Alexandre; CERICATO, Domingo; MELO, A. Pedro. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 1, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **Transformando ideias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração** v. 34, n. 2, p. 05-28, Abril/Junho 1999.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Canadá, 2008. Disponível em www.gemconsortium.org Acesso em 22 mar. 2008. 22: 45: 00.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. Vintage Books; NY, 1999.
- GROOSEN, C. J.; CONING, T. J. de; SMIT, E. v.d. M. The development of a factor based instrument to measure corporative entrepreneurship: a South African perspective. **South African Journal of Business Management**, n. 3, vol. 33, p. 39-50, 2002.

- GUTERRO, Gabriel Vitório; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo corporativo: análise do processo empreendedor nas empresas têxteis da região de Blumenau. Blumenau: **Relatório de Iniciação Científica do PIPe/FURB**. 2008.
- HARGADON, A. e SUTTON, R. Building na Innovation Factory, in Harvard Business Review, may-june, 2000, p. 157-166.
- KNELLER, George. A ciência como atividade humana. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1980.
- KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, Bradford, UK, p. 27-36, 2002.
- MILLER, D. Entrepreneurship correlations in the three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-792, 1983.
- MCCLELLAND, D. **The Achieving society**. New York: Van Nostrand, 1972.
- MORAIS, C. **Atitudes de empreendedores**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.
- MORAES, L.V.S.; Hoeltgebaum, M. **Um Modelo para a Análise do Processo de Aprendizagem de Empreendedores**. Anais do IV Enempe. Florianópolis. 07 a 10 de Outubro de 2003.
- SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. New York and London: McGraw-Hill Book. 1939.
- _____. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- _____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Os Economistas. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- STEVENSON, H. e JARILLO, C.. A Paradigm of Entrepreneurship: **Entrepreneurial Management**. **Strategic Management Journal**, 11 (Special Issue), pp. 17-27, 1990.
- TIDD, J, BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex, UK: John Wiley e Sons, 2005.
- VAN DE VEN, A.H.; *et al*. **The Innovation Journey**; Oxford University Press; NY, 1999.
- WALTON, R. E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ZAHRA, S.A. Predictions and financial outcomes of corporative entrepreneurship: an explorative study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.