

## **A Era dos Intraempreendedores**

**Antonio André Neto**

Nesta era de mudanças rápidas, a arena competitiva destrói com enorme facilidade planos estratégicos elaborados com todo o rigor acadêmico, porque os pensadores dos cenários considerados não foram capazes de contemplar as mudanças econômicas, sociais e as ações de concorrentes globais, vindos muitas vezes do outro lado do mundo.

Planejar se torna a cada dia, uma arte que considera um futuro de mais curto prazo.

Neste cenário, não basta ter gerentes assegurando a produtividade e a lucratividade dos produtos que estão sendo produzidos ou dos serviços que estão sendo prestados, porque eles podem estar obsoletos nos próximos meses.

É necessário inovar, todo o tempo. É necessário ter novas idéias e a capacidade de transforma-las em produtos e serviços, disponíveis para os clientes em prazos curtíssimos. Para isto é preciso ter talento. As empresas costumam ter em seus quadros pessoas talentosas, capazes de realizar coisas incríveis, muitas vezes, elas não tiveram a oportunidade de mostrar o seu talento porque não encontraram na organização um ambiente que lhes permitisse e estimulasse usar os talentos que têm. Estes profissionais, uma vez que lhes sejam tiradas as barreiras organizacionais podem se transformar nos intraempreendedores, os empreendedores corporativos..

Todas as organizações, por menores que sejam, tem nos seus quadros profissionais de talento. A obtenção de diferenciais competitivos está intimamente ligada a como estes talentos são identificados, estimulados e aproveitados. O grande desafio portanto é utilizar com o máximo de eficiência os talentos que se têm e estimular-los a empreender.

Para que os intraempreendedores surjam é necessário um ambiente propício onde a atitude empreendedora seja valorizada. A nação mais poderosa do mundo, os EUA, é um berço de empreendedores porque aquela sociedade valoriza a atividade empreendedora. Os EUA têm 30 milhões de empresas e, virtualmente, todos os novos empregos provêm das novas empresas e não das grandes empresas já estabelecidas.

Naquele país, 95% das inovações radicais surgiram em pequenas empresas. As inovações surgem porque alguém dedicou tempo para identificar necessidades e desejos e passou a investigar como atendê-las.

O Brasil tem aproximadamente 4,4 milhões de empresas, das quais, cerca de 95% delas são micro ou pequenas empresas. Apesar de estarmos entre os países com o maior número de empreendedores, cerca de 85% das novas empresas fecham suas portas antes de completar três anos de existência.

Não basta só empreender é preciso também ser empresário. O dicionário Aurélio define como “empresário” o “responsável pelo bom funcionamento de uma empresa”.

O empreendedor que tem talento para ser empresário, se dedica prioritariamente à gerência do negócio e na grande maioria das vezes, não tem tempo discricionário para observar o ambiente de negócios e para se dedicar a ouvir os seus clientes, buscando identificar novas oportunidades. Esta responsabilidade precisa ser compartilhada com os talentos internos: os intraempreendedores

O grande desafio nesta era de discontinuidades é criar um time composto pelo empreendedor, pelo empresário e pelo intraempreendedor.

A ação empreendedora nasce da observação e da busca de maneiras de fazer coisas novas, fazer coisas que já existem de uma maneira diferente, combinar coisas de uma outra forma, identificar imperfeições em produtos e serviços e resolver estas imperfeições, conversar com os clientes e saber quais são suas necessidades e desejos.

Quando o empreendedor cria em sua empresa um ambiente propício ao surgimento dos intraempreendedores ele assume uma outra função, a de patrocinador. Assim como ele, no desenvolvimento do seu negócio, obteve apoio de patrocinadores, agora, patrocina novos empreendedores dentro de sua própria empresa. Gifford Pinchot, em seu livro; *Intrapreneuring* (1989), diz que – “A inovação, ocorre quando existe uma combinação fortuita de uma idéia, um intrapreneur e um patrocinador, todos ao mesmo tempo”. É preciso, portanto, criar um ambiente propício ao surgimento de intraempreendedores para aumentar a capacidade das empresas de identificar oportunidades de negócios.

Gifford Pinchot cita dois bons exemplos de intraempreendedorismo.

Um deles na Du Pont: “Quando perguntaram à química Stephanie Kwole, quem aprovara a pesquisa que levou a descoberta da fibra superforte Kevlar, ela disse que havia sido ela mesma. Ela trabalhou naquilo sem contar ao seu chefe – mesmo depois de haver feito suas primeiras fibras – até que tivesse certeza de poder fazê-las repetidamente. Quando perguntaram porque havia feito isso, ela disse: “Era meu trabalho passar parte do meu tempo explorando novas idéias minhas. Eu não precisava da permissão de ninguém”

Outro caso interessante foi o de Dick Drew, um vendedor de lixas da 3M. Ele notou que seus clientes automotivos estavam tendo uma grande dificuldade para pintar automóveis com duas cores. As áreas eram cobertas com máscaras de papel de jornal e cola. O sistema era ineficaz, de secagem lenta e potencialmente perigoso para as superfícies recém-pintadas.

Dick identificou uma necessidade não atendida e prometeu fazer uma fita que resolvesse o problema. Ninguém o nomeou para aquela tarefa, mas seu chefe o deixou trabalhar nela, uma vez que era para um cliente. Nem a 3M e nem Dick haviam trabalhado com fitas antes, ele atuava estritamente no negócio de lixas.

Todas suas tentativas iniciais falharam e Willian McKnight, o presidente da 3M, ficou preocupado com a possibilidade da reputação da empresa junto à indústria automobilística ser prejudicada pelos freqüentes fracassos de Dick Drew, quando testava a fita com clientes. McKnight disse ao chefe de Dick para tirá-lo do projeto e fazer com que voltasse às lixas.

Uma das tarefas seguintes de Dick foi examinar uma base flexível de papel crepom para lixas. Dick, ainda obcecado com a solução do problema da pintura de carros de duas cores, viu o papel crepom como um suporte potencial para a fita para mascarar. Ele o levou para o laboratório e estava no processo de revesti-lo com adesivos, quando o presidente apareceu por lá e lhe perguntou o que estava fazendo. Dick explicou que estava tentando fazer fita para mascarar por que acreditava que o estiramento do papel crepom faria a fita se soltar, deixando a pintura no carro e como isso era importante para os clientes da 3M. McKnight viu a chama da convicção e foi sábio o suficiente para deixá-lo continuar o trabalho.

Ocorreu que depois de centenas de fracassos, a base de papel crepom funcionou.

Logo as empresas automobilísticas estavam comprando a fita para mascarar as toneladas. A 3M havia entrado no negócio da fitas. Dick Drew foi além, inventou a fita transparente Scotch cinco anos depois. Mais importante, McKnight nunca se esqueceu da sabedoria de permitir que pioneiros dedicados trabalhassem nas coisas em que acreditavam. Ninguém teria censurado Dick Drew se ele houvesse desistido de tentar fazer a fita para mascarar, mas ele estava comprometido com o atendimento daquela necessidade, não importando quantos fracassos houvesse. É assim que acontece a inovação.”

Gifford Pinchot criou o que ele chamou de os “Dez Fatores de Liberdade”, que são agentes criadores de um ambiente propício ao surgimento de intraempreendedores, eles são:

- 1) **Auto seleção:** O intraempreendedores se autoneameiam para seus papéis e recebem as bênçãos da corporação para sua tarefa autodesignada.
- 2) **Liberdade de ação:** O processo de inovação envolve mudanças conduzidas por um intraempreendedor comprometido com a idéia, por isto, é necessário que haja entre o patrocinador (muitas vezes o chefe do intraempreendedor) e o intraempreendedor, um elevado grau de comunicação e suporte. O chefe só deve tirar um negócio ou produto em desenvolvimento de um intraempreendedor comprometido, e entregá-lo a quem quer que seja o próximo da fila – só em caso de extrema necessidade.
- 3) **O executor é quem decide:** Algumas organizações empurram as decisões para cima, através de um processo de aprovação de muitos níveis, de forma que os executores nunca se encontram com os responsáveis pelas decisões.
- 4) **Flexibilidade corporativa:** Os intraempreendedores precisam de recursos discricionários para explorar e desenvolver novas idéias. Algumas empresas dão, aos seus funcionários, liberdade para usar uma parte de seu tempo em projetos de sua própria escolha e reservam fundos para a exploração de novas idéias quando estas ocorrerem. Outras controlam seus recursos de forma tão rígida que nada está disponível para o novo, o inesperado. O resultado é: nada de novo.
- 5) **Fim da filosofia do grande sucesso:** As culturas corporativas de hoje favorecem a umas poucas tentativas, bem estudadas e planejadas, buscando conseguir um

- grande sucesso. Na realidade, ninguém é sempre bem-sucedido, por isto é melhor tentar mais vezes, com uma preparação menos cuidadosa e dispendiosa para cada vez, porém criando um portfólio de novas oportunidades sendo exploradas simultaneamente.
- 6) **Tolerância a risco, fracassos e erros:** Mesmo as inovações bem-sucedidas começam geralmente com enganos e falsos começos.
  - 7) **Dinheiro paciente:** As inovações levam tempo, às vezes anos, mas o ritmo das corporações exige sucessos a curto prazo.
  - 8) **Trânsito Livre:** Como as novas idéias quase sempre cruzam as fronteiras dos padrões existentes nas organizações, uma tendência ciumenta à defesa territorial bloqueia as inovações. Por isto, o ambiente da empresa deve favorecer o livre trânsito dos intraempreendedores por todos os setores da organização.
  - 9) **Equipes transfuncionais:** Equipes pequenas, com responsabilidade total pelo desenvolvimento de um intraempreendimento, resolvem muitos dos problemas básicos das inovações.
  - 10) **Ações múltiplas:** Os empreendedores vivem em um universo de múltiplas opções. Se um capitalista de risco ou fornecedor não pode ou não quer atender às suas necessidades, há muitos outros entre os quais escolher. Os intraempreendedores, porém, freqüentemente enfrentam situações de uma só opção, que podem ser chamadas de monopólios internos. Eles devem ter seu produto feito por uma determinada fábrica, ou vendido por uma força específica de vendas. Com muita freqüência, estes grupos carecem de motivação ou são simplesmente inadequados para aquele trabalho, e uma boa idéia morre desnecessariamente.

Refleta sobre estes pontos e responda: Sua empresa estimula a criação de um ambiente propício ao surgimento de intraempreendedores?

**Antonio André Neto**

É professor da FGV, mestre em Sistemas de Gestão e Especialista pela The Wharton School da Universidade da Pennsylvania.

**Bibliografia citada;**

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