



Empreendedorismo como estratégia corporativa: um estudo de caso realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Estado e Minas Gerais

Elisa Cláudia Lopes (FUPAC) elisalopes1@hotmail.com
Jussara Fernandes Leite (FUPAC) leite.jussara@yahoo.com.br
Eliete Dias dos Santos Barbosa (FUPAC) eliete03@hotmail.com
Fernanda Maciel Zeferino (FUPAC) fernandamzeferino@gmail.com
José Ambrósio Neto (FUPAC) joseambrosio@unipac.br

Resumo:

As pessoas têm um papel importante no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, também conhecimento como empreendedorismo interno. As estratégias corporativas que promovem mudanças nos processos internos e a criação de novos nichos de mercado permitem a recuperação e o crescimento das grandes empresas. Neste contexto, este artigo tem como objetivo principal compreender a importância do processo de empreender dentro das organizações como ferramenta para inovação e reinvenção permanente de uma empresa de logística no estado de Minas Gerais. A pesquisa realizada nesse trabalho é um estudo de caso de natureza bibliográfica e exploratória. Realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-ECT no estado de Minas Gerais. Com o desenvolvimento, foi verificado que o papel das lideranças é o princípio para o sucesso de iniciativas empreendedoras, pois são os líderes que promovem ambientes adequados e motivadores para os empregados. Verificou-se também que o ambiente se destaca como favorável ao empreendedorismo interno, com leve tendência para um ambiente neutro.

Palavras chave: Empreendedorismo, Intra-empreendedorismo, Ambiente Interno.

Entrepreneurship as a corporate strategy: a case study executed at the Brazilian Post and Telegraph Company of the State and Minas Gerais

Abstract

People have an important function in the development of corporate entrepreneurship, also knowledge as internal entrepreneurship. Corporate strategies that promote changes in internal processes and the creation of new market niches allow the recovery and growth of large companies. In this context, this article has the objective to understand the importance of the process of undertaking within organizations as a tool for innovation and permanent reinvention

of a logistics company in the state of Minas Gerais. The research carried out in this work is a case study of a bibliographic and exploratory nature. Held at the Brazilian Postal and Telegraph Company-ECT in the state of Minas Gerais. With the development, it was verified that the function of leaderships is the principle for the success of entrepreneurial initiatives, because they are the leaders that promote suitable and motivating environments for employees. It was also verified that the environment stands out as favorable to internal entrepreneurship, with a slight tendency towards a neutral environment.

Key-words: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Internal Environment.

1 Introdução

O empreendedorismo interno se constituiu num grande aliado para superação das crises empresarias. As estratégias corporativas que promovem mudanças nos processos internos e a criação de novos nichos de mercado permitem a recuperação e o crescimento das grandes empresas.

De acordo com Dornelas (2003), nas organizações as pessoas encontram no empreendedorismo uma nova forma de agir, desenvolver e identificar novos conhecimentos e oportunidades. O empreendedorismo corporativo contribui muito para o desenvolvimento econômico visto que as empresas crescem à medida que os empregados contribuem com a produtividade, criatividade e o conhecimento. O mercado está cada vez mais exigente e a alta competitividade tem forçado as empresas a se tornarem cada vez mais ágeis e flexíveis. Portanto, as empresas têm buscado novas soluções para as mudanças, se reestruturando e, sobretudo incentivando seus empregados a serem mais criativos, tanto para a resolução de problemas como para a busca de novas oportunidades de negócio.

As pessoas têm um papel muito importante nesse contexto. De acordo com Costa, Cericato e Melo (2007), a iniciativa, a criatividade e capacidade de reconhecer, interpretar e avaliar as novas oportunidades de mercado se caracteriza como habilidades essenciais das pessoas nas organizações, pois contribuem para que estas promovam uma mudança cultural necessária, buscando inovar e desenvolver novos negócios corporativos. O empreendedorismo se caracteriza como uma forma de fazer a inovação acontecer, sendo que as pessoas são as responsáveis pela transformação de ideias em novos negócios. Contudo, as organizações devem estimular e incentivar as iniciativas empreendedoras das pessoas.

Neste contexto, o objetivo principal deste estudo consiste em compreender a importância do processo de empreender dentro das organizações como ferramenta para inovação e reinvenção permanente de uma empresa de logística no estado de Minas Gerais. Além disso, este estudo vai avaliar os desafios para a implantação de uma cultura intra-empreendedora nas empresas; apresentar os mecanismos para o incentivo ao intra-empreendedorismo; mostrar a importância do ambiente de aprendizagem organizacional e o papel do RH nas organizações empreendedoras; e apresentar pontos relevantes da Inovação e Liderança no processo de gestão.

2 Empreendedorismo corporativo

O estudo do empreendedorismo é amplamente discutido no mundo dos negócios. Bom Ângelo (2003) destaca uma pesquisa internacional conduzida entre janeiro de 2000 e junho de 2001 a definição apresentada no relatório da Accenture, na qual o termo empreendedorismo foi assim definido com a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de

criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

Segundo Hisrich e Peters (2004), em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que é falado em uma espécie de comportamento que inclui: tomar iniciativa; organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; aceitar o risco ou fracasso.

As definições sobre empreendedor apresentadas por diversos autores se complementam e convergem mostrando que empreendedor é aquele que se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas de marketing, produção, organização, para citar as principais (DOLABELA, 1999). Para Chiavenato (2004), empreendedor é aquele que assume riscos e começa algo novo. Ou são levados por um intenso comprometimento e perseverança determinada (TIMMONS, 1986). Para Dornelas (2003), a melhor definição que ressalta o espírito empreendedor é a de Schumpeter (1949) citado por Dornelas (2003), que informa que empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.

Os conceitos de empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo aparecem sobre diversas perspectivas (ações dentro da organização ou de *corporate venturing*), mas todos os autores afirmam que se trata de mudanças organizacionais. Para Zahra (1993, citado por Cozzi, 2004, p.16), “empreendedorismo corporativo diz respeito à renovação organizacional em duas diferentes modalidades, sendo a primeira: inovação e novos negócios e, a segunda, renovação estratégica”. Para Dornelas (2003, p.38), “empreendedorismo corporativo é a criação de uma nova organização ou busca da inovação e renovação estratégica”.

O conceito de inovação se transformou em uma nova ordem organizacional. A inovação se tornou estratégica para que as empresas se mantenham competitivas no mercado. Inovar é criar algo novo, fazer as coisas diferentes, reinventar. Nessa abordagem, Drucker (2003) esclarece que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de gerar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico.

Tanto as características organizacionais como as características individuais presentes numa empresa é que influenciam o processo empreendedor. Sintetizando a visão de Dornelas (2003), quando uma empresa decide agir de forma empreendedora, o processo começa identificando e avaliando a oportunidade; planejando o novo projeto ou negócio; implementando ações necessárias para o resultado desejado.

3 Metodologia

A pesquisa realizada nesse trabalho possui natureza bibliográfica e exploratória, e é caracterizada como estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-ECT no estado de Minas Gerais. A população para amostra desta pesquisa foi definida para entrevistas com 37 gestores do nível tático da empresa, responsáveis por conduzir processos e ações para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A pesquisa de caráter exploratório foi conduzida por meio de um questionário

respondido pelas gerências de nível tácito, indicando o grau de ações que definem uma empresa com ambiente favorável ao empreendedorismo, ou seja, a capacidade que a empresa tem de estimular e desenvolver empreendedores e implantar suas ideias.

O levantamento das informações foi realizado em duas etapas: a primeira consistiu no levantamento bibliográfico por meio da literatura que trata dos temas sobre empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, gestão pessoas, aprendizagem organizacional e liderança. Nessa etapa levantaram-se as principais teorias e pesquisas acerca do tema escolhido para se chegar a uma conclusão dos meios mais eficazes para atingir os objetivos propostos.

A segunda etapa compreendeu um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por meio de levantamento junto aos gestores do nível tácito da empresa. Os dados foram levantados por meio de um questionário, baseado num modelo da Fundação Dom Cabral composto de 12 perguntas que após tabuladas apontam as condições do ambiente empresarial para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. O questionário ainda contou com três perguntas abertas que avaliaram se a empresa é empreendedora, quais os mecanismos que ela utiliza para fomentar o empreendedor corporativo e se esse processo atinge todos os níveis da organização. Foram encaminhados 37 questionários no dia 14/10/2016 e retornaram 21 questionários até a data de 28/10/2016.

O estudo foi feito no âmbito do estado de Minas Gerais e considerando que se trata de uma empresa de grande porte presente em todos os municípios do país, cabe ressaltar as limitações da pesquisa para as demais unidades da empresa em outros estados, visto que existem outras diretorias regionais independentes.

4 Apresentação e análise dos dados

Para analisar os dados dos 21 questionários recebidos, as respostas das 12 perguntas contidas no questionário foram tabuladas para conhecer a percepção dos gestores quanto ao ambiente empresarial, especificamente, no que se refere ao estímulo do empreendedorismo corporativo. As perguntas foram respondidas quanto ao grau de a 0 a 5, sendo 0 = baixo grau e 5 = alto grau, essa classificação foi usada para saber a postura da empresa, na percepção dos respondentes, envolvendo fatores como: superação de obstáculos; processo de planejamento; processo decisório; tecnologia do produto; desenvolvimento de pessoas; interação com os clientes; relações interpessoais; relações intergrupais; padrões de comunicação; padrões de liderança; definição de responsabilidade/autonomia; inovação e criatividade.

A primeira pergunta tem o objetivo de analisar a liderança estratégica da empresa responsável por estimular os executivos a buscar novos caminhos e soluções e também o perfil de liderança desses executivos no que se refere à habilidade, motivação e coragem para se responsabilizar por iniciativas empreendedoras.

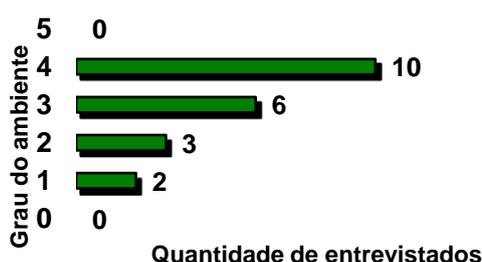


Gráfico 1 – Superação de obstáculos. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na segunda pergunta, a pesquisa buscou avaliar se os executivos estão ocupados com o que vai acontecer no futuro e não apenas nos assuntos de curto prazo e se a empresa oferece recursos e tecnologia para que as pessoas pensem estrategicamente.

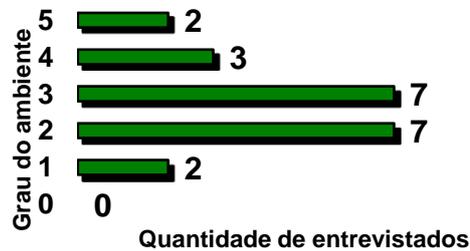


Gráfico 2 - Processo de planejamento. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com a questão três, a pesquisa buscou identificar se a empresa oferece diferentes tipos de recompensa para pessoas e equipes inovadoras e se os erros e fracassos são tratados como parte do processo de crescimento e aprendizagem. Avaliou se as equipes têm grande autonomia para tomar decisões em assuntos restritos.

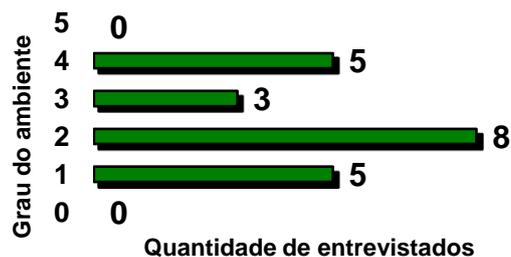


Gráfico 3 - Processo decisório. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Percebe-se por meio do gráfico três, que os gestores têm opiniões divergentes sobre os tipos de recompensa para pessoas e equipes inovadoras e se os erros e fracassos são tratados como parte do processo de crescimento e aprendizagem.

Para Hisrich e Peters (2004), o ambiente empreendedor deve possuir um sistema de compensações apropriado. “Sentir-se recompensada em seu trabalho: aprendendo e desenvolvendo suas habilidades e competências, as pessoas se sentem mais satisfeitas e realizadas com aquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2004, p. 371). A motivação dos empregados está vinculada ao sistema de recompensas.

Na pergunta quatro, a pesquisa buscou identificar se a organização cria mecanismos que estimulam e favorecem as abordagens do tipo generalista, envolvendo as equipes em todas as fases e dimensões dos projetos e produtos. E também se a organização exige menos especialização nas tarefas e oferece maior oferta de oportunidades de exportação de ideias promissoras.

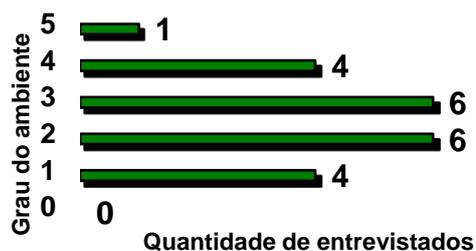


Gráfico 4 - Tecnologia do Produto. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O propósito da questão cinco foi verificar se as pessoas que são movidas por ideias criativas e pela superação de desafios conseguem prosperar mais rapidamente na empresa e encontram mais oportunidades de participar de programas educacionais. E se um colaborador que tiver um projeto de inovação encontra um interlocutor na hierarquia da empresa a quem apresentá-lo.



Gráfico 5 - Desenvolvimento de Pessoas. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na avaliação da maioria dos entrevistados, a empresa possui um grau médio com tendência para alto para o quesito desenvolvimento de pessoas. Isto demonstra que a empresa possui um ambiente favorável ao empreendedorismo.

Segundo Costa, Cericato e Melo (2007), as organizações empreendedoras se caracterizam como empresas com grande capacidade de aprendizagem uma vez que favorecem novos relacionamentos estabelecidos entre indivíduos e equipes.

A pergunta seis busca identificar se as principais decisões levam mais em conta a satisfação dos clientes do que interesses e políticas internas da empresa.

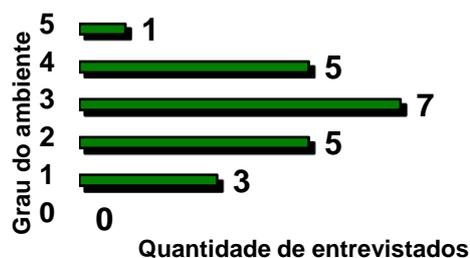


Gráfico 6 - Interação com os clientes. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A pergunta sete analisou se a empresa valoriza a formação de equipes de trabalhos informais, que envolvam mais de um departamento, conferindo a liberdade para desenvolverem projeto e tomarem suas próprias decisões.

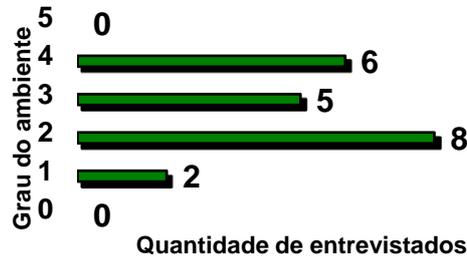


Gráfico 7 - Relações Interpessoais. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Neste quesito, dez entrevistados apontaram os graus 2 e 1, ou seja, baixo. A formação de equipes de trabalho é fator de grande importância ao estímulo e promoção do empreendedorismo interno, conforme ressaltado por Hisrich e Peters (2004).

Na pergunta oito, a pesquisa busca identificar se a estrutura organizacional favorece ao trabalho interdisciplinar e se as unidades de negócio funcionam de forma semelhante a uma comunidade.

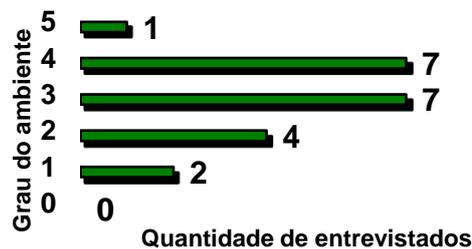


Gráfico 8 - Relações Intergrupais. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com a pergunta nove, a pesquisa buscou verificar se as pessoas são muito francas e comprometidas com a verdade. Se as pessoas trocam *feedback* de forma genuína e frequente e se qualquer membro da equipe tem acesso contínuo às informações necessárias para realização de seu trabalho.

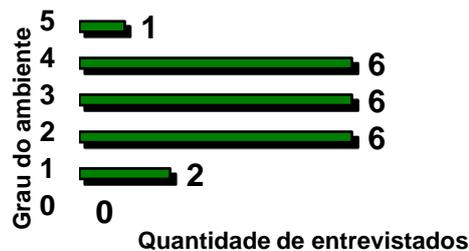


Gráfico 9 - Padrões de comunicação. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A opinião dos entrevistados ficou muito dividida neste quesito e isso indica que os processos de comunicação podem estar restritos a alguns setores. Segundo Terra (2001), as tecnologias de comunicação são facilitadoras do compartilhamento de conhecimento explícito e implícito.

Sobre a liderança, a pergunta dez buscou avaliar se predominam relações democráticas e um ambiente participativo. Se as pessoas são estimuladas a tomar iniciativa e a agir com grande autonomia e se as chefias encorajam a busca de novas soluções e demonstram preocupação com o bem-estar dos funcionários.



Gráfico 10 - Padrões de liderança. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A maioria dos entrevistados ficou nos graus 3, 4 e 5 (médio/alto), isto indica a existência um ambiente empreendedor, visto que as lideranças são responsáveis por este estímulo. “O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisar estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos”. (VRIES, 1997, p. 26).

Com a questão 11, a pesquisa buscou identificar se as responsabilidades e o grau de autonomia são definidos de forma discutida e negociada com os líderes de equipes.

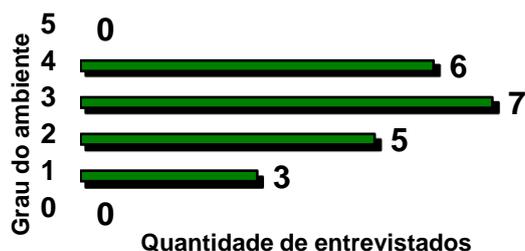


Gráfico 11 - Responsabilidade/autonomia. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A pergunta 12 teve a finalidade avaliar se os colaboradores que inovam são considerados modelos e se é frequente a implementação de sugestões apresentadas pelas equipes, pois todas as pessoas estão atentas às mudanças no ambiente de negócios.

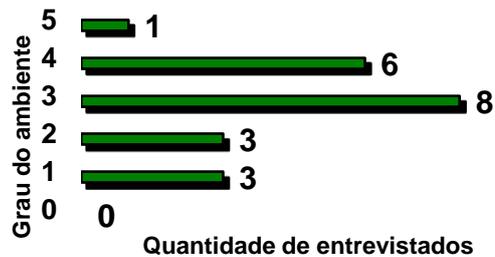


Gráfico 12 - Inovação e criatividade. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Neste quesito, as opiniões dos entrevistados ficaram divididas entre os graus 3, 4 e 5 (médio/alto). O incentivo a inovação e criatividade dos funcionários são premissas básicas para desenvolver um ambiente empreendedor. A literatura mostra que a inovação amplia possibilidades econômicas para a empresa. (Schumpeter, 1982). O incentivo a inovação pode ser através da aprendizagem. “A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização.... a aprendizagem organizacional é um processo que conduz à criatividade e inovação.” (CHIAVENATO, 2004, p. 367).

Com base nos resultados encontrados em cada quesito analisado utilizou-se a mediana, que em estatística significa uma média de tendência central. A soma das perguntas de 1 a 6 corresponde a variáveis estruturais (eixo x: eixo das abscissas) e a soma das respostas de 7 a 12 corresponde a variáveis funcionais (eixo y: eixo das ordenadas). O resultado da mediana foi: $x = 18$ e $y = 19$. Na figura 1, o resultado dos dados encontrados para os eixos X e Y indicou “ambiente favorável” no que se refere ao desenvolvimento do intra-empendedorismo ou empreendedorismo corporativo na organização estudada.

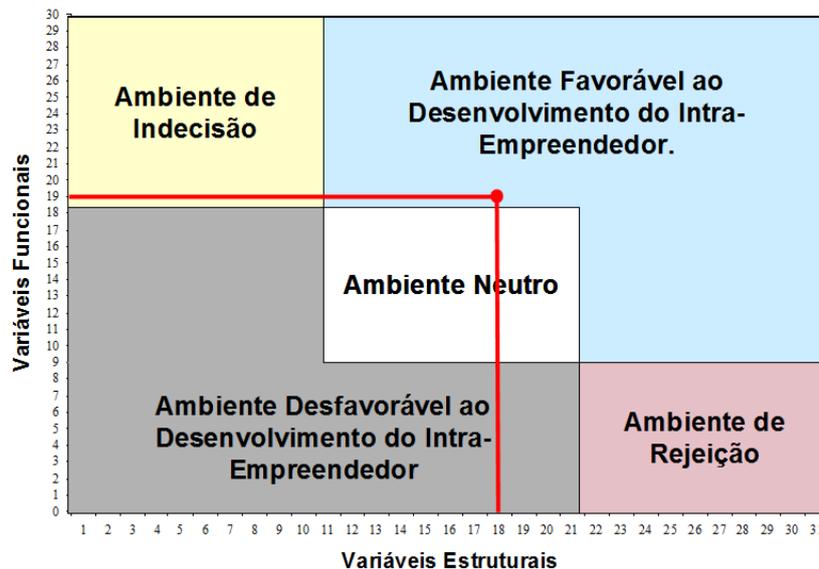


Figura 1 – Ambiente da empresa de incentivo ao intra-empendedorismo. Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O resultado da pesquisa mostra uma empresa com um ambiente favorável em relação ao desenvolvimento do intra-empendedorismo. Considerando a avaliação dos

entrevistados e analisando a variação nas respostas sobre os graus de incentivo, percebe-se que existe uma tendência ao ambiente neutro. O resultado no quadrante da figura 1 que coloca a empresa com ambiente favorável, também demonstra esta tendência ao ambiente neutro. Este resultado indica a existência de ações e iniciativas empreendedoras isoladas como mostram a percepção dos entrevistados.

Estas ações podem contribuir para a implantação de uma política interna de promoção ao empreendedorismo corporativo, bem como fomentar a participação direta dos empreendedores internos.

Ao perguntar aos entrevistados se consideram a empresa empreendedora, a resposta foi: sete entrevistados consideraram que não, sendo que um deles avaliou a empresa num processo de transição entre o não ser empreendedora e ser empreendedora e cinco entrevistados fizeram observação sobre o que o que dificultaria o desenvolvimento de empreendedores.

A seguir, a opinião as observações dos cinco entrevistados: 1) a empresa não possui a velocidade exigida pelo mercado para implementação de inovações, além de se submeter às leis, normas, regulamentos e entidades de fiscalização, que tornam os processos e as respostas às demandas do mercado lentas. 2) a empresa tem certa abertura para ouvir as iniciativas dos empregados, mas não possui uma forma estruturada de tratamento dessas ações; 3) a empresa por ser pública não possui agilidade necessária para ser considerada empreendedora, apesar de avaliar de forma positiva que existam setores empreendedores dentro da empresa, porém com ações isoladas; 4) após o advento da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) dos Correios os profissionais tornaram-se inseguros e temerosos em assumir riscos nas suas decisões atendo-se às normas internas e externas para condução das suas atividades diárias.

Os outros 14 entrevistados acreditam que a empresa é empreendedora e alguns citam pontos relevantes para reafirmar sua percepção, como por exemplo: o desenvolvimento tecnológico e a busca de soluções logísticas para todos os estados do país; a realização de atividades bancárias (Banco Postal); o atendimento a clientes de grande porte com soluções customizadas; lançamentos de novos serviços e reformulação dos processos; a excelência no encaminhamento e distribuição de correspondências e a infraestrutura logística;

Existe certa contradição entre as questões que indicam os graus de desenvolvimento da empresa nos quesitos apresentados no questionário em comparação com as respostas das perguntas abertas. No questionário essa posição empreendedora não apareceu com esse vigor, e os entrevistados avaliaram de forma mais conservadora, principalmente no quesito inovação, onde o maior número de entrevistados se manteve no médio grau, sendo que na resposta da primeira pergunta aberta o grau de inovação se mostrou mais elevado.

Seis entrevistados consideram a empresa como empreendedora, mas fazem ressalvas: quatro entrevistados analisaram o fato de ser uma empresa pública como um grande dificultador na implementação de projetos, considerando um grande desafio ser inovador, criativo e empreendedor devido a sua estrutura. Um dos entrevistados avaliou a empresa como um todo e concluiu que não há equilíbrio entre as 27 diretorias regionais podendo ser pela cultura ou pelos recursos de cada local. O outro entrevistado considera que parte de inovação/soluções é restrita a poucas pessoas.

Ao perguntar sobre os principais mecanismos de incentivo ao empreendedorismo interno, 16 entrevistados responderam e apontaram os seguintes mecanismos:

recrutamentos internos; treinamentos; participação dos empregados nos lucros e resultados da empresa; existência de um plano de cargos, carreiras e salários; investimentos nas melhorias da qualidade de vida dos empregados (saúde e lazer); ações de reconhecimento como premiação de empregados destaque, realização de campanhas de venda com distribuição de prêmio; canais de comunicação internos; universidade corporativa; avaliações periódicas, através do gerenciamento de competências e de resultados; as reuniões semanais em todas as unidades, quando é feita a leitura do informativo “Primeira Hora” aos empregados e todos os assuntos relevantes para a empresa são apresentados e discutidos; formação de equipes multidisciplinares para estudo e solução de problemas; formação de comunidades virtuais para tratar de temas relacionados ao desenvolvimento da empresa e de seus empregados; participação em feiras, congressos; contato com universidades; benchmarking com clientes e concorrentes; basicamente na área comercial o empreendedorismo é incentivado por meio da pressão das metas e da realização de campanhas específicas de vendas e avaliação periódica da satisfação dos funcionários através de pesquisas de clima organizacional.

A avaliação individual dos entrevistados apontou certa consonância em alguns mecanismos que incentivam o desenvolvimento do empreendedor interno. A maioria acredita que incentivos como treinamentos, recrutamentos internos, participação em lucros e resultados, avaliações periódicas e ações de reconhecimento com premiações são os principais mecanismos utilizados pela empresa que podem contribuir positivamente para um ambiente empreendedor.

Ao perguntar se o incentivo ao empreendedorismo atinge todos os níveis da organização, os 16 entrevistados responderam da seguinte forma: seis responderam que não, sendo que dois dos entrevistados fizeram os seguintes comentários: 1) faltam mecanismos para sistematizar até a base da organização o fomento de ações empreendedoras; 2) o incentivo é restrito a alguns setores.

Os outros 10 entrevistados responderam que sim e dois fizeram as seguintes observações: 1) os mecanismos atingem os níveis da organização em proporções muito diferenciadas, a base, grande maioria de pessoas consequentemente detentora de conhecimento e informação, pouco é estimulada. Não há uma política consistente de incentivo à criatividade e inovação; 2) o incentivo é de acordo com o grau de responsabilidade e comprometimento de cada seguimento e área de relevância para a empresa.

5 Considerações finais

Nesta análise conclusiva, pode-se afirmar que o papel das lideranças é o princípio básico para o sucesso de iniciativas empreendedoras, pois são os líderes que promovem ambientes adequados e motivadores para os empregados. As ações que podem ser implantadas e que vão conduzir este processo são de responsabilidade da área de recursos humanos, vista neste contexto, como área estratégica responsável pelas implementações das ações de suporte ao empreendedorismo interno. O que reforça esta posição estratégica da área de recursos humanos é o fato de a aprendizagem organizacional ser um dos precursores do intra-empreendedorismo. Investir em conhecimento é questão de sobrevivência para as organizações, o capital intelectual é considerado o bem mais precioso de uma empresa. Desta forma, o ambiente pode se tornar propício ao desenvolvimento do empreendedorismo interno, estimulando a inovação e evoluindo frequentemente.

Analisando as respostas dos entrevistados, verifica-se que o ambiente se destaca como

favorável ao empreendedorismo interno, com leve tendência para um ambiente neutro. Embora o resultado tenha sido favorável, há que se considerar a proximidade do ambiente neutro. Os Correios é uma empresa pública sujeita a normas e procedimentos que de certa forma impedem algumas ações empreendedoras. Destaca-se ainda o fato de ser uma grande empresa, dividida em vários setores operacionais e que possuem diversas particularidades nos objetivos e metas regionais. Mas, apesar dessas variantes foi possível notar que existem iniciativas empreendedoras incentivadas pelo nível estratégico e com apoio da área de recursos humanos, fazendo com que a empresa ultrapasse a barreira do neutro e se destaque como ambiente favorável ao desenvolvimento do intra-empreendedorismo.

A despeito dessas limitações acredita-se primeiro passo para a compreensão do processo empreendedor dentro da organização analisada, e se de fato, a empresa deseja inovar por meio de seus empregados é preciso reforçar a situação atual de “ambiente favorável ao intra-empreendedorismo” e ampliar o grau das variáveis avaliadas no questionário.

E para finalizar, é sugerido a continuidade da pesquisa no âmbito das demais regionais dos Correios, mediante a ampliação dos entrevistados e dos cargos ocupados, e também, que seja utilizado uma metodologia que permita avaliar, também, o grau de empreendedorismo dos empregados e não só do ambiente interno da empresa, com realizado nesta pesquisa.

Referências

- BOM ÂNGELO, E.. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A.. **Empreendedorismo corporativo**: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro 2007.
- COZZI, A. O. **A Organização Empreendedora**: Um Estudo de Caso no Grupo Gerdau. 2004. Dissertação (Pós Graduação Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Ed. De Cultura, 1999. 275 p.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e Princípios. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- HISRIC, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Editora Abril Cultural, 1982.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TIMMONS, J. A. **Growing Big**: Entrepreneurship and the creation of high-potential venture. Tradução de Dulce Fraga. IN: SEXTON, Donald L; SMILOR, Raymond W. (Edited). The art and science of entrepreneurship. Cambridge, Massachusetts: Balling Publishing Company, 1986, Chapter 8, p. 223 – 239.
- VRIES, M. F. D. K. **Liderança na Empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.