

## A Atuação de agentes empreendedores como catalisadores do crescimento da firma: possibilidade de confluência teórica.

*Francisco Oliveira Machado*

Bacharel e Doutor em Administração – Professor da UFPE

[fmachado@ufpe.br](mailto:fmachado@ufpe.br)

**Resumo:** O empreendedorismo é tratado como um fenômeno relacionado ao captar oportunidades empreendedoras, que modifiquem a realidade em que o indivíduo chamado de empreendedor se insira. Caso o sujeito realize suas atividades cotidianas circunscritas a organizações, o intraempreendedorismo passa a ser a base teórica de estudo. No entanto, o empreendedor interno a organizações age em meio a regras e rotinas já estabelecidas. Dessa forma, o presente artigo, um ensaio teórico, surge do debate não assimilado de áreas de conhecimento acadêmicos distintos que consideram a atitude empreendedora como base: (1) O Empreendedorismo e o Empreendedor; (2) Teoria do Crescimento da Firma; (3) Natureza e Essência da Firma; e (4) Rotinas. Ao final do trabalho, chega-se a propor três proposições de estudos futuros alicerçados nessa confluência teóricas realizadas. Especialmente, acredita-se que há três papéis a serem diferenciados nas organizações ao entendimento do que vem a ser o empreendedor: fazedor, supervisor ou seguidor de regras.

**Palavras-chave:** Regras e Rotinas. Empreendedorismo. Agentes. Natureza da Firma.

### 1 Introdução.

Organizações são um “emaranhado” de rotinas e regras que determinam o rumo de ação comum e comportamento das pessoas (WEICHBRODT; GROTE, 2010). Elas são a base que unem as pessoas e as coordenam em prol da execução de seus objetivos, de suas metas, determinando os passos do que se deve fazer para estes serem alcançados (BECKER, 2004) e melhorados (FELDMAN, 2000).

As organizações buscam mecanismos de coordenação como forma de garantir que o elo entre as partes seja estabelecido (MINTZBERG, 2003). Uma forma de manter este elo entre as partes, na qual cada uma saiba o que fazer e como fazer, ocorre por meio das rotinas e regras (WEICHBRODT; GROTE, 2010). As rotinas são necessárias para a mudança nos procedimentos e ações das pessoas, segundo Feldman (2000) e Feldman e Pentland (2003). Estas duas obras alegam que as rotinas organizacionais são fonte de flexibilidade e mudança, na qual, a rotina, algo estável por essência, é base para que algo novo surja e seja inserido no que já está estabelecido. Quando tal fato ocorre, uma nova rotina passa a ser criada.

O empreendedorismo ocorre associado a pessoas que possuem características peculiares, para projetar empreendimentos empresariais, em meio à turbulência do mundo atual. A empresa está intimamente relacionada ao modo como este líder único a encara (SHEIN, 1983). Essas pessoas analisam situações complexas e encontram encaminhamentos possíveis, fazendo uso de um tipo de conhecimento peculiar, próprio de leituras de seu contexto e suas experiências (TEIXEIRA; MORRISON, 2004). Os empreendedores reconhecem e exploram novas oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), oportunidade que podem gerar lucratividade às firmas e desenvolver algo útil ao meio ambiente (SINGH, 2001). As oportunidades empreendedoras, normalmente, surgem do contexto conhecido pelo empreendedor, por meio de seu olhar ao seu entorno (TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

Portanto, pode-se concluir que empreender é da natureza humana. O homem, a partir de uma inquietação natural, possui a iniciativa de promover mudanças que transformam e agregam valor ao ambiente em que vivem (BOAVA; MACEDO, 2011). Assim, o empreendedorismo é um fenômeno bastante amplo, que engloba diversos aspectos e possibilidades, pois lida com o agregar valor da pessoa sobre o seu próprio ambiente, contexto e entorno. Pensando assim, empreendedorismo pode surgir em qualquer ambiente, desde que uma atitude empreendedora provoque mudanças criativas e inovadoras, direcionadas ao seu próprio desenvolvimento.

No entanto, este próprio desenvolvimento pode vir a se circunscrever ao ambiente interno de uma organização, de uma firma produtiva. Quando tal delimitação ocorre, podemos ter a visão do intraempreendedorismo, enquanto escola de estudo, sendo desenvolvida (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). A atuação do que vem a ser o empreendedor, neste contexto interno, delimitado por uma organização é fator presente em estudos da Teoria e Natureza do Crescimento da Firma (PENROSE, 2009; COASE, 1937). Estes dois estudos são mais voltados ao entendimento da estratégia e da teoria da visão baseada em recursos (RBV).

O intraempreendedorismo se desenvolve delimitado ao contexto organizacional, pelas pessoas que são imersas em cumprir suas regras e em executar suas rotinas, conforme o esperado. Embora seja uma área dos estudos do empreendedorismo já bastante discutido, o intraempreendedorismo, no Brasil, não vem sendo tratado, em anos recentes, em contraposição teórica com o tema Rotinas Organizacionais. Apesar de Coase (1937) e Penrose (2005) terem despertado, de certa forma, às atitudes empreendedoras que pessoas internas na organização, que conhecem as práticas rotineiras da firma, sejam estas encarregadas ao seu crescimento.

Os trabalhos, que tiveram como tema o intraempreendedorismo, publicados no VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), em 2014, foram quatro. Pereira e Hashimoto (2014) tiveram por objetivo identificar as razões que estimularam intraempreendedores em organizações orientadas ao intraempreendedorismo a saírem de seus empregos e abrirem um próprio negócio. O trabalho descreve como intraempreendedorismo a ação empreendedora interna à organização, buscando desenvolver inovações e mudanças significativas em suas operações.

O segundo trabalho analisado foi o de Siqueira et al. (2014a), que objetivou identificar características distintas da atitude empreendedora de proprietários de micro e pequenos empreendimentos com a de funcionários intraempreendedores. Ao seu término, contudo, não foi constatada esta diferenciação, nas dimensões catalogadas. O trabalho descreve como intraempreendedorismo a possibilidade de atuação interna de pessoas, por meio de facilitadores estruturados pela organização, como a flexibilidade. Um ponto de partida é o desenvolvimento das “visões” dos funcionários internamente, por meio de sugestões à mudança, sendo estes, os principais desenvolvedores de ideias emergentes. Os empreendedores, para os autores, tendem a focarem a ideia central. Supõe-se que esta distinção perseguida por estes autores, tenha proximidade com o entendimento almejado com o presente estudo, distinguir, em papéis, o empreendedor interno às organizações.

O terceiro estudo revisado desse evento foi o de Souza e Takahashi (2014), que analisaram a iniciativa intraempreendedora de professores de um programa de pós-graduação em uma universidade pública, que analisaram o contexto ambiental externo, criando e recriando recursos internos. Para embasar essa criação e recriação, Souza e Takahashi (2014) mencionam o trabalho de Feldman (2004), uma autora na qual o presente trabalho se respalda, da área de rotinas. Souza e Takahashi (2014), assim como este estudo, acreditam que o intraempreendedorismo ocorre na ação conjunta das pessoas, e dessa forma, ser importante para o seu desenvolvimento. Este foi o confluir teórico encontrado em Souza e Takahashi (2014), e que serve de respaldo ao inserir do tema Rotinas com Empreendedorismo, na qual as

autoras desenvolveram um estudo ligando o intraempreendedorismo com fatores externos, onde as pessoas que apresentem esta características são agentes de mudança.

O quarto trabalho do EGEPE 2014 que enfocou o intraempreendedorismo foi o de Lizote, Verdinelli e Silveira (2014). Os autores buscaram entender este fenômeno em coordenadores de graduação em universidades públicas, que tiveram características mais voltadas à pró-atividade do intraempreendedor, e privadas, com as de inovação e risco. Eles alegam que as características necessárias a serem desenvolvidas, pelos intraempreendedores, são internas às organizações, mas se voltam a questões externas, do meio. Dentre as diversas fontes, resgatam Penrose (2009), em sua primeira edição, com o mesmo foco deste artigo.

Como periódico significativo da área de empreendedorismo, resultado da consolidação dos estudos do EGEPE, consultou-se a revista da de sua associação, a Revista REGEPE, dos anos de 2012 a 2014. Neste periódico, diretamente associado aos estudos do intraempreendedorismo, foram encontrados dois artigos. Um é decorrente do aprimoramento do trabalho de Siqueira et al. (2014a). Siqueira et al. (2014b) não apresenta diferenças significativas quanto às características já comentadas acerca do trabalho do evento, que sejam relevantes ao enviesar do presente trabalho.

O outro artigo é o de França, Saraiva e Hashimoto (2012) que analisaram a percepção das pessoas, em relação ao nível de orientação empreendedora interna à organização. O que influencia a percepção é a idade dos indivíduos e o tempo de serviço de forma inversa. Contudo, quanto mais velho e/ou tendo maior tempo de serviço, possuem maior índice de atitude empreendedora. França, Saraiva e Hashimoto (2012) também consideram os condicionantes internos, que devem ser desenvolvidos, de forma estruturada, atentando ao que se passa no ambiente, em que a organização se encontra. Nesse sentido, deve-se começar, o intraempreendedorismo, pela geração de ideias, ideias que é um dos pontos centrais ao desenvolvimento, consolidação e modificação de rotinas (FELDMAN, 2000).

Na Revista REGEPE, foi encontrado um trabalho referente à consolidação da pesquisa em empreendedorismo ao longo do tempo. Moreira, Moreira e Silva (2014) empreenderam um estudo sobre o empreendedorismo e comportamento empreendedor, sobre a área ESO – Estratégia em Organização – entre os anos de 2003 e 2012. Os autores concluíram que houveram 191 trabalhos publicados, por 480 autores, a sua maioria publicaram apenas por uma vez (83,72%), caracterizando menor produtividade dos autores e menor concentração de conhecimento na área, no país. Porém, ressalta que, para Moreira, Moreira e Silva (2014, p. 45), o tema intraempreendedorismo seria novo em 2007 e importante ao desenvolvimento e continuidade de negócios. Porém, iniciativas empreendedoras internas a organizações que crescem podem ser sanadas com a criação e consolidação de uma estrutura burocrática. Neste aspecto, o presente artigo surge como aprofundamento a ser trabalhado, nos papéis que o crescimento organizacional demanda.

Sendo assim, o presente artigo surge da necessidade de se aprofundar questionamentos oriundos de estudos do empreendedorismo, circunscritos ao âmbito interno de organizações, que possuem regras e rotinas estabelecidas. Nesse sentido, objetiva compreender se há a possibilidade de estabelecer ligação teórica entre duas áreas de estudo: (1) Rotinas Organizacionais, que para Coase (1937) e Penrose (2009) são base ao desenvolvimento de atitudes empreendedoras; e (2) Empreendedorismo, particularmente, voltando-se ao crescimento e atuação interna nas organizações. Como ponto de partida a este enviesar proposto, insere-se a divisão, em papéis, de quem é o intraempreendedor. O artigo é, portanto, um ensaio teórico na qual ao seu fim culmina com proposições que intenciona-se desenvolver em pesquisas acadêmicas posteriores.

O presente estudo, então, contém, além dessa seção, a Introdução, que apresenta os motivos iniciais que despertaram o seu interesse; seu Referencial Teórico, que foi seccionado nos temas: Empreendedorismo e o Empreendedor, Teoria do Crescimento da Firma, Natureza

e Essência da Firma e Rotinas Organizacionais. Por fim, apresenta-se as Considerações Finais, com suas discussões e proposições de estudos futuros.

## **2 O Empreendedorismo e o Empreendedor.**

Bruyat e Julien (2000) destacam o fato de que o objeto dos estudos científicos na área do empreendedorismo concerne no diálogo entre os indivíduos e a nova criação de valor. Apenas se compreende o que vem a ser empreendedorismo se se entende o indivíduo empreendedor, que não responde passivamente ao ambiente e sim cria, influencia e aprende com ele. Contudo, autores alegam que não há uma consolidação teórica, por não haver um entendimento do objeto estudado por essa área.

No entanto, os empreendedores surgem e dinamizam as atividades produtivas com sua capacidade de criar e adicionar valor ao que está sendo produzido. Ele dinamiza o setor com novidades, sejam estas relacionadas ao produto ofertado, ao processo produtivo ou até mesmo dinamizando as práticas de gestão do negócio com sua cadeia produtiva. O empreendedor é o indivíduo que, apesar da objetividade, tem uma visão ampla da realidade e busca sempre a inovação com base na aprendizagem contínua. É uma pessoa que têm altos níveis de consciência do ambiente em que vive, para detectar oportunidades de negócio e aprender sobre elas. Também, pode-se concluir que agindo dessa forma, toma decisões moderadamente arriscadas (FILION, 1999a, 1999b).

Empreendedor é entendido como a ligação (*nexus*) entre empreendimento individual e oportunidades valorosas (ECKHARDT; SHANE, 2003). Nesse sentido, os autores defendem o fato de que as teorias sobre empreendedorismo devem se basear na existência de oportunidades e na ação dos agentes e não apenas no entendimento das características destes. Também alegam que as primeiras teorias focaram diferenças entre pessoas empreendedoras ao invés de diferentes acessos a informação. O que é, segundo Eckhardt e Shane (2003), incompleta para se entender o empreendedorismo.

O caráter singular dos empreendedores, seu comportamento e sua personalidade influencia diretamente os rumos do negócio, particularmente, no processo de formação estratégica e na estruturação da organização (MCCARTHY, 2003; MILLER; KETS DE VRIES; TOULOUSE, 1982). Também, ressalta-se o fato de que o intento do empreendedor é dinamizar um negócio, para que ele cresça e se estabeleça (MORRISON; BREEN; ALI, 2003). Portanto, o empreendedor tem como característica latente ser um visionário (FILION, 1999a), ou se circunscrito a um contexto organizacional interno, um visionista (FILION, 2004). A empresa está intimamente relacionada ao modo como este líder único a encara (SHEIN, 1983). Todas as suas experiências, pensamentos e aprendizado moldam o caminho que a empresa vai seguir (LUCENA, 2006; TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

Nesse sentido e considerando a característica de o empreendedor ser um visionário, tem-se que a visão do empreendedor é a forma mais comum de antecipação de uma situação futura, de uma estratégia, apesar de não ser um processo claro de formação estratégica, tal qual é o surgimento de um plano de ação. Dessa forma, pode-se concluir que os empreendedores são raramente estrategistas, que pensam de acordo com princípios racionais de planejamento de longo prazo. Ao invés desse comportamento, eles agem por instinto, intuição e impulso (MCCARTHY, 2003).

Segundo Singh (2001), Shane e Venkataraman (2000) foram os primeiros a definir empreendedorismo com o reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras. Singh (2001), portanto, destaca: “Quais são as oportunidades empreendedoras?” No entanto, há espaço para críticas a este trabalho no sentido de que a melhor questão seria: “Quem é o empreendedor?”. Contudo, a definição de quem ele seja deve estar atrelado à definição mais clara do que vem a ser de fato uma oportunidade empreendedora. Nesse sentido, Singh (2001) explora, em sua definição, um conceito de oportunidade empreendedora semelhante ao de



inovação de Schumpeter (1988). Eckhardt e Shane (2003) tratam as oportunidades em termos delas serem valiosas se gerarem lucratividade à firma e que possa desenvolver algo útil.

“O empreendedor é visualizado como aquele que busca a melhor combinação possível de diferentes recursos produtivos, situados dentro ou fora da empresa, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado” (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p.4). É, portanto, inerente a qualquer firma, em sua natureza (COASE, 1937). A pesquisa realizada por McCarthy (2003) apresenta conclusões que corroboram nesse sentido. O estudo expõe que a organização de pequeno e médio porte trabalha com o tipo de estratégia emergente relacionada ao ambiente na qual o empreendedor opera em conjunto com a sua característica de personalidade. No entanto, considera-se o empreendedor como “fazedor” de estratégias, que são deliberadas e emergentes ao mesmo tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Devido a sua importância, o empreendedorismo é estudado por economistas, psicólogos e sociólogos (SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2010, p. 42). “Empreendedorismo ou espírito empreendedor (*entrepreneurship*) é um processo pelo qual os indivíduos procuram oportunidades, satisfazendo necessidades e desejos por meio da inovação, sem levar em conta os recursos que controlam no momento” (SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2010, p. 43). O empreendedor pode vir a visualizar recursos que sejam necessários possuir no futuro e buscar a oportunidade de explorá-los, a semelhança do que Shane e Venkataraman (2000) defenderam em seu trabalho.

Dessa forma, a questão de gerenciar recursos não é necessária ao desenvolvimento desse espírito e sim de oportunidades. Bem como, o empreendedorismo, enquanto fenômeno de estudo, pode ser encarado como apenas uma promessa, particularmente, do sujeito empreendedor que busca a realização plena do ser (BOAVA; MACEDO, 2011). Portanto, pode-se pressupor que o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras ocorre sobre e por meio de recursos. Tal implicação remete ao aprofundar das teorias do Crescimento e da Natureza e Essência da Firma.

### **3 A Teoria do Crescimento da Firma.**

Ao olhar para dentro da organização, a cada negócio empresarial, os recursos passam a ser utilizados de forma diferente, com práticas e rotinas distintas, conforme mencionou Ray, Barney e Muhanna (2004). Todavia, as práticas e rotinas de cada setor da organização sofrem modificações para adequação ao contexto que se altera ao longo do tempo. Essa questão do entendimento de como fatores internos influenciam o sucesso da organização é trabalhada na literatura de gestão desde os anos de 1950 com o trabalho de Penrose (2009), que empreendeu uma análise do crescimento da firma.

À época, Penrose (2009) desejava compreender a natureza da firma que promovia ou limitava o ritmo do seu crescimento. Crescimento esse sendo interpretado como simples acréscimo na produção ou como acréscimo no tamanho da firma. Portanto, um recurso necessário à expansão é a administração comprometida e com experiência nas práticas da firma, portanto, como não podem ser adquiridos fora, no mercado, caracterizam-se como limitadores à expansão.

Nesse sentido, a crescente experiência da administração, que proporcionava o conhecimento dos recursos da firma e como potencialmente utilizá-los, desperta o interesse das pessoas que gerenciam para expandir como alternativa de utilizar mais lucrativamente seus próprios recursos (PENROSE, 2009). “Os recursos humanos existentes na firma proporcionam tanto um estímulo à sua expansão como um limite à taxa de seu crescimento”, segundo Penrose (2009, p. 15). Penrose (2009) defende a necessidade da coerência da organização ao utilizar recursos administrativos existentes, o que encontra respaldo na escola do intraempreendedorismo de Cunningham e Lischeron (1991).

Nessa direção, um paralelo com Mintzberg (1978) pode ser traçado, no que tange à manutenção de um padrão estratégico, em três forças básicas para sustentação da competitividade: ambiente, liderança e burocracia. Ou seja, para Mintzberg (1978), o padrão da formação estratégica deve atender a esses três fatores, que pode se relacionar à coerência ressaltada por Penrose (2009), em termos da burocracia e liderança ser o recurso administrativo apontado. Especialmente estes dois últimos, são responsáveis pelo manutenção de uma rotina interna a uma organização.

Outro fator levantado por Penrose (2009) reside nas oportunidades que o entorno das firmas podem fornecer. A análise dos recursos internos pode, portanto, ser útil na adequação e manipulação da firma para seu crescimento. No entanto, o crescimento que a firma desenvolve, deve se voltar para a sua história, na qual a expansão é “essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos” (PENROSE, 2009, p. 16).

Ao se voltar à história, tal visão se assemelha a de Nelson e Winter (2005), na qual rotinas é o gene da organização. Ou seja, desde os primeiros estudos da RBV, a questão do conhecimento como recurso principal a ser desenvolvido e atentado pela organização, em especial, à sua gestão, para a manutenção da vantagem competitiva, é fator chave de êxito. A acumulação do conhecimento ocorre de modo evolucionário, baseado de forma incremental, de acordo com Penrose (2009).

Por fim, destaca-se o fato de que Penrose (2009) focou o seu estudo no entendimento do crescimento da firma como função de fatores internos, devido à impossibilidade de uma análise completa de amplos espectros à época, embora estava ciente da influência por fatores externos. A semelhança dessa autora, o presente estudo volta-se para o ambiente interno da organização e ao desenvolvimento de suas estratégias, particularmente, àquelas em termos de seus padrões e rotinas operacionais. Mais especificamente, a estratégia que se forma, é no caso, a empreendedora, incremental nas ações do intraempreendedor, podendo haver saltos qualitativos frente à incerteza (MINTZBERG, 1973; 1978). Estratégia que, enquanto processo, também encontra respaldo no desenvolvimento e consolidar de rotinas.

Porém, antes da publicação de seu livro em 1959, Penrose (1952) trouxe à discussão, a analogia biológica para a teoria da firma, que era tratada pelas ciências econômicas da época. Essa analogia é relacionada a três assuntos tratados pela biologia: (1) ciclo de vida; (2) análise de viabilidade; e (3) análise homeostática.

Sobre o ciclo de vida, Penrose (1952) ressalta o fato de que as firmas podem ser interpretadas como organismos vivos, porém, ela alega que as organizações não possuem, como os organismos, constituição genética. O que faz uma firma crescer e atuar no seu ambiente são as decisões realizadas por indivíduos, segundo Penrose (1952). Contudo, as decisões são influenciadas e restringidas pelo próprio ambiente e pela capacidade das pessoas que as tomam, notadamente. No entanto, as decisões devem ser tomadas embasadas em regras, padrões e normas, que podem ser alteradas, porém, é um processo mais demorado, como defendeu a autora.

O segundo aspecto de comparação com a biologia é a análise de viabilidade, que é comparada a teoria da seleção natural da biologia segundo Penrose (1952). Contudo, Penrose (1952) ressalta que a essência desta teoria não é abordar a sobrevivência das firmas sendo relacionada com a melhor adaptação ao ambiente econômico. Este tipo de ambiente é diferente do biológico. As organizações podem forçar o ambiente a aceitarem e adotarem as “mutações”, que são as inovações feitas. Nesse sentido, Penrose (1952) considera as inovações, não como pura e simples mutações, mas sim como resultado da tentativa das firmas buscarem lucro. Esta tentativa de inovar constantemente ocorre como consequência de se ter minimizada as incertezas do futuro, já que as inovações são tentativas de controlar o ambiente, o que o empreendedor faz constantemente.

Como terceiro aspecto de comparação, Penrose (1952) apresenta o conceito de homeostase, na qual os organismos possuem certo nível de equilíbrio interior. Este equilíbrio ocorre por meio das rotinas, que são instrumentos criados para reger as relações entre as pessoas e entre os mais diversos setores da organização. Neste sentido, as rotinas agem como reguladores internos, direcionando ações ao ambiente, na qual as organizações se circunscrevem, pois nem todas as decisões são de fato decisões novas, são autorregulagem a normas e a procedimentos já existentes. Dito de outra forma, Penrose (1952) considera as rotinas como um tipo de resposta ambiental e agem como mecanismo homeostático.

Nos três aspectos anteriormente relatados de Penrose (1952), o mais importante ensinamento ao enviasar do trabalho, reside no fato de que as ações são importantes. As ações das pessoas, sem considerar se há consciência em sua atitude, é que devem ser avaliadas. Três anos após, Penrose (1955) passa a tratar o crescimento das firmas como dependente da motivação das pessoas, embora a predisposição a crescer seja inerente às firmas, assim como é aos organismos biológicos. Tamanho, para Penrose (1955), é relacionado com a capacidade de se conseguir economia e deseconomia de escala.

Discutindo as causas e os limites ao crescimento das firmas, Penrose (1955) considera dois tipos de fatores, os externos e os internos a elas próprias, dos quais o controle e influência ocorrem apenas nos internos. Em seguida, Penrose (1955) aponta ao problema do planejamento, na qual as firmas somente crescem em resposta às decisões humanas que ocorrem em forma de planos. Os recursos produtivos, notadamente as pessoas e a gestão, são os que podem ser utilizados para fins diferentes e conferem, às organizações, a possibilidade de mudar e ser flexíveis ante as incertezas do ambiente e possibilitar o crescimento.

Sobre o tema “Limites do Fornecimento dos Serviços de Gestão”, Penrose (1955) destaca a relação entre às experiências da gestão internamente e o crescimento que a firma passa, porém, não significa que um novo gestor possa contribuir com o tema. A autora enfatiza a confiança nas relações entre as pessoas como o que possibilita o melhor desenvolver das atividades e intuítos de crescimento. Nesse sentido, pensa-se, embasando-se em Penrose (1955, p. 536), que a aquisição externa de novos gestores é relacionada à capacidade de absorção nas experiências e escala produtiva existente. As organizações têm limites de contratar novos gestores porque eles precisam se adaptar a rotinas antigas e muitos contratados podem perturbar a ordem vigente.

Nesse sentido, um trabalhador, particularmente ligado à gestão, quanto mais tempo ele passa exercendo sua função, mas ele, assim como o grupo que desenvolveu suas próprias relações, torna-se valioso (BARNEY, 1991). As pessoas passam a encontrar suas próprias formas de resolverem problemas e executar as atividades. Problemas podem vir a ocorrer quando não há modificações internas para se adaptarem às mudanças ensejadas no mundo exterior (PENROSE, 1955).

Após revisão de Penrose (1952; 1955; 2009), um questionamento pode ser feito: qual a importância desta autora aos estudos estratégicos, notadamente, da teoria da visão baseada em recursos (RBV)? De acordo com Lockett (2005), a RBV surge nos estudos de Penrose feitos na década de 1950. Lockett (2005) alega que o legado de Penrose se inicia em sua definição de firmas como organizações que são dotadas de coleções recursos produtivos heterogêneos historicamente determinados. Ou seja, a firma é uma coleção de recursos administrativos organizacionais e produtivos. Outro ponto que é central na teoria Penrosiana é o aprendizado.

O aprendizado, segundo Lockett (2005), direciona a acumulação de rotinas e habilidades, que constituem os recursos chave da organização, ou suas capacidades. Ou seja, as firmas têm suas próprias trajetórias, que se desenvolvem tendo por base seus recursos e capacidades distintas, que são condicionadas pela própria experiência da firma. Segundo Lockett (2005), veio de Penrose a distinção dos termos serviços, relacionados a atividades e funções, e recursos, que possibilitou a ela ser precursora do tema competências e capacidades

no desenvolvimento da habilidade da firma performar uma tarefa produtiva. Na interação entre gestão, recursos e serviços provenientes dos recursos, resulta na habilidade de se empreender em amplas atividades produtivas, pelas organizações, e que elas possam desenvolver “competências” e “base tecnológica”, esta última tida como capacidade. Porém, não basta apenas o desenvolvimento, tem que se haverem as adaptações perante as mudanças oriundas do meio (LOCKETT, 2005).

Lockett (2005) aponta a algumas questões acerca dos trabalhos de Penrose e a RBV. Primeiro, destaca-se o fato de que a RBV lida com a perspectiva do equilíbrio e do desequilíbrio, na qual o autor alega ser Penrose a precursora neste debate, no que tange a teorias de capacidade. Particularmente, no que tange ao como os recursos são utilizados sem serem separados da questão de propriedade e do controle sobre os mesmos. Segundo, o efeito Penrosiano, alicerçado no crescimento endógeno da firma, baseado na aprendizagem no trabalho dos gestores, tornando-os mais experientes em suas atividades.

Por fim, Lockett (2005) ressalta a distinção realizada por Penrose, em termos das competências gerenciais e empreendedoras, na qual a primeira executa e a segunda realiza ideias. Contudo, as características das competências empreendedoras é função das características dos gestores, condicionados pela firma, o que, de certa forma, tem confluência com a escola do intraempreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Portanto, para Lockett (2005) uma questão importante para qualquer firma é construir e gerenciar as habilidades empreendedoras. Estas habilidades serão a base para a exploração e descobertas de oportunidades, na dependência do caminho percorrido pela firma, ao longo de sua história, como também, o livre compartilhar de informações torna a firma capaz de fazer bom uso destas oportunidades.

#### **4 A Natureza e Essência da Firma.**

Antes de Penrose, o estudo promovido por Coase (1937) alega que um sistema econômico, na qual as firmas se inserem, trabalha por ele mesmo, independentemente. Seguindo esta lógica, o autor conclui que a alocação dos fatores de produção, internos a firma, são determinados por mecanismos de precificação de mercado, dentro da teoria econômica vigente à época. Contudo, a alocação dos recursos internos é realizada por intermédio dos “empreendedores”, que atuam como coordenadores do sistema de mercado. Coase (1937) define empreendedor como a pessoa, em um sistema competitivo, que toma lugar do mecanismo de preços, de regulação de mercado, em direção aos recursos. Trata-se do agente atuante nos recursos, fatores internos, substituindo os fatores externos de regulação.

A adequação do que está dentro da firma ao mundo exterior ocorre, baseando-se nos ensinamentos de Coase (1937), nos contratos firmados entre as organizações presentes no setor produtivo, entre fornecedores e clientes organizacionais. O contrato, portanto, captura os limites do poder do empreendedor em empreender, que é se utilizar de recursos. A firma consistiria em um sistema de relacionamento, que surge quando o direcionamento dos recursos é dependente do empreendedor, que se cumpre bem seu papel, a organização começa a crescer até certo limiar de êxito (COASE, 1937, p. 393). Além deste limiar, custos de transação passam ocorrer, “integrando” a firma ao seu exterior e sistemas burocráticos passam a ser determinantes internamente, para “combinar” atitudes empreendedoras. Neste último fator, a semelhança do propagado por Mintzberg (1978) quanto aos padrões, que se adéquam às três forças (ambiente, liderança e burocracia), pode-se inferir que a combinação surge ao desenvolvimento de um padrão estratégico.

Coase (1937) expõe a importância da incerteza de mercado ao surgimento e desenvolvimento de firmas. A incerteza é fruto da não estabilidade nos mercados e enseja previsões acerca do que irá ocorrer no futuro. As firmas, entre elas, buscam o estabelecimento deste equilíbrio, que dificilmente acontece no mundo exterior, porém é formatado nas



organizações por meio de suas rotinas (FELDMAN, 2000). Rotinas que, ao escopo deste trabalho, padronizam o operacional, bem como, promovem a combinação de atitudes empreendedoras, internamente às organizações, como há muito difundido por Coase (1937).

Por fim, Coase (1937) chama à atenção aos fatores dinâmicos, porém, não aprofunda a discussão. Este aprofundamento é encontrado em Pitelis e Teece (2009), que tentam compreender melhor a natureza da firma, com um novo olhar. Olhar sobre as capacidades dinâmicas, que, para eles, são a verdadeira natureza da firma. Contudo, antes mesmo destes autores, Teece (1986) já atentava ao entendimento das capacidades dinâmicas, consolidando o seu entendimento posteriormente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) à administração estratégica.

Portanto, tendo por base estes trabalhos, que buscaram compreender a natureza (COASE, 1937) e o crescimento da firma (PENROSE, 2009), com seus limitadores (PENROSE, 1955; 2009) e sendo análogo a fatores biológicos até (PENROSE, 1952), pode-se apontar a alguns fatores em comum: (1) a preocupação em se entender o meio ambiente, que detém oportunidades, na qual o entorno das firmas podem fornecer; e (2) ao se concentrar na análise dos recursos internos, pode ser um fator útil de adequação e manipulação da firma para seu crescimento (PENROSE, 2009), em como o empreendedor, mencionado por Coase (1937), age em relação à coordenação de recursos. Preocupação semelhante ressaltada por Lockett (2005), em suas conclusões acerca do legado Penrosiano à RBV, pois o mesmo alega que a competência empreendedora do gestor é o que desenvolve melhor as oportunidades, que surgem na dependência do caminho, no lidar com os recursos e capacidades da firma. Oportunidades estas que podem vir a serem chamadas de empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAM, 2000).

Também, a questão do crescimento da firma está no âmago dos dois autores. O crescimento, na visão de Coase (1937), é fruto do empreendedor em lidar com recursos internos, usando de seu conhecimento, frente às incertezas do mercado externo, até o limite do estabelecimento de combinações de atitudes empreendedoras. Essa combinação resulta em um padrão, em uma rotina de como fazer o lidar com recursos. O que não contrapõe o explicitado por Penrose (2009, p. 16) ao dizer que o crescimento que é “essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos”.

O contexto interno da firma, ao escopo deste trabalho, é delimitado pelas regras e rotinas que a mesma possui e desenvolve. Assim, sendo, parte-se ao entendimento destes conceitos em tentativa de integrar a visão proposta com o artigo.

## **5 Rotinas: Conceitos, Definições e Distinções.**

O estudo de rotinas não possui um marco que o delimitasse, porém, um dos primeiros estudos, que apontam rotinas em seu cerne, foi o de Nelson e Winter (2005), que propuseram “uma teoria evolucionária da mudança econômica”. Nelson e Winter (2005) alegam que as firmas possuem certas regras de decisão e capacidades, porém elas são modificadas ao longo do tempo para se superar problemas que sejam postos à prova. “As regras refletem o comportamento *maximizador* por parte das firmas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 29).

Nesse sentido, o termo utilizado por Nelson e Winter (2005), para definir os padrões de comportamento, que a firma possui regularmente e previsível, é “rotina”. Rotinas são os genes da firma, hereditários quando se trata de sua expansão a outras unidades, contudo, a nova unidade organizacional pode vir a selecionar e modificar esse “gene”. O termo rotina envolve decisões, sejam estas de cunho operacional, de qual técnica empregar, bem como, de nível político superior, de qual estratégia seguir. As rotinas adotadas, enquanto envolvimento de decisões a tomar, envolvem variáveis externas, de mercado, quanto internas, como capacidade produtiva. Porém, há tomadas de decisões que não são rotineiras, alegam.

No entanto, Nelson e Winter (2005) destacam o fato de que, na teoria ortodoxa, as “regras de decisão” são consequências da maximização. Na teoria evolucionária, proposta por eles, as rotinas históricas governam as ações da empresa, fazendo com que sejam distintas três classes de rotinas: (1) rotinas que governam o comportamento de curto prazo, que são denominadas de “características operacionais”; (2) rotinas enquanto “gene”, que estão relacionadas ao estoque de capital que a firma desenvolve ao longo do tempo, em função de suas adaptações produtivas ao ambiente que, quando positiva, promove o crescimento, quando não, o declínio; e (3) “firmas possuidoras de rotinas que funcionam para modificar vários aspectos de suas características operacionais ao longo do tempo” (NELSON; WINTER, 2005, p. 37).

Ao escopo do desenvolvimento do presente trabalho, não há a necessidade de distinguir qual o tipo de rotina a ser enfocada. Considera-se que o crescimento e as atitudes empreendedoras em busca de oportunidades podem ocorrer, a depender do contexto enfocado, se operacional ou estratégico, em cima de um dos três tipos. Contudo, as duas últimas mencionadas, voltam-se mais aos estudos feitos e, até então, referidos neste artigo e que têm Considerando a grande aceitabilidade, na literatura, de que rotina organizacional é definida como padrão repetitivo e reconhecível de ações independentes, resultantes de interdependentes ações de vários atores, Feldman e Pentland (2003) inserem na discussão a corrente da teoria sociológica. Assim, alegam que as rotinas são duas partes conectadas. “Uma parte representa a ideia abstrata de rotina (estrutura), enquanto que a outra parte consiste na atual performance da rotina por pessoas específicas, em tempo e lugares específicos (agência)” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 95 – tradução nossa). Na interação, entre agência e estrutura, há um meio potencial de mudança na rotina.

Citando Emirbayers e Mische (1998), Feldman e Pentland (2003) alegam que o conceito de agência envolve a habilidade de relembrar o passado, imaginar o futuro e responder ante as circunstâncias presentes. Portanto, rotinas organizacionais são resultantes da performance e do entendimento destas pelas pessoas. Rotinas são ações interdependentes, que são compreendidas. Não são as rotinas, como se pensava, imutáveis objetos estáticos (FELDMAN, 2000). “Rotinas também podem ser documentadas com um conjunto de papéis e procedimentos formais, porém isto não é uma parte essencial de sua definição” (FELDMAN; PENTLAND, 2003 – tradução nossa).

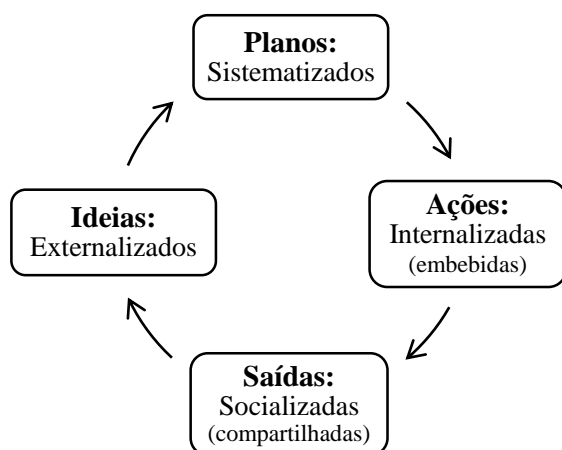
Emirbayer e Mische (1998) conceituam a agência como processo temporariamente embebido no engajamento social, na qual o passado serve de fonte de informação, na interação ou no hábito, mas que serve de orientação para o futuro, como capacidade de se pensar, projetar possibilidades alternativas. Passado e futuro se unem no momento presente, onde contingências, destes dois planos, são postos em prática e em processo de atual avaliação. Ou seja, a agência molda a ação social (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

No entanto, ao assinalarem para a necessidade de se desenvolver uma teoria evolucionária, Nelson e Winter (2005) ressaltam o fato de que o intuito maior das firmas é a maximização e o equilíbrio para tentar modelar a incerteza. Assim, as inovações quebram com o padrão maximizador, de lucros, presente em um setor, por modificar a lógica produtiva em questão, e são de difícil compreensão, em termos do que suas consequências poderem trazer em termos de ganhos econômicos.

Na teoria evolucionária de Nelson e Winter (2005) o conceito de “saber fazer” e “saber escolher” são mencionados como sendo semelhantes. Eles se relacionam ao conceito de capacidade de uma organização produtiva ser capaz de fazer diante de incertezas. Na teoria ortodoxa, segundo estes autores, o gestor tem papel central em termos de que eles são capazes de fazer e em termos de quais são seus interesses dentro da firma, semelhantemente ao defendido por Penrose (2009), de que ela cresça e se estabeleça. Porém, pode haver situações nas quais o pensar e o agir podem ser conflitantes. Pode haver situações em que se pense agir

de uma forma, mas somente ser possível haver outra ação. Também, há o caso em que os interesses dos gerentes possam ser conflitantes em termos de qual escolha tomar no processo decisório, não importando qual o nível deste. Dessa forma, algumas rotinas possibilitam haver tréguas entre as partes interessadas, que estão em discórdia (BECKER, 2004).

Feldman (2000) destaca que as rotinas organizacionais não são apenas um padrão a ser tomado e seguido, mas um repertório de possíveis ações a percorrer, onde a escolha tomada vai ser resultante de ações precedentes e não das regras. Ou seja, a autora começa a inserir na discussão o aspecto comportamental e cognitivo no desenvolvimento e na forma de se enxergar rotinas. As rotinas, segundo Feldman (2000, p. 613) podem ser pensadas como um fluxo que conecta ideias, ações e saídas. Ideias geram ações, que geram saídas, que podem contribuir com geração de novas ideias.



**Figura 1** – Modelo Performativo de Aprendizagem nas Rotinas  
**Fonte:** adaptado de Feldman (2000, p. 625)

Nesse processo podem ocorrer mudanças, como também, de acordo com a autora, uma ideia pode gerar ações que não executem plenamente, como foi pensada, a ideia. Consequentemente, estas novas ações podem vir a desenvolver saídas, produtos que demandam o desenvolvimento de novas ações. Essa conjuntura não pensada, em conjunto com a que se processa em conformidade com os requisitos, pode resultar em inovações. As saídas podem falhar, ensejando um novo entendimento das pessoas, ou podem gerar logo oportunidades. Porém, o que deve ser considerado relevante, é o fato de que as pessoas, que se engajam nas rotinas, devem ajustar seu entendimento sobre e suas ações sobre a nova realidade. Por consequência, novas ações são executadas, seja para resolver uma falha ou para buscar o atendimento de uma nova oportunidade.

Ou seja, quando algo novo é posto em prática, as pessoas promoverão o refinamento em seus procedimentos. O refinamento é facilitado por conhecimento prévio acerca das pessoas afetadas. Portanto, Feldman (2000, p. 614) destaca que as rotinas são executadas por pessoas, que, por meio de seus pensamentos e sentimentos, reagem quando há necessidade de mudanças dentro de um contexto pessoal, organizacional e institucional. Nesse sentido, a autora menciona que a rotina possui dinâmicas internas, fruto da reação dos indivíduos às saídas, que ocorrem em ciclo, como posto na figura 1.

Sobre a dinâmica das rotinas, na qual os participantes delas encontram razões que podem vir a modificá-las, Feldman (2000) aponta quatro possibilidades delas serem: (1) às vezes as ações não resultam em saídas intencionadas; (2) outras ações podem acarretar em novos problemas, que precisam ser solucionados; (3) ao invés de gerar problemas, como nos

dois primeiros casos, ações podem acarretar em saídas que produzem novos recursos, que se qualificam a atuar em novas oportunidades; e (4) os resultados podem ocorrer como o planejado, porém os indivíduos encontram possibilidades de fazerem melhorias.

Quando as situações um e dois acontecem, onde as saídas intencionadas não ocorrem, as pessoas podem responder em tentativa de “restaurar” as rotinas anteriores, que podem resultar nas saídas desejadas. Constatada a terceira situação, as pessoas têm a opção de “expandir” as rotinas, mudando-as para explorar as vantagens de novas possibilidades. As pessoas podem responder com “esforço” de aperfeiçoamento das rotinas, para tornarem-nas melhor, o que estaria na quarta situação. Conseqüentemente, quando as duas últimas situações ocorrem, as rotinas têm grande potencial a serem modificadas, pois o seu intento e resultado pode vir a ser positivo (FELDMAN, 2000, p. 620). O que se assemelha, os agentes atuando nestes dois casos, aos empreendedores em busca de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), que sejam úteis ao meio ambiente como um todo (SINGH, 2001). No entanto, as mudanças devem ser implementadas confluindo-se com os valores do grupo, segundo (FELDMAN, 2000). Assim, a discussão da busca interna por oportunidades empreendedoras, ou melhor, intraempreendedora é fator central para a confluência teórica almejada com o presente estudo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Feldman (2000) apresentam as rotinas performativas, o cerne de seu modelo apresentado, e as ostensivas. Sobre as ostensivas, a autora alega que elas devem ser desprovidas de pensamento ativo. Contudo, “rotinas performadas por pessoas nas organizações inevitavelmente envolvem um amplo espectro de ações, comportamentos, pensamentos e sentimentos” (FELDMAN, 2000, p. 622 – tradução nossa). No aspecto performativo, a agência é inserida. Porém, o modelo de Feldman (2000) consiste em visualizar o fluxo que inclui pensamentos, sentimentos, ações e experiências das pessoas em um ciclo de planos, ações, saídas e ideias. Este ciclo é suportado pelas ações de restaurar, de esforço e de expansão que mudam as rotinas.

De acordo com Feldman (2000, p. 625), os planos são internalizados, pelas pessoas, por meio de ações. O conhecimento, que é interno das pessoas, começa a ser compartilhado ou socializado por meio das saídas, do produto que é desenvolvido em comum. A partir da obtenção deste é que as pessoas começam a externalizar suas ideias, sobre o que foi desenvolvido, e começa a se ter comparações para modelar e idealizar. Por fim, a obtenção do modelo, exposto na figura 1, é a sistematização de conhecimento em novos planos.

Em continuidade aos estudos acerca do tema rotinas, há Feldman e Pentland (2003). Este trabalho menciona que as rotinas organizacionais são como criadoras de inércia na organização. Elas seriam recurso, tanto para mudança quanto para estabilidade, proporcionando, à organização, a iminência de algum movimento. Nesse sentido, o relacionamento entre os aspectos performativos e ostensivos da rotina criam oportunidades de variar, selecionar e reter novas práticas e padrões de ação dentro de rotinas, possibilitando a ampliação no leque das possíveis saídas. Na qual os aspectos ostensivos, são inerentes ao saber o quê fazer, e os performativos, o como vai ser feito, ou como se faz em um dado momento (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

A contribuição em termos do entendimento do que deve ser feito e fazê-lo é inerente ao trabalho de Feldman e Pentland (2003), é distinguir e frisar que rotinas contêm um aspecto abstrato, ideal, de forma esquemática, ou em princípio, e um concreto, de ação específica a tempo, a pessoas, a lugares distintos, na prática. São os aspectos ostensivos e performativos da rotina, respectivamente. Os ostensivos não apenas incorporam a rotina como unidade conceitual, como procedimento operacional padrão, como também o entendimento subjetivo dos diversos participantes. Tal particularidade torna difícil a especificação precisa de sua parte, do que está sendo trabalhado no momento atual. Considerando os aspectos performativos da rotina, Feldman e Pentland (2003, p. 101-102 – tradução nossa) definem o que vem a ser



performance: “são ações específicas feitas por pessoas específicas em tempo específico quando se está engajado em uma rotina organizacional”.

Nesse caminho, Pentland e Feldman (2005) alegam ser importante estudar as rotinas em associação com a estrutura interna e a dinâmica organizacional. Para este entendimento, apresentam a mesma linha de raciocínio de Feldman e Pentland (2003), na qual há entendimento abstrato da rotina, em conjunto com a performance específica. Contudo, Pentland e Feldman (2005) inserem, no debate, o conceito de artefato, que pode restringir ou habilitar as rotinas organizacionais, em seus aspectos performativos e ostensivos. Artefato é a prescrição ou codificação em diferentes formas, tais quais registros em regras escritas, procedimentos, formas físicas, etc. (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 796).

“Artefatos são manifestações físicas das rotinas organizacionais. (...) O mais importante exemplos são aqueles que deliberadamente atentam para capturar ou prescrever rotinas, tais quais regras formais e procedimentos operacionais padrão” (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 797 –tradução nossa). Os artefatos são criados para que os gestores possam captar a prática, porém a realidade se afasta muito da intenção.

O modelo apresentado por Pentland e Feldman (2005) é tratado, com mais aprimoramento três anos após, em um trabalho na qual os autores aprofundam o papel dos artefatos na formação de rotinas organizacionais (PENTLAND; FELDMAN, 2008). O modelo é descrito na figura 2, posta a seguir. Pentland e Feldman (2008) começam a discutir a desconexão entre objetivos e resultados, pelo fato de que, muitas vezes, é necessário o estabelecimento de padrões de ação e são “desenhados” artefatos. O desenho de um novo artefato é relativamente fácil, porém, não resulta, necessariamente, em mudança de padrões de ação (PENTLAND; FELDMAN, 2008, p. 240).



**Figura 2** – Rotinas Organizacionais são Sistemas Geradores  
**Fonte:** traduzido de Pentland e Feldman (2008, p. 241)

Para finalizar esta seção do trabalho, os elementos constituintes, da rotina como um todo, segundo Feldman e Pentland (2003), são repetição, padrão reconhecível de ação, vários participantes e ações interdependentes. Feldman e Pentland (2003, p. 105) alegam que o envolvimento de diversas pessoas acarreta na introdução de diversos objetivos, informações e deduções sobre estas. As ações interdependentes abrem as possibilidades de a organização buscar influências externas sobre as rotinas. Porém, os autores tecem um comentário acerca da repetição. Como ela é circunscrita a uma particularidade específica, a um momento determinado e único, deve-se estar claro que cada performance é específica.

## **6 Considerações Finais: Discussões e Proposições de Estudos Futuros.**

Feito a exposição de quatro correntes de estudos (1) O Empreendedorismo e o Empreendedor; (2) Teoria do Crescimento da Firma; (3) Natureza e Essência da Firma; e (4) Rotinas: conceitos, definições e distinções envolvidos –, chega-se ao momento de expor algumas proposições de estudo a serem desenvolvidas em trabalhos futuros.

*Proposição 1: A captação de oportunidades empreendedoras do setor competitivo, ocorre em consonância ao engajamento de pessoas dentro da organização.*

Chega-se a esta consideração proposta, quando, ao se analisar busca, identificação e exploração de novas oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), elas podem advir internamente à organização, sendo de sua própria essência e natureza. A combinação de atitudes empreendedoras internas, como dito por Coase (1937), que seria inerente à escola intraempreendedora (CUNNINGAM; LISCHERON, 1991), é que possibilita à atuação em cima de um padrão, de uma rotina determinada. Esta rotina, quando aprendida por pessoas, no como lidar com os recursos produtivos da organização, é o que pode vir a resultar no crescimento da firma, como defendido por Penrose (2009).

Oportunidades se originam no olhar do empreendedor ao seu entorno (TEIXEIRA; MORRISON, 2004), porém, o meio interno da organização pode vir a ser base para um fluxo circular que conecta ideias, ações e saídas (FELDMAN, 2000), ou seja, das rotinas em si. Rotinas que possuem um aspecto ostensivo, ligado ao entendimento de como por vir a ser feita as atividades da organização, mas que a rotina na prática, pode vir a não ser evidenciada como pensada. O entender dos aspectos ostensivos e performativos da rotina (FELDMAN; PENTLAND, 2003) somente pode ser possível, quando o engajamento de pessoas ocorre para compartilhar entendimentos de ações internalizadas (FELDMAN, 2000). No externalizar comum das ideias, de um determinado grupo social, é que podem surgir ideias para melhorar o ambiente.

Entender este engajamento se torna importante para que se entenda melhor a dinâmica intraempreendedora necessária ao crescimento e estabelecimento de uma firma. Preceitos estes que são lançados desde Penrose (1952), ao alegar que a organização pode forçar o ambiente competitivo, que ela se insere, a se adaptar aos seus preceitos, às inovações que ela está propondo. No engajamento das pessoas, tal possibilidade por vir a desenvolver de modo mais consistente. Portanto, acredita-se que a proposição pode atender a lacuna deixada por Eckhardt e Shane (2003), na qual as teorias sobre empreendedorismo devem se basear na existência de oportunidades e na ação dos agentes.

*Proposição 2: Entender o empreendedorismo, interno à organização, é possível pelo estabelecimento de rotinas e regras precisas na organização, que se localizam em meio ao ambiente institucional e das ações promovidas pelas pessoas.*

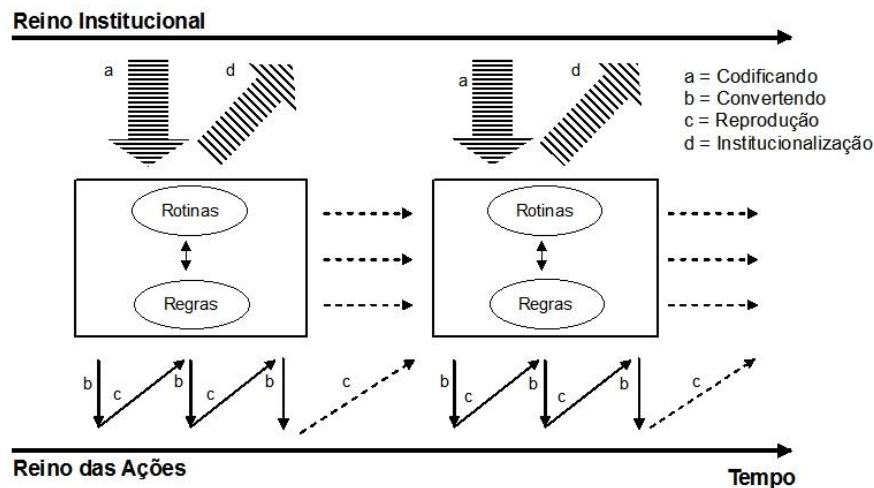
Desde os preceitos do estudo de Coase (1937), que se acreditava na ação empreendedora, internamente à firma como resposta ao mercado, que a questão das ações de empreendedores é remetida ao entendimento e compreensão do que se passa no meio ambiente. Este entendimento se faz necessário como ponto de partida, para a captação de oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) e de que fosse desenvolvido algo de proveitoso ao meio (SINGH, 2001).

Penrose (1952) inseriu no debate a questão das decisões, que as pessoas tomam internamente na organização, serem influenciadas por regras padrões e rotinas. Regras como um comportamento maximizador das firmas e rotinas como fruto desta maximização

(NELSON; WINTER, 2005). Para Burns e Scapens (2000, p. 6), regras passam a serem vistas como o modo formal na qual “as coisas devem ser feitas”. Regras são necessárias para fornecer coerência nas relações grupais e individuais, portanto, pode-se dizer que elas podem ser presentes em informação contida em manuais, por exemplo. Manuais que são uma das possibilidades de artefatos presentes na organização (PENTLAND; FELDMAN, 2005).

A repetição da regra gera o comportamento alicerçado em conhecimento tácito, de acordo com Burns e Scapens (2000), que tratam as rotinas como sendo representativas do comportamento baseado em regras. Rotinas representam o comportamento do grupo, muitos deles sendo desenvolvidos em cima de algum padrão formal, portanto, elas podem ser definidas como “as coisas que são atualmente feitas” (BURNS; SCAPENS, 2000, p. 6).

Dessa forma, apresenta-se o modelo de institucionalização de Burns e Scapens (2000, p. 9), como ponto de partida a estudos que tenham a segunda proposição como base. O primeiro momento idealizado no modelo, que é uma representação do que ocorre ao longo do tempo, trata-se da codificação, dos princípios institucionais, em regras e rotinas específicas. Normalmente, a atuação do “codificar” demanda o processo de socialização e internalização, pelos indivíduos, de regras e interpretação de comportamentos coletivos. O segundo momento é a conversão, que pode não ser consciente completamente, porém, a consciência se faz importante ao modificar instituições. Converter é referente ao codificar pelos atores do princípio institucional. Contudo, podem ser observados elementos tácitos. O terceiro momento, posto no modelo de Burns e Scapens (2000), sai das regras e rotinas e adentra ao reino das ações, na qual as pessoas revisam ou replicam as regras e rotinas passadas pelas ações. Se ocorrem alterações, elas são fruto das ações conjuntas. Por fim, o quarto momento é referente ao desassociar de ações e atores específicos, passando à aquisição de normas, que se denomina externalizar e objetivar algo estabelecido socialmente ao reino institucional.



**Figura 3** – O processo de Institucionalização  
**Fonte:** adaptado de Burns e Scapens (2000, p. 9)

Sobre o surgimento de alterações, é pertinente dizer que este é de difícil predição, porém é dependente do caminho, na qual rotinas e instituições existentes moldam a seleção e implementação de novas regras e rotinas (BURNS; SCAPENS, 2000, p. 12). Pode ser possível que as alterações passam a surgir em meio à busca de oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dessa forma, o modelo de Burns e Scapens (2000) pode ser uma possibilidade de inserção de uma possível estruturalização da forma de pensar de diversos

autores que inserem no debate, mesmo que indiretamente, o empreendedorismo e o empreendedor.

*Proposição 3: O empreendedor, enquanto agente interno à organização, busca oportunidades empreendedoras mais próximas ao papel interno que exerça.*

Rotinas possuem três classes, segundo Nelson e Winter (2005): (1) as operacionais; (2) as relacionadas ao crescimento da organização, ligadas ao acúmulo de conhecimento; e (3) as relacionadas à modificação em si, necessária ao longo do tempo. As pessoas que fazem parte de uma organização, quanto maior é seu porte, têm mais específicas são suas atividades rotineiras, alicerçadas em procedimentos, em regras bastante limitantes. Portanto, pode-se dizer que o entendimento do empreendedor de sua realidade é restrito a suas rotinas, ao dia a dia de trabalho, conseqüentemente, o indivíduo pode vir a lidar com classes distintas de rotinas exercendo papéis ante elas distintos.

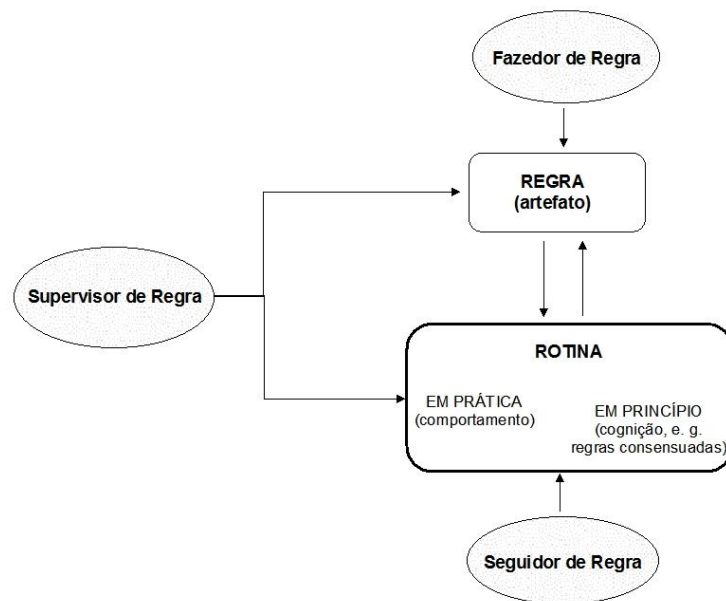
Os indivíduos, os agentes (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998), ao escopo da ótica empreendedora, desenvolvem três papéis ante rotinas e regras, segundo Weichbrodt e Grote (2010): o fazedor, o seguidor e o supervisor de regras. Quem faz a regra detém, de certa forma, poder. O fazedor de regras, enquanto figura conceitual, surge em situações em que haja ambigüidade e não congruência de objetivos. O intuito do estabelecimento de regras e de sistemas burocráticos é de se ter um sistema de controle. Por isso que muitas organizações optam por abolir, em determinadas situações, estes mecanismos controladores segundo Weichbrodt e Grote (2010). Os desvios das regras servem de oportunidades para aprender. Nessa linha de pensamento, pode ser inserido à discussão, o Modelo Performativo de Aprendizagem nas Rotinas, de Feldman (2000), posto na figura 1, que pode, sobretudo, explicar questões aprendidas pelo fazedor no fazer de regras.

Quem fica encarregado de supervisionar regras, também sofre influência da situação. Portanto, a quem desenvolve este papel, deve atentar ao fato de que pode haver situações em que pessoas não seguem regras, devido ao fato de que elas podem não ser mais alinhadas ao comportamento necessário ao desenvolvimento de rotinas. Ou seja, de acordo com Weichbrodt e Grote (2010), quem exerce este papel deve atentar ao poder que possui em termos de controle da aderência sobre a regra em questão, se a mesma, possui evidenciado o comportamento que se espera.

Seguir a regra, para aqueles que as obedecem, em consonância com Weichbrodt e Grote (2010), cumprem-nas, a fim de reduzir a complexidade e simplificar o processo de tomada de decisão. Assim, a mudança nas regras, em ambientes padronizados, deve ocorrer por um processo incremental, segundo Grote et al. (2009), a fim de que o mesmo seja exitoso. Mudança que surge em meio a necessidade de o empreendedor mudar sua realidade (BOAVA; MACEDO, 2011). Os três papéis foram esquematizados por Weichbrodt e Grote (2010), ante as regras e rotinas, como apresentado na figura 4, a seguir.

Weichbrodt e Grote (2010, p. 22), em seu modelo, põem o fazedor de regra como fortemente ligado à confecção da regra em si, pois esta, quando formalizada, é registrada em artefatos. O supervisor de regra exerce fator central ante as regras e as rotinas. Ele atua exercendo o seu papel de verificação, se o rumo pretendido com as rotinas e regras estão sendo atingidos ao longo do tempo. Aos seguidores de regras, como a eles são determinados o que fazer, em suas ações é que se é possível o cumprimento de regras. Portanto, estes se ligam, segundo os autores referenciados, mais fortemente às rotinas, particularmente, à rotina na prática, pois esta é o comportamento evidenciado.





**Figura 4** – Regras, rotina e relevantes *stakeholders* em Organizações  
**Fonte:** adaptado de Weichbrodt e Grote (2010, p. 22).

O entender de cada um destes papéis pode vir a ser uma melhor ferramenta ao entendimento do empreendedor, agente interno às organizações. Acredita-se que é possível contrapô-los com o defendido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em relação às características de estratégias deliberadas e emergentes que advém dos empreendedores, na formação da estratégia empreendedora. Nessa modelagem, a deliberação de uma estratégia é decorrente do determinar do agente empreendedor, na qual se associa com o fazedor de regra (WEICHBRODT; GROTE, 2010). Não necessariamente a regra advém de uma determinação escrita. A deliberação é decorrente da categoria do “Reconhecendo Oportunidades”, da Escola Clássica do empreendedorismo de Cunningham e Lischeron (1991).

Contudo, o que é determinado pelo “empreendedor fazedor de regra” pode não ser seguido pelos demais na organização. Há, em conformidade com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a emergência de estratégia no processo de sua implementação. Nas ações, há o surgimento de estratégias emergentes. O aparecimento de muitas destas, decorrente do processo visionista, que é do intraempreendedor (FILION, 2004). Cabe ao supervisor de regra, como já mencionado, verificar a aderência do determinado com o que se evidencia na prática. A esta entidade, consolidar ou alterar a regra determinada, nas rotinas evidenciadas é seu papel. Na sugestão de modificação, ele pode estar identificando oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), sendo, portanto, um intraempreendedor.

O supervisor, que para Weichbrodt e Grote (2010), em pequenas organizações, pode ter este papel acumulando-se com o fazedor, é mais associado à categoria “Revalorizando e Adaptando” da Escola Intraempreendedora de Cunningham e Lischeron (1991). Também, caso haja sugestões, identificação de oportunidades por parte do seguidor, ele se enquadraria nestas categoria e escola mencionada. Assim, conclui-se que há agentes empreendedores, internamente na organização, que têm papéis distintos, que devem ser melhor compreendidos a fim de se proporcionar melhor entendimento sobre o fenômeno do empreendedorismo, particularmente, quando este se desenvolve internamente nas organizações.

### Referências

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, M. C. Organizational Routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v.13, n.4, p. 643-677, 2004.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Empreendedorismo Explicitado à Maneira dos Filósofos. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 5, Porto Alegre, RS, 15 a 17 de maio de 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ANPAD, 2011.

BRUYAT, C.; JULIEN, P.-A.. Defining the field of Research in Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**; 16, pg. 165-180, 2000.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, 2000, p. 3-25.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**. V.4, n.16, pp. 386-405, Nov. 1937.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. v. 29, n. 1, pp. 45-61, jan. 1991.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**; 29(3), pg. 333-349, 2003

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A.. What is Agency? **The American Journal of Sociology**, vol. 103, no. 4, jan. 1998, pp. 962-1023.

FELDMAN, Martha S. Organizational Routines as a source of Continuous Change. **Organization Science**, v.11 n.6, p.611-629, 2000.

FELDMAN, Martha. S. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. **Organization Science**, vol. 15, n. 3, May-June 2004, pp. 295-309.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.1, p. 94-118, 2003.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, pp. 6-20, out/dez. 1999a.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr/jun. 1999b.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau/SC, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, 2012.

GROTE, G.; WEICHBRODT, J. C.; GÜNTER, H.; ZALA-MEZÖ, E.; KÜNZLE, B.. Coordination in high-risk organizations: the need for flexible routines. **Cognition, Technology and Work**, vol. 11, issue 1, Jan. 2009, pp. 17-27.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Análise do Comportamento Intraempreendedor em Universidades: Estudo com Coordenadores de Cursos. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014.

LOCKETT, A.. Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. **Managerial and Decision Economics**. 26, 2005, p. 83-98.

MCCARTHY, B. The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SME's. **Irish Journal of Management**. v. 24, n. 1, pp. 154-172. 2003.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, H. S. A.; MOREIRA, M. A.; CASTRO SILVA, W. A. Dez anos de pesquisa em empreendedorismo apresentados nos Enanpads de 2003 a 2012: análise dos autores engajados na área. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 33-55, 2014.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Ed. Unicamp, 2009.

PENROSE, E. T. Biological analogies in the theory of the firm. **The American Economic Review**. Vol. 42, No. 5 (Dec, 1952), pp. 804-819.

PENROSE, E. T. Research on the Business firm: Limits to the growth and size of firms. **American Economic Association**. 1955. P. 531-543.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, vol. 18, 2008, pp. 235-250.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, pp. 793-815, Aug. 2005.

PEREIRA, L. M.; HASHIMOTO, M. Das razões que levam funcionários de empresas intraempreendedoras a constituírem seus próprios negócios. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**. vol. 25, n. 1, pp. 217-226, 2000.

SHEIN, E. H. The role of the founder in creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**. pp. 13-28. summer, 1983.

SINGH, R. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. **Academy of Management. The Academy of Management Review**; Jan 2001; vol 26, n. 1, pg. 10-12

SIQUEIRA, W. R. de; PEGHINI, P.; SOUZA, L. D. de; OLIVEIRA FILHO, J. B. de. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014a.

SIQUEIRA, W. R. de; PEGHINI, P.; SOUZA, L. D. de; OLIVEIRA FILHO, J. B. de. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 84-104, 2014b.

SOUZA, C. P. da S.; TAKAHASHI, A. R. W. Processo de Intraempreendedorismo e Mudança Organizacional em uma Organização Universitária Pública Brasileira. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014.

SOUZA, M. J. B. de; TRINDADE, F. de M.; FREIRE, R.. Empreendedorismo sob o Enfoque de Diferentes Perspectivas Teóricas. In: GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (Org.). **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte** (Volume 1). 1 ed. Curitiba: Editora Champagnat, 2010, v. 1.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**. vol. 1, n. 1, jan/abr 1997. pp. 105-127.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008.

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 32 – 52, 2015**  
**ISSN 1982-2537**



WEICHBRODT, J.; GROTE, G.. Rules and Routines in Organizations: A Review and Extension. Forth **International Conference on Organi**