

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

LUCIANO RAFAEL OLIVEIRA E SILVA

**O Empreendedorismo Corporativo sob o ponto de vista dos colaboradores: um  
estudo de caso múltiplo**

São Paulo  
2021

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

LUCIANO RAFAEL OLIVEIRA E SILVA

**O Empreendedorismo Corporativo sob o ponto de vista dos colaboradores: um  
estudo de caso múltiplo**

Orientadora: Profa. Dra. Lisete Barlach

São Paulo

2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso  
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

LUCIANO RAFAEL OLIVEIRA E SILVA

**O Empreendedorismo Corporativo sob o ponto de vista dos colaboradores: um estudo de caso múltiplo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Lisete Barlach

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo.

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Silva, Luciano Rafael Oliveira e.

O Empreendedorismo Corporativo sob o ponto de vista dos  
colaboradores: um estudo de caso múltiplo / Luciano Rafael Oliveira e Silva.  
São Paulo, 2021.

145 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2021.

Orientador: Lisete Barlach.

1. Administração Empreendedora. 2. Cultura Organizacional. 3.  
Empreendedorismo Corporativo. 4. Inovação. 5. Intraempreendedorismo. I.  
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade. II. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: **SILVA, Luciano Rafael Oliveira e.**

Título: **O Empreendedorismo Corporativo sob o ponto de vista dos colaboradores: um estudo de caso múltiplo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

### Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela dádiva da vida, pela capacidade intelectual que nos concede, pela saúde mental e física, pela alegria no coração e pelos bons exemplos deixados pelo nosso senhor Jesus Cristo.

Aos meus avós maternos e paternos, pela vida simples que levam e levaram no interior sem imaginar que algum de seus descendentes pudesse conquistar um título como esse, em uma universidade tão renomada quanto essa, mas que, no entanto, compartilham preciosidades como a paixão pelo trabalho, a dedicação, a honestidade, a humildade, o trato generoso e respeitoso para com as pessoas, a curiosidade e a fé. Esses valores, que carrego tão fortemente enraizados, vieram deles, foram passados para mim por eles e pelos meus pais e foram o combustível que me moveu a chegar até aqui e daqui prosseguir mais adiante....

À Profa. Dra. Lisete Barlach, pela orientação, reflexões, paciência e motivação principalmente nos momentos mais difíceis. Em alguns momentos, quase me perdi diante das dificuldades em desenvolver uma dissertação, mas, quando foi preciso, ela soube me afagar com seu jeito meigo de ser e me fortalecer e motivar a seguir em frente.

Aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, por suas orientações e sugestões fundamentais para o delineamento desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, representando todos os demais professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pelas conversas, conhecimento e apoio durante todo o curso.

Aos professores da infância e da adolescência, não só pelos seus ensinamentos, mas por terem me inspirado ao se superarem fazendo o melhor que podiam diante de uma infraestrutura limitada de escola pública. Queria ainda ter contato com todos para poder compartilhar a alegria desse momento.

Aos professores universitários, inclusive das pós-graduações que pude cursar, por vibrarem e compartilharem não só seus conhecimentos, mas suas experiências no mundo corporativo. Sempre após alguma aula inspiradora, eu compartilhava meus grandes sonhos de carreira e eles nunca descreditaram da minha capacidade, muito pelo contrário, sempre me apoiaram e me

incentivaram, acreditando em meu potencial. Com certeza, a conclusão dessa etapa de estudos tem muita relação com esses objetivos e sonhos e, principalmente, com os incentivos e conhecimentos recebidos.

Aos líderes geniais que passaram pela minha vida e que entraram em meu coração com suas palavras, às vezes dóceis, às vezes duras, mas sempre respeitadas, por terem me transformado em um profissional melhor, mais resiliente e capaz.

Aos meus familiares e amigos mais próximos, atualmente presentes ou ausentes, que sempre me apoiaram com tudo o que tinham, por terem vibrado comigo à cada conquista. Eu não teria conseguido chegar até aqui se em grande parte desse percurso eu não tivesse as mãos de vocês sempre estendidas, as palavras de incentivo e o ombro amigo nos momentos mais desafiadores.

Ao meu filho, Lucca, pela capacidade de aprendizado e de argumentação que sempre me enche de orgulho. Que o exemplo do papai possa lhe inspirar a sempre buscar tudo aquilo que sonhar e que seus sonhos não tenham limites nesse universo.

Ao meu amor, Bruna Mota, por ter entrado em minha vida nessa reta final e ter me apoiado em todos os momentos, seja com paciência enquanto me dedicava à pesquisa, seja lendo, revisando ou mesmo opinando. Espero que depois de tamanho esforço, possamos desfrutar de tudo de bom que essa conquista possa vir a nos proporcionar.

A todos os colaboradores das empresas analisadas por terem disponibilizado o seu tempo para a realização das entrevistas. Sem vocês essa pesquisa não teria sido possível.

Enfim, à Faculdade de Economia e Administração (FEA) e à Universidade de São Paulo (USP) pela excelente qualidade de ensino oferecido e por terem me proporcionado me elevar a outro patamar acadêmico.

## RESUMO

SILVA, Luciano Rafael Oliveira e. **O Empreendedorismo Corporativo sob o ponto de vista dos colaboradores: um estudo de caso múltiplo.** 2021. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Os avanços tecnológicos levaram o mercado, de forma geral, a passar por transformações profundas e têm permitido que barreiras - antes praticamente intransponíveis - sejam superadas com a utilização de inovações baseadas em tecnologia, levando à disrupção de diversos setores. Empresas tradicionais têm sido desafiadas a reinventarem seus modelos, sua cultura e outros fatores, para competirem com outras empresas, muitas delas de pequeno porte, mas com métodos e agilidade incomparáveis com o modelo tradicional. Uma das alternativas para gerar essa reinvenção é o fomento ao Empreendedorismo Corporativo e todas as possibilidades que ele oferece. Nesse contexto, a presente dissertação aprofunda-se nos diversos referenciais teóricos quanto ao tema, mapeando os aspectos relevantes e identificando os que devem estar presentes no modo de administração da alta direção, no ambiente organizacional e nas características empreendedoras dos colaboradores, que, por consequência, influenciarão toda a interação de recursos dentro de uma empresa. A partir desse mapeamento e tendo em vista diversos estudos realizados, integrou-se o conhecimento e algumas ferramentas disponíveis a uma única ferramenta a qual possibilitou identificar a presença desses aspectos no interior das empresas, mas sob o ponto de vista dos colaboradores, dado que cabe a eles percebê-los para se sentirem à vontade e com o espaço necessário para praticar o Empreendedorismo Corporativo. Dessa forma, buscou-se utilizar tal ferramenta, desenvolvida para identificar a aderência aos aspectos do Empreendedorismo Corporativo em duas empresas reconhecidas tanto por sua Administração Empreendedora, quanto por estimularem o ambiente organizacional profícuo ao Empreendedorismo e por recrutarem e possuírem prioritariamente colaboradores com perfil empreendedor. O pressuposto foi que, em geral, os aspectos do Empreendedorismo Corporativo seriam altamente reconhecidos pelos colaboradores em ambas as empresas, o que potencialmente não seria identificado da mesma forma em uma empresa com um modo de administração tradicional ou que se posicionasse como empreendedora, embora não praticasse o Empreendedorismo Corporativo. Os resultados demonstraram a eficácia da ferramenta utilizada, ou seja, as empresas em questão são reconhecidas pelos seus colaboradores em diversos aspectos do Empreendedorismo Corporativo, tal como mapeados pela pesquisa bibliográfica. A partir dos resultados, também foi possível identificar os aspectos que necessitam de atenção por parte das organizações para que elas possam extrair o melhor possível dessa estratégia. Assim, as contribuições desse estudo permitiram referendar um conjunto de aspectos que devem ser implementados e acompanhados pelas organizações que buscam no Empreendedorismo Corporativo uma estratégia para se tornarem mais inovadoras, ágeis e acelerarem seu crescimento.

Palavras-chave: Administração Empreendedora. Cultura Organizacional. Empreendedorismo Corporativo. Inovação. Intraempreendedorismo.

## ABSTRACT

SILVA, Luciano Rafael Oliveira e. **Corporate Entrepreneurship from the point of view of collaborators: a multiple case study**. 2021. 145 p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Technological advances have led the market to undergo profound transformations and have allowed barriers, which were previously practically insurmountable, to be overcome with the use of technology-based innovations, leading to the disruption in several sectors. Traditional companies have been challenged to reinvent their models, their culture, and other factors, to compete with other companies. Many of them small, but with methods and agility incomparable to the traditional model. One of the alternatives to generate this reinvention is the promotion of Corporate Entrepreneurship and all the possibilities that it offers. This dissertation delves into various theoretical frameworks, mapping relevant aspects and identifying those that should be present in the management mode of senior management, in the organizational environment and in the entrepreneurial characteristics of collaborators, individuals who will influence the entire interaction of resources within the enterprise. From this mapping and in view of several studies carried out, the knowledge and some tools available were integrated into a single tool that made it possible to identify the presence of these aspects within the company, specifically from the point of view of the collaborators, as it is up to them to understand them, to feel at ease, and to practice Corporate Entrepreneurship. Thus, the present study sought to use this tool to identify adherence to the aspects of Corporate Entrepreneurship within two companies, both recognized by their Entrepreneurial Administration, for stimulating the organizational environment towards Entrepreneurship and for recruiting and having as a priority collaborators with an entrepreneurial profile. The assumption was that, in general, the aspects of Corporate Entrepreneurship would be highly recognized by collaborators in both companies, which potentially would not be identified in the same way in a company with a traditional management mode or that positioned itself as entrepreneurial, although not practicing Corporate Entrepreneurship. The results demonstrated the effectiveness of the tool. That is, the companies in question are recognized by their collaborators in several aspects of Corporate Entrepreneurship, as mapped by the bibliographic research. From the contribution, it was also possible to identify the aspects that need organization's attention so that they can extract the best possible from this strategy. Thus, the results of this study support the endorsement of a set of aspects that must be implemented by organizations that seek to advance Corporate Entrepreneurship as a strategy to become more innovative, agile and accelerate their growth.

Keywords: Entrepreneurial Administration. Organizational Culture. Corporate Entrepreneurship. Innovation. Intrapreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Figura 1 -  | Estrutura da Pesquisa.....  | 27 |
| Figura 2 -  | Domínios do Empreendedorismo Corporativo.....   | 35 |
| Figura 3 -  | Aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo, a partir do referencial teórico.....   | 59 |
| Figura 4 -  | Gênero dos respondentes.....  | 65 |
| Figura 5 -  | Cargo dos respondentes.....   | 65 |
| Figura 6 -  | Área de atuação dos respondentes.....   | 66 |
| Figura 7 -  | Você se considera uma pessoa com aptidão para correr riscos?.   | 67 |
| Figura 8 -  | Você se considera uma pessoa com perfil empreendedor?.....  | 67 |
| Figura 9 -  | Você já empreendeu um negócio próprio alguma vez?.....  | 68 |
| Figura 10 - | Somos comunicados constantemente pelos gestores diretos e pela alta direção sobre os objetivos e estratégias da empresa.....  | 70 |
| Figura 11 - | Existe um direcionamento claro e constante na empresa sobre inovação, autonomia e não punição ao erro.....  | 71 |
| Figura 12 - | Temos um planejamento claro do que queremos fazer e de como o faremos, mas aceitamos adaptar o caminho na medida em que o formos executando.....  | 72 |
| Figura 13 - | Somos incentivados a pensar além de nossas atividades e áreas, colaborando assim para a empresa como um todo.....   | 73 |
| Figura 14 - | Temos responsabilidade e autonomia para decidir como executar nossas tarefas da melhor forma no dia a dia.....  | 74 |
| Figura 15 - | A alta administração é receptiva às ideias e às sugestões dos colaboradores.....  | 75 |
| Figura 16 - | Os executivos que compõem a alta direção dessa empresa não demonstram comportamentos que denotem ego e vaidade, principalmente no que diz respeito ao acesso, às discussões e à tomada de decisões..... | 76 |
| Figura 17 - | A alta administração constantemente enfatiza a importância da inovação e a liberdade que cada indivíduo tem para provocar e apresentar novas ideias.....  | 77 |
| Figura 18 - | Nossas avaliações para tomada de decisão geralmente são rápidas, exceto em poucas situações que envolvem assuntos muito complexos.....  | 78 |
| Figura 19 - | O clima na empresa é amistoso, as pessoas possuem bom relacionamento e são apaixonadas pelo que fazem.....  | 80 |
| Figura 20 - | Sempre que necessário estamos prontos para fazer esforços extraordinários para conquistar um objetivo.....  | 81 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 21 - Não impomos nossa vontade pelo cargo; argumentamos, mostramos os benefícios das ideias e aceitamos críticas e sugestões de todos os níveis hierárquicos.....              | 82 |
| Figura 22 - Não ouvimos em nossa empresa o termo "aqui sempre foi assim" como resistência à mudança.....  | 83 |
| Figura 23 - Percebo que a nossa cultura promove mais a inovação do que a dos nossos concorrentes.....   | 84 |
| Figura 24 - Aqui fazemos coisas que em empresas tradicionais seriam consideradas arriscadas e provavelmente seriam descartadas.....   | 85 |
| Figura 25 - Somos autoconfiantes e acreditamos que podemos revolucionar o setor que trabalhamos com práticas, produtos e serviços inovadores.....                                     | 86 |
| Figura 26 - Nossas metas são desafiadoras, muito acima do normal, e nos obrigam a pensar fora da caixa para superá-las.....   | 87 |
| Figura 27 - Conversamos com as pessoas de todos os níveis hierárquicos sempre que desejamos, pois não existem barreiras para isso na empresa.....                                     | 88 |
| Figura 28 - A alta direção comunica-se constante e diretamente com todos da empresa, reconhecendo os resultados e apresentando os objetivos traçados.....                             | 89 |
| Figura 29 - Não planejamos detalhadamente cada atividade, cada processo, cada passo que damos.....  | 90 |
| Figura 30 - Raramente seguimos métodos padronizados para a realização das atividades do dia a dia.....  | 91 |
| Figura 31 - Reconhecemos aqueles que colaboram de forma diferenciada com as atividades e as iniciativas, propondo soluções inovadoras   | 92 |
| Figura 32 - Aqueles que colaboram de forma diferenciada, principalmente com projetos inovadores e bem-sucedidos, recebem recompensas adicionais, além do sistema de recompensa padrão | 93 |
| Figura 33 - O alcance das metas individuais e as da equipe são apenas parte do esperado de cada colaborador como contribuição para o sucesso das iniciativas da empresa.....          | 94 |
| Figura 34 - As promoções normalmente acontecem considerando-se além das entregas do dia a dia, o desenvolvimento de ideias novas e criativas.....                                     | 95 |
| Figura 35 - Quando um projeto não obtém sucesso numa tentativa clara de acerto, as pessoas envolvidas não são punidas ou criticadas.....  | 96 |
| Figura 36 - O mercado em que atuamos está em constante evolução e possui concorrentes altamente inovadores.....   | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 37 - Monitoramos o mercado constantemente para antecipar movimentos dos órgãos reguladores e concorrentes ou segui-los quando avaliamos ser interessante.....                        | 99  |
| Figura 38 - Os líderes em todos os níveis possuem autonomia para executar o trabalho junto com suas equipes, definindo a melhor forma de buscar os objetivos e incentivando a inovação..... | 100 |
| Figura 39 - O meu líder direto e o de outras áreas não demonstram comportamentos que denotem ego e vaidade, principalmente no acesso, discussões e tomada de decisão.....                   | 101 |
| Figura 40 - Não somos donos da verdade, consultamos especialistas e todos aqueles que podem colaborar com nossas ideias e estratégias.....  | 102 |
| Figura 41 - Mantemos relacionamento com outras áreas, parceiros e até concorrentes, pois acreditamos que juntos somos ainda mais capazes.....   | 103 |
| Figura 42 - Buscamos internamente e no mercado os melhores talentos em cada área como fonte principal de conhecimento para a inovação e para o desenvolvimento dos negócios.....            | 104 |
| Figura 43 - Ouvimos e estudamos atentamente nossos clientes, buscando identificar oportunidades para atender às suas necessidades e expectativas.....                                       | 105 |
| Figura 44 - No geral, temos o tempo necessário para realizar o nosso trabalho.....  | 105 |
| Figura 45 - Temos tempo disponível para estudar, conversar e desenvolver iniciativas que serão importantes para a companhia e que muitas vezes estão além do nosso escopo.....              | 106 |
| Figura 46 - Acreditamos que para inovar é necessário estar aberto ao fracasso e aprender rapidamente com ele.....   | 107 |
| Figura 47 - Somos desafiados a tomar riscos desde que eles não sejam irresponsáveis principalmente em relação à experiência do cliente e à imagem da empresa.....                           | 108 |
| Figura 48 - Continuamos investindo para inovar e aperfeiçoar constantemente mesmo processos, produtos ou serviços com ótimos resultados.....  | 109 |
| Figura 49 - A empresa apoia projetos experimentais buscando a inovação nos processos, produtos e serviços.....  | 110 |
| Figura 50 - As pessoas na empresa, embora geralmente de convicção firme, mudam seus pensamentos e evoluem suas ideias diante de bons argumentos e dados.....                                | 111 |
| Figura 51 - Trabalhamos sempre com a colaboração dentro e entre equipes para superar os resultados esperados pela companhia.....  | 112 |
| Figura 52 - Quando colaboramos com as outras áreas, temos um sentimento de grande satisfação e pertencimento.....   | 112 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 53 - Posso contar com outros colegas para realizar as tarefas que eu pretendo fazer, mas que não domino e preciso do apoio deles.....  | 113 |
| Figura 54 - Sempre que necessário ajudamos colegas, subordinados e superiores a concluírem suas tarefas.....  | 114 |
| Figura 55 - Quando nos deparamos com problemas ou situações difíceis, não desistimos até encontrarmos a solução.....  | 115 |
| Figura 56 - Todos na empresa buscam sempre entregar acima do que foi solicitado como expectativa.....   | 116 |
| Figura 57 - Somos criativos, estamos sempre inovando e lançando novidades   | 117 |
| Figura 58 - Somos capazes de identificar oportunidades totalmente fora do comum e que normalmente nossos concorrentes não enxergam...   | 117 |
| Figura 59 - Entre os colaboradores dessa empresa, não percebemos o medo de arriscar em novos projetos.....  | 118 |
| Figura 60 - Não ficamos aguardando orientações sobre o quê e como fazer, agimos em busca dos objetivos da empresa.....  | 119 |
| Figura 61 - Quando identificamos uma oportunidade de inovação, nós a implementamos, mesmo que ainda não tenhamos o apoio da alta administração.....   | 120 |
| Figura 62 - A companhia é tecnológica e disponibiliza os melhores recursos para que a inovação possa ser desenvolvida com o uso das melhores ferramentas e metodologias disponíveis no mercado..... | 121 |
| Figura 63 - A empresa disponibiliza recursos financeiros para a inovação em todas as áreas e não somente para as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento.....   | 122 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Diferenças entre a administração empreendedora e a tradicional.....                                       | 23 |
| Quadro 2 – Definições e dimensões do Empreendedorismo Corporativo.....   | 34 |
| Quadro 3 – Perguntas referentes à Administração Empreendedora e sua relação com o Referencial Teórico.....           | 60 |
| Quadro 4 – Perguntas referentes ao Ambiente Organizacional Empreendedor e sua relação com o Referencial Teórico..... | 61 |
| Quadro 5 – Perguntas referentes à Interação de Recursos e sua relação com o Referencial Teórico.....                 | 63 |

## LISTAS DE ABREVIações

|                |   |
|----------------|---|
| <b>CCE</b>     | Características de Comportamento Empreendedor             |
| <b>CEAI</b>    | <i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i>   |
| <b>CEO</b>     | Chief Executive Officer                                   |
| <b>CNI</b>     | Confederação Nacional da Indústria                        |
| <b>GEM</b>     | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>                    |
| <b>IBQP</b>    | Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade         |
| <b>MEI</b>     | Mobilização Empresarial pela Inovação                     |
| <b>OCDE</b>    | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| <b>P&amp;D</b> | Pesquisa e Desenvolvimento                                |
| <b>SEBRAE</b>  | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  |
| <b>USAID</b>   | <i>United States Agency for International Development</i> |

## SUMÁRIO

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>1.</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>19</b>  |
| 1.1       | RELATO DE EXPERIÊNCIA .....   | 19         |
| 1.2       | SITUAÇÃO-PROBLEMA .....   | 21         |
| 1.3       | QUESTÃO DA PESQUISA .....   | 25         |
| 1.4       | OBJETIVOS .....   | 26         |
| 1.4.1     | Objetivo Geral .....  | 26         |
| 1.4.2     | Objetivos Específicos .....   | 26         |
| 1.5       | ESTRUTURA DA PESQUISA .....   | 27         |
| <b>2.</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>29</b>  |
| 2.1       | ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA.....  | 29         |
| 2.2       | EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO .....  | 32         |
| 2.2.1     | Domínios do Empreendedorismo Corporativo .....  | 35         |
| 2.2.2     | Empreendedorismo Corporativo e Cultura Organizacional .....   | 39         |
| 2.2.3     | Intraempreendedorismo .....   | 45         |
| 2.2.4     | Empreendedorismo Corporativo e Inovação .....   | 47         |
| <b>3.</b> | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>   | <b>51</b>  |
| 3.1       | NATUREZA DA PESQUISA .....  | 51         |
| 3.2       | INSTRUMENTOS DE PESQUISA REVISADOS .....  | 55         |
| 3.3       | COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....   | 57         |
| <b>4.</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>58</b>  |
| 4.1       | RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA REFERENTE AO<br>EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO .....                             | 58         |
| 4.1.1     | Aspectos da Administração Empreendedora .....   | 59         |
| 4.1.2     | Aspectos do Ambiente Organizacional Empreendedor .....  | 60         |
| 4.1.3     | Aspectos da Interação dos Recursos de Modo Empreendedor .....   | 62         |
| 4.2       | RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO REFERENTE AO<br>EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NAS EMPRESAS<br>PESQUISADAS..... | 63         |
| 4.2.1     | Perfil dos Respondentes .....   | 64         |
| 4.2.2     | Aplicação das questões desenvolvidas nas empresas estudadas.....  | 69         |
|           | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>124</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>128</b> |
|           | <b>APÊNDICE 1 – ASPECTOS DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.....</b>   | <b>139</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANEXOS: INSTRUMENTOS DE PESQUISA REVISADOS.....</b>                                   | <b>142</b> |
| ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA de BROWN, DAVIDSSON e WIKLUND<br>(2001) .....            | 142        |
| ANEXO B – CEAI – <i>CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ASSESSMENT</i><br><i>INSTRUMENT</i> ..... | 143        |
| ANEXO C – INSTRUMENTO CCE – Características do Comportamento<br>Empreendedor .....       | 144        |

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas, independentemente de seu porte, vêm enfrentando inúmeros desafios e um dos maiores refere-se à inovação e à evolução de suas operações, produtos e serviços frente a um cenário em constante mutação. O engajamento em superar esses desafios é decisivo para a perenidade dos negócios diante de um mundo conectado, global e acelerado, com inovadoras gigantes e *startups*, que estão não só criando mercados, como também, com seus modelos disruptivos a partir do uso massivo da tecnologia, estão causando grandes alterações no comportamento do consumidor, exterminando mercados e empresas que não se atualizaram.

Nessa realidade, executivos e empreendedores estão sendo desafiados a buscar alternativas para que suas empresas continuem competitivas. Para isso, é fundamental o conhecimento profundo sobre as práticas que possam contribuir para transformá-las, adaptando-as a esse novo mundo. Além disso, é necessário que essas práticas possuam as ferramentas adequadas e que sejam dominadas por todos os colaboradores que guiem a tomada de decisão.

Vários modelos e ações podem ser encontrados na literatura. Na presente dissertação, foi abordado o Empreendedorismo Corporativo como um motor gerador dessa transformação, a partir da percepção e da ação dos colaboradores. Estes, ao perceberem que são incentivados e que possuem a liberdade necessária ao direcionamento da alta administração, num ambiente profícuo ao Empreendedorismo Corporativo e com disponibilidade e interação de recursos, empreendem nas empresas. Para monitorar essa percepção, guiar e auxiliar os gestores na tomada de decisão foi desenvolvida uma ferramenta, combinando-se instrumentos e inventários pré-existentes. Tal ferramenta foi utilizada no âmbito desse estudo em duas empresas reconhecidas por sua Administração Empreendedora, por estimularem o ambiente organizacional profícuo ao Empreendedorismo e por recrutarem e possuírem, prioritariamente, colaboradores com perfil empreendedor.

### 1.1 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Partindo de sua experiência como executivo e empreendedor, o autor vivenciou na última década a proliferação de técnicas e de conhecimentos que

prometem ou promovem a transformação das empresas, principalmente sob o ponto de vista da inovação.

Em relação ao perfil das empresas nas quais o autor trabalhou ao longo dos anos, elas eram de diferentes portes e culturas, o que lhe permitiu acumular experiências tanto em empresas mais tradicionais, com ou sem ênfase em inovação, quanto nas mais modernas e adeptas ao Empreendedorismo Corporativo.

Nas empresas tradicionais, sem ênfase em inovação, o autor esbarrou nas limitações impostas a um colaborador com perfil empreendedor. O ambiente não fomentava a inovação; a cultura era tomada pelo “aquí sempre foi assim”; os demais colaboradores, em sua maioria, não apresentavam um perfil empreendedor e, logo, não apoiavam iniciativas, vendo-as muitas vezes como “mais trabalho”. Dessa forma, em vários momentos, as iniciativas do autor foram vistas com desconfiança pela liderança, não sendo nem compreendidas e nem mesmo apoiadas. Mesmo nesse cenário, o autor, com perfil empreendedor, como já mencionado, não se inibiu totalmente e levou adiante algumas iniciativas, porém, sua atuação foi limitada e os benefícios para as empresas foram praticamente nulos ou limitados e, conseqüentemente, elas não mudaram de patamar, causando frustração tanto ao autor quanto aos outros pares com o mesmo perfil.

Nas empresas tradicionais, com ênfase em inovação em determinadas áreas, os desafios enfrentados pelo autor foram semelhantes, embora o sentimento fosse de estar em uma empresa mais moderna, uma vez que percebia que a inovação acontecia em algum nível. Por outro lado, era visível a frustração do autor, de seus pares e dos outros colaboradores com perfil empreendedor, quando não atuavam nessas áreas responsáveis pela inovação. Essa frustração devia-se, parcialmente, à discordância em relação a algumas “inovações” que chegavam e se apresentavam um pouco distantes da realidade por não envolvimento deles, ou por sugestões e ideias que partiam da equipe proativamente, ou quando provocadas por essas áreas, mas não se tornavam projetos, muito menos realidade. Deste modo, a capacidade de contribuir e a liberdade de empreender não eram reconhecidas. Para as pessoas com perfil empreendedor, esse sentimento é desmotivador e, para a empresa, não há nenhum benefício advindo desse perfil de colaborador e, naturalmente, de suas ideias.

Nas empresas mais modernas, com ênfase em inovação e liberdade para empreender, o autor, juntamente com seus pares, equipes e outros colaboradores

quase sempre com perfis empreendedores, vivenciaram uma contribuição diária para o negócio, buscando desenvolver suas atividades sempre da melhor forma, sem necessariamente seguir padrões, garantindo a constante evolução e a inovação. Nestas empresas, as falhas sempre foram vistas como forma de aprendizado, para que, numa próxima tentativa, fosse feito melhor. Dessa forma, com um corpo de colaboradores empreendedores, lançamentos e aperfeiçoamento constantes nos processos, serviços e produtos, as empresas foram reconhecidas como inovadoras e à frente de seu tempo.

Como pode ser observado, essa diversidade de experiências do autor e o aprofundamento de seus estudos o colocaram diariamente em contato direto com o tema. Na posição de colaborador, buscou intraempreender e, na posição de gestor, buscou fomentar a cultura e reforçar os aspectos do Empreendedorismo Corporativo para que os demais colaboradores pudessem se sentir em um ambiente favorável para intraempreender, enfrentando os desafios de ambas as ações.

A partir dessas experiências, o autor passou a acreditar na efetividade do Empreendedorismo Corporativo para colaborar com o sucesso das empresas. Ele identificou, inclusive, a necessidade de se aprofundar no tema para colaborar com o melhor entendimento do mesmo e desenvolver ferramentas que auxiliassem executivos e empreendedores a tornarem suas empresas mais inovadoras e prósperas, conforme a situação-problema e os objetivos descritos a seguir.

## 1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Empresas tradicionais de diversos portes que, até então, estavam em uma reserva de mercado devido a inúmeras barreiras competitivas, atualmente veem-se ameaçadas por *startups* baseadas em tecnologia, que modificaram completamente o mercado com práticas e produtos inovadores, transformando o mundo dos negócios. Esse cenário foi descrito em 2016, em uma pesquisa da Dell ao demonstrar que, naquele ano, 52% dos entrevistados já haviam experimentado disrupção significativa em seus setores, resultantes das tecnologias digitais e que 78% dos entrevistados já consideravam as *startups* digitais como uma ameaça não só naquele momento, mas também no futuro. O estudo ressaltou ainda que as barreiras de entrada, que costumavam proteger as empresas estabelecidas, haviam se tornado

significativamente mais baixas e até inexistentes, deixando os entrevistados sem visibilidade clara de como estariam suas indústrias nos próximos 3 (três) anos.

Há outras empresas tradicionais que não enfrentam esse nível de concorrência, por exemplo, *startups* e modelos disruptivos, mas enfrentam a necessidade natural de inovar na gestão, nos modelos de negócios, nos sistemas, nos processos e nos produtos para acompanhar a evolução do mercado, beneficiar os *stakeholders* (LAWSON; SAMSON, 2001; SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014), enfrentar a concorrência tradicional e atingir níveis de eficiência mais elevados, apresentando, assim, margens de rentabilidade satisfatórias e vantagem competitiva sustentável (LIN et al., 2010; SAUNILA; UKKO, 2012).

Dessa forma, qualquer empresa, seja ela tradicional ou não, diante dessa nova realidade baseada na inovação, compartilhamento, empreendedorismo e disrupção de mercados, precisa buscar alternativas para se transformar ou estará potencialmente fadada à falência. Essa preocupação foi constatada em 1/3 das empresas que responderam à pesquisa da Dell (2020), declarando estarem preocupadas com a possibilidade de não sobreviverem nos próximos 3 anos. Dessas, 60% acreditavam que superariam os desafios e sobreviveriam, mas previam que demorariam anos para recuperar a lucratividade.

Diante de todas essas constatações, torna-se indiscutível a necessidade de as empresas buscarem estratégias e ferramentas para evoluírem e se adaptarem frente a esse novo cenário, alterando principalmente seus modelos de administração tradicional para outros mais condizentes com a realidade atual. Nesse cenário, o Empreendedorismo Corporativo coloca-se como uma alternativa estratégica.

Do ponto de vista da administração tradicional, as empresas geridas de modo empreendedor, o são de maneira inadequada e ineficiente. Cabe esclarecer que a administração empreendedora e a tradicional são fundamentalmente diferentes em termos de orientação estratégica, compromisso com a oportunidade, alocação de recursos, estrutura de gestão, filosofia de recompensa, orientação para o crescimento e cultura organizacional (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Para o desenvolvimento organizacional, a administração empreendedora desempenha um papel fundamental, incentivando a criação de novos negócios e valores por meio da inovação, desafiando os padrões existentes e trazendo desconforto com o intuito de garantir uma posição em longo prazo. A administração tradicional, por sua vez, está prioritariamente disposta a abraçar os conflitos latentes

no dia a dia da empresa, garantindo a manutenção e a posição competitiva atual (NIELSEN; STOJANOVIĆ-ALEKSIĆ; ZLATANOVIĆ, 2019).

A administração empreendedora é diferenciada da administração tradicional em oito dimensões (STEVENSON, 1983), conforme demonstra o Quadro 1:

Quadro 1 – Diferenças entre a administração empreendedora e a tradicional

| <b>Foco empreendedor</b>  |   | <b>Dimensão Conceitual</b>                |   | <b>Foco administrativo</b>  |
|---|---|---|---|---|
| Orientado pela percepção da oportunidade  | < | <b>Orientação estratégica</b>             | > | Orientado por recursos controlados  |
| revolucionário, de curta duração  | < | <b>Comprometimento com a oportunidade</b> | > | Evolucionário, de longa duração   |
| Vários estágios com mínima exposição  | < | <b>Comprometimento de recursos</b>        | > | Um único estágio com comprometimento total depois da decisão                    |
| Uso episódico ou aluguel dos recursos necessários                                 | < | <b>Controle de recursos</b>               | > | Posse ou emprego de recursos necessários  |
| Simple, com várias redes informais  | < | <b>Estrutura administrativa</b>           | > | Hierarquia  |
| Baseado na criação de valor   | < | <b>Filosofia de recompensas</b>           | > | Baseado na responsabilidade e no tempo de casa                                  |
| Crescimento rápido é a prioridade máxima; risco aceito para atingir o crescimento | < | <b>Orientação para o crescimento</b>      | > | Seguro, lento e firme   |
| Promoção de ampla pesquisa de oportunidades                                       | < | <b>Cultura empreendedora</b>              | > | Pesquisa de oportunidades restritas pelos recursos controlados; fracasso punido |

Fonte: Brown, Davidsson e Wiklund (2001, p. 953-968).

O Quadro 1 permite constatar que, em geral, empresas geridas de modo tradicional o são com foco administrativo e não empreendedor. Aspectos dessa forma de gestão podem comprometer o futuro dessas empresas, pois, sem inovações, elas podem não suportar a pressão de seus concorrentes (KOSTIĆ, 2018). O modo de administração dessas empresas não gera um ambiente profícuo a esse fim. O excesso de hierarquia e de controle sobre os recursos gera um crescimento seguro, porém lento, facilmente superável, que pode levar a esse comprometimento. Conforme visualizado no Quadro 1, a administração empreendedora tem uma orientação diferente, pois foca num crescimento rápido e busca identificar oportunidades, recompensando seus colaboradores por criação de valor e não por outros aspectos como tempo de casa.

O Empreendedorismo Corporativo engloba esses conceitos. Ele é reconhecido por vários executivos e pesquisadores como um efetivo promotor de diversos benefícios para as empresas que optam por essa iniciativa, dentre eles, a revitalização da empresa e a melhoria da *performance* financeira. Quando implantado por longo período, potencializa esses benefícios. Portanto, não deve ser uma estratégia empresarial de curto, mas de longo prazo (ZAHRA; COVIN, 1995). Há quem reforce ainda que o Empreendedorismo Corporativo deve ser adotado por empresas estabelecidas em países desenvolvidos ou em economias emergentes e que elas devem avaliar e nele investir sistematicamente, alavancando eficazmente os seus recursos, conhecimentos, inteligência, talento e legitimidade (MA; LIU; KARRI, 2016). Assim, com os benefícios advindos do Empreendedorismo Corporativo, a empresa apresentar-se-á mais dinâmica, inovadora, revitalizada e com uma *performance* financeira sustentável, ficando menos suscetível à falência e potencializando suas chances de sucesso.

Para estabelecer o Empreendedorismo Corporativo, a empresa deve direcionar esforços para construir uma cultura organizacional e possuir uma liderança com características abertas e promotoras desse modo de administração. Além disso, para viabilizar o ambiente empreendedor, a empresa deve implementar certos procedimentos para o seu desenvolvimento que assegurem o comprometimento com o Empreendedorismo Corporativo em seus níveis alto, superior e intermediário; identificar as ideias e as áreas que a alta administração se interessaria em apoiar, bem como os recursos necessários para isso; utilizar tecnologia nesse processo para tornar a empresa mais flexível; ter um grupo de gerentes interessados, que treinarão os demais colaboradores e divulgarão especificidades sobre as atividades da empresa no desenvolvimento de ideias para produtos ou serviços comercializáveis; desenvolver formas de aproximação com os clientes; tornar-se mais eficiente, sendo mais produtiva com menos recursos; sustentar as práticas de Empreendedorismo Corporativo; implantar recompensas; e desenvolver um sistema de avaliação que permita o crescimento das experiências bem-sucedidas e a eliminação das que se demonstrarem inviáveis (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Embora cada vez mais seja possível encontrar estudos sobre o Empreendedorismo Corporativo na literatura de administração, esses têm se

inspirado nas teorias base sobre o tema, sem trazer grandes avanços e fazendo com que algumas lacunas e desafios ainda possam ser observados.

Kuratko e Audretsch (2013) ressaltam que o conhecimento sobre o Empreendedorismo Corporativo cresceu rapidamente sendo possível identificar vários dos seus elementos essenciais. Porém, por representar um conceito de longo alcance que engloba aspectos diversificados, a perspectiva crescente do que o constitui precisa ser examinada.

As empresas escolhidas para a realização desse estudo vêm sendo reconhecidas ao longo do tempo pelo excelente clima interno, pelas suas práticas inovadoras e, principalmente, pelo incentivo ao Empreendedorismo Corporativo. Seus colaboradores, normalmente, são denominados “inventores” e “empreendedores”. Segundo elas mesmas divulgam, a alta direção empenha esforços constantes para que elas sejam lugares profícuos à inovação. Dessa forma, o aprofundamento no conhecimento dessas práticas, comportamentos e culturas é uma oportunidade para contribuir com o encontro dos melhores caminhos para enfrentar a situação-problema aqui apresentada e para que eles também possam ser compartilhados com outras empresas.

### 1.3 QUESTÃO DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma cultura empreendedora e a absorção de seus benefícios pelas empresas exigem uma orientação diferente por parte da administração. Nesse cenário, como visto anteriormente, a Administração Empreendedora representa um modo diferente do tradicional de gerenciar uma empresa e deve ser o caminho executado e percebido.

A ocorrência do Empreendedorismo Corporativo na empresa, por sua vez, vai além da orientação da administração, englobando vários outros aspectos e passando pela criação de um ambiente que encoraje os colaboradores a intraempreender, a partir da percepção de que esse comportamento é pessoalmente desejável e viável naquele ambiente. Em um ambiente propício, os colaboradores empreendedores podem intraempreender, fomentando o Empreendedorismo Corporativo. O ato empreendedor é algo que as pessoas optam por fazer, com base na predisposição e na viabilidade percebidas em relação aos possíveis resultados empreendedores, de forma que as suas características empreendedoras possam

indicar se determinados indivíduos têm maior ou menor probabilidade de pretenderem ser empreendedores (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Nesse sentido, é necessário que a empresa tenha entre seus colaboradores uma composição considerável de colaboradores com perfil empreendedor. Assim, os esforços da administração dessas empresas, em todas as áreas e setores, o fomento ao Empreendedorismo Corporativo, bem como o ambiente propício devem ser intensos o suficiente para serem percebidos pelos colaboradores e para que as empresas consigam alcançar plenamente os benefícios do Empreendedorismo Corporativo.

Diante desta situação-problema exposta, entende-se, então, que o problema de pesquisa pode ser resumido na seguinte pergunta: Quais são os aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo e como os colaboradores das empresas pesquisadas os percebem em seu dia a dia?

## 1.4 OBJETIVOS

Partindo dessa questão inicial a ser respondida, foram definidos os objetivos gerais e os específicos.

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente dissertação foi avaliar se os colaboradores das empresas pesquisadas, reconhecidas como empreendedoras, percebem em seu dia a dia os aspectos do Empreendedorismo Corporativo identificados na teoria.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

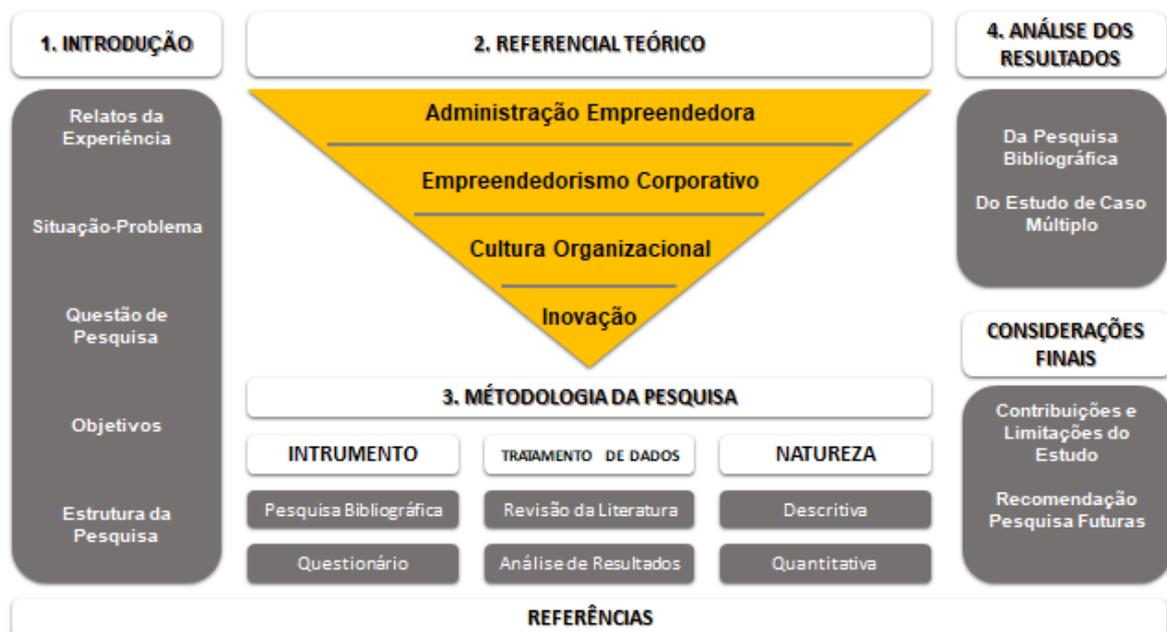
- Identificar e organizar na teoria e nos principais estudos já realizados, os aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo;
- Identificar o quanto as empresas pesquisadas são administradas de modo empreendedor, a partir da percepção de seus colaboradores em relação aos aspectos do Empreendedorismo Corporativo nelas presentes;

- Identificar e mensurar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente empreendedor, proporcionado pelo modo de administração das empresas pesquisadas;
- Identificar e mensurar as Características de Comportamento Empreendedor (CCE) dos colaboradores das empresas pesquisadas;
- Estabelecer e avaliar as correlações entre os resultados obtidos pelo instrumento de pesquisa utilizado.

## 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada e desenvolvida conforme descrito a seguir (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

O Capítulo 1. INTRODUÇÃO apresenta o tema abordado e sua importância e discorre sobre a problemática, a questão da pesquisa e os objetivos que conduziram a dissertação. O Capítulo 2. REFERENCIAL TEÓRICO apresenta as fontes secundárias utilizadas para dar sustentação à dissertação, apresentando a fundamentação que permitiu responder à respectiva questão e atingir os objetivos propostos. O Capítulo 3. METODOLOGIA DA PESQUISA detalha os procedimentos

metodológicos utilizados na pesquisa como meio de obtenção dos dados necessários para analisar e responder às perguntas e para a respectiva conclusão. O Capítulo 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS apresenta as discussões dos resultados obtidos pela pesquisa bibliográfica e pelo estudo de caso múltiplo, a partir do instrumento utilizado. Por último, as CONSIDERAÇÕES FINAIS trazem as principais contribuições do trabalho para a Academia e para os empreendedores e/ou os profissionais que optarem pelo Empreendedorismo Corporativo, como uma estratégia para tornar as empresas mais competitivas e perenes. As limitações da pesquisa, assim como as sugestões para trabalhos futuros que deem continuidade ou que complementem esse estudo também se apresentam neste capítulo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA

Empresas podem ser geridas de modo administrativo ou empreendedor. No entanto, é muito mais fácil e seguro ficar na zona de conforto do que explorar o desconhecido. Com isso, independentemente do porte, empresas são orientadas para a gestão com foco administrativo, evitando, assim, correr risco, em busca de crescimento seguro, administrando os negócios de maneira a apenas garantir o controle e proteger o que já foi conquistado.

O empreendedorismo, por sua vez, embora seja uma característica que não se limite a certos tipos de indivíduos, nem a uma tipologia específica de empresa, obviamente é mais facilmente encontrado em empresas menores e mais jovens do que nas maiores e mais antigas, simplesmente pelo fato de as condições que favorecem o seu desenvolvimento terem maior probabilidade de estarem presentes em determinadas condições (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Em empresas em funcionamento, a ênfase da expressão “Administração Empreendedora” está no termo “Empreendedora”. Nelas, o já existente é o maior obstáculo ao espírito empreendedor, enquanto que em empreendimentos novos, a ênfase está na palavra “Administração”, uma vez que o maior obstáculo é a sua ausência. Portanto, quando se verifica que apenas a minoria das empresas existentes bem-sucedidas tem espírito empreendedor e é inovadora, parece que a conclusão evidente é que as empresas em funcionamento apagam o espírito empreendedor (DRUCKER, 2002).

É um engodo quando a sabedoria convencional pressupõe que o espírito empreendedor e a inovação são naturais, criativos e espontâneos. O espírito empreendedor não é natural e nem é criativo e sim fruto do trabalho. Se o espírito empreendedor e a inovação não estiverem se acumulando na empresa é porque alguma coisa os está sufocando, pois qualquer empresa pode consegui-los, mas, para isso, é necessário empenhar-se conscientemente (DRUCKER; 2002).

Howard Stevenson (1983), professor da Universidade de Harvard, aponta que a Administração Empreendedora, ou seja, com foco empreendedor, diferencia-se da tradicional, ou seja, com foco administrativo, em oito dimensões conceituais,

conforme demonstra o Quadro 1 (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014) apresentado anteriormente.

Para que uma empresa já existente busque oportunidades por meio do empreendedorismo, é necessário que promova a criação de um ambiente que encoraje os colaboradores a perceberem que o comportamento empreendedor no ambiente interno é pessoalmente desejável e viável. Por exemplo, nesse ambiente, os colaboradores devem ser norteados a pensar no todo; o poder deve ser descentralizado entre diversos outros aspectos (HAYTON 2005). Para alcançar isso, é necessário que haja uma orientação diferente em relação à administração da empresa, de forma que busque o foco empreendedor, nas oito dimensões apresentadas no Quadro 1. Em cada uma delas, o foco é traduzido em uma orientação para a empresa. São elas:

- Estratégica: é a presença ou a geração de oportunidades de novas entradas, estando menos interessada nos recursos necessários para a busca das oportunidades;
- Comprometimento com a oportunidade: é agir com relação às possíveis oportunidades;
- Comprometimento de recursos: é minimizar os recursos que seriam necessários na busca de uma oportunidade específica;
- Controle de recursos: é a forma como acessar os recursos alheios;
- Estrutura administrativa: é ser mais orgânico, com menos camadas de burocracia entre a alta administração e o cliente, geralmente, dispondo de várias redes informais;
- Filosofia de recompensa: é compensar os colaboradores com base em sua contribuição para a descoberta ou na geração de oportunidades e pelos resultados agregados;
- Crescimento: é a busca pelo crescimento rápido;
- Cultura empreendedora: é estimular os colaboradores a gerarem ideias e experimentos, e a participarem de outras atividades que possam produzir oportunidades e gerar resultados.

Frente ao mencionado, é possível constatar que a administração empreendedora requer uma visão criativa, por meio da elaboração e validação de hipóteses, pragmatismo astuto e habilidades sensíveis das pessoas, entendendo que elas não são distribuídas uniformemente entre os indivíduos que as executam.

A alta administração é composta por aqueles que se reportam diretamente ao CEO, abordando questões altamente complexas, e que são responsáveis pelo futuro da empresa. Também cabe a ela a responsabilidade de definir a estratégia corporativa em toda empresa e supervisionar sua implantação. Os gestores devem ser talentosos em direcionar a empresa por meio da criação ou da integração de novos recursos, Eles podem ser “cultivados” internamente ou trazidos de fora (TEECE, 2016). A alta direção deve ser confiável e se posicionar como exemplo perante todos os colaboradores.

Tendo em vista as dimensões e o direcionamento da alta direção, a empresa deve refletir a intenção de gerar ações empreendedoras, uma vez que os colaboradores são bastante influenciados pelos seus superiores. Caso os colaboradores não identifiquem em seus superiores a intenção de empreender, suas ações poderão ser inibidas. A falta de direcionamento estratégico adequado também pode inibir a ocorrência de ações empreendedoras, que realmente tenham impacto na empresa, fazendo com que sejam apenas ações pontuais (GOOSEN et al., 2002; KURATKO; GOLDSBY, 2004).

Para verificar a existência dessas dimensões no interior da empresa e o modo de administração implantado pela alta direção, é necessário ter instrumentos de pesquisas que capture essas informações. Nesse sentido, Brown, Davidsson e Wiklund (2001) defendem que para testar teorias e, assim, desenvolver mais o campo do Empreendedorismo, é preciso ter acesso a medidas válidas. Ressalta-se que, no momento da afirmação dos autores, poucas existiam. Além disso, nenhum dos instrumentos focava na medição do comportamento baseado em oportunidades. A partir da investigação, eles identificaram, na conceituação de empreendedorismo baseada em oportunidade desenvolvida por Stevenson (1983) e descrita nos parágrafos anteriores, um importante ponto de partida para a criação de um instrumento de pesquisa.

Assim, para identificar o modo como uma empresa era administrada, partindo da conceituação de Stevenson (1983), Brown, Davidsson e Wiklund (2001), foi criado um instrumento de medição que determinava, em uma escala, até que ponto uma empresa era administrada de modo empreendedor ou tradicional. Essa escala foi aplicada a mais de 1.100 empresas, comprovando sua capacidade de auxiliar no aprofundamento do modo de administração das mesmas. Esse roteiro de entrevista foi utilizado por estes autores (ANEXO A) e fez parte do conhecimento base que

fundamentou a construção do Instrumento de Pesquisa utilizado nesta dissertação (APÊNDICE 1).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O mundo está em constante evolução e as empresas, inseridas nesse contexto, até mesmo para sua própria sobrevivência, precisam estar à frente do seu tempo, antecipando tendências, movimentos dos concorrentes, alterações das regulamentações vigentes e novas formas de negócios. Elas precisam aumentar seu faturamento e lucratividade e se adaptar ao perfil de um cliente em constante mutação. Em muitos casos, elas enfrentam o desafio da transformação organizacional intensa, como resultado de anos de incapacidade de reinventar seus negócios e seus setores (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

A esses fatores soma-se a chegada das *startups*, com processos inovadores e enxutos, desafiando as “leis” do mercado. Dessa forma, empresas de grande, médio e pequeno portes precisaram buscar diversas alternativas disponíveis para incentivarem e executarem a inovação no seu dia a dia, de forma a superarem esses desafios e a inverterem a ordem de competir somente no presente para passarem a competir pelo futuro que, embora incerto, é ao mesmo tempo cheio de oportunidades. Mas, para isso, é necessário ser adaptável.

Nesse nível de competição, o objetivo é criar e dominar essas novas oportunidades, buscando a posse e a liderança de um novo espaço. Claramente, não se trata de acompanhar esse futuro, mas de desenvolver uma visão, independentemente de quais sejam as oportunidades e as formas de como explorá-las (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Diante desse cenário, o Empreendedorismo Corporativo é visto cada vez mais como algo ligado à sobrevivência e ao sucesso das corporações, principalmente das já estabelecidas. Ele tem se tornado uma opção estratégica para muitas empresas, principalmente para as de grande porte, pois é uma tentativa de levar para elas a mentalidade e o conjunto de habilidades demonstradas pelos empresários de *startups* bem-sucedidas. Ao agregar as características e a cultura desses empresários às empresas tradicionais, o Empreendedorismo Corporativo passa a ser visto como um poderoso antídoto para a inércia das empresas, para a falta de inovação e para a estagnação do crescimento (THORNBERRY, 2003).

As pesquisas realizadas ao longo dos anos sobre o Empreendedorismo Corporativo demonstram também que ele está fortemente relacionado com o lucro, com o aumento de vendas (BIERWERTH; SCHWENS; ISIDOR; KABST, 2015) e, conseqüentemente, com o crescimento das empresas (LUMPKIN; DESS, 1996; ZAHRA, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995), sendo defendido como estratégia para aumentar a eficácia organizacional e a criação de valor (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Esses pontos em destaque foram reforçados por casos de sucesso de empresas que se ancoraram nessas estratégias, tais como: Apple, 3M, Procter & Gamble, Google e Philips (FORD; GARNSEY; PROBERT, 2010; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Segundo Dornelas (2015), Thornberry (2003) e Sharma e Chrisman (1999), o Empreendedorismo é composto pelo Empreendedorismo Independente, no qual uma ou mais pessoas juntam-se para criar um negócio a partir do zero (o qual não foi analisado nesta pesquisa por não ser o objeto de estudo), e pelo Empreendedorismo Corporativo, objeto de estudo da presente pesquisa. Stopford e Baden-Fuller (1994) esclarecem que o termo Empreendedorismo Corporativo, normalmente, é usado para descrever o comportamento empreendedor no ambiente interno de uma empresa já estabelecida, independentemente de seu porte.

O conhecimento empírico e a teoria sobre o tema vêm sendo discutidos há pouco mais de cinco décadas, tendo começado lentamente, mas tendo crescido em importância. No decorrer desse tempo, vários conceitos foram criados, variando consideravelmente entre si. No entanto, a ausência de uma definição comum dificultou a manutenção do senso de identidade sobre o tema em meio aos pesquisadores (BRAZEAL; HERBERT, 1999; DAVIDSSON; GARTNER; ZAHRA, 2006).

Na década de 1970, por exemplo, as pesquisas sobre o tema ainda eram escassas devido à falta de conhecimento sobre o conceito por parte das organizações. As poucas que haviam eram focadas nos times e em como as atividades empreendedoras poderiam ser desenvolvidas no interior das empresas existentes.

Na década de 1980, alguns pesquisadores concluíram que o comportamento empreendedor não poderia existir dentro das organizações; no entanto, outros acreditaram na ideia do Empreendedorismo Corporativo e o conceituaram como um processo de renovação organizacional.

No decorrer da década de 1990, pesquisadores desenvolveram definições mais amplas, que se concentraram na reenergização e na melhoria da capacidade das empresas de desenvolverem inovações. Assim, a criação de novos negócios e a transformação das organizações existentes por meio da renovação estratégica foram as duas principais propostas do Empreendedorismo Corporativo (KURATKO, 2017).

No século 21, com essas definições já incorporadas e aceitas pela literatura, os estudos ligaram o Empreendedorismo Corporativo ao esforço das empresas em estabelecer vantagens competitivas sustentáveis como base para o crescimento dos negócios.

A Quadro 2, a seguir, resume as principais definições de Empreendedorismo Corporativo, bem como as dimensões por ele preenchidas.

Quadro 2 – Definições e dimensões do Empreendedorismo Corporativo

| Autores   | Definição   | Dimensões   |
|---|---|---|
| Miller (1983); Morris e Paul (1987)   | É explicado como renovação organizacional, inovação, tomada construtiva de riscos, conceitualização e busca de novas oportunidades, muitas vezes vai além dos esforços de um gestor-chave.  | Inovação, proatividade e assunção de riscos   |
| Guth e Ginsberg (1990); Zahra (1993)  | Refere-se a (1) o nascimento de novos negócios nas organizações existentes, ou seja, inovação ou aventura; e (2) a transformação das organizações através da renovação das ideias-chave sobre as quais são construídas, ou seja, renovação estratégica. | Inovação e renovação estratégica de empresas estabelecidas.   |
| Shama e Chrisman (1999)   | É um processo pelo qual um indivíduo ou, um grupo de indivíduos, em associação com um organização existente, crie uma nova organização ou fomenta a renovação ou inovação dentro dessa organização.   | O foco está no <i>corporate venturing</i> , inovação e renovação estratégica.   |
| Covin e Miles (1999)  | Relaciona-se à capacidade da organização de introduzir regularmente novos produtos ou entrar em novos mercados, renovar a estratégia da organização para navegar no ambiente atual, e à criação e exploração, de novas ideias de mercados e produtos.   | Esses formatos são rotulados como regeneração sustentada, rejuvenescimento organizacional, renovação estratégica e redefinição de domínio.  |
| Lumpkin e Dess (1996)   | A presença de orientação empreendedora descreve como uma empresa realiza novas entradas (em mercados novos ou existentes com produtos novos ou existentes).   | Autonomia identificada, inovação, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva.   |
| Homsby et al. (1999, 2002); Kuratko et al. (2014); Kuratko, Montagno e Hombsby (1990) | Amplamente definido como ação para incluir o desenvolvimento e implementação de novas ideias na organização.  | Suporte gerencial ao empreendedorismo corporativo, recompensa e disponibilidade de recursos, estrutura adequada e disponibilidade de tempo. |
| Kuratko e Audretsch (2013); Kuratko et al. (2011)                                     | É apresentado como um processo pelo qual o comportamento empreendedor dos gerentes é crítico independentemente do motivo principal ( <i>corporate venturing</i> ou empreendedorismo estratégico) que está sendo perseguido.                             | <i>Corporate venturing</i> o e empreendedorismo estratégico.  |

Fonte: Ravjee e Mamabolo (2019, p. 3).

Nesse contexto, ao longo dos anos, as empresas que vêm utilizando o Empreendedorismo Corporativo como estratégia estão sendo vistas como dinâmicas, flexíveis e preparadas para as novas oportunidades de negócios no momento em que surgem (KURATKO; GOLDSBY; HORNSBY, 2012). Mas, para absorver o melhor, é importante que o Empreendedorismo Corporativo torne-se uma filosofia nos negócios, por meio da busca constante por inovação, identificação de

oportunidades, revisão de processos e incentivo aos colaboradores para agirem e pensarem de maneira empreendedora (DORNELAS, 2015).

O desafio de atingir o equilíbrio entre forças aparentemente opostas, de colaboradores focados na criação e na relação risco-retorno, e ainda de manter a empresa em uma posição competitiva, requer talentos intraempreendedores em todos os níveis da empresa (MA; LIU; KARRI, 2016).

Empresas que inovam, desenvolvem seus colaboradores para empreender, utilizando recursos de uma forma nem sempre prevista e justificada. Para isso, também é necessário criar um ambiente no qual a inovação seja encorajada e apoiada pela alta direção. Desse modo, sensibilizar e formar colaboradores para empreender e para inovar na empresa e recrutar pessoas com capacidades mais criativas é apenas o primeiro passo deste processo (BUEKENS, 2014).

### 2.2.1 Domínios do Empreendedorismo Corporativo

Formalizou-se, então, o Empreendedorismo Corporativo, como manifestado nas empresas por meio do *Corporate Venturing* (criação ou desenvolvimento de novos negócios) ou do Empreendedorismo Estratégico (geração de inovações na busca de vantagens competitivas que não são novos negócios) (KURATKO, 2017), como demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Domínios do Empreendedorismo Corporativo



Fonte: Morris, Kuratko e Covin (2011, p. 88).

### 2.2.1.1 *Corporate Venturing*

O *Corporate Venturing* foi o primeiro domínio do Empreendedorismo Corporativo a receber atenção especial e, assim, lançar esse assunto como uma área de estudos. O conceito de ‘*venture team*’ foi definido por volta de 1970, inicialmente, como uma inovação organizacional projetada para a tarefa de desenvolver novos produtos, respondendo à necessidade de desenvolver subambientes dentro da empresa que promovessem o espírito empreendedor (HILL; HLAVACEK, 1972). A partir de então, o Empreendedorismo Corporativo ganhou espaço como área de pesquisa.

Brazeal (1993) concentrou-se na manutenção de negócios desenvolvidos internamente como meio de buscar a inovação em longo prazo. Ele recomendou que, para nutrir um ambiente organizacional inovador, as empresas deveriam disponibilizar suas estruturas formais e informais para atividades criativas para todos os gerentes e também reforçar o engajamento deles em atividades inovadoras, a partir de recompensas financeiras e não financeiras, além de recrutá-los para cargos de Empreendedorismo Corporativo dentro da própria empresa. Dessa maneira, o conceito foi evoluindo e foi sendo categorizado, geralmente, em duas atividades principais: *Corporate Venturing* interno e *Corporate Venturing* externo.

#### a) *Corporate Venturing* interno

*Corporate Venturing* interno refere-se a qualquer inovação criada internamente na empresa. Com essa atividade, novos negócios podem ser criados e desenvolvidos dentro da mesma, tendo-a como proprietária (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011). Na mesma linha, Sharman e Chrisman (1999) colocam o *Corporate Venturing* como os esforços que criam uma entidade que reside dentro das organizações.

Como exemplo de *Corporate Venturing Interno*, a Bosch tem o “Programa de Aceleração Bosch” (*Bosch Accelerator Program*) que visa ajudar os seus times a identificarem as ideias que possuem maior viabilidade e potencialidade financeira da forma mais rápida possível, fomentando assim a inovação no interior da empresa (BOSCH, 2021).

b) *Corporate Venturing externo*

O *Corporate Venturing externo*, por sua vez, diz respeito a qualquer inovação criada fora da empresa envolvendo novos negócios, por outras pessoas ou outras organizações. Normalmente, esses negócios são muito novos; estão no estágio inicial de crescimento e recebem investimento ou são adquiridos pela empresa (COVIN; MILES, 2007; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011).

Conceituando detalhadamente, o *Corporate Venturing externo* refere-se aos esforços que resultam na criação de entidades organizacionais autônomas ou semiautônomas, que residem fora dos domínios operacionais da empresa. Alguns exemplos de *Corporate Venturing externo* são: *joint ventures*, *spin-offs* e iniciativas de investimento em outras empresas (SHARMAN; CHRISMAN, 1999).

São vários os exemplos de *Corporate Venturing externo*, dentre eles o *spin-off* das duas principais empresas de Programa de Fidelidade do Brasil: a Smiles e a Múltiplus, ambas nascidas no interior das companhias aéreas Varig e Tam, em 2013 e 2009, respectivamente, e que, posteriormente, foram transformadas em empresas independentes. Atualmente, ambas são grandes companhias operando e liderando esse setor e geram outros desafios para as empresas aéreas (VARGAS, 2021).

### 2.2.1.2 Empreendedorismo estratégico

a) *Orientação empreendedora*

Segundo Miller (1983), uma empresa empreendedora busca a inovação, corre riscos e cria inovações proativas como forma de vencer seus competidores. Como quadro inicial, o autor estabeleceu que existem três dimensões para mensurar o nível de empreendedorismo dentro de uma empresa: inovação, proatividade e tomada de risco. Vários estudos tomaram por base esse quadro inicial e reforçaram os conceitos. Alguns, como os de Covin e Slevin (1989), por exemplo, adotaram uma abordagem unidimensional, combinando essas dimensões citadas em uma só escala, enquanto outros como, os de Kreiser, Marino e Weaver (2002), defendem que essas dimensões variam independentemente umas das outras.

A orientação empreendedora, partindo, então, dos princípios sugeridos por Miller (1983) e acrescentando as dimensões de agressividade competitiva e/ou autonomia sugeridas por Lumpkin e Dess (1996), pode ser inferida a partir da identificação de comportamentos organizacionais aderentes a esses princípios.

b) Renovação estratégica

A renovação estratégica, segundo Zahra (1996), significa a revitalização do negócio de uma empresa por meio da inovação e da mudança de seu perfil competitivo, gerando a renovação das operações da empresa pela mudança do escopo de seu negócio, de suas abordagens competitivas ou de ambas. Significa, ainda, o desenvolvimento ou a aquisição de novas competências e, então, o seu uso para criar valor aos acionistas. A renovação pode assumir muitas facetas, incluindo a redefinição do conceito do negócio, a reorganização e a introdução de mudanças radicais no sistema corporativo, visando à inovação etc.

A renovação é atingida por meio da redefinição da missão da empresa via um emprego criativo de seus recursos, levando a novas combinações de produtos e de tecnologias. Assim, o objetivo é colocar a empresa numa posição econômica melhor (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008), num processo evolutivo que interrompa a inércia, na tentativa de provocar uma mudança nas competências e no direcionamento estratégico em resposta a um ambiente de negócios competitivo e em evolução (HUY, 2009).

c) Regeneração sustentada

A regeneração em curso, ou redefinição sustentada, está relacionada, em particular, com a estratégia, sendo um processo contínuo que pode levar ao desenvolvimento de novas empresas (DESS et al., 2003). O número de produtos lançados é um dos indicadores do sucesso da regeneração sustentada, além de seu nível tecnológico. Todavia, nem sempre as empresas são orientadas para esse tipo de estratégia, o que faz com que elas não desenvolvam suas ofertas e produtos, principalmente aproveitando-se da tecnologia, enfrentando dificuldades para entrarem no mercado e para ampliarem suas linhas de produtos ou serviços (GREEN, 2008).

d) Redefinição de domínio

O Empreendedorismo Corporativo possibilita várias estratégias para uma empresa. Nesse caso, a redefinição de domínio pode ser formulada para projetar a empresa proativamente em novos mercados, o que é uma consequência lógica e absolutamente necessária para esse domínio (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008). Assim, a principal intenção de explorar novos mercados é dada pelo fato de ser possível explorar vantagens competitivas de longo prazo por ser pioneiro, aumentando seus benefícios (DESS et al., 2003), uma vez que a concorrência ou não viu a oportunidade nesse mercado, ou não obteve sucesso, mesmo estando nele inserida.

e) Rejuvenescimento organizacional

O rejuvenescimento organizacional visa à melhoria da posição competitiva da empresa, modificando seus processos internos, estrutura e possibilidades (COVIN; MILES, 1999). Nesse domínio, o objetivo não é desenvolver produtos inovadores, mas processos, administração e toda a cadeia de valor. Esse movimento visa levar a empresa a um comportamento que gere inovações para criar vantagens competitivas (DESS et al., 2003). Ainda nesse contexto, é importante, em primeiro lugar, deixar claro que essas mudanças de estrutura, processos etc. não são finitas, mas podem ser projetadas para um período longo e não devem ser facilmente imitadas (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008).

### 2.2.2 Empreendedorismo Corporativo e Cultura Organizacional

A cultura organizacional é fator-chave para a implantação do Empreendedorismo Corporativo em uma empresa, pois afeta o comportamento dos indivíduos, que, por sua vez, formam a cultura empresarial (COVIN; SLEVIN, 1991). A cultura possui valores e crenças que irão definir normas e comportamentos, criando um sentimento de pertencimento (FILIPOVA, 2015). Para uma mudança cultural é importante implantar na alta gerência uma nova cultura organizacional, pois o comportamento empreendedor dessa alta direção terá um impacto significativo nos indivíduos, refletindo sobre o seu respectivo compromisso e atitude

diante da cultura (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009). Entre os vários desafios da alta direção, verifica-se no dia a dia que administrar e conviver com o poder gera uma difícil prática, na qual se vê, com muita frequência, o uso do poder para satisfazer o ego pessoal e não para obter os resultados necessários à empresa (BOTELHO, 1991). Esse comportamento é nocivo a qualquer estratégia que a empresa adote.

Outro desafio é a mudança de comportamento para que seja possível a implantação de uma cultura por parte da alta gerência que apoie e promova a gestão da transferência de competências, a tolerância a falhas e o fornecimento de recursos necessários e muito importantes (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). É necessário, inclusive, o estímulo para que as pessoas aprendam com os seus próprios erros, que não sejam punidas quando não forem bem-sucedidas e que ganhem cada vez mais confiança e espaço para inovarem (BUEKENS, 2014). Além desses aspectos, o trabalho em equipe deve ser positivamente influenciado e incentivado (COVIN; SLEVIN, 1991), preservando um clima bom, por ser uma das condições para estimular a ação dos intraempreendedores (HASHIMOTO, 2009).

Todos esses processos de Empreendedorismo Corporativo requerem uma postura diferente por parte da empresa, uma vez que para ser inovadora e desenvolver empreendimentos corporativos bem-sucedidos é preciso que ela tenha mentalidade empreendedora, favoreça a análise da incerteza ambiental e de mercado e demonstre disposição dos indivíduos e dela própria para assumir riscos a fim de comercializar as inovações. A mentalidade empreendedora não se resume somente a identificar continuamente as oportunidades, mas também a enfatizar a execução, uma vez que os dotados desse tipo de mentalidade utilizam a energia de todos aqueles que estão sob sua liderança, dentro e fora da empresa, em busca de oportunidades (MCGRATH; MACMILLAN, 2000).

A partir de uma mentalidade empreendedora, empresas e indivíduos identificam oportunidades empreendedoras, que são situações nas quais novos produtos, serviços e métodos organizacionais podem ser vendidos por um valor superior ao de seu custo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Nesse ponto, existem diferenças de eficácia de aproveitamento entre as empresas mais tradicionais e as mais novas.

Em geral, empresas mais novas têm se demonstrado mais eficazes na identificação de oportunidades empreendedoras, produzindo mais inovações radicais

do que as empresas tradicionais. Isso se deve potencialmente à flexibilidade estratégica e à disposição para assumirem riscos perante essas oportunidades. Em contraste, empresas maiores e mais tradicionais possuem recursos para explorarem tais oportunidades e se sobressaem na sustentação dessas oportunidades como uma vantagem competitiva, que deve ser o objetivo desse processo. Assim, as empresas mais novas devem aprender a consolidar as oportunidades como uma vantagem competitiva, enquanto as mais tradicionais devem reaprender a identificar essas oportunidades e a aproveitá-las.

Na construção dessa cultura, é fundamental proporcionar um ambiente propício ao intraempreendedorismo. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam que as características globais desse ambiente propício são:

- operar na fronteira da tecnologia, estando na vanguarda do setor, estimulando e apoiando novas ideias;
- incentivar a tentativa e erro, viabilizando a experimentação e aceitando fracassos, como forma de encontrar e de desenvolver novas oportunidades;
- assegurar que não haja obstáculos organizacionais inibindo a criatividade e o desenvolvimento de novos produtos, por não haver parâmetros de oportunidade;
- tornar os recursos disponíveis e acessíveis para que intraempreendedores possam utilizá-los, evitando obstáculos e exigências de informações detalhadas;
- abordar a equipe de forma multidisciplinar, sem importar a qual a área pertencem, buscando juntar todos aqueles que forem necessários num mesmo ambiente;
- possuir horizontes de longo prazo para avaliar um programa de empreendedorismo como um todo, sendo necessário o investimento por muitos anos para identificar e desenvolver novas oportunidades;
- disponibilizar um programa voluntário, em que o espírito empreendedor não possa ser forçado, e, naturalmente, os empreendedores corporativos apaixonem-se por um empreendimento interno e façam o possível para garantir seu sucesso;
- possuir um sistema de recompensa adequado, em que o empreendedor tenha sua recompensa pelo esforço, energia e riscos corridos;

- trabalhar com patrocinadores e defensores em toda a empresa que não só apoiem a atividade criativa, como também tenham a flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções, quando necessário;
- apoiar a alta administração, o que talvez seja o mais importante, garantindo todos os recursos físicos e financeiros para a idealização dos projetos.

Em linha com a maior parte dessas características, o instrumento de pesquisa CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) (ANEXO B) foi projetado para explorar os fatores organizacionais relacionados com a cultura que potencialmente incentiva, ou não, o Empreendedorismo Corporativo em um ambiente empresarial. O CEAI também foi direcionado para a percepção individual do Empreendedorismo Corporativo, o que é fundamental, uma vez que o comportamento empreendedor pode ser encontrado nos indivíduos dentro da empresa e logo sua visão, percepção e atitudes são essenciais para a estratégia de adoção do Empreendedorismo Corporativo. Após refinamentos e testes, o CEAI foi considerado útil para medir a presença de aspectos do Empreendedorismo Corporativo no ambiente da empresa. Ele postulou cinco fatores organizacionais que afetam as iniciativas empreendedoras (CATES, 2007). São eles:

1. Suporte gerencial – refere-se ao nível de incentivo da gerência em relação aos funcionários para que acreditem que a inovação é responsabilidade de todos na empresa;
2. Autonomia dos colaboradores – os colaboradores têm autonomia para decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho e não devem ser criticados quando cometerem erros;
3. Recompensa – a distribuição de recompensas visa motivar o comportamento inovador dos indivíduos, proporcionando-lhes desafios, aumentando as responsabilidades e permitindo que as ideias inovadoras sejam conhecidas por todos;
4. Disponibilidade de tempo – diz respeito a permitir que as pessoas tenham tempo para se dedicar a novas ideias e a projetos e, assim, se dedicar a resolver problemas em longo prazo;

5. Fronteiras organizacionais – referem-se aos limites imaginários que impedem os colaboradores de olhar para os problemas de forma ampla, além de suas funções.

Dessa forma, o entendimento sobre os aspectos do Empreendedorismo Corporativo, que devem fazer parte da cultura e do ambiente organizacional, foram objeto de pesquisa desse estudo. O Instrumento de Pesquisa CEAI (ANEXO B) complementa o instrumento de pesquisa proposto e validado por Brown, Davidsson e Wiklund (2001) (ANEXO A), os quais serviram de base para a elaboração do Instrumento de Pesquisa desenvolvido e utilizado no âmbito desse estudo (APÊNDICE 1) que, no caso, contempla questões relacionadas ao ambiente organizacional como um todo, ou seja, a estrutura física e tecnológica, os colaboradores, a cultura, o clima e outros.

#### 2.2.3.1 Empreendedorismo corporativo e estrutura organizacional

Em busca de inovação, uma empresa já existente precisa apresentar uma estrutura que incentive o Empreendedorismo. É comum empresas tradicionais possuírem estruturas focadas em eficiência interna e na alocação de recursos controlados, além de apresentarem uma hierarquia rígida, formalizada, com funções e responsabilidades explícitas. Uma gerência de segundo escalão também é bem desenvolvida para controlar a utilização dos recursos da empresa pelos colaboradores. Assim, suas estruturas são focadas em eficiência e não na detecção e ação rápida diante das mudanças e oportunidades externas (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

No que diz respeito à estrutura, Drucker (2002) ressalta a importância da separação entre o que é novo e o que é antigo. Isso decorre, principalmente, da insignificância do novo e das crises do dia a dia diante da empresa atual e de seus desafios de curto prazo, colocando o novo como algo pertencente a outro universo. Quase sempre é imprescindível que as ações e os novos empreendimentos de risco sejam acompanhados por alguém da alta administração, de forma a valorizar as frentes como um empreendedor, uma vez que os demais executivos não possuem o espaço necessário em suas agendas para outros desafios além dos que já fazem parte do seu dia a dia.

Outro ponto importante é que o esforço da inovação converta-se em melhores resultados, quando separado da pressão tradicional do retorno sobre os investimentos, o que acaba colocando uma carga demasiada elevada sobre um novo empreendimento, podendo até mesmo inviabilizá-lo.

A pesquisa GEM (2009) ressalta ainda que, uma vez que o Empreendedorismo Corporativo consiste no estímulo dos colaboradores para se envolverem nas atividades de inovação da empresa, é fundamental que os executivos sejam acessíveis e que busquem conquistar a confiança de seus colaboradores para exercerem maior poder de influência sobre eles. A estrutura da empresa deve facilitar essa abertura, embora não seja a única forma de organizá-la.

A filosofia de recompensa coloca clara distinção entre empresas administradas de modo tradicional e as de modo empreendedor. As empresas administradas de modo tradicional compensam seus colaboradores de acordo com suas responsabilidades, o que normalmente é determinado pelo volume de recursos que cada qual controla. As administradas de modo empreendedor, por sua vez, compensam seus colaboradores a partir da contribuição deles em relação à descoberta e à geração e exploração de oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Numa empresa em que o Empreendedorismo Corporativo é utilizado como estratégia, os intraempreendedores necessitam contar com as mesmas ferramentas que todos os seus executivos. Essas ferramentas são a informação que flui pela empresa em sentido ascendente e descendente, partindo do nível de execução, para a alta direção, bem como da alta direção para toda a empresa.

Numa estrutura centralizada, a comunicação ascendente assume maior importância pelo fato de a realidade do campo ser mais bem captada e melhor interpretada pelos próprios executores; enquanto numa empresa empreendedora, a comunicação descendente, parte da alta direção, torna-se mais relevante, sendo 'carregada' pelo direcionamento estratégico escolhido. O detalhamento da visão e da missão e a retroalimentação são gerados a partir de todas as informações capturadas do meio externo e das mudanças internas da empresa (HASHIMOTO, 2006).

Essa comunicação é fundamental numa empresa empreendedora, pois para tal modo de administração é mandatório que as pessoas estejam cientes da missão, da visão, dos valores e das estratégias adotadas, bem como das necessidades e

das limitações da mesma e do processo de comunicação sobre tal necessidade (PINCHOT; PELLMAN, 2004; HARTMAN, 2006).

Todos esses aspectos que envolvem a estrutura organizacional geram impactos diretos sobre as iniciativas de Empreendedorismo Corporativo, principalmente, aumentando ou reduzindo a liberdade das pessoas para empreenderem. Dessa forma, esse tema também foi incorporado ao presente estudo.

### 2.2.3 Intraempreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo faz parte do próprio conceito de Empreendedorismo Corporativo e é uma maneira de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos – em uma empresa – que acreditam que algo possa ser feito de um modo diferente e melhor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Nessa seção, destaca-se a teoria que envolve as pessoas com atitudes empreendedoras dentro das organizações, também conhecidas como intraempreendedores. Segundo Pinchot (1989, p. 11), são:

[...] os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo.

Pinchot e Pellman (2004) afirmam ainda que os intraempreendedores possuem visão sistêmica da empresa como um todo e, dessa forma, impulsionam o processo de busca por resultados. Lana et al. (2013) lembram que os intraempreendedores, normalmente, são os primeiros a se inserirem no contexto de inovação e que, normalmente, estimulam a integração natural dos demais colaboradores, uma vez que as práticas inovadoras podem causar sinergias que contagiam toda a empresa.

Nesse ambiente, em que é necessária a identificação de oportunidades, os intraempreendedores tornam-se peças importantes nas empresas. Como mencionado anteriormente, o colaborador com esse perfil inova, identifica, cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor, age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe (WUNDERER, 2001). Ou seja, os

intraempreendedores são os provedores do Empreendedorismo Corporativo nas empresas.

Para que o colaborador com esse perfil esteja engajado, de forma que a empresa consiga atraí-lo e retê-lo, e para que ele consiga conquistar o sucesso junto a mesma, é fundamental que a atividade empreendedora seja totalmente apoiada e aceita pela empresa e pela alta administração, e que lhe disponibilize os recursos financeiros e humanos necessários à atividade empreendedora. Sem esse apoio dado pela empresa, não é possível criar um ambiente e uma cultura intraempreendedora bem-sucedida (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2014).

Filion (2004) defende que é melhor para a empresa contar com recursos humanos com nível mais elevado de intraempreendedorismo do que com mais baixo. Ele afirma, ainda, que, uma vez obtido, as pessoas precisarão de desafios maiores do que aqueles geralmente oferecidos, o que levará a empresa a um bom nível de desempenho. Dessa forma, quanto maior for a empresa, maior será a necessidade de contar com pessoas com esse perfil, para que se consiga manter a cultura empreendedora fundadora.

Nesse contexto, Hashimoto (2006) ressalta que perder um colaborador com características empreendedoras custa caro para a empresa, pois suas habilidades de integrar a tecnologia com o produto e sua viabilidade mercadológica são diferenciadas. Essas habilidades e outras características transcendem a formação básica tradicional. Assim, o colaborador com esse perfil torna-se valioso para as organizações. Muitas empresas fracassam por não se adaptarem, o que ocorre muitas vezes por não possuírem intraempreendedores ou por não os apoiarem (BUEKENS, 2014).

Se o Empreendedorismo Corporativo é fundamental para a evolução da empresa e os intraempreendedores são aqueles que fazem com que ele ocorra, a empresa precisará contar com indivíduos que apresentem características de comportamentos empreendedores, além da administração empreendedora e do ambiente profícuo ao Empreendedorismo Corporativo. Dessa forma, uma empresa potencializará a sua capacidade de alcançar os benefícios do Empreendedorismo Corporativo.

Nesse sentido, os estudos científicos de McClelland (1987) descrevem a teoria empreendedora por meio de comportamentos em que estão dispostas as Características de Comportamento Empreendedor (CCE). Para enriquecer as

pesquisas sobre empreendedorismo, McClelland (1987) formou parcerias, uma delas originada a pedido da *United States Agency for International Development* (USAID), que realizou um estudo identificando as características comportamentais empreendedoras em países emergentes. Esse estudo possibilitou o desenvolvimento de um questionário capaz de mensurá-las a partir de três grupos de comportamentos: realização, planejamento e poder (MANSFIELD et al., 1987).

Ao longo dos anos, esse instrumento passou a ser utilizado em diversos estudos e organizações, dentre eles no EMPRETEC, que é um curso que tem como objetivo desenvolver as características de comportamento empreendedor em seus participantes. Ele é amplamente divulgado e praticado no Brasil pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (SEBRAE, 2020).

O instrumento CCE (ANEXO C) também compôs a base de conhecimento aportada para o desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa utilizado nesta dissertação (APÊNDICE 1) e contribuiu para a elaboração das perguntas relacionadas com a identificação das características do comportamento empreendedor dos colaboradores, em complemento aos instrumentos já validados e utilizados como base nesse estudo.

#### 2.2.4 Empreendedorismo Corporativo e Inovação

Empreendedores têm como instrumento a inovação. Por essa razão, eles buscam oportunidades, mudanças e novas formas para fazer algo que há muito tempo já vem sendo executado. A inovação pode ser uma disciplina, podendo também ser aprendida e praticada. Assim, empreendedores precisam conhecer na prática os princípios da inovação bem-sucedida (DRUCKER, 2002).

Se a cultura empreendedora está fomentada, a busca por inovação em todas as áreas da empresa possivelmente será intensa. Dentro de uma empresa, a inovação contribui de diversas formas para a vantagem competitiva. Em relação a vendas, por exemplo, ao longo do tempo, pesquisas têm sugerido forte correlação entre o desempenho mercadológico e o lançamento de novos produtos, uma vez que esses permitem capturar e reter novas fatias de mercado, aumentando a lucratividade. Num mundo no qual o ciclo de vida dos produtos e serviços é cada vez menor, a capacidade de substituí-los por versões mais modernas é frequente e gradativamente mais importante dada a competitividade das empresas. Dessa

forma, o tempo reflete numa crescente pressão sobre as empresas, que precisam não só inserir novos produtos e serviços no mercado, como fazê-lo num tempo mais curto do que seus concorrentes (STALK; HOUT, 1990).

Fazer frente a essa dinâmica vem sendo relevante há algum tempo, mas dada a velocidade da evolução tecnológica, essa necessidade passou a representar uma questão de sobrevivência para as empresas, de forma que hoje a inovação é apontada como a principal fonte para o aumento de lucro e do crescimento corporativo, à frente de estratégias tradicionais, como cortes de custos e crescimento orgânico (LITTLE, 2005).

As inovações são classificadas de várias formas, porém, perante a dinâmica econômica intensa, a inovação disruptiva é a que possui maior impacto sobre os mercados e, por consequência, sobre a empresa. Essa forma de inovação possui o potencial de criar mercados, com um novo conceito de qualidade para os consumidores, além de substituir mercados já existentes, possibilitando à empresa auferir sua participação e lucros acima dos alcançados com os produtos e com os mercados com os quais já operava. Dessa forma, o processo de Empreendedorismo Corporativo busca potencializar a capacidade de a empresa inovar, se possível sendo disruptiva, visando à perenidade e à rentabilidade de suas operações (OLIVEIRA, 2013).

Ao pesquisar sobre inovação, é possível encontrar alguns conceitos distintos. Na presente pesquisa, foi utilizado o conceito criado pela Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), num fórum único, no qual os governos de 30 democracias trabalharam juntos para enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização. Em 1990, a OCDE publicou a primeira edição do Manual de Oslo, que teve como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e de indicadores de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de países industrializados. O Manual de Oslo (2018, p. 20) conceitua inovação como:

[...] uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

Segundo o Manual de Oslo (2018), há quatro tipos de inovação:

- Inovação de Produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou aos

usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;

- Inovação de Processos: é a implementação de um novo ou significativamente melhorado método de produção ou distribuição. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- Inovação de *Marketing*: é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- Inovação Organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, no seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O Manual de Oslo (2018) trata, ainda, como aspecto geral da inovação, que a mesma tenha sido implementada; considera como empresa inovadora aquela que tenha implementado uma inovação durante um período de análise; dispõe que o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de *marketing* ou o organizacional sejam novos ou significativamente melhorados para a empresa.

Dessa forma, no decorrer desse Referencial Teórico foi possível verificar que a Administração Empreendedora diferencia-se da Administração tradicional em vários aspectos. Ela foca na oportunidade e no crescimento rápido como prioridade; busca revoluções de curta duração; possui redes informais em sua estrutura administrativa e se baseia na criação de valor. A partir desses pontos, a Administração Empreendedora gera um Ambiente Organizacional propício ao Empreendedorismo Corporativo.

O Empreendedorismo Corporativo, por sua vez, divide-se em ações internas e externas, de forma que os colaboradores são incentivados a desenvolverem inovações e novos negócios no interior das organizações ou a partir de investimentos e de um foco externo, no caso de a empresa investir em novos negócios fora da empresa, passando a ter autonomia para se desenvolver.

O Empreendedorismo Corporativo conta, prioritariamente, com os intraempreendedores, que são colaboradores que, dado o seu perfil empreendedor,

a capacidade de tomada de riscos e a motivação de criar negócios, possibilitam uma dinâmica empreendedora e levam a empresa a experimentar novos horizontes. Isso tudo tem lugar em uma cultura que reforça os aspectos do Empreendedorismo Corporativo e fomenta a Inovação.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa serão apresentados a seguir. Primeiramente, destaca-se que Lakatos e Marconi (2010, p. 65) conceituam método como:

[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

No que tange à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, por gerar conhecimento sobre o Empreendedorismo Corporativo em seus diferentes aspectos e por aplicar, na prática, as descobertas e aprendizados gerados em diversas organizações. Cooper e Schindler (2016) caracterizam pesquisa aplicada como a que tem ênfase prática na solução de problemas, devendo ser conduzida de forma a encontrar respostas para questões específicas relacionadas à ação, ao desempenho ou às necessidades da sociedade.

No que tange à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois busca compreender e explicar o Empreendedorismo Corporativo a partir da ótica dos colaboradores. Uma das formas de realizá-la foi por meio de procedimentos estatísticos padronizados, referenciados em pesquisa documental, que permitiram ter seus resultados analisados, sem abdicar da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significado aos dados.

A pesquisa quantitativa permite estudar um grande número de casos objetivando resultados que possam ser analisados estatisticamente e replicados por meio de procedimentos padronizados, estudando causas e efeitos (FLICK, 2013, p. 22). Com esse método, é possível aprofundar a análise de um fenômeno, por meio de hipóteses e conhecimentos que serão testados, enfatizando a mensuração para sua replicabilidade. Assim, é possível diferenciar a pesquisa quantitativa da qualitativa.

A primeira está mais interessada nas frequências (e distribuições) dos fenômenos e nas razões para eles, enquanto a última se concentra mais nos significados vinculados a alguns fenômenos ou nos processos que revelam como as pessoas lidam com eles (FLICK, 2013, p. 35).

No que tange aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva, que teve como finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias apresentando uma visão geral em relação ao assunto. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2011).

A pesquisa envolveu revisão teórica ampla, visando ao entendimento profundo da teoria e de estudos já existentes. A pesquisa documental buscou dados secundários, isto é, informações pré-existentes e públicas das empresas analisadas com a finalidade de complementar o procedimento técnico utilizado, o estudo de caso múltiplo (YIN, 2015). Esse procedimento permitiu uma análise profunda e exaustiva em relação à percepção dos colaboradores quanto aos aspectos do Empreendedorismo Corporativo dentro das empresas em questão (GIL, 2011). Segundo Yin (2015), o estudo de caso é relevante quando se busca responder a perguntas do tipo “como” ou “por que” algum fenômeno social ocorre. Ao desenvolver um estudo de caso, o investigador deve estar aberto a suas descobertas, mesmo que inicie o trabalho a partir de um esquema teórico, pois poderão aparecer novos elementos e dimensões não previstos *a priori*, mas que surgirão no decorrer da pesquisa (GODOY, 1995).

Yin (2015) define como especialmente importantes numa pesquisa de estudo de caso cinco componentes: as questões do estudo de caso; as proposições, se houver; a(s) unidade(s) de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações.

i) Quanto às questões do estudo de caso

Seguindo a definição de Yin (2015) e conforme descrito no item 1.3 QUESTÃO DA PESQUISA, o questionamento proposto para a presente dissertação foi: Quais são os aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo e como os colaboradores das empresas pesquisadas os percebem em seu dia a dia?

ii) Quanto às proposições

Yin (2015) afirma que, como primeiro componente, cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo de um estudo, e que o pesquisador irá na direção certa somente se forem estabelecidas algumas delas. No

caso, as proposições levantadas a partir desse estudo sobre o Empreendedorismo Corporativo versam sobre:

- a forma de administrar da alta direção;
- o ambiente organizacional proporcionado pelas empresas a seus colaboradores;
- as características dos indivíduos que compõem as empresas;
- os antecedentes do Empreendedorismo Corporativo (características empreendedoras e fatores organizacionais); e, a partir disso,
- a capacidade de o Empreendedorismo Corporativo potencializar a inovação no âmbito das empresas por meio de todos os seus colaboradores e não somente dos responsáveis por inovação em seus respectivos cargos.

iii) Quanto à unidade de análise

Em relação à unidade de análise, o terceiro componente, segundo Yin (2015), está relacionada ao “caso a ser estudado”. Ele ressalta que esse é um problema que realmente confronta muitos investigadores no início de seus estudos. Segundo ele, ainda que, naturalmente, o caso único ou múltiplo possa ser uma pessoa ou um conjunto de pessoas, um evento, uma entidade, o turismo de uma cidade, a economia de um país, dentre outros, é importante definir claramente o caso a ser estudado e não considerar essa unidade como definitiva, uma vez que, durante a coleta de dados, outras descobertas podem vir a ocorrer, tornando possível a revisão da unidade de análise.

Tomando o devido cuidado, e partindo das orientações destacadas como 3º componente, nos casos em estudo (unidades de análise), pretendeu-se identificar os aspectos do Empreendedorismo Corporativo presentes em duas empresas pesquisadas no que tange ao seu modo de administrar, ao seu ambiente organizacional e às características de seus colaboradores.

Aprofundando os dados sobre as duas empresas objeto de estudo, é importante ressaltar que ambas foram escolhidas prioritariamente por se destacarem quanto à adoção de práticas de Empreendedorismo Corporativo, inovação e clima organizacional. Além disso, elas pertencem a setores diferentes, o que visa analisar

a capacidade de contribuição do Empreendedorismo Corporativo em negócios totalmente distintos, bem como a capacidade do instrumento de pesquisa de identificar a presença ou não desses aspectos no interior das mesmas.

Os nomes das empresas analisadas não foram divulgados, sendo as mesmas denominadas “Empresa A – Indústria” e “Empresa B – Tecnologia”.

A Empresa A – Indústria possui mais de 50 anos de existência. Ela vem se destacando ao longo do tempo em função de seu perfil de administração, sendo reconhecida por sua gestão e inovação. Ela foi escolhida pelo fato de já ter recebido o Prêmio Nacional de Inovação, promovido pela Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo SEBRAE, que tem por objetivo incentivar e reconhecer os esforços bem-sucedidos de inovação e de gestão da inovação nas organizações que atuam no Brasil. Na última década, essa empresa foi uma das finalistas do prêmio na categoria de Gestão da Inovação em grandes empresas. Sua história e seu posicionamento inovador chamam a atenção até os dias atuais. Essa empresa atua em um ramo industrial que transforma aço e ferro em diversos tipos de embalagens metálicas.

A Empresa B – Tecnologia possui mais de 20 anos de existência. Ao longo desses anos vem se destacando pela sua administração empreendedora, sendo reconhecida por sua cultura, que fomenta o Empreendedorismo Corporativo. Ela vem atuando em diversos setores de varejo, *e-commerce*, logística e financeiro, destacando-se em resultados e inovação, lançando novos produtos, liderando e atuando de forma disruptiva em diversos mercados.

A escolha de ambas as empresas também se deveu pelo fato de terem permitido desvendar algumas das relações que se estabeleceram entre ciência, tecnologia e inovação, uma vez que parte das respectivas fontes de inovação é baseada em seus colaboradores. Isso possibilita supor que a área de pesquisa e desenvolvimento, usualmente concentrada em um departamento, pode estar disseminada por toda a empresa, em ambos os casos, constituindo a base de suas políticas de Empreendedorismo Corporativo e de Inovação.

iv) Quanto à lógica que une os dados às proposições

Em relação ao quarto componente, Yin (2015) indica que se trata, antecipadamente, dos passos para a análise de dados do estudo de caso, conforme será observado no capítulo a seguir.

Esse componente pressupõe que os dados passaram pelas proposições uma vez que elas naturalmente refletem sobre todo o conjunto de questões da pesquisa, revisões da literatura, entre outros. Todavia, a possibilidade de tratar os dados “a partir do zero” não foi descartada, uma vez que, assim como Yin (2015) afirma, deixando-se levar livremente pelos dados, novos conceitos úteis podem ser identificados, tornando-se o início de um caminho analítico.

v) Quanto aos critérios para interpretar as constatações

Por fim, quanto ao 5º componente, Yin (2015) chama a atenção para os critérios de interpretação dos achados de um estudo de caso. Ele argumenta que uma ilustração comum deste componente surge quando análises estatísticas são relevantes. Utilizou-se a estatística descritiva para demonstrar e analisar os resultados da pesquisa em busca de um maior entendimento dos fenômenos estudados.

Para a realização deste estudo, foram analisados os dados colhidos junto aos colaboradores das empresas supramencionadas, que ocupam cargos de analistas, coordenadores e gerentes, com o uso de um instrumento de pesquisa, no caso um questionário (APÊNDICE 1), desenvolvido pelo autor a partir do REFERENCIAL TEÓRICO (Capítulo 2 dessa dissertação) e com base em outros três instrumentos distintos (ANEXOS A, B e C), previamente desenvolvidos e validados por outros autores. Ou seja, a partir de um único instrumento composto com base em outros três, buscou-se obter uma visão ampla dos aspectos do Empreendedorismo Corporativo percebidos nas empresas.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA REVISADOS

O primeiro instrumento ao qual o autor recorreu como base para a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado nesse trabalho foi proposto e validado por

Brown, Davidsson e Wiklund (2001), a partir dos estudos de Stevenson (1983) (ANEXO A), que conceituou a Administração Empreendedora. A partir da análise desse instrumento foram elaboradas perguntas sobre a Administração Empreendedora, uma vez que Stevenson (1983) afirma que esse modo de administração pode facilitar o processo de empreendedorismo entre os demais membros da empresa, possibilitando a adoção de iniciativas empreendedoras e que sejam recompensados por elas. A contribuição do conteúdo desse instrumento foi a avaliação da percepção dos demais níveis hierárquicos em relação à Administração Empreendedora empregada pela alta direção. Identificar essa percepção, uma vez que a alta direção propõe-se a isso, significa que a teoria sugerida por Stevenson (1983) é consistente.

O segundo instrumento ao qual o autor recorreu como base para elaboração do instrumento de pesquisa utilizado nesse trabalho foi o CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) (ANEXO B), desenvolvido por Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) e refinado e validado por Cates (2007). Teve como objetivo identificar o quanto o ambiente da empresa encoraja o Empreendedorismo Corporativo, uma vez que ele precisa contar com o recurso e o apoio da liderança, principalmente da alta administração, para que diferentes tipos de inovação sejam desenvolvidos e contribuam para a criação de valor. Logo, esse instrumento foi complementar ao primeiro no que tange a identificar se o nível de Administração Empreendedora exercido pela empresa é percebido em todos os níveis hierárquicos e se as pessoas visualizam que têm recursos disponíveis e apoio suficiente para serem intraempreendedores e gerarem valor para a empresa a partir dessa condição.

Por último, o terceiro instrumento ao qual o autor recorreu para complementar a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado nesse trabalho foi o denominado Instrumento CCE (Características de Comportamento Empreendedor) (ANEXO C). Com base nesse instrumento, o autor buscou identificar o quanto os colaboradores das empresas pesquisadas possuem características empreendedoras. As características mensuradas foram propostas por McClelland (1982) a partir de uma pesquisa realizada em vários países, as quais foram, posteriormente, revisadas e complementadas por Cooley (1990).

A partir desses três instrumentos e do referencial teórico, foi desenvolvida uma única ferramenta de pesquisa, no caso, um questionário composto por 54

perguntas semiestruturadas (APÊNDICE 1), o qual abordou os diversos aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo. Depois de desenvolvido, o mesmo foi utilizado em um piloto com um número reduzido de pessoas.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi, então, aplicado em ambas as empresas escolhidas. Ele foi enviado via *e-mail* para 100% dos colaboradores – 60 da Empresa A – Indústria e 200 da Empresa B – Tecnologia, os quais tiveram 5 (cinco) dias de prazo para respondê-lo, pois assim seria possível obter um número de respostas adequado para que a análise pudesse ser desenvolvida. Seguindo as orientações, os colaboradores não precisariam se identificar, pois dessa forma teriam mais liberdade para responder o que de fato seria condizente com a realidade de cada empresa. Nenhum problema foi relatado no decorrer da pesquisa e, ao final, foi possível obter 67 respostas, sendo 22 da Empresa A – Indústria e 45 da Empresa B – Tecnologia.

A ferramenta de pesquisa utilizada para aplicação do instrumento estava depositada em nuvem; portanto, todas as informações referentes às respostas foram assim armazenadas para posterior extração.

Depois de extraídos, os dados foram tabulados e transformados em gráficos para a realização das devidas análises e discussões. Com as informações em mãos, os dados foram analisados visando identificar o quanto a administração estratégica era percebida nos diversos níveis da empresa; o quanto o ambiente era propício ao empreendedorismo corporativo; o quanto o perfil dos seus colaboradores era empreendedor; e se o conjunto dos resultados remetia a uma empresa com aderência aos aspectos do empreendedorismo corporativo, uma vez que essas empresas declaram-se empreendedoras e são reconhecidas como tal tanto pelo mercado quanto pela sociedade.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

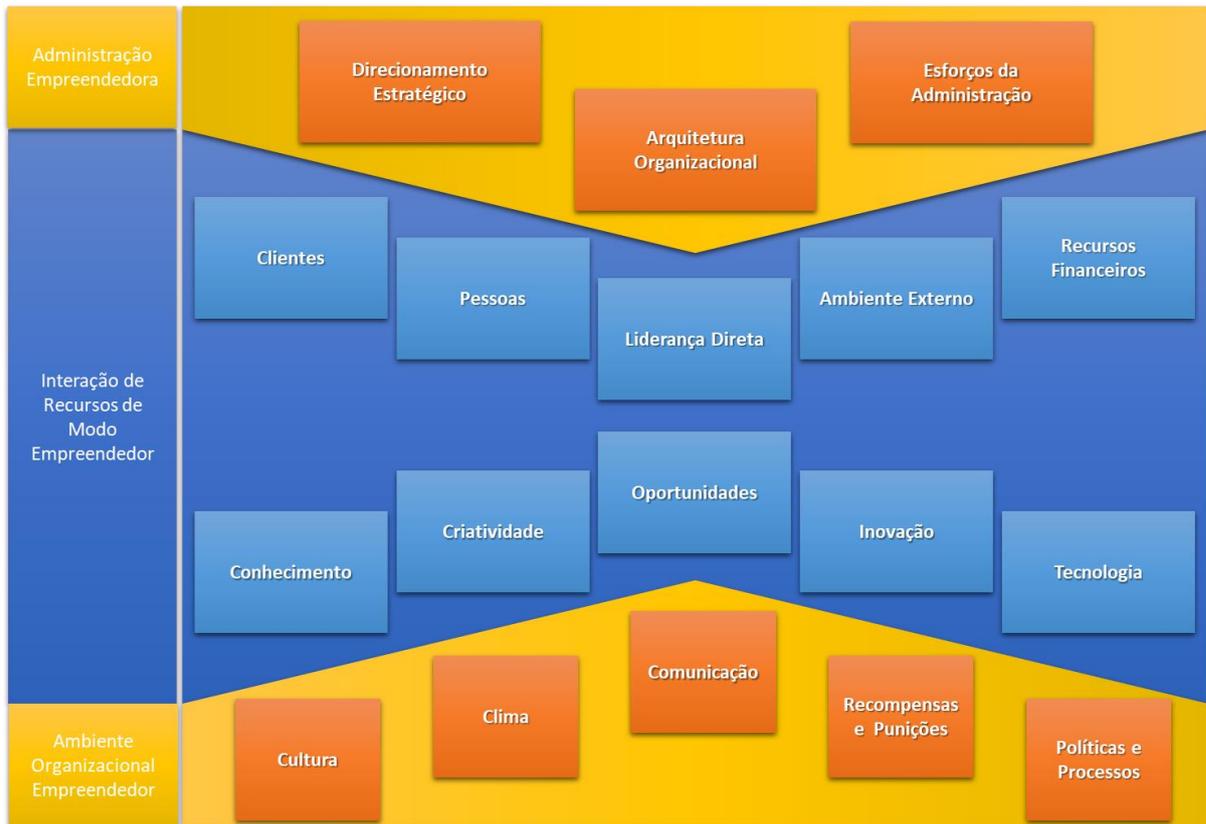
Neste capítulo, são apresentados os resultados gerais da pesquisa divididos da seguinte forma: resultados da revisão da literatura, que mapeou os aspectos do Empreendedorismo Corporativo e fundamentou as questões utilizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa e os resultados do estudo de caso múltiplo, após a aplicação do respectivo instrumento nas empresas analisadas.

Como descrito anteriormente, as empresas pesquisadas foram: a Empresa A – Indústria, uma tradicional indústria do ramo de embalagens metálicas e a Empresa B – Tecnologia, uma empresa de tecnologia atuante em diversos setores da economia. Apesar de pertencerem a setores bem distintos, foi possível verificar, a partir das pesquisas documentais, que ambas buscam influenciar seus colaboradores a serem empreendedores e a colaborar com o desenvolvimento da empresa em todas as frentes possíveis.

### 4.1 RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA REFERENTE AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

As teorias existentes, bem como os estudos já realizados e os instrumentos de pesquisa já desenvolvidos, abordam o Empreendedorismo Corporativo a partir de diferentes óticas: algumas são evoluções de teorias pré-existentes e outras apresentam enfoques diferentes. A partir do referencial teórico, foi possível aprofundar e separar os aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo, identificados pelo autor como alavancas para que ele exista e se potencialize no interior das empresas. O autor os subdividiu em três grupos: Administração Empreendedora, Ambiente Organizacional e Interação de Recursos, cada qual comportando diversos outros aspectos, conforme Figura 3.

Figura 3 - Aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo, a partir do referencial teórico



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Stevenson (1983) e diversos outros autores.

A seguir, serão relacionados detalhadamente cada um desses aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo, com o respectivo embasamento teórico, assim como sua presença no instrumento de pesquisa por meio das perguntas a eles relacionadas.

#### 4.1.1 Aspectos da Administração Empreendedora

Stevenson (1983) diferenciou a Administração Empreendedora em relação à tradicional em oito dimensões: orientação (ou direcionamento) estratégica(o); comprometimento com a oportunidade; comprometimento de recursos; controle de recurso; estrutura administrativa; filosofia de recompensas; orientação para o crescimento; e cultura empreendedora. Considerando-se essas dimensões, o encaminhamento da alta direção deve refletir claramente a intenção de gerar ações empreendedoras por toda a empresa e isso deve ser percebido pelos colaboradores, uma vez que a falta de direcionamento estratégico adequado também pode inibir a

ocorrência de ações empreendedoras que realmente tenham impacto na empresa, tornando-as apenas pontuais (GOOSEN et al., 2002; KURATKO; GOLDSBY, 2004).

Tendo em vista os aspectos mapeados na teoria com ênfase na Administração Empreendedora, é possível verificar no Quadro 3 abaixo, as perguntas que compõem o instrumento de pesquisa que visaram identificar a presença desses aspectos nas empresas pesquisadas, assim como o referencial teórico que as embasou.

Quadro 3 – Perguntas referentes à Administração Empreendedora e sua relação com o Referencial Teórico

| Ênfase  | Aspecto                    | Perguntas      | Referencial Teórico  |
|---|----------------------------|----------------|--|
| <b>Administração Empreendedora (10 perguntas)</b> | Arquitetura Organizacional | 4, 24 e 26     | COVIN; SLEVIN (1991); STEVENSON (1983); BUEKENS (2014); HORNSBY; KURATKO; ZAHRA (2002); CATES (2007); GEM (2009); MANSFIELD et al. (1987).   |
|   | Direcionamento estratégico | 8, 21, 22 e 27 | COVIN; SLEVIN (1991); STEVENSON (1983); GOOSEN et al. (2002); KURATKO; GOLDSBY (2004); CATES (2007); GEM (2009); MANSFIELD et al. (1987).  |
|   | Esforços da administração  | 7, 23 e 25     | COVIN; SLEVIN (1991); STEVENSON (1983); BUEKENS (2014); IRELAND; COVIN; KURATKO (2009); BOTELHO (1991); HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); GEM (2009); MANSFIELD et al. (1987). |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2 Aspectos do Ambiente Organizacional Empreendedor

Em um Ambiente Organizacional Empreendedor, as empresas devem disponibilizar suas estruturas para as atividades criativas para todos, principalmente para os gerentes, e também reforçar o engajamento nas atividades inovadoras a partir de recompensas financeiras e não financeiras, contando com um processo de recrutamento de empreendedores (BRAZEAL, 1993). Em relação a esse ambiente, os intraempreendedores são sensíveis a alguns aspectos principais que podem motivá-los ou desmotivá-los. Para eles, a recompensa e o reconhecimento financeiro devem ser por méritos e são fatores decisivos em relação à continuidade em uma empresa. O suporte gerencial, que envolve a cultura, o clima, a comunicação, as

políticas e os processos, e as recompensas e punições, também é considerado um fator determinante, porque, dentre outros, reduz a burocracia da empresa. Para os intraempreendedores, a disponibilidade de tempo e de recursos para poderem se dedicar a projetos e potencializarem seus resultados também é um fator relevante (MARVEL et al., 2007).

Dessa forma, frente aos aspectos mapeados na teoria, com ênfase em um Ambiente Organizacional Empreendedor, é possível verificar, no Quadro 4 abaixo, as perguntas que compõem o instrumento de pesquisa que visaram a identificar a presença desses aspectos nas empresas pesquisadas, bem como o referencial teórico que as embasou.

Quadro 4 – Perguntas referentes ao Ambiente Organizacional Empreendedor e sua relação com o Referencial Teórico

| Ênfase   | Aspecto                | Perguntas               | Referencial Teórico  |
|--|------------------------|-------------------------|--|
| <b>Ambiente Organizacional Empreendedor (16 perguntas)</b> | Clima                  | 6 e 19                  | HASHIMOTO (2009); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); MARVEL et al. (2007).   |
|  | Cultura                | 13, 15, 16, 17, 20 e 30 | LUMPKIN; DESS (1996); FILIPOVA (2015); IRELAND; COVIN; KURATKO (2009); HORNSBY; KURATKO; ZAHRA (2002); CATES (2007); FILION (2004); MANSFIELD et al. (1987); BRAZEAL (1993), MARVEL et al. (2007). |
|  | Políticas e Processos  | 32 e 47                 | COVIN; MILES (1999); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); BRAZEAL (1993); MARVEL et al. (2007).  |
|  | Recompensas e Punições | 48, 49, 50, 51 e 52     | HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); BRAZEAL (1993); MARVEL et al. (2007).   |
|  | Comunicação            | 3                       | CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); HASHIMOTO (2006); PINCHOT; PELLMAN (2004); HARTMAN (2006); MARVEL et al. (2007).  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.3 Aspectos da Interação dos Recursos de Modo Empreendedor

O norteamento de uma Administração Empreendedora em um Ambiente Organizacional Empreendedor forma potencialmente um ambiente profícuo ao Empreendedorismo Corporativo. Nesse ambiente, os recursos são disponibilizados e interagem de modo empreendedor, a partir da ação de intraempreendedores que desenvolvem frentes que aceleram a inovação, desenvolvem e renovam a empresa diariamente (DORNELAS, 2001). Num cenário em que se busca por inovação, se os recursos corporativos estão comprometidos com um planejamento rígido, o imprevisível não é aproveitado. A inovação inerentemente é imprevisível. Dessa forma, as empresas empreendedoras e que inovam com sucesso capacitam seus colaboradores a utilizarem os recursos disponíveis de forma empreendedora (BUEKENS, 2014).

Numa estratégia centrada no Empreendedorismo Corporativo, são vários os recursos que interagem para que a empresa alcance seus objetivos. Nessa pesquisa, a abordagem empreendedora dos colaboradores e suas respectivas interações fazem parte dos aspectos do Empreendedorismo Corporativo. Os aspectos mapeados na teoria foram: clientes, pessoas, liderança direta, ambiente externo, recursos financeiros, conhecimento, criatividade, oportunidades, inovação e tecnologia. Frente a esses aspectos, com ênfase na Interação dos Recursos de Modo Empreendedor, no Quadro 5, é possível verificar as perguntas que compuseram o instrumento de pesquisa que visaram identificar a presença desses aspectos nas empresas pesquisadas, bem como o referencial teórico que as embasou.

Conforme apresentado anteriormente, cada um desses aspectos foi medido por perguntas específicas e apresentaram o nível de concordância, ou não, dos colaboradores da empresa com afirmações que remeteram aos aspectos relacionados. Ao final, além de validar a aderência da empresa com relação aos aspectos do Empreendedorismo Corporativo, foi possível identificar a quais pontos a empresa deve dar maior atenção, em detrimento de outros que podem estar mais evoluídos e devem ser reforçados.

Quadro 5 – Perguntas referentes à Interação de Recursos e sua relação com o Referencial Teórico

| Ênfase                                      | Aspecto              | Perguntas                   | Referencial Teórico   |
|---|----------------------|-----------------------------|---|
| <b>Interação de Recursos (28 perguntas)</b> | Ambiente Externo     | 1 e 2                       | CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); HASHIMOTO (2006); MCGRATH; MACMILLAN (2000); COVIN; MILES (2007); MORRIS; KURATKO; COVIN (2011); COVIN; SLEVIN (1991). |
|   | Clientes             | 5                           | HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987).  |
|   | Conhecimento         | 9, 10 e 11                  | MA; LIU; KARRI (2016); HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987).   |
|   | Criatividade         | 12                          | HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987).  |
|   | Inovação             | 14, 28, 29, 31, 33 e 34     | HAYTON (2005); BRAZEAL (1993); LUMPKIN; DESS (1996); BUEKENS (2014); HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); BRAZEAL (1993). |
|   | Liderança direta     | 35 e 36                     | BRAZEAL (1993); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); MANSFIELD et al. (1987).   |
|   | Oportunidades        | 37, 38, 40 e 41             | HAMEL; PRAHALAD (2005); MCGRATH; MACMILLAN (2000); HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987).                                   |
|   | Pessoas              | 18, 39, 42, 43, 44, 45 e 46 | MA; LIU; KARRI (2016); BOTELHO (1991), FILION (2004); COVIN; SLEVIN (1991); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987); COVIN; SLEVIN (1991).                      |
|   | Recursos Financeiros | 53                          | HORNSBY; KURATKO; ZAHRA (2002); HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987).  |
|   | Tecnologia           | 54                          | HORNSBY; KURATKO; ZAHRA (2002); HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2014); CATES (2007); MANSFIELD et al. (1987).  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO REFERENTE AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Conforme descrito no Item 3.1.2 Coleta e Tratamento de Dados, 67 colaboradores de duas empresas pesquisadas responderam ao questionário aplicado: a Empresa A – Indústria contou com 22 respondentes e a Empresa B –

Tecnologia, por sua vez, com 45. Para melhor compreensão, primeiramente, será apresentado o perfil dos respondentes de ambas as empresas e, a seguir, serão apresentados os resultados referentes a cada uma delas e a análise em relação ao referencial teórico, ou seja, é feita a verificação da presença dos aspectos relacionados diretamente com o Empreendedorismo Corporativo nas empresas analisadas.

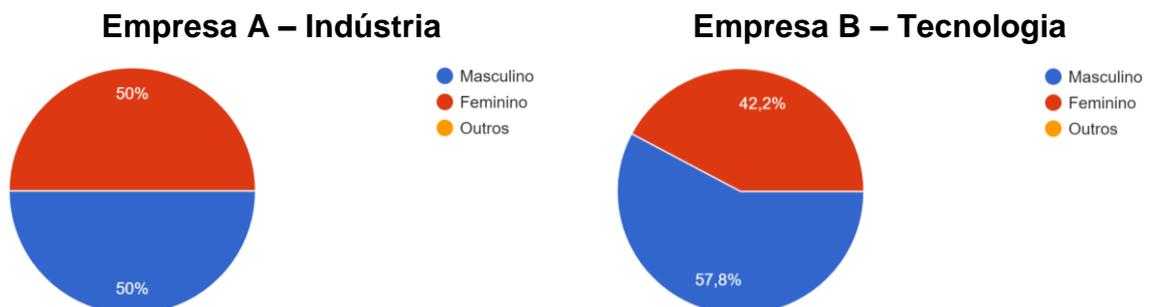
#### 4.2.1 Perfil dos Respondentes

Primeiramente, antes de serem demonstrados os resultados da pesquisa propriamente ditos, para melhor compreensão, cabe apresentar o perfil dos respondentes. Para conhecê-los, foram incluídos dados referentes ao gênero, cargo, área de atuação, aptidão para tomada de riscos, autoavaliação em relação ao perfil empreendedor e histórico de empreendedorismo pessoal.

##### 4.2.1.1 Gênero dos respondentes

Ao avaliar o perfil dos respondentes, foi possível constatar que, em relação ao gênero, houve proximidade entre ambas as empresas. O resultado da Empresa A – Indústria foi equilibrado enquanto o da Empresa B – Tecnologia foi um pouco diferenciado, apresentando uma população feminina 7,8% menor, como demonstra a Figura 4. No geral, frente à teoria base do Empreendedorismo Corporativo, não foi identificado nenhum aspecto relevante para os resultados da pesquisa e, portanto, não foi objeto de uma pesquisa mais aprofundada, sendo apresentado, no momento, apenas para a identificação do público pesquisado.

Figura 4 - Gênero dos respondentes

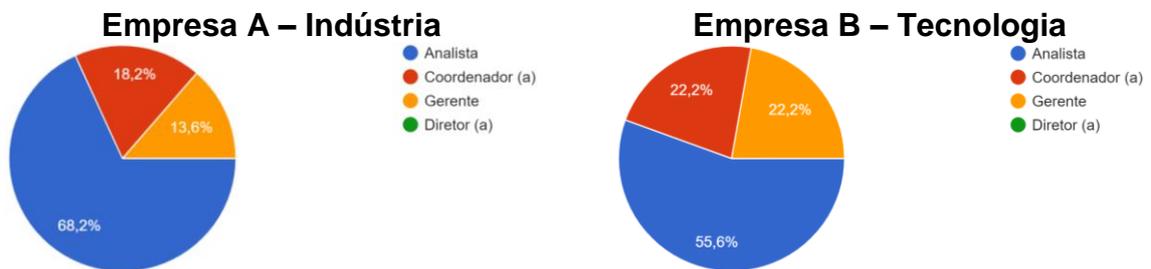


Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1.2 Cargo dos respondentes

Quanto ao cargo dos respondentes, a Figura 5 demonstra que houve maior concentração de analistas, o que era de se esperar, uma vez que a pesquisa foi aberta a todos e, naturalmente, as empresas possuem mais analistas do que gestores. Ao ser observado o nível dos gestores, houve, em ambas as empresas, uma participação relevante de gerentes e de coordenadores (acima de 30% do total de respondentes), sendo fundamental para a pesquisa auferir também nos resultados, a avaliação da média liderança.

Figura 5 - Cargo dos respondentes

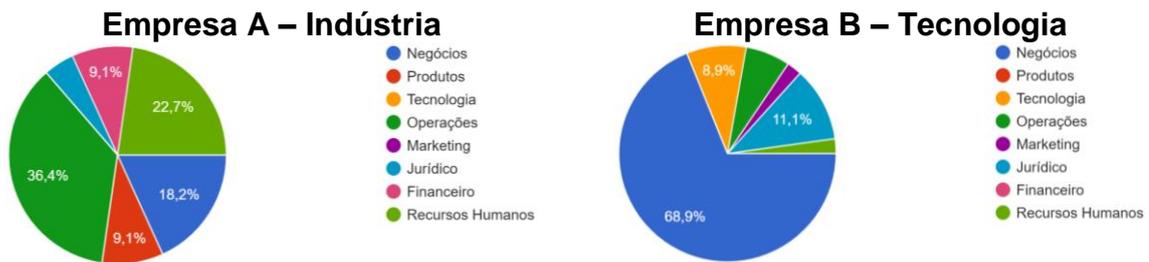


Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1.3 Área de atuação dos respondentes

Para obter uma visão mais ampla possível, foram pesquisados os colaboradores das áreas de negócios e administrativas. A Empresa A – Indústria somou uma diversidade maior de áreas, enquanto a Empresa B – Tecnologia, potencialmente pelas características de sua composição, somou mais respondentes de áreas de negócios, embora também tenha apresentado representantes de outras áreas, como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Área de atuação dos respondentes



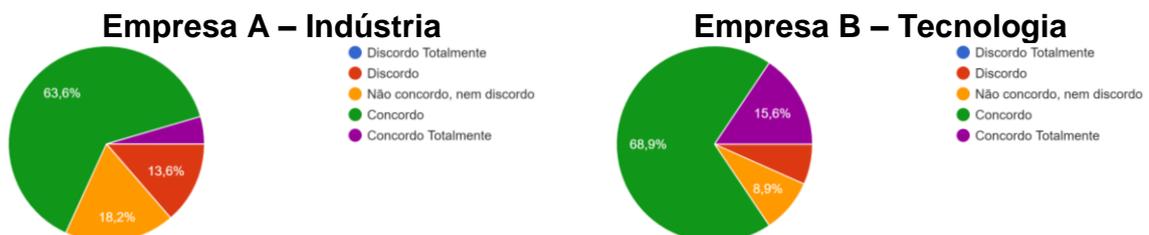
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1.4 Aptidão para a tomada de riscos por parte dos respondentes

Não é de hoje que a aptidão para a tomada de riscos é reconhecidamente intrínseca às empresas empreendedoras. Miller (1983) afirmou que uma empresa empreendedora, entre outras coisas, toma riscos como forma de vencer seus competidores. A aptidão ao risco também é um aspecto presente no perfil das pessoas empreendedoras. Pinchot III já havia indicado, em 1989, que intraempreendedores assumiam riscos dentro das empresas. Logo, para a empresa, para o processo de Empreendedorismo Corporativo, é essencial reter colaboradores que apresentem essa aptidão.

Avaliando os resultados, as empresas pesquisadas não só estimularam esse comportamento como também buscaram identificá-lo nos processos de seleção de novos colaboradores. O resultado foi que, em ambas as empresas, mais de 70% dos colaboradores declararam possuir aptidão para correrem riscos e, conseqüentemente, potencial aptidão para empreenderem, como demonstra a Figura 7.

Figura 7 - Você se considera uma pessoa com aptidão para correr riscos?

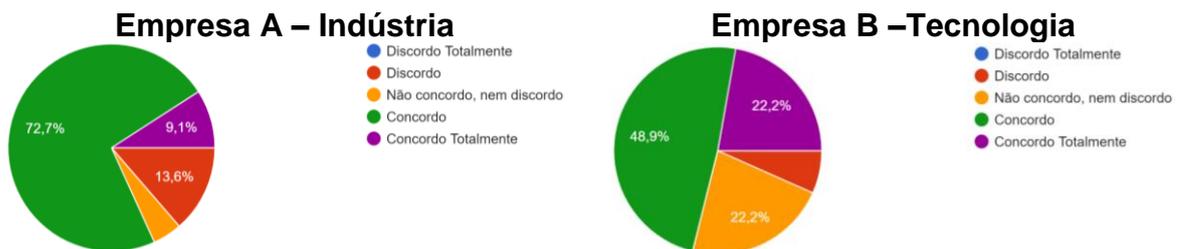


Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1.5 Autoavaliação em relação ao perfil empreendedor dos respondentes

Ainda em linha com a teoria levantada, apresentada anteriormente e aprofundada no perfil dos respondentes, chamou atenção a visão que eles têm de si mesmos, tendo predominantemente se declarado possuidores de um perfil empreendedor. O percentual que declarou não possuir esse perfil ficou próximo a 10% em ambas as empresas. Apenas como referência, segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* de 2019, estima-se que 38% da população adulta, entre 18 e 64 anos, esteja envolvida na criação de um novo negócio ou realizando esforços para manter o empreendimento já estabelecido. Nas empresas pesquisadas, a correlação entre as pessoas que se consideram com perfil empreendedor e aptas a correrem riscos é de mais de 90%, ou seja, considerando a referência nacional de pessoas que empreendem em 38%, é possível afirmar que, potencialmente, ambas as empresas apresentam um número elevado de colaboradores com perfil empreendedor, como demonstra a Figura 8.

Figura 8 - Você se considera uma pessoa com perfil empreendedor?



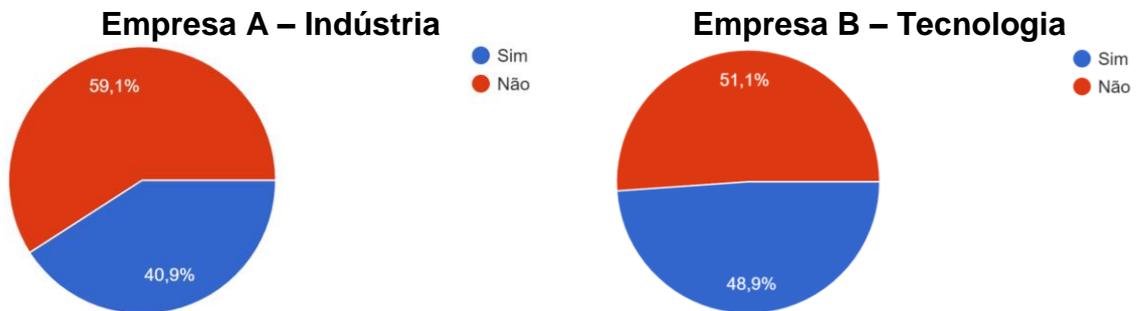
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1.6 Histórico do empreendedorismo pessoal dos respondentes

Em relação ao perfil dos respondentes, notou-se nas empresas em questão que aproximadamente a metade dos respondentes empreendeu algum negócio próprio. Tendo em vista a pesquisa GEM (2019) apresentada anteriormente, na qual 38% dos brasileiros em idade ativa estão empreendendo, foi possível validar a análise que essas empresas concentram percentuais elevados de empreendedores, uma vez que, na presente pesquisa, mais de 40% em média declararam que já empreenderam, como demonstra a Figura 9. Isso reflete o aspecto de que,

propositalmente, essas empresas atraem pessoas para diversos cargos e áreas, com um perfil fortemente empreendedor.

Figura 9 - Você já empreendeu um negócio próprio alguma vez?



Fonte: Elaborada pelo autor.

No *site* de ambas as empresas, é possível constatar que os colaboradores são tratados como “inventores”, como “empreendedores”; que as equipes “exercitam sua criatividade e inovação”; e que o “espírito empreendedor” e o “protagonismo” permeiam o ambiente. Esses aspectos, reforçados nos processos de seleção, buscam identificar pessoas que compartilham dessas características, perfis, valores e que reforcem o potencial empreendedor das empresas.

Em ambas as empresas, a correlação de pessoas que se declararam aptas a correrem riscos e que já empreenderam um negócio foi quase 90%, caindo para 80%, no caso de a pessoa ainda não ter empreendido um negócio. O mesmo aconteceu, como visto anteriormente, com aquelas que se declararam com um perfil empreendedor. O contrário também foi verdadeiro, de forma que aquelas que não possuíam histórico de empreender ou mesmo não se declararam com esse perfil, apresentaram aptidão muito baixa para correrem risco. Logo, para formar um corpo de colaboradores aptos a intraempreender, é preciso checar ainda nos processos seletivos a aderência aos históricos como empreendedor dos candidatos, bem como o quanto eles se veem empreendendo ou correndo riscos. Esse cuidado é importante, uma vez que possuir intraempreendedores é fundamental para a adaptação e o sucesso de uma empresa nos dias atuais, uma vez que muitas empresas fracassam por não possuírem ou por não apoiarem intraempreendedores (BUEKENS, 2014).

#### 4.2.2 Aplicação das questões desenvolvidas nas empresas estudadas

O Empreendedorismo Corporativo começa na alta liderança que, por meio de uma Administração Empreendedora, norteia a empresa por um caminho no qual ele se desenvolve. Ireland et al. (2009) explicam que, ao agirem orientados por uma visão estratégica empreendedora, os executivos influenciam os atributos culturais voltados ao empreendedorismo, colaborando para que os demais membros comprometam-se com a visão estratégica empreendedora.

Conforme relatado anteriormente, no Quadro 3, partindo dos aspectos mapeados na pesquisa bibliográfica, algumas das perguntas do questionário foram direcionadas para entender em que nível, nas empresas estudadas, era perceptível essa atuação direta da alta administração em prol do Empreendedorismo Corporativo.

##### 4.2.2.1 Administração empreendedora nas empresas analisadas

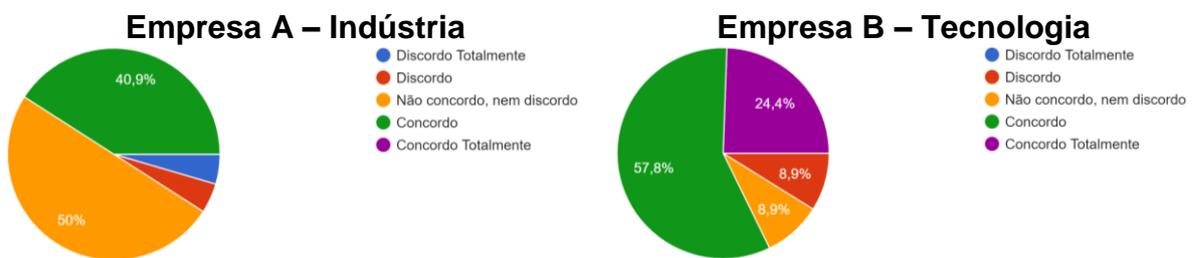
###### a) Direcionamento estratégico

A atuação da alta direção começa no direcionamento e na clareza dos objetivos para todos. A alta direção é responsável por abordar questões altamente complexas e deve ser composta por gestores com talentos para direcionar a empresa por meio da criação ou da integração de novos recursos (TEECE, 2016), bem como da definição dos objetivos, uma vez que a falta de um direcionamento estratégico adequado também pode inibir a ocorrência de ações empreendedoras que realmente impactem a empresa (GOOSEN et al. 2002; KURATKO; GOLDSBY, 2004).

Em ambas as empresas, foi possível perceber esse direcionamento estratégico a partir da comunicação constante, principalmente por parte da alta liderança, acerca das estratégias e dos objetivos da empresa. Na Empresa A – Indústria, os colaboradores perceberam, de forma ampla, que eram comunicados em relação aos objetivos e às estratégias da empresa, uma vez que os percentuais de ‘concordo’ e de ‘não concordo e nem discordo’ foram relevantes e os de ‘discordo’ foram mínimos.

A oportunidade que se apresentou quanto a isso foi o incremento das comunicações para que todos tivessem uma percepção maior dos objetivos da empresa, uma vez que o que se buscava era a clareza da empresa. A Empresa B – Tecnologia, notadamente, também teve o cuidado de compartilhar as estratégias e os objetivos com seus colaboradores. O reconhecimento dos colaboradores em relação a esses aspectos foi elevado. Chamou a atenção, inclusive, a necessidade de explorar melhor o percentual daqueles que ‘discordam’ pois, em comparação com a Empresa A, foi muito maior, como demonstra a Figura 10.

Figura 10 - Somos comunicados constantemente pelos gestores diretos e pela alta direção sobre os objetivos e estratégias da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor.

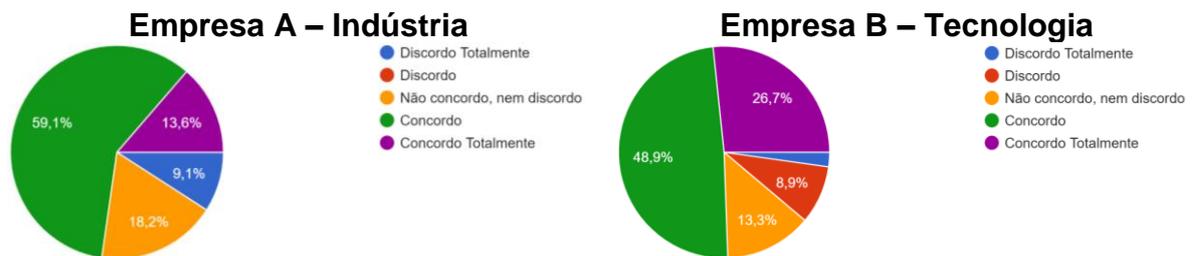
Uma vez que os colaboradores tiveram clareza dos objetivos e conhecimento sobre o planejamento e as estratégias da empresa, bem como a flexibilidade necessária para que esse processo de adaptação fosse rápido, quando necessário, eles poderiam estar expostos a erros na execução do dia a dia, principalmente se trabalhados os aspectos de autonomia e de responsabilidade, dentro desse ambiente empreendedor, no qual os colaboradores buscariam identificar novas soluções.

Nesse contexto, para que o risco fosse tomado por parte desses colaboradores e que eles aproveitassem todas as oportunidades pelas quais fizessem sentido se arriscar, seria necessária uma percepção de segurança adequada para essa exposição. Assim, a tolerância ao erro deve ser parte da cultura de uma empresa que busca o Empreendedorismo Corporativo como estratégia, conforme destacado por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), Buekens (2014), Cates (2007) e outros autores.

Frente a esses aspectos mencionados, necessários ao Empreendedorismo Corporativo, foi possível notar que em torno de 70% dos colaboradores, de ambas

as empresas, concordaram com essa afirmação e que o nível de discordância foi relativamente baixo e muito próximo em ambas as empresas, conforme demonstra a Figura 11. A tolerância ao erro pode ser considerada um dos aspectos chave no processo de empreender e de inovar, presente em diversas teorias sobre Empreendedorismo Corporativo. No presente trabalho, foi possível verificar uma aderência significativa por parte das empresas quanto a isso, em linha com o referencial teórico levantado.

Figura 11 - Existe um direcionamento claro e constante na empresa sobre inovação, autonomia e não punição ao erro



Fonte: Elaborada pelo autor.

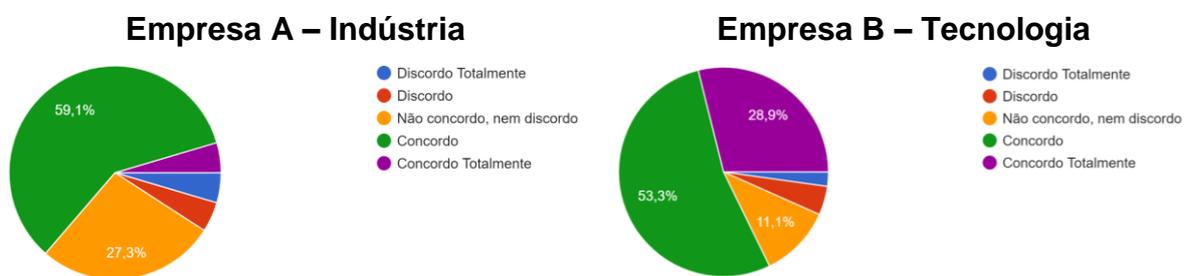
A comunicação constante dos objetivos e das estratégias da empresa é relevante numa estratégia de Empreendedorismo Corporativo. Por outro lado, o planejamento para alcançar esses objetivos deve ser flexível às oportunidades que possam aparecer pelo caminho. Essa flexibilidade é essencial para que a empresa possa aproveitar as oportunidades que irão surgir ao longo do tempo e que não foram possíveis de serem previstas.

No ensejo de empreender, um planejamento rígido torna-se um obstáculo para os colaboradores e logo não é desejado quando se trata de uma estratégia baseada em Empreendedorismo Corporativo. Esses pontos foram destacados por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), ao ressaltarem que a construção de uma cultura prospera para o Empreendedorismo Corporativo, passa pela necessidade de os patrocinadores e os defensores estarem espalhados por toda empresa e não só apoiarem a atividade criativa, mas também terem flexibilidade para mudar o planejamento e estabelecerem novos objetivos e novas direções, quando necessário.

Essa flexibilidade de adaptação do caminho no decorrer da execução do planejamento previamente definido foi constatada nas empresas pesquisadas. Ainda foi possível notar que os colaboradores da Empresa B – Tecnologia perceberam uma flexibilidade maior, necessária para lidar com a dinâmica do setor de tecnologia. Na Empresa A – Indústria, por sua vez, essa percepção de flexibilidade foi menor por parte dos colaboradores, conforme demonstra a Figura 12.

Foi possível supor que as indústrias são mais tradicionais e, principalmente no que tange aos recursos, possuem uma gestão mais tradicional, com foco mais administrativo, apresentando assim uma orientação para o crescimento mais seguro, firme, com o comprometimento de recursos em um único estágio e, logo, menos flexível (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001), o que explicaria em menor porcentual de concordância por parte dos entrevistados da Empresa B. Acrescentando a análise dos níveis de discordância, foi possível perceber que eles, em geral, foram muito baixos, reforçando a percepção dos resultados como um todo de que essas empresas foram aderentes com a flexibilidade necessária para que o processo de inovação e de empreendedorismo fluísse em seu interior, o que é consistente com o referencial teórico.

Figura 12 - Temos um planejamento claro do que queremos fazer e de como o faremos, mas aceitamos adaptar o caminho na medida em que o formos executando



Fonte: Elaborada pelo autor.

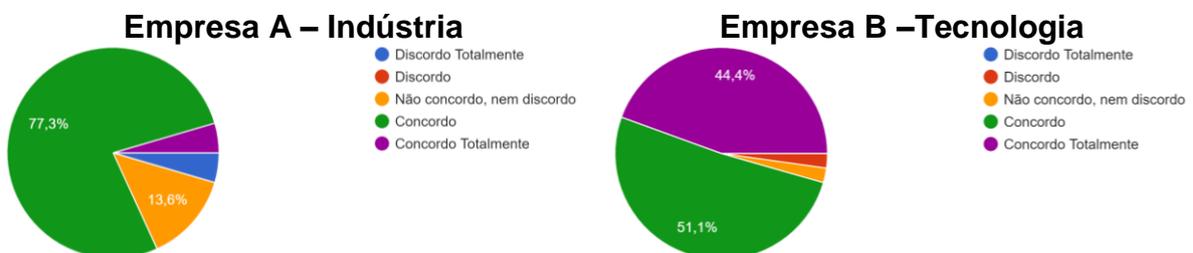
Além dos aspectos tratados até então e tendo em vista a pluralidade de ideias e iniciativas que pode haver dentro de uma empresa, é fundamental que os colaboradores pensem além da fronteira de suas áreas. Nesse sentido, a tomada de decisão pode ser rápida, uma vez que essa descentralização de autoridade faz parte das práticas de gestão encontradas na literatura que favorecem o

Empreendedorismo Corporativo (HAYTON, 2005). Mas, além de rápida, ela também precisa avaliar adequadamente todos os seus impactos na empresa.

Da mesma forma, complementar a esses impactos, a visão do todo e ao mesmo tempo externa das demais áreas, pode gerar oportunidades para a empresa. Cates (2007) postula que as fronteiras organizacionais são limites imaginários que impedem os colaboradores de olharem para os problemas de forma ampla, além de suas áreas, e isso deve ser combatido. Pinchot e Pellman (2004) argumentam que os intraempreendedores possuem visão sistêmica da empresa como um todo e, dessa forma, impulsionam os processos em busca de resultados. Assim, os intraempreendedores com essa visão sistêmica podem expandir sua capacidade de empreender pela empresa, ultrapassando os limites de suas respectivas áreas de atuação.

Em linha com a importância do que foi apresentado anteriormente sobre o Empreendedorismo Corporativo, o resultado da pesquisa em ambas as empresas demonstrou um alto nível de concordância, ou seja, elas incentivam intensamente seus colaboradores a pensarem além de suas áreas, como demonstra a Figura 13. O resultado desse incentivo pode fortalecer a companhia como um todo, uma vez que mais colaboradores, pensando para além das mencionadas fronteiras imaginárias e comprometidos, potencialmente, encontrarão mais oportunidades.

Figura 13 - Somos incentivados a pensar além de nossas atividades e áreas, colaborando assim para a empresa como um todo



Fonte: Elaborada pelo autor.

## b) Arquitetura organizacional

Em linha com o referencial teórico levantado anteriormente, para que a empresa seja ágil, a autonomia na tomada de decisão deve estar expressa ao

máximo possível na sua arquitetura organizacional, permitindo que aqueles que têm mais proximidade com as questões avaliem e tomem as decisões cabíveis.

Por ser esse um aspecto relevante, como foi observado até então, foi possível constatar nas pesquisas que ambas as empresas, sob o ponto de vista dos respondentes, proporcionam essa liberdade a partir do ambiente propositalmente constituído, conforme demonstra a Figura 14. Assim, no dia a dia, os colaboradores podem identificar a melhor forma de realizarem suas tarefas, tomando decisões rápidas e garantindo a eficiência e a eficácia dos processos.

Figura 14 - Temos responsabilidade e autonomia para decidir como executar nossas tarefas da melhor forma no dia a dia

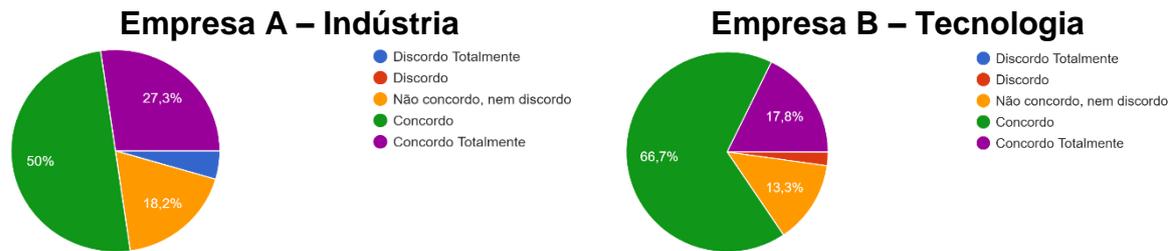


Fonte: Elaborada pelo autor.

Com certeza, a liberdade no dia a dia dificilmente será total, ao considerar que algumas decisões requerem a costura com outras áreas ou mesmo o investimento considerável que, naturalmente, deve ser compartilhado. Frente a isso, a empresa deve construir uma cultura na qual não só os executivos sejam acessíveis, mas também, ao mesmo tempo, os colaboradores sintam-se amparados na busca e na execução de suas ideias, de forma que a alta liderança esteja disposta a ouvi-los, a estimulá-los e a patrociná-los. Isso se materializa no incentivo e na liberação de experimentos e no estímulo à geração de ideias (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Esse aspecto foi fortemente percebido em ambas as empresas, conforme demonstra a Figura 15, o que denota que a alta liderança está comprometida com o fomento ao Empreendedorismo Corporativo a partir da geração de ideias dos colaboradores, reconhecendo seu potencial de colaboração, fundamental para o sucesso da empresa. Por isso, eles são ouvidos atentamente e suas sugestões são avaliadas e consideradas para a tomada de decisão em todos os níveis.

Figura 15 - A alta administração é receptiva às ideias e às sugestões dos colaboradores

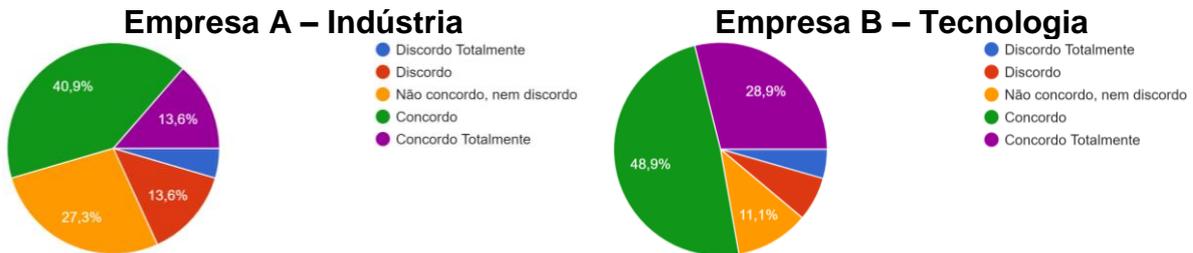


Fonte: Elaborada pelo autor.

Como visto até então, a alta liderança exerce um papel preponderante na execução de uma Administração Estratégica. No dia a dia, esse papel não é trivial por diversos motivos, dentre eles por questões relacionadas ao poder. Botelho (1991) destaca que administrar e conviver com o poder gera uma difícil prática, uma vez que o que se vê com mais frequência é o uso do poder para satisfazer o ego pessoal e não para obter os resultados necessários para a empresa. Uma cultura de Empreendedorismo Corporativo não permite que as necessidades pessoais predominem, mas sim que haja equilíbrio entre as ideias, as discussões e o acesso de todos às mesmas informações (HASHIMOTO, 2006). Assim, para compor essa arquitetura organizacional, os executivos devem apresentar um nível de acessibilidade alto, devem gerar confiança em toda empresa de que estão todos em prol de um bem maior e a percepção de que se deve buscá-lo com bastante disciplina e energia.

Consoante com essas referências, é possível notar que, em ambas as empresas pesquisadas, a maioria dos colaboradores, principalmente os da Empresa B – Tecnologia, não identifica nos executivos o comportamento de ego ou de vaidade, principalmente no que diz respeito às discussões e à tomada de decisões, conforme demonstra a Figura 16. Potencialmente, essa acessibilidade enriquece a confiança dos colaboradores em colocar seus pontos de vista e em discutir abertamente suas ideias, independentemente do nível hierárquico dos interlocutores, gerando um sentimento maior de pertencimento e de participação direta no negócio.

Figura 16 - Os executivos que compõem a alta direção dessa empresa não demonstram comportamentos que denotem ego e vaidade, principalmente no que diz respeito ao acesso, às discussões e à tomada de decisões



Fonte: Elaborada pelo autor.

### c) Esforços da administração

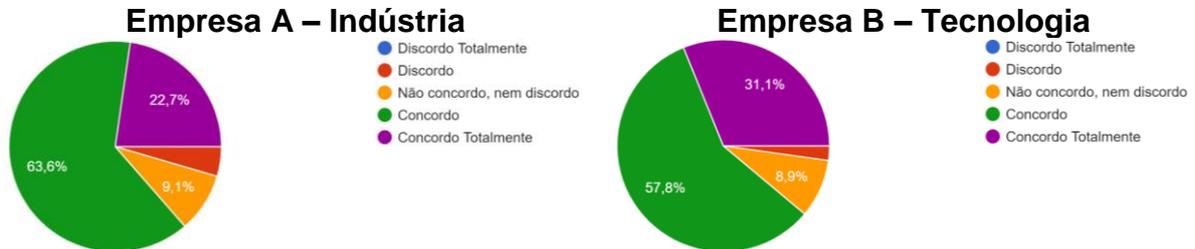
O sucesso do Empreendedorismo Corporativo passa diariamente pela mão da alta direção, entre vários aspectos. Mais que um direcionamento, o reforço constante da liberdade que cada indivíduo tem para inovar, tendo em vista a liberdade que a mesma concede a seus colaboradores, é essencial para os resultados de uma estratégia empreendedora. A pesquisa GEM (2009) ressalta que o Empreendedorismo Corporativo consiste em estimular os colaboradores a se envolverem nas atividades de inovação da empresa. Para isso, é necessário sensibilizar e formar colaboradores para ganharem cada vez mais confiança e espaço para empreenderem e inovarem, além de iniciativas para o recrutamento de pessoas mais criativas (BUEKENS, 2014).

Para desenvolver esse processo, é fundamental que os executivos sejam acessíveis e que busquem conquistar a confiança de seus colaboradores. Com isso, eles passam a ter maior poder de influência sobre os colaboradores, de forma que suas ideias e incentivos, principalmente no sentido de inovação e liberdade, impactem positivamente a empresa. Dessa forma, esse comportamento é um promotor do Empreendedorismo Corporativo no âmbito da empresa e deve ser perseguido.

Ao observar os resultados, foi possível identificar o esforço evidente por parte da alta liderança em relação aos aspectos mencionados anteriormente. Sobre a existência desses estímulos por parte das empresas, ambas apresentaram um nível de concordância, por parte dos colaboradores, em mais de 80% e de discordância

baixo conforme constatado na Figura 17, demonstrando o alinhamento de suas práticas, como verificado na teoria.

Figura 17 - A alta administração constantemente enfatiza a importância da inovação e a liberdade que cada indivíduo tem para provocar e apresentar novas ideias

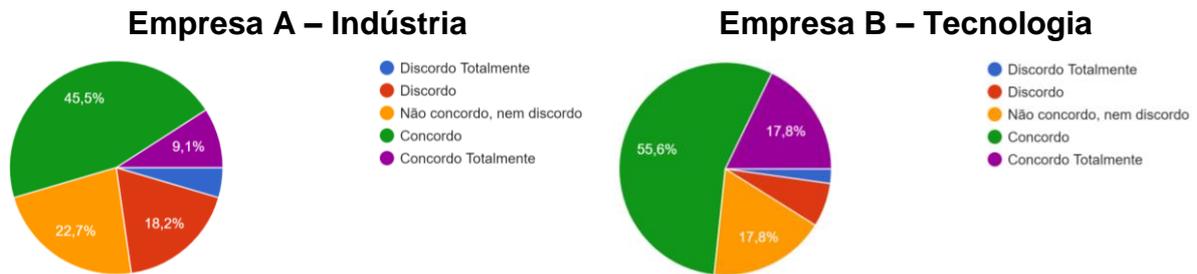


Fonte: Elaborada pelo autor.

Grande parte da capacidade de se adaptar, na medida em que o caminho for exigindo ou que as oportunidades forem surgindo, da liberdade no dia a dia, da colaboração com a empresa como um todo, deve-se à capacidade e à liberdade de tomada de decisões rápidas. Para que aconteçam, a alta direção deve descentralizar a tomada de decisão (HAYTON, 2005), dando autonomia a todos para que decidam qual a melhor maneira de realizarem o seu trabalho (CATES, 2007).

Em aderência ao que foi exposto, a maioria dos colaboradores de ambas as empresas percebeu a capacidade de rápida tomada de decisão. Na Empresa A – Indústria, essa percepção foi um pouco menor, embora tenha sido a da maioria dos entrevistados, e o grau de discordância um pouco maior em comparação com a Empresa B – Tecnologia, conforme demonstra a Figura 18. A avaliação dessa diferença se dá em função de os setores de atuação das empresas possuírem dinâmicas diferentes, que podem impactar no tempo de análise e na tomada de decisão.

Figura 18 - Nossas avaliações para tomada de decisão geralmente são rápidas, exceto em poucas situações que envolvem assuntos muito complexos



Fonte: Elaborada pelo autor.

### Síntese dos Resultados – Administração Empreendedora:

Ao analisar o conjunto de resultados relacionados com os aspectos da Administração Empreendedora que compõem o Empreendedorismo Corporativo, foi possível verificar forte aderência das empresas com todos eles. Esses resultados, nessa primeira etapa, demonstraram, inicialmente, duas questões fundamentais: as empresas são reconhecidamente adeptas à estratégia do Empreendedorismo Corporativo e esse reconhecimento até aqui se demonstra em linha com as bases teóricas, quando analisada a percepção dos colaboradores. Além disso, a ferramenta utilizada para essa verificação demonstrou a capacidade de capturar a existência dos aspectos relacionados com a Administração Empreendedora no interior da empresa.

Buscando-se a continuidade de entendimento e o aprofundamento dessas questões, a seguir serão apresentados os resultados em relação ao Ambiente Organizacional.

#### 4.2.2.2 Ambiente organizacional empreendedor nas empresas analisadas

Em linha com o que foi visto anteriormente, o Ambiente Organizacional das Empresas Empreendedoras deve disponibilizar estruturas para as atividades criativas. Nesse ambiente, o engajamento dos colaboradores ocorre a partir de recompensas financeiras e de não financeiras (BRAZEAL, 1993), além de outros aspectos. Esses colaboradores intraempreendedores são sensíveis a algumas questões que podem motivá-los ou desmotivá-los, entre elas a definição que a

recompensa e o reconhecimento financeiro devem ser por mérito e que o suporte gerencial impacta diretamente a cultura, o clima, a comunicação, as políticas e os processos, além da disponibilidade de tempo e de recursos para o desenvolvimento de projetos inovadores, entre outros (MARVEL et al., 2007).

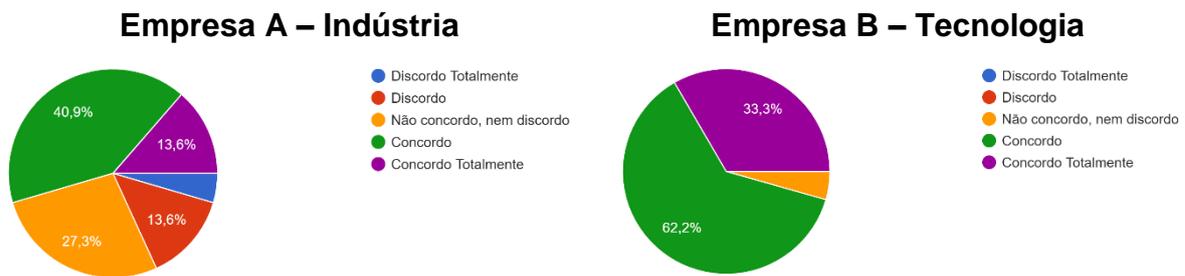
Assim, os aspectos do Ambiente Organizacional, num contexto de Empreendedorismo Corporativo são compostos por: clima, cultura, comunicação, recompensas e punições, políticas e processos. Partindo desses aspectos mapeados na pesquisa bibliográfica, algumas das perguntas do questionário foram direcionadas para entender em que nível a presença deles é percebida pelos colaboradores das empresas analisadas.

Vale ressaltar que muito se ouve falar sobre ambiente organizacional tóxico. No entanto, esse tipo de ambiente vai totalmente contra o adequado para que o Empreendedorismo Corporativo prospere. Hashimoto (2009) resalta que um ambiente preservado é uma das condições para estimular os intraempreendedores a se sentirem confortáveis para agir e para colaborar com a inovação no ambiente da empresa.

#### a) Clima

Ambas as empresas pesquisadas demonstraram um clima favorável, uma vez que a maior parte dos respondentes declarou que ‘concorda’, devido ao bom relacionamento e à paixão pelo que fazem. A Empresa A – Indústria apresentou uma oportunidade maior de evolução nesse item, uma vez que o percentual de colaboradores que concordou com esse clima favorável foi baixo, como demonstra a Figura 19. Conforme visto no referencial teórico, o impacto negativo no Empreendedorismo Corporativo é direto e a empresa pode estar perdendo algumas oportunidades devido a esse aspecto. A Empresa B – Tecnologia, por sua vez, apresenta quase que unanimidade de concordância em relação a esse aspecto, o que demonstra que o clima favorável tem sido potencialmente maximizado.

Figura 19 - O clima na empresa é amistoso, as pessoas possuem bom relacionamento e são apaixonadas pelo que fazem

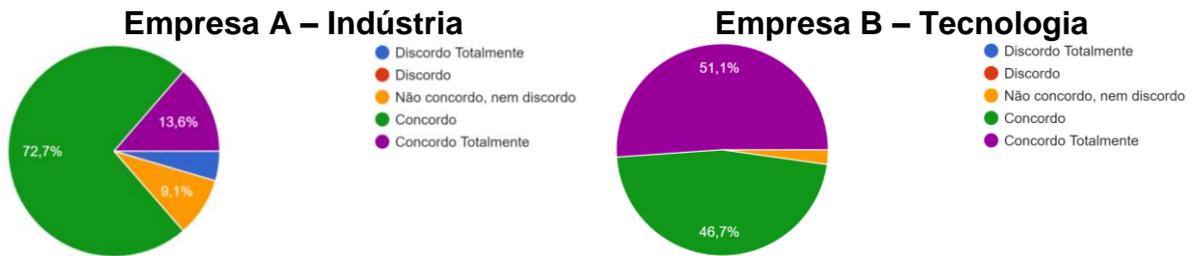


Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando se trata de Empreendedorismo, é muito frequente empreendedores relatarem que necessitam de um esforço monumental para empreender um negócio novo. Os desafios e as incertezas são enormes e quase sempre os recursos, extremamente limitados. A partir disso, quem se propõe a empreender tem que estar disposto a melhorar no que pode, sem se poupar, para assim alcançar o sucesso. Segundo Gawke et al. (2009), essa característica de dar o melhor de si perante as oportunidades é típica dos intraempreendedores, resultando em níveis mais altos e estáveis de envolvimento com o trabalho no longo prazo. Assim, esse perfil é essencial aos colaboradores da empresa, para que a mesma potencialize suas ações empreendedoras. Uma empresa na qual as pessoas não se propõem a dar o melhor de si, mesmo que isso exija mais horas de trabalho e maior comprometimento, dificilmente obterá resultados diferenciados utilizando uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

Os resultados das pesquisas reafirmaram que as empresas pesquisadas são referenciadas por uma cultura empreendedora. Seu corpo de colaboradores declarou-se, em sua grande maioria, como sempre pronto para realizar esforços extraordinários para conquistar objetivos para as empresas, conforme demonstra a Figura 20. Essa entrega extra potencializa fortemente a capacidade das empresas, principalmente perante a concorrência, pois não é algo facilmente replicável.

Figura 20 - Sempre que necessário estamos prontos para fazer esforços extraordinários para conquistar um objetivo



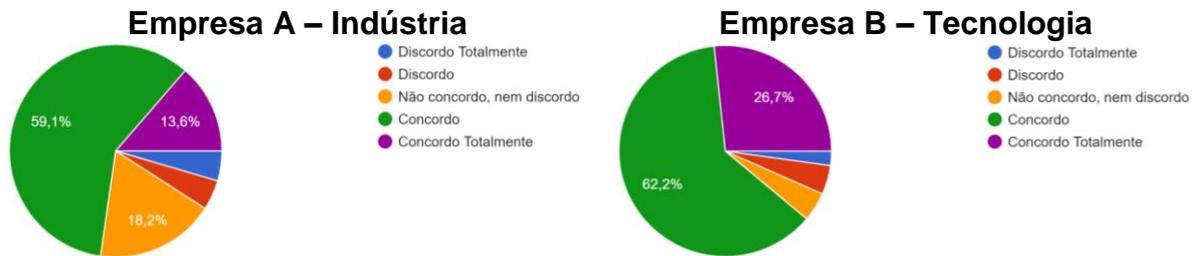
Fonte: Elaborada pelo autor.

## b) Cultura

Uma empresa que possui um ambiente no qual a hierarquia não é um obstáculo à geração e à implantação de ideias aumenta consideravelmente sua capacidade inovadora. O Empreendedorismo Corporativo necessita de uma cultura mais aberta ao diálogo, menos hierarquizada e com uma comunicação mais fluída que, por consequência potencialize o clima favorável à inovação na empresa. O modelo tradicional de estrutura de cargos e de hierarquia limita os colaboradores às atividades do respectivo cargo e ao seu nível hierárquico. Esse parâmetro é inflexível e limita qualquer iniciativa, qualquer potencial criativo e inovador do indivíduo. Para evoluir nessa perspectiva, é necessário enriquecer os cargos que, por consequência, estimularão as atividades empreendedoras, distribuindo melhor o poder na empresa e atribuindo mais destaque e responsabilidades de forma que os colaboradores sintam-se livres para se engajarem em projetos intraempreendedores (HASHIMOTO, 2006).

Avaliando os resultados, como demonstra a Figura 21, foi possível constatar que mais de 70% dos colaboradores entrevistados perceberam a liberdade existente nas empresas para poderem expor suas ideias e darem suas sugestões, independentemente de seus cargos. Eles se deram conta que seus líderes compartilhavam e não impunham. A percepção desse comportamento denota que essas empresas buscaram nesse aspecto uma forma de potencializar a capacidade de gerar ideias e de aperfeiçoar, aproveitando a capacidade de contribuição de todos os colaboradores. Essa pluralidade, naturalmente, faz com que as empresas tornem-se mais competitivas.

Figura 21 - Não impomos nossa vontade pelo cargo; argumentamos, mostramos os benefícios das ideias e aceitamos críticas e sugestões de todos os níveis hierárquicos



Fonte: Elaborada pelo autor.

O Ambiente Organizacional é tomado pela cultura, pelos símbolos e por aquilo que é reconhecidamente um comportamento esperado ou não. Se a alta ou a média liderança tem um comportamento conservador, ou ainda, se frases de efeito do tipo “aqui sempre foi assim”, ou “em time que está ganhando não se mexe”, ou “toda proatividade será castigada” entre outras, fazem parte do que é repetido no dia a dia, a empresa está fadada a criar um ambiente que não muda, que não evolui. O contrário também é verdadeiro, pois se certas coisas não são ditas, também não são referenciadas. Espera-se que, na empresa, as pessoas estejam sempre evoluindo. Uma força é criada em prol da melhoria contínua e logo o Empreendedorismo Corporativo é potencializado. Assim, é importante que o empreendedorismo torne-se uma filosofia nos negócios, por meio da busca constante pela inovação, da identificação de oportunidades, da revisão de processos e do incentivo aos colaboradores para agirem e pensarem de maneira empreendedora (DORNELAS, 2015).

A pesquisa demonstrou percepções distintas entre as empresas analisadas, o que pode ser resultado de um ambiente mais conservador por parte da empresa A – Indústria, até mesmo devido ao segmento no qual atua. No geral, as indústrias apresentam mais dificuldades de alteração nos seus processos do que as empresas tecnológicas, que a partir de códigos podem alterar rapidamente seus produtos, serviços e processos. Todavia, isso não pode ser uma verdade incontestável. A Empresa A – Indústria deve naturalmente se aprofundar no tema para entender se não tem perdido oportunidades de evolução devido a comportamentos resistentes que, naturalmente, bloqueiam a inovação, uma vez que o nível de discordância dos colaboradores em relação a essa questão foi de mais de 30%, conforme demonstra a Figura 22.

Figura 22 - Não ouvimos em nossa empresa o termo "aqui sempre foi assim" como resistência à mudança

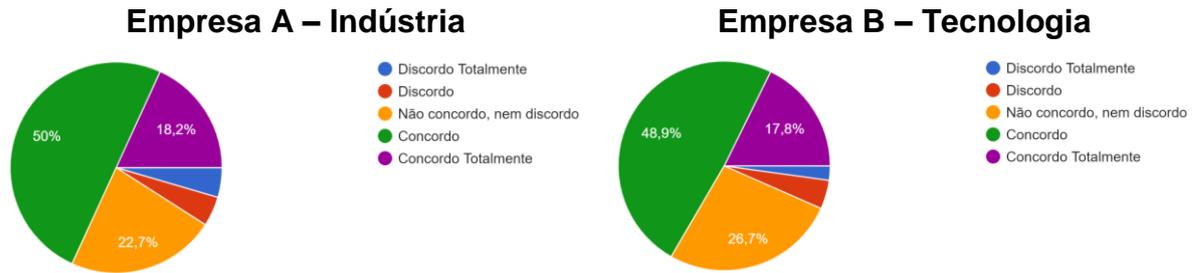


Fonte: Elaborada pelo autor.

Não é possível ser inovador apenas no discurso; isso precisa estar traduzido no lançamento de produtos, nos processos modernos e no incentivo para que os colaboradores busquem ousar para encontrar soluções diferenciadas. Dessa forma, é perceptível por todos quando uma empresa é inovadora, pois seus métodos e lançamentos, até mesmo no dia a dia, são bastante diferentes de outra empresa não inovadora. Esse clima inovador é essencial ao Empreendedorismo Corporativo, pois contribui para que os colaboradores estejam à vontade e até mesmo orgulhosos do que fazem e de como o fazem. Normalmente, os intraempreendedores são os primeiros a se inserirem nesse contexto de inovação e, frequentemente, acabam estimulando a integração dos demais colaboradores. Isso ocorre porque as práticas inovadoras podem causar sinergias que contagiam toda a empresa (LANA et al. 2013).

As empresas pesquisadas são reconhecidas por serem inovadoras, dentre várias outras características. Assim, não por acaso e num percentual muito próximo, os colaboradores percebem fortemente os aspectos inovadores na cultura de suas respectivas empresas, como constatado pela Figura 23. Observando a percepção dos colaboradores, cerca de 70% deles a perceberam como mais inovadora do que a de seus concorrentes. Essa percepção aumenta potencialmente o sentimento de pertencimento e, principalmente, motiva os colaboradores a maximizarem suas buscas por oportunidades para as empresas.

Figura 23 - Percebo que a nossa cultura promove mais a inovação do que a dos nossos concorrentes



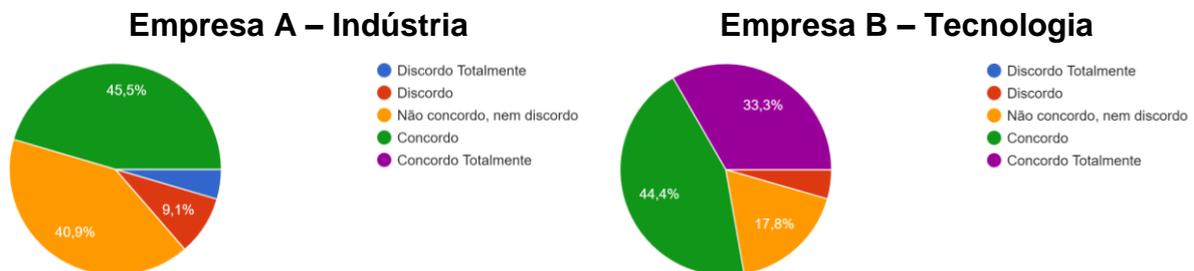
Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma estratégia baseada no Empreendedorismo Corporativo visa potencializar a inovação. Para isso, é definitivo que a empresa seja ousada e aberta para se arriscar e absorver as melhores oportunidades. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam que na construção de uma cultura empreendedora, é fundamental para a empresa operar na fronteira da tecnologia, estando na vanguarda do setor, estimulando e apoiando novas ideias. Além disso, a empresa deve disponibilizar os recursos necessários para que os intraempreendedores possam utilizá-los num ambiente que não haja obstáculos organizacionais que inibam a criatividade e o desenvolvimento de novos produtos. Esses aspectos são distintos das empresas tradicionais, que normalmente possuem estruturas focadas em eficiência e não na detecção e na ação rápida diante das mudanças e de oportunidades externas e que logo tendem a se tornar obsoletas sob vários aspectos.

Ambas as empresas pesquisadas são consideradas inovadoras em seus setores. No entanto, o resultado da pesquisa demonstrou diferenças importantes sob o ponto de vista da percepção dos colaboradores. A Empresa A – Indústria, mesmo sendo reconhecidamente inovadora, gera uma sensação de ousadia mais limitada do que a Empresa B – Tecnologia, conforme demonstra a Figura 24. Esta, por sua vez, apresenta um percentual de concordância bem maior, superando os 90%, ou seja, trata-se de uma empresa que busca fazer diferente, expor-se ao risco para atingir seus objetivos e, por isso, é reconhecida externa e internamente. Para o sucesso pleno de uma estratégia empreendedora, o nível de ousadia alto é decisivo, pois desbrava todas as oportunidades que o caminho venha a oferecer. Nesse aspecto, a Empresa A – Indústria tem a oportunidade de ir mais a fundo, entendendo o porquê de seus colaboradores não terem percebido essa agressividade maior na

tomada de risco com tanta intensidade, quando comparada com a outra empresa analisada.

Figura 24 - Aqui fazemos coisas que em empresas tradicionais seriam consideradas arriscadas e provavelmente seriam descartadas

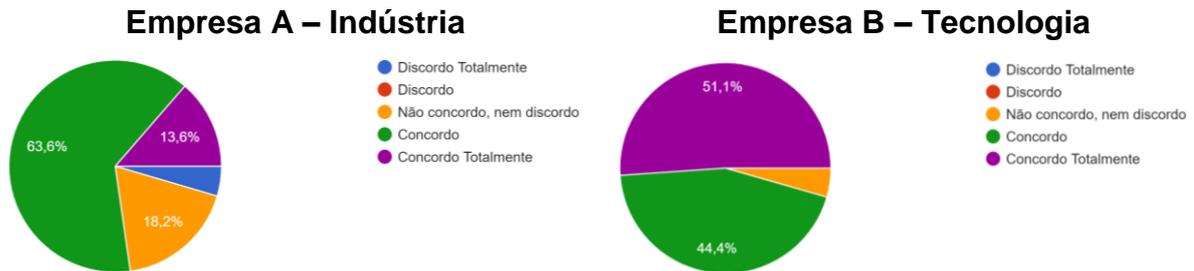


Fonte: Elaborada pelo autor.

Pinchot III, em 1985, afirmou que os intraempreendedores são sonhadores que fazem acontecer, entendendo como transformar uma ideia em algo real e lucrativo. Num processo empreendedor, isso é fundamental, pois ele quase sempre exige que as pessoas sejam visionárias e, mais do que isso, que sejam autoconfiantes, uma vez que o processo gera oscilações intensas de emoções. Esse aspecto é devido, prioritariamente, ao fato de o empreendedor passar por áreas muitas vezes desconhecidas, gerando incertezas que potencializam os desafios. Logo, pessoas que, eventualmente, não são autoconfiantes, sonhadoras, possivelmente, terão dificuldade de empreender e de superar os desafios diários.

As empresas pesquisadas, cada qual a seu modo, classificam seus colaboradores como empreendedores e, logo, isso faz parte do perfil que buscam para completar seus quadros. Essa composição de intraempreendedores ficou evidente no resultado das pesquisas. Não por acaso, em ambas as empresas esse aspecto sobre a autoconfiança e a visão de capacidade de modificar o setor foi percebido como presente, por mais de 70% dos colaboradores, como demonstra a Figura 25. A partir desse resultado, foi possível avaliar que as empresas analisadas são compostas amplamente por intraempreendedores, que encontram uma cultura favorável e que farão o melhor para que elas continuem na vanguarda de seus respectivos setores.

Figura 25 - Somos autoconfiantes e acreditamos que podemos revolucionar o setor que trabalhamos com práticas, produtos e serviços inovadores

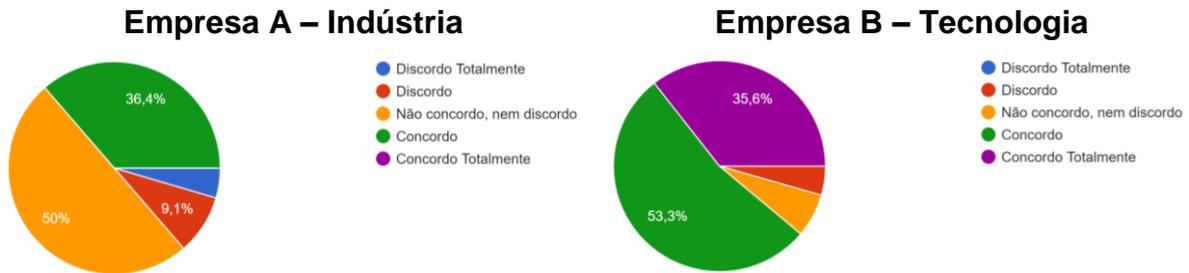


Fonte: Elaborada pelo autor.

Frente aos resultados do item anterior, o comodismo não aparentou estar presente nas empresas pesquisadas. Este, por sua vez, em qualquer área de uma empresa pode tirar totalmente sua capacidade de inovar, afetando seus resultados, principalmente os de longo prazo. Para que isso não ocorra, é preciso colaborar com uma cultura de geração de metas de inovação desafiadoras e, por consequência, buscar incansavelmente superá-las, além de implantar meios para cumpri-las (DORNELAS, 2015).

Frente a esse aspecto, as empresas pesquisadas demonstraram uma diferença na abordagem, conforme se pode constatar na Figura 26. Embora, no geral, as respostas dos colaboradores na Empresa A – Indústria demonstraram um viés forte em concordar que as metas foram desafiadoras, elas também demonstraram claramente uma oportunidade de revisar profundamente os desafios para compreender melhor o porquê de eles não estarem sendo considerados suficientemente desafiadores. Além disso, a abordagem empreendedora na Empresa A – Indústria está mais ligada ao estímulo da geração de ideias do que às metas desafiadoras que, naturalmente, exigem que essas ideias sejam geradas como forma de possibilitar a superação das mesmas. Na Empresa B – Tecnologia esse aspecto é amplamente observado pelos colaboradores, sendo que cerca de 90% concordam que os desafios traçados são desafiadores e isso, potencialmente, move a empresa numa velocidade superior às demais que não possuem comportamento similar.

Figura 26 - Nossas metas são desafiadoras, muito acima do normal, e nos obrigam a pensar fora da caixa para superá-las



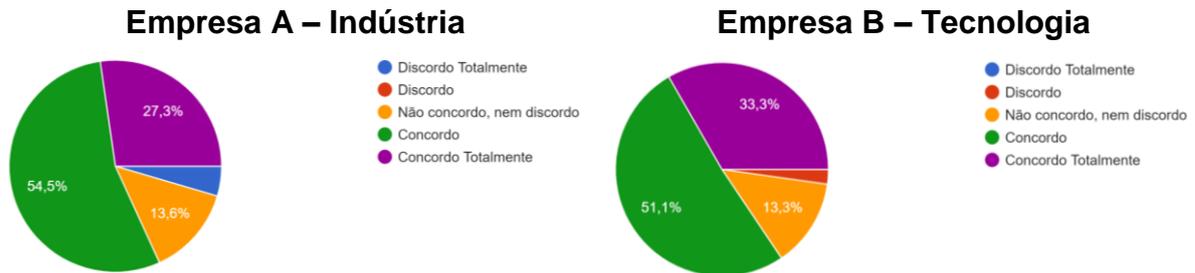
Fonte: Elaborada pelo autor.

### c) Comunicação

A fluidez das ideias e as conversas no ambiente de uma empresa estão totalmente ligadas ao exemplo dos líderes e ao que eles fomentam. Eles devem ser talentosos e devem direcionar a empresa por meio da criação ou da integração de novos recursos cultivados internamente ou trazidos de fora (TEECE, 2016). A acessibilidade é fundamental para que as ideias surjam e sejam desenvolvidas a partir do compartilhamento de informações, experiências, opiniões etc. entre todos os colaboradores e a liderança. Dessa forma, o Empreendedorismo Corporativo florescerá. Os colaboradores sentir-se-ão à vontade para exporem suas ideias, para validá-las e desenvolvê-las com outros níveis hierárquicos, além de terem acesso a mais informações.

Esse aspecto é marcante em ambas as empresas, nas quais mais de 80% dos respondentes concordaram que encontraram essa liberdade, como demonstra a Figura 27. Isso fortalece as relações do Empreendedorismo Corporativo e gera novas oportunidades para a empresa.

Figura 27 - Conversamos com as pessoas de todos os níveis hierárquicos sempre que desejamos, pois não existem barreiras para isso na empresa



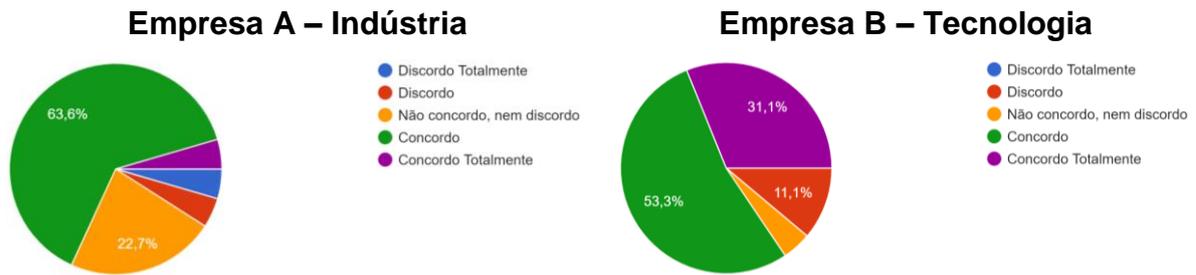
Fonte: Elaborada pelo autor.

Além da importância da fluidez das informações discutida anteriormente, uma comunicação constante por parte da alta administração, reconhecendo os resultados e apresentando os objetivos também traz visibilidade e engaja os colaboradores em prol dos objetivos comuns (PINCHOT; PELLMAN, 2004; HARTMAN, 2006). Uma empresa na qual a comunicação flui muito bem em todos os sentidos tende a ser uma empresa na qual as decisões são tomadas de forma mais rápida, mais consciente e onde as pessoas sentem-se mais seguras, pois a especulação e os boatos são minimizados.

Quando se trata do Empreendedorismo Corporativo, isso se torna ainda mais importante, pois, pelo fato de a liberdade ser necessária, ela deve ser exercida tendo em vista os rumos que a empresa está buscando tomar. Só com clareza em relação aos objetivos, conquistas e reconhecimentos nesse sentido é que as pessoas tomarão decisões mais alinhadas ao norteamento da alta administração.

A partir das pesquisas, foi possível constatar que em ambas as empresas analisadas mais de 70% dos colaboradores concordaram que a comunicação parte da alta liderança de forma fluida e constante, como demonstra a Figura 28. Isso trouxe visibilidade sobre o que se é esperado, sobre o alinhamento importante entre os colaboradores e que também pode levar, entre outras coisas, ao fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Figura 28 - A alta direção comunica-se constante e diretamente com todos da empresa, reconhecendo os resultados e apresentando os objetivos traçados



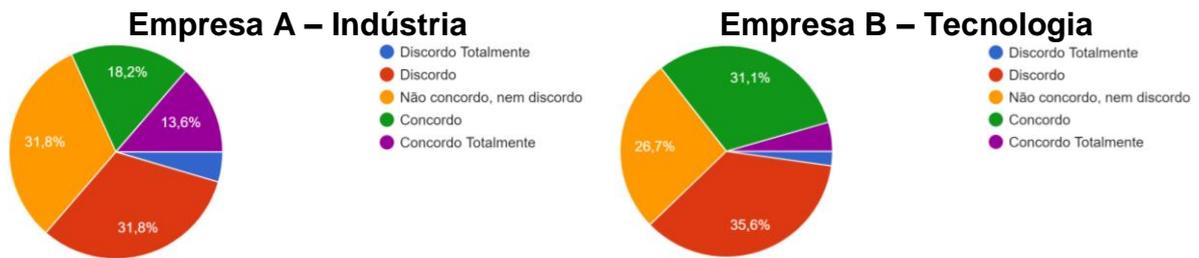
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### d) Políticas e processos

Durante muitos anos, o planejamento detalhado das ações de uma empresa foi referenciado como algo essencial para que a mesma pudesse alcançar seus objetivos. Ele ainda continua sendo necessário e importante, em algumas áreas mais do que em outras, mas, em ambos os casos, o excesso de detalhes pode engessar a empresa. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam a flexibilidade no planejamento, entre outras características de um ambiente propício ao Empreendedorismo Corporativo, uma vez que empreender frente a situações adversas requer flexibilidade, decisões rápidas e autonomia. Logo, a adoção de um planejamento rígido pode limitar a ação dos intraempreendedores.

Os resultados da análise de ambas as empresas demonstraram equilíbrio em relação a essa flexibilidade de planejamento, como se pode constatar na Figura 29. É interessante notar que essa característica é, aparentemente, mais conservadora em patamares parecidos, mesmo em empresas de setores tão distintos. A presença desse aspecto, como visto anteriormente, é fundamental para que uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo flua num ambiente flexível o suficiente para novas descobertas ou mesmo para a necessidade de ajustes. Esse resultado não necessariamente demonstra que as empresas são detalhistas ou engessadas em relação aos processos, mas que elas possuem um nível adequado de planejamento das atividades, processos etc. e, quando necessário, flexibilizem esse planejamento. No geral, dado que são empresas de grande porte, o planejamento faz parte do controle necessário para a condução dos negócios em uma escala maior, naturalmente, sem excessos para que a empresa não perca a capacidade de inovar.

Figura 29 - Não planejamos detalhadamente cada atividade, cada processo, cada passo que damos

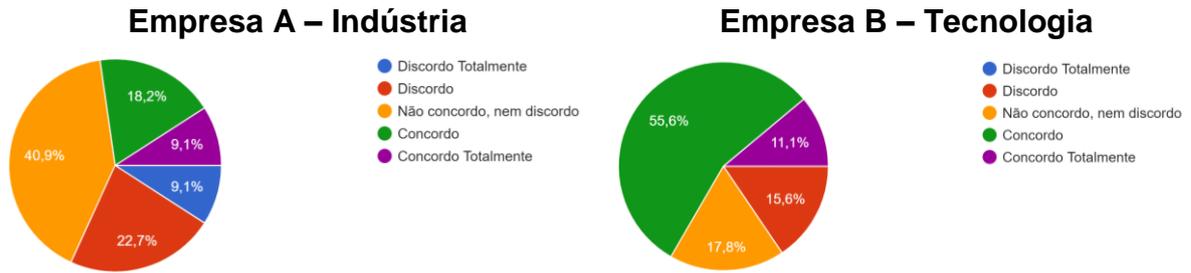


Fonte: Elaborada pelo autor.

Em linha com o aspecto anterior, também é importante ampliar a visão não só em relação ao planejamento das atividades, mas também em relação ao excesso de processos padronizados que acabam limitando a inovação e a liberdade para se fazer diferente. Aparentemente, ter processos bem definidos e segui-los parece ser uma forma eficiente de fazer as coisas, mas isso limita a possibilidade de evolução, principalmente quando qualquer tentativa de fazer diferente é vista como algo ineficiente. Em 1983, Stevenson já havia sugerido que uma Administração Empreendedora tinha uma orientação estratégica direcionada pela percepção de oportunidade e não pelo controle dos recursos, mas pela tomada de riscos e ainda por uma orientação para o crescimento rápido. Para isso, é necessário que os colaboradores tenham a liberdade de tentar o diferente, sem ficarem presos a processos imutáveis.

Como se pode constatar na Figura 30, na Empresa A – Indústria, os processos são mais presentes, o que é mais comum em seu setor, mas, ao mesmo tempo, o forte da mesma é justamente trabalhar nos pontos chaves de evolução desses processos padronizados para melhorá-los. O desafio da empresa é seguir os processos padronizado e continuar evoluindo em alternativas para que novas formas possam ser testadas, uma vez que a percepção dos colaboradores é de uma empresa com pouca flexibilidade nos processos. Na Empresa B – Tecnologia, é perceptível a liberdade e a existência de poucos processos engessados, o que potencialmente deixaria as pessoas mais livres para inovarem.

Figura 30 - Raramente seguimos métodos padronizados para a realização das atividades do dia a dia



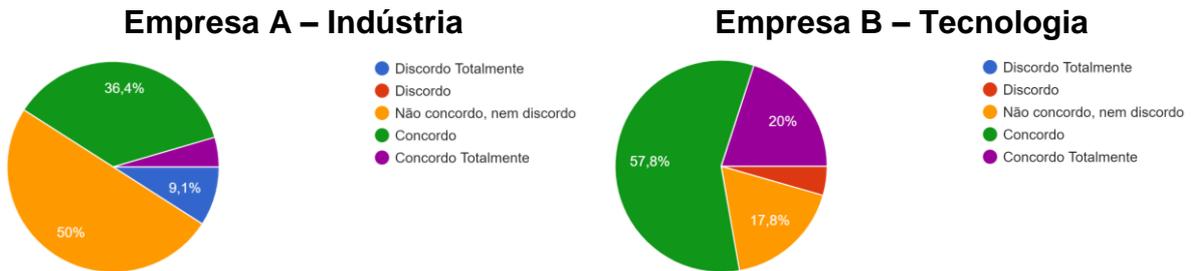
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### e) Recompensas e punições

Para potencializar os aspectos apresentados nos itens anteriores, é fundamental não só que as pessoas colaborem de forma diferenciada, mas que tenham capacidade de propor soluções inovadoras. A diferença é sutil, mas decisiva para o sucesso da empresa em não só ter uma equipe comprometida com boas ideias, soluções inovadoras, mas também capazes de gerar essas ideias no âmbito de uma estratégia empreendedora. Ainda nessa linha, as empresas devem recompensar o comportamento inovador, como forma de potencializá-lo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Ao avaliar os resultados, o nível de concordância na Empresa B – Tecnologia, foi consideravelmente maior do que na Empresa A – Indústria, como se pode constatar na Figura 31. É visível a oportunidade para a Empresa A – Indústria entender o porquê de as pessoas não estarem se sentindo reconhecidas com suas contribuições com uma intensidade mais adequada, uma vez que a empresa reconhece aqueles que geram as ideias mais interessantes. Na Empresa B – Tecnologia, esse reconhecimento é amplo e isso, naturalmente, gera um ambiente no qual as inovações potencializam-se, pois a certeza de reconhecimento é amplamente maior.

Figura 31 - Reconhecemos aqueles que colaboram de forma diferenciada com as atividades e as iniciativas, propondo soluções inovadoras



Fonte: Elaborada pelo autor.

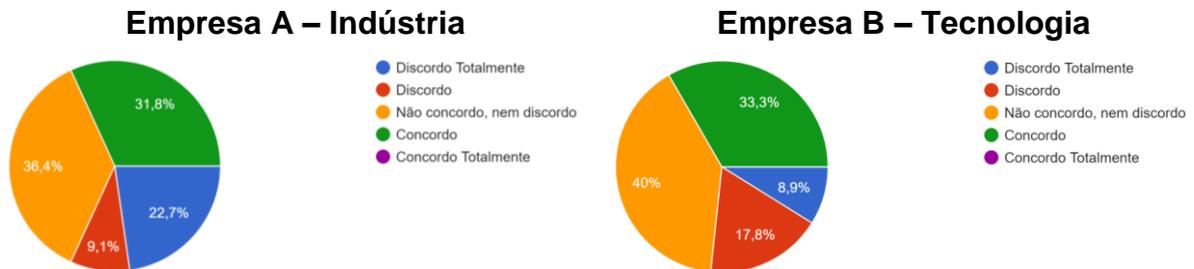
No interior de uma empresa, na construção de um Ambiente Organizacional propício ao Empreendedorismo Corporativo, as recompensas exercem um papel de sinalização daquilo que é esperado de comportamento ou de entrega e motiva os intraempreendedores (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Dessa forma, quem se destaca deve ser reconhecido e deve servir até mesmo de exemplo. Isso precisa ser expandido não somente para as metas fixas, mas também para outras conquistas como, por exemplo, para as boas ideias que geram oportunidades de inovação para a empresa e, conseqüentemente, torne-a mais competitiva a partir de uma estratégia empreendedora. O reconhecimento não precisa ser necessariamente financeiro, pode englobar outros meios que destaquem o comportamento diferenciado e esperado.

Quando se observa o quadro dos resultados das pesquisas aplicadas, percebe-se que parte dos colaboradores percebe a existência desse reconhecimento, mas também que isso ainda está longe de ser uma unanimidade. Isso denota uma oportunidade para que essas empresas reforcem a sinalização sobre suas expectativas em relação aos seus colaboradores e também em relação aos ganhos financeiros, uma vez que nas respostas do item anterior foi possível constatar que, em geral, eles perceberam o reconhecimento por meio de contribuições diferenciadas, mas não no âmbito financeiro, o que ficou evidente nesse item.

Para intraempreendedores, o reconhecimento financeiro é algo significativo, deve ser definido por méritos e é um fator importante de continuidade na empresa (MARVEL et al., 2007). Dessa forma, esse aspecto deve ser destacado como um

ponto de atenção importante para ambas as empresas, conforme se pode constatar na Figura 32.

Figura 32 - Aqueles que colaboram de forma diferenciada, principalmente com projetos inovadores e bem-sucedidos, recebem recompensas adicionais, além do sistema de recompensa padrão

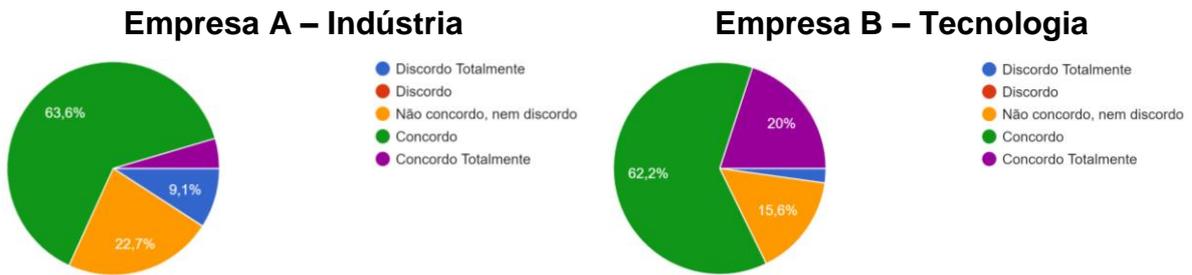


Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, como se pode constatar nas duas figuras anteriores (Figuras 31 e 32), é necessário que as empresas incentivem entregas além das esperadas por parte de seus colaboradores, de forma que eles acrescentem contribuições inesperadas. Além de isso ser uma condição necessária ao Empreendedorismo Corporativo, essa capacidade de entregar a mais é uma característica do intraempreendedor, que gera níveis altos e estáveis de envolvimento com o trabalho (GAWKE et al., 2009). Frente aos desafios diários, dificilmente uma empresa vai antever tudo num planejamento tradicional e, com isso, muito do que pode ser realizado de diferente, de inovador, será conhecido no decorrer da jornada e não estará previsto. Logo, o espírito dos intraempreendedores de ir além é decisivo nessa estratégia.

Observando-se os resultados obtidos por meio da pesquisa, foi possível verificar que em ambas as empresas analisadas, essa expectativa foi amplamente percebida pelos colaboradores, mais de 70%, como se pode constatar na Figura 33. Essa percepção é fundamental para que no dia a dia todos sejam desafiados a ir além, superando suas metas e contribuindo em aspectos não esperados em sua própria área ou em outras. Para isso, além de fomentar esse comportamento no Ambiente Organizacional, é fundamental que a empresa recrute pessoas que possuam em seu histórico a capacidade de se dedicar arduamente a um determinado objetivo e de superá-lo, ou seja, pessoas com um perfil intraempreendedor.

Figura 33 - O alcance das metas individuais e as da equipe são apenas parte do esperado de cada colaborador como contribuição para o sucesso das iniciativas da empresa

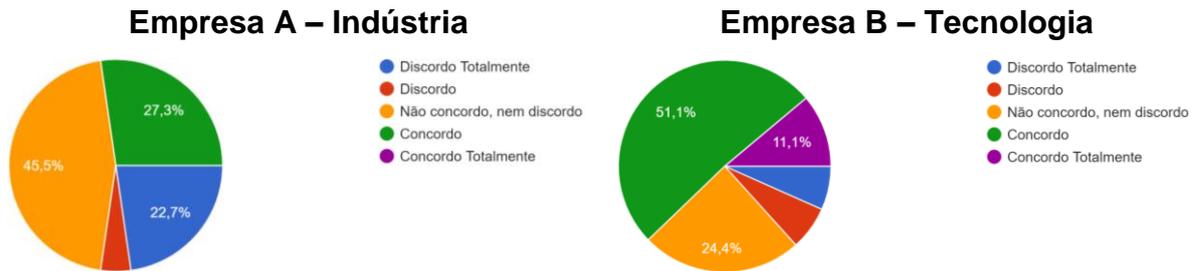


Fonte: Elaborada pelo autor.

Além do reconhecimento público e financeiro, as entregas dos colaboradores e, principalmente, suas contribuições extras devem ser avaliadas no momento de definir aqueles que deverão ser promovidos horizontal ou verticalmente ou mesmo de outras formas que a empresa venha a utilizar. Esse comportamento da empresa também se torna uma forma de sinalização do que é esperado dos colaboradores, destacando-os sobre todos os demais que desejem conquistar patamares mais elevados. Além disso, a promoção de colaboradores reconhecidos pelos comportamentos esperados funciona como um filtro de perfil, pois ela disseminará essa prática com mais ênfase sobre os demais e disseminará aspectos do Empreendedorismo Corporativo (DORNELAS, 2015).

Observando-se os resultados da pesquisa, conforme se pode constatar na Figura 34, a Empresa B – Tecnologia apresenta mais aderência a esse aspecto. A Empresa A – Indústria demonstra resultados que podem ser considerados críticos, tendo ainda a oportunidade de evoluir quanto a esse aspecto. A Empresa B – Tecnologia utiliza as estratégias de Empreendedorismo Corporativo de forma mais ampla, reforçando a liberdade de cada colaborador em inovar e reconhecendo esse comportamento. A Empresa A – Indústria baseia sua estratégia, fundamentalmente, na geração de ideias, reconhecendo as melhores num formato parecido com o de um concurso. Assim, é necessário verificar se existe alguma aderência entre os melhores colaboradores e as melhores ideias, ou se esses “ganhadores” destacam-se numa ideia pontual, mas no dia a dia não são consistentes em suas entregas e, por isso, não são aqueles que acabam sendo promovidos. É possível que a Empresa B – Tecnologia tenha identificado oportunidades para ampliar sua visão sobre o Empreendedorismo Corporativo dentro de suas próprias características.

Figura 34 - As promoções normalmente acontecem considerando-se além das entregas do dia a dia, o desenvolvimento de ideias novas e criativas



Fonte: Elaborada pelo autor.

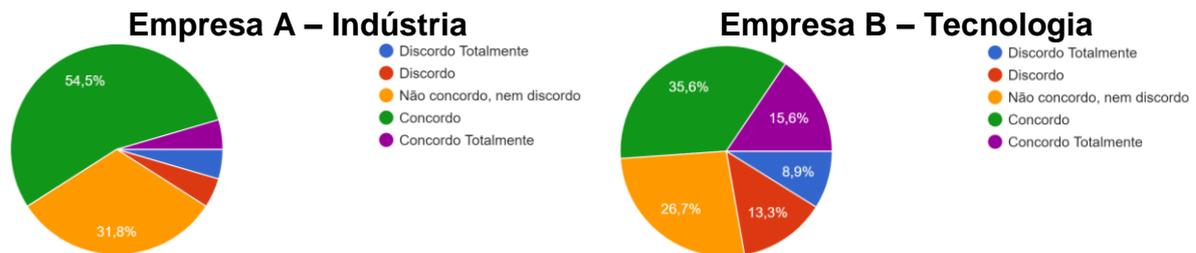
Nos últimos itens foram apresentados aspectos relacionados com o reconhecimento das conquistas e das ideias vencedoras, mas num processo de inovação. É comum ocorrerem erros, alguns até mesmo graves. Num passado não muito distante, era comum nas empresas que os erros fossem combatidos e que, por consequência, independentemente da motivação, os colaboradores fossem punidos e até mesmo demitidos. Algumas vezes, esses colaboradores estavam genuinamente buscando acertar ou buscando fazer diferente, mas a punição acabava indicando que eles deveriam ter seguido o caminho mais seguro.

Não mudando o caminho, ou seguindo o caminho mais seguro, nem sempre as empresas conseguirão os melhores resultados, até mesmo porque, frequentemente, esse caminho é óbvio para todos e não acrescenta nenhuma vantagem competitiva. Com um comportamento assim, uma empresa não consegue obter os benefícios de uma estratégia baseada no Empreendedorismo Corporativo. Para obter esses benefícios, é necessário criar uma cultura na qual as pessoas aprendam com seus erros, na qual as pessoas não sejam punidas quando não forem bem-sucedidas e ganhem cada vez mais confiança e espaço para poderem inovar (BUEKENS, 2014).

Ao avaliar os resultados das pesquisas, constatou-se que mais de 50% dos respondentes concordaram que, em suas empresas, o ato de errar ao tentar acertar não gerou punição. Isso não significa que os erros não devam ser avaliados, mas que, se não ocorrerem por falta de comprometimento, por exemplo, o esperado deva ser que eles gerem oportunidades de aprendizados, que tragam resultados no futuro. Também é interessante notar que o comportamento em ambas as empresas analisadas foi parecido, conforme se pode constatar na Figura 35. Claramente foi

possível identificar que esse foi o norte das empresas, mas que a percepção dos colaboradores sobre o que é um erro justificável ou não, pode diferir de acordo com o histórico de punições das mesmas. Esse é um aspecto básico do Empreendedorismo Corporativo e, sem aderência ao mesmo, as empresas não teriam condições de serem amplamente inovadoras.

Figura 35 - Quando um projeto não obtém sucesso numa tentativa clara de acerto, as pessoas envolvidas não são punidas ou criticadas



Fonte: Elaborada pelo autor.

### Síntese dos Resultados – Ambiente Organizacional Empreendedor:

Ao analisar o conjunto de resultados relacionados com os aspectos do Ambiente Organizacional que compõe o Empreendedorismo Corporativo, foi possível verificar um maior nível de aderência da Empresa B – Tecnologia. A Empresa A – Indústria apresentou baixa aderência em alguns aspectos, demonstrando oportunidades para maior aderência ao Empreendedorismo Corporativo e, por consequência, na obtenção de seus benefícios. Essas oportunidades estão concentradas nos aspectos que envolvem a não padronização das atividades, as metas desafiadoras e o reconhecimento daqueles que colaboram de forma diferenciada e inovadora. Esses aspectos, em geral, são mais rígidos nas indústrias do que em outros setores e, logo, podem representar um desafio maior.

Os resultados demonstraram, a princípio, duas questões fundamentais: embora ambas as empresas destaquem-se em seus respectivos setores como empreendedoras e inovadoras, há distinções claras de aderência que podem ser ocasionadas pelo fato de pertencerem a setores diferentes. Para a avaliação quanto a esse item, a ferramenta utilizada demonstrou a necessidade de capturar a existência dos aspectos relacionados ao Ambiente Organizacional. A seguir, buscando a continuidade de entendimento e de aprofundamento em relação a essas

questões, serão apresentados os resultados da Interação de Recursos de Modo Empreendedor.

#### 4.2.2.3 Interação de recursos de modo empreendedor nas empresas analisadas

Empreendedores muitas vezes não têm os recursos na quantidade ou na forma necessária para executarem aquilo que precisam. Assim, é comum que, num processo de bricolagem, eles utilizem tudo o que têm disponível para desenvolverem aquilo que estão empreendendo. Uma Administração Empreendedora, comprometida com a geração de um Ambiente Organizacional Empreendedor, busca colocar à disposição o máximo de recursos possíveis para que o Empreendedorismo Corporativo potencialize-se. Sendo assim, os recursos disponibilizados interagem de modo empreendedor, a partir da ação de intraempreendedores, que desenvolvem frentes que aceleram a inovação (DORNELAS, 2001).

Em relação à interação de recursos, os aspectos mapeados por meio da pesquisa bibliográfica foram: clientes, pessoas, liderança direta, ambiente externo, recursos financeiros, conhecimento, criatividade, oportunidades, inovação e tecnologia. Partindo desses aspectos, algumas perguntas do questionário foram direcionadas para entender em que nível a presença deles é percebida pelos colaboradores nas empresas estudadas.

##### a) Ambiente externo

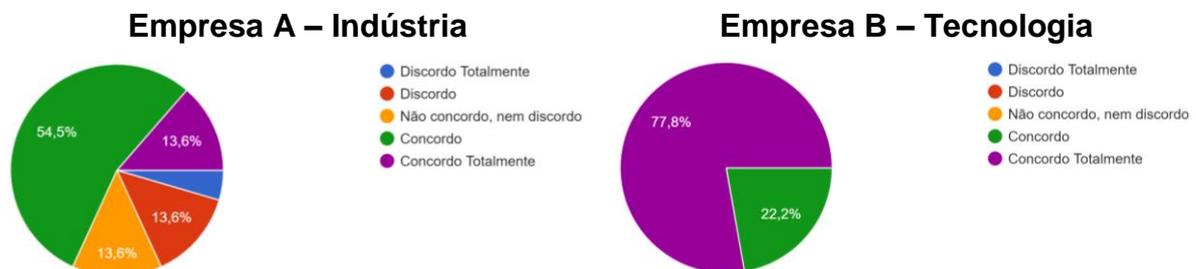
Cada mercado oferece o seu desafio: alguns são ágeis e altamente competitivos; outros são tradicionais e com baixo ritmo de evolução. De qualquer forma, em ambos, as empresas precisam ser altamente competitivas para que possam se destacar.

Nos mercados mais ágeis, os tecnológicos, por exemplo, a agilidade e a adaptação é questão de sobrevivência. Nos mercados mais tradicionais, por sua vez, são grandes oportunidades para se diferenciarem e conquistarem uma grande vantagem competitiva, isso se a empresa não estiver enfrentando a disrupção do setor em que está inserida, pois, nesse caso, ela não terá escolha, terá que se transformar rapidamente. Para esse fim, a adoção pela empresa de uma estratégia

de Empreendedorismo Corporativo visa justamente gerar uma melhor adaptação e até destaque dentro do mercado em que atua, ou em que venha a identificar eventuais oportunidades.

A partir dos resultados da pesquisa realizada, foi possível constatar que ambas as empresas analisadas atuam em setores em constante evolução e que possuem concorrentes inovadores. A Empresa B – Tecnologia, na visão de seus colaboradores, está inserida em um mercado com esses aspectos ainda mais relevantes, o que já era de se esperar, principalmente por se tratar de uma empresa de tecnologia. Logo, ser inovadora e capaz de evoluir rapidamente são características fundamentais para a sobrevivência nesse setor, conforme demonstra a Figura 36.

Figura 36 - O mercado em que atuamos está em constante evolução e possui concorrentes altamente inovadores



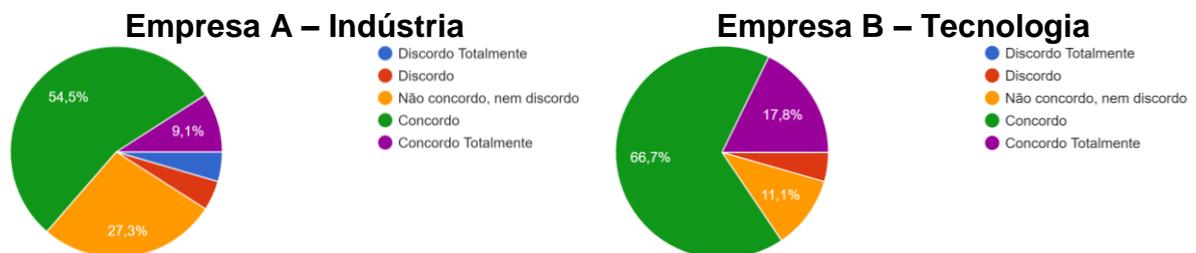
Fonte: Elaborada pelo autor.

Com um direcionamento empreendedor e um ambiente organizacional propício ao Empreendedorismo Corporativo, é necessário que a empresa detenha a colaboração entre as áreas, as pessoas e os recursos necessários para que as “matérias primas” sejam transformadas em produto final, entregando uma empresa ágil, moderna, com alta capacidade de inovar e à frente das outras do seu setor. Esses recursos, informações e até mesmo a colaboração devem acontecer não somente numa visão interna da empresa, mas também na interação da empresa com o mercado, com os reguladores, os clientes etc. Nesse sentido, a mentalidade empreendedora favorece a empresa na análise da incerteza ambiental e do mercado, demonstrando a disposição dos indivíduos e das empresas em assumirem riscos a fim de comercializarem inovações. Essa mentalidade não se resume somente a identificar continuamente as oportunidades, mas também em enfatizar a

execução, uma vez que os indivíduos dotados de mentalidade empreendedora utilizam a energia de todos os que estão sob seu domínio, dentro e fora da empresa, em busca de oportunidades (MCGRATH; MACMILLAN, 2000).

Como resultado da pesquisa, foi possível identificar, na percepção dos colaboradores, que a Empresa A – Indústria e a Empresa B – Tecnologia monitoram seus *stakeholders* e buscam antecipar ou seguir seus movimentos, o que contribui, naturalmente, para que seus colaboradores estejam mais conscientes do ambiente no qual a empresa está inserida, e dos recursos disponíveis, potencializando, assim, as oportunidades identificadas e aproveitadas, conforme demonstra a Figura 37.

Figura 37 - Monitoramos o mercado constantemente para antecipar movimentos dos órgãos reguladores e concorrentes ou segui-los quando avaliamos ser interessante



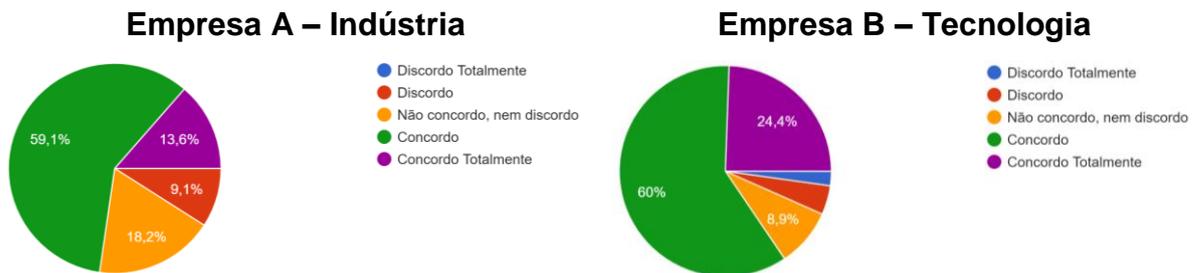
Fonte: Elaborada pelo autor.

## b) Liderança direta

Conforme discutido anteriormente, um planejamento engessado pode agir contra o Empreendedorismo Corporativo, pois para contribuir com a inovação, irá requerer flexibilidade e bastante liberdade das pessoas. Isso se traduz em autonomia, principalmente de gestores para que sejam ágeis na tomada de decisão do dia a dia e possam apoiar seus colaboradores em todos os níveis. Cates (2007) postula sobre o suporte gerencial dos líderes, disseminando que a inovação é responsabilidade de todos e que os colaboradores devem ter autonomia sobre a melhor maneira de realizar o seu trabalho, ambos os fatores decisivos para o Empreendedorismo Corporativo. Mesmo que a alta direção norteie a empresa para uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo, mas não dê liberdade para a média gerência e nem mesmo para analistas e outros cargos, a evolução poderá ser mínima, pois a empresa continuará burocrática e irá impor barreiras ao empreendedorismo.

Os resultados da pesquisa demonstraram que, em proporções parecidas, ambas as empresas pesquisadas apresentaram, a partir da percepção de seus colaboradores, percentuais acima de 70% de concordância sobre a autonomia de seus líderes. Essa liberdade, naturalmente, abriu as portas para que esses líderes incentivassem a inovação e reconhecessem entregas diferenciadas daqueles que se comprometeram com essa inovação, criando assim uma força motriz inovadora dentro da empresa (Figura 38).

Figura 38 - Os líderes em todos os níveis possuem autonomia para executar o trabalho junto com suas equipes, definindo a melhor forma de buscar os objetivos e incentivando a inovação



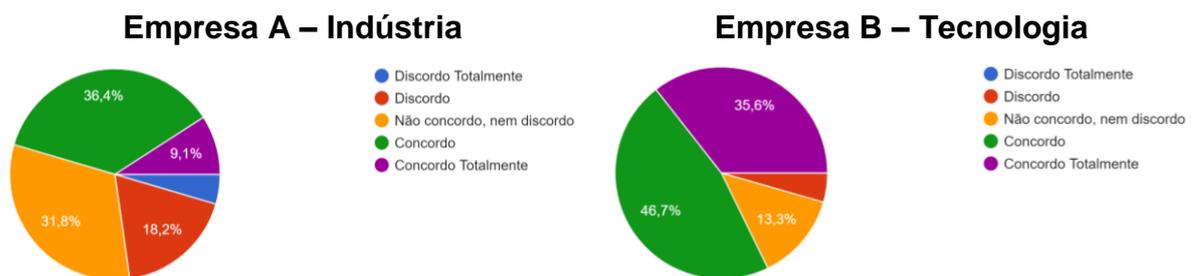
Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à colaboração, o ego e a vaidade são sempre fatores decisivos que podem comprometer fortemente as relações. Pessoas com ego inflado ou vaidosas ouvem menos, mudam menos de posição, são cheias de si, ficando, assim, mais sujeitas a errarem. Além disso, essas pessoas tendem a dar menos espaço para que os outros possam se posicionar e possam crescer com suas próprias contribuições. Botelho (1991) ressalta que é muito comum o uso do poder para satisfazer o ego pessoal e não para obter os resultados necessários à empresa. Dessa forma, um ambiente no qual isso não seja uma regra, que não cultive as personalidades, mas que gere um sentimento de que todos estão juntos e que o cargo remete muito mais a uma questão de organização e níveis de tomada de risco do que a verdades absolutas, é um ambiente que se apresenta mais propício ao Empreendedorismo Corporativo.

Nesse sentido, a Empresa B – Tecnologia demonstrou estar bem mais adepta a esses conceitos, com uma liderança, segundo a percepção dos colaboradores, mais colaboradora e menos vaidosa. A Empresa A – Indústria apresentou um patamar bem inferior ao da Empresa B – Tecnologia, uma vez que mais de 45% das

peças concordaram que o ego e a vaidade não eram um problema, e ainda outros 31% posicionaram-se com uma avaliação neutra. É sempre interessante aprofundar nesse aspecto, pois podem existir personalidades específicas, ou mesmo áreas, que demonstrem um comportamento distinto, uma vez que cerca de 20% dos entrevistados discordaram da ausência de um patamar baixo de ego no dia a dia (Figura 39).

Figura 39 - O meu líder direto e o de outras áreas não demonstram comportamentos que denotem ego e vaidade, principalmente no acesso, discussões e tomada de decisão



Fonte: Elaborada pelo autor.

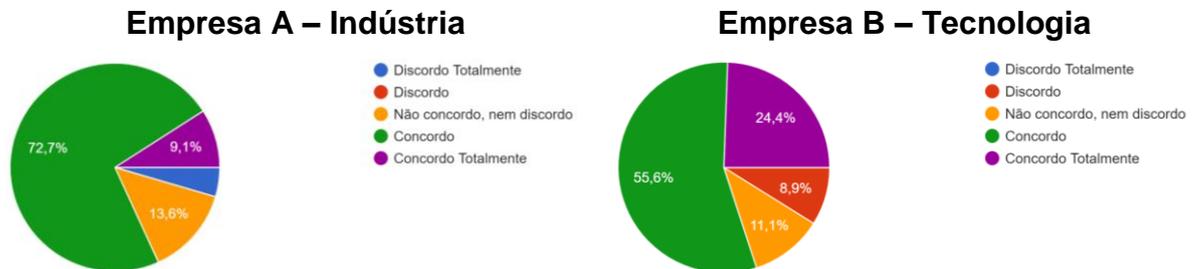
### c) Conhecimento

Ainda em linha com a referência anterior, o empreendedor utiliza a energia de todos os que estão sob seu domínio, dentro e fora da empresa, em busca de oportunidades (MCGRATH; MACMILLAN, 2000). Nesse sentido, questões não dominadas podem ser decifradas por especialistas consultados, conseqüentemente, aportando conhecimentos novos para a empresa e encurtando distâncias entre as oportunidades e a execução. Assim, em um mundo globalizado, onde o acesso à informação é muito maior, tirar proveito disso para adquirir novos conhecimentos é essencial. Noutros tempos, os segredos e a exclusividade da informação eram o melhor caminho a ser seguido; no entanto, atualmente, o cenário é outro.

Uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo requer os níveis mais altos de informações e de conhecimentos possíveis, além da abertura e da colaboração, buscando as pessoas e as empresas mais especializadas nos assuntos que estiverem em foco. A pesquisa realizada demonstrou que os colaboradores perceberam que a empresa buscava o conhecimento externo sempre que necessário, conforme demonstra a Figura 40. Esse comportamento aberto tende a

tornar as empresas mais integradas com o ecossistema no qual estão inseridas, dele extraindo o melhor possível para desenvolverem suas atividades.

Figura 40 - Não somos donos da verdade, consultamos especialistas e todos aqueles que podem colaborar com nossas ideias e estratégias

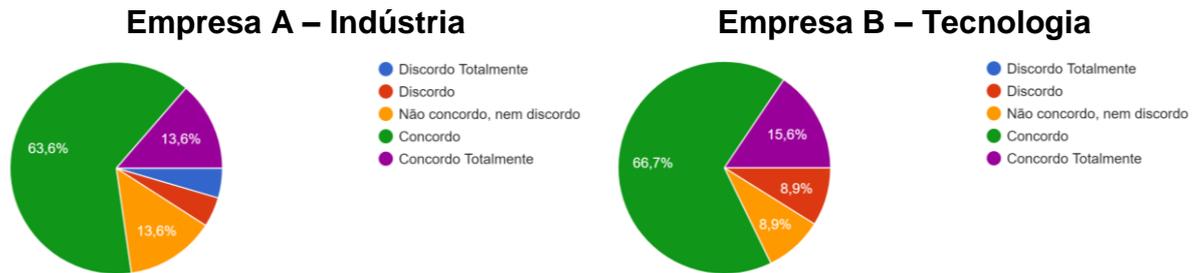


Fonte: Elaborada pelo autor.

A colaboração vem se destacando como forma de enfrentar um mundo mais complexo, no qual, dificilmente, uma empresa domina todos os recursos que ela necessita para ser bem-sucedida em seus diversos projetos. Essa colaboração ocorre na interação de umas com as outras, na associação com projetos específicos, na troca de informações, de ferramentas, de produtos e outros. O mesmo ocorre no âmbito pessoal. Pessoas dentro de equipes ou fora delas buscam ajuda, apoio, orientação e conhecimento entre si para executarem suas atividades. Essa pode ser também uma estratégia de *Corporate Venturing* externo, que busca inovações desenvolvidas fora da empresa, envolvendo novos negócios criados por outras pessoas ou organizações. Normalmente, esses negócios são muito novos e estão no estágio inicial de crescimento, recebendo o investimento ou sendo adquiridos pela empresa (COVIN; MILES, 2007; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011).

A partir da percepção de seus colaboradores, as empresas pesquisadas demonstraram ser abertas e utilizarem tanto o conhecimento interno quanto o relacionamento com outros *stakeholders* para atingirem seus objetivos. É interessante notar o padrão de comportamento de empresas reconhecidas como empreendedoras, uma vez que mesmo pertencendo a setores diferentes, com dinâmicas diferentes, entre diversos aspectos que as distinguem, mais de 70% de seus colaboradores referenciam a existência desse aspecto, conforme demonstra a Figura 41.

Figura 41 - Mantemos relacionamento com outras áreas, parceiros e até concorrentes, pois acreditamos que juntos somos ainda mais capazes



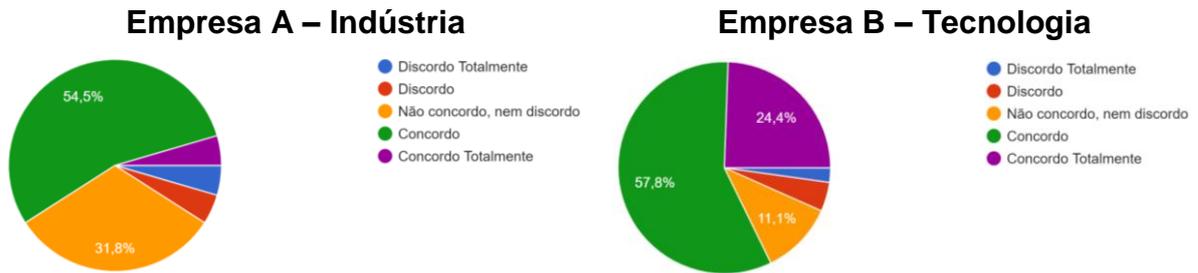
Fonte: Elaborada pelo autor.

As pessoas que compõem uma empresa, juntamente com todos os esforços da alta liderança, definem grande parte do sucesso empresarial. Nesse cenário, é imprescindível que as empresas que buscam se destacar sejam um celeiro de talentos e que estes, por sua vez, tenham todo o necessário para realizarem o seu trabalho.

Em um mundo competitivo, atrair os melhores talentos com certeza precisa estar na pauta diária de toda empresa. A adoção de uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo requer que a empresa disponha dos melhores talentos em cada área para atuarem com um olhar diferenciado sobre tudo, sendo criativos, inovando e gerando ganhos para a mesma. Ter pessoas assim também é fator chave de sucesso para o Empreendedorismo Corporativo, uma vez que intraempreendedores motivam-se, entre outras coisas, ao perceberem que estão trabalhando com outros profissionais altamente competentes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

As empresas analisadas reconhecidamente adotam estratégias de Empreendedorismo Corporativo. Em linha com a necessidade de ter os melhores talentos, em geral, a percepção de mais de 60% dos colaboradores é que elas buscam esse patamar, como demonstra a Figura 42. Nos resultados da Empresa A – Indústria, foi possível verificar que ela apresenta mais oportunidade de desenvolvimento nesse aspecto, uma vez que o percentual de concordância dos colaboradores foi inferior ao da Empresa B – Tecnologia. De qualquer forma, é possível afirmar que a busca por esses talentos foi constante e, de fato, em ambas as empresas, trata-se de uma estratégia.

Figura 42 - Buscamos internamente e no mercado os melhores talentos em cada área como fonte principal de conhecimento para a inovação e para o desenvolvimento dos negócios



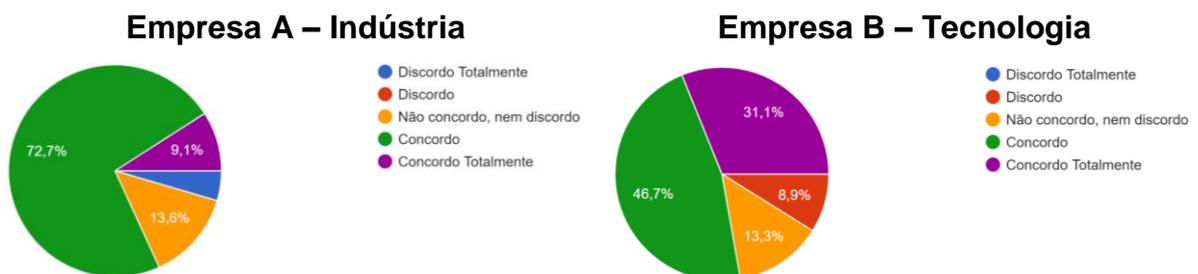
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### d) Clientes

No geral, todas as empresas buscam atender às necessidades dos clientes. Assim, é fundamental que as empresas tenham um olhar bem atento aos clientes e às suas necessidades, de forma que atendam a elas rapidamente e da melhor forma possível. Empresas que possuem esse comportamento tendem a ser mais bem-sucedidas que as outras. Logo, é fundamental para as empresas desenvolverem formas diferenciadas de proximidade com seus clientes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Na visão de seus colaboradores, esse aspecto de proximidade com o cliente está fortemente presente em ambas as empresas analisadas. O cliente é ouvido atentamente e essas empresas buscam entender e atender às suas expectativas, conforme demonstra a Figura 43.

Figura 43 - Ouvimos e estudamos atentamente nossos clientes, buscando identificar oportunidades para atender às suas necessidades e expectativas



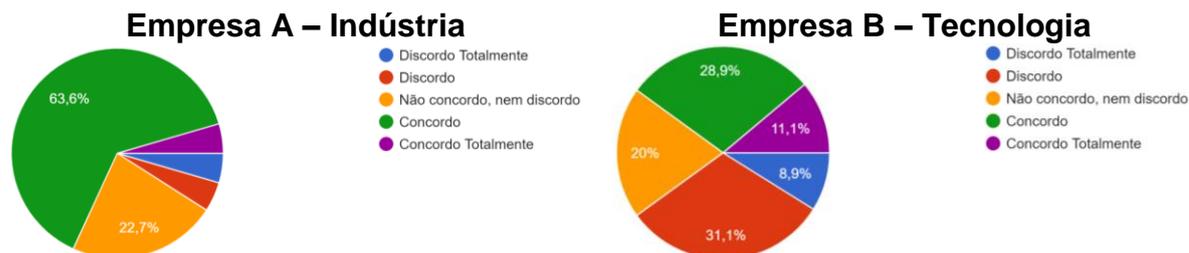
Fonte: Elaborada pelo autor.

## e) Inovação

No ambiente de trabalho, a pressão e a sobrecarga são inimigas da criatividade e da inovação. Uma carga de trabalho adequada, com incentivo a períodos que possam se dedicar à inovação, pode ser uma alternativa para garantir que os colaboradores tenham o tempo necessário para desenvolver atividades além de suas obrigações e resolver problemas no longo prazo (CATES, 2007).

Na Empresa A – Indústria foi possível verificar que existe um nível de equilíbrio maior entre o tempo e a carga de trabalho diária. Na Empresa B – Tecnologia isso não apareceu da mesma forma, uma vez que mais de 40% das pessoas declararam que concordaram que o tempo é adequado, porém outros 40% discordaram diretamente, o que pode remeter a uma percepção de sobrecarga de trabalho, o que impede a disponibilidade do tempo necessário para exercitar a criatividade e a inovação (Figura 44).

Figura 44 - No geral, temos o tempo necessário para realizar o nosso trabalho



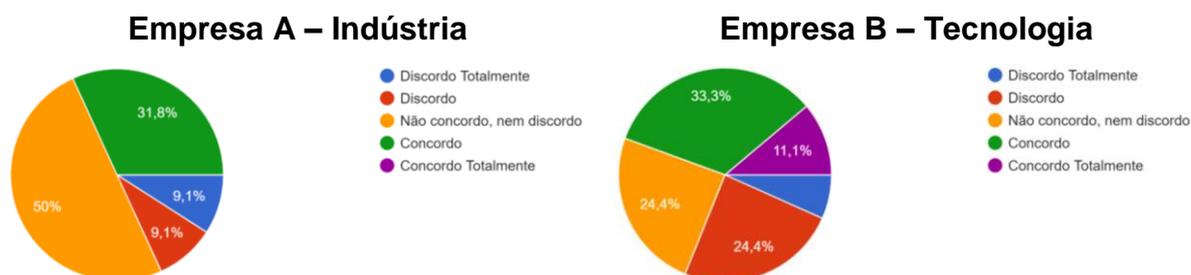
Fonte: Elaborada pelo autor.

A disponibilidade de tempo é um dos fatores que afeta as iniciativas empreendedoras, como postuladas por Cates (2007). Para ele, essa disponibilidade é permitir que as pessoas tenham tempo para se dedicarem a novas ideias e a projetos e, assim, resolvam problemas em longo prazo. Dessa forma, ter tempo para realizar as atividades do dia a dia e ainda buscar contribuir com a empresa de outras formas é essencial para que os colaboradores possam inovar. Quando eles não dispõem de tempo, eles focam somente em atividades de curto prazo o que, por consequência, não contribui para a evolução da empresa. Além disso, as atividades inovadoras exigem pesquisas, estudos e outros, para que seja possível implementá-las.

Ainda nesse sentido, num mundo em acelerada evolução, principalmente no interior de uma empresa, ter tempo para conversar, desenvolver novas iniciativas e estudar assuntos relevantes para os negócios pode tornar os colaboradores muito mais assertivos e contributivos com outros aspectos, não se limitando aos de sua área. Obviamente, isso é um desafio, num mundo onde a eficiência é doutrinada como essencial para que a empresa sustente-se no tempo, o que não é de forma nenhuma um equívoco, mas que deve ser pautado sempre com equilíbrio.

Como foi possível verificar nos resultados da pesquisa, a Empresa B – Tecnologia, apresentou um pouco mais de flexibilidade que a Empresa A – Indústria, mas, no geral, o resultado de ambas foi muito baixo. Isso demonstra que as empresas podem estar perdendo oportunidades, devido ao fato de seus colaboradores não terem tempo disponível para pesquisar e nem para desenvolverem suas ideias e, assim, contribuírem com as dos demais (Figura 45).

Figura 45 - Temos tempo disponível para estudar, conversar e desenvolver iniciativas que serão importantes para a companhia e que muitas vezes estão além do nosso escopo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando as pessoas no interior da empresa começam a perceber que o fato de falharem na tentativa de acertar não as deixará sujeitas à punição, muito pelo contrário, poderá ser utilizado, principalmente, como forma de adquirir novos conhecimentos, a aptidão ao risco também começará a crescer. Essa crença é fundamental para que as pessoas não tenham medo de ousar ao detectarem oportunidades; para que não tenham medo de sugerir; que entendam que a emoção de enfrentar o risco está bem mais ligada ao prazer de tentar, de estar num ambiente que propicie isso e, principalmente, na sua capacidade de acertar. Essa crença muda a empresa e os colaboradores de patamar em relação ao seu comportamento diante das perspectivas de evolução de correr riscos. Essa

confiança é essencial em um ambiente propício ao Empreendedorismo Corporativo, que incentiva a tentativa e o erro, viabilizando a experimentação e aceitando fracassos como forma de encontrar e de desenvolver novas oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014)

De um modo geral, em ambas as empresas pesquisadas, foi possível verificar que as pessoas acreditavam que podiam ousar e até falhar, pois não tinham como inovar sem estarem abertas ao risco do fracasso. Mas, ao mesmo tempo, estavam cientes de que se errassem, seria necessário aprender rápido com o erro, e não continuar cometendo os mesmos erros e seguindo adiante (Figura 46).

Figura 46 - Acreditamos que para inovar é necessário estar aberto ao fracasso e aprender rapidamente com ele



Fonte: Elaborada pelo autor.

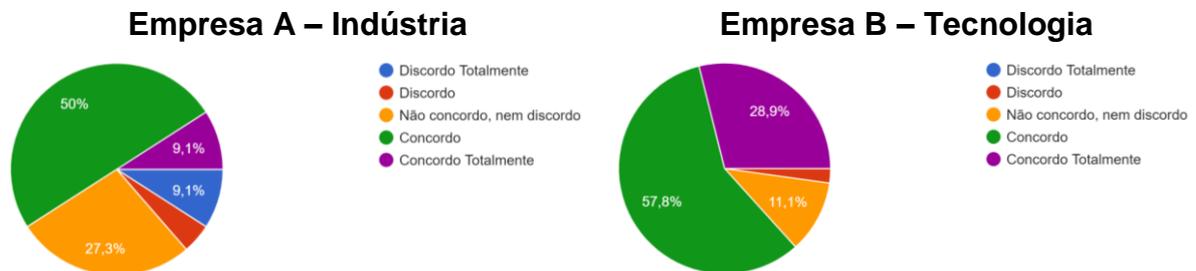
Uma empresa que soma os recursos necessários em busca da inovação possui colaboradores criativos; norteia o Empreendedorismo Corporativo como estratégia; gera um sentimento de capacidade para identificar oportunidades inovadoras que, eventualmente, não estão sendo vistas pelos concorrentes e, por consequência, faz disso tudo uma diferenciação. Além do mais, esse sentimento reflete na autoestima dos colaboradores ao acreditarem cada vez mais nessa capacidade e ao ousarem em busca do diferente, do desconhecido, que possui potencial para alavancar os resultados. Isso se dá quando a empresa tem comprometimento com a oportunidade, ou seja, ela não só estimula a identificação, mas de fato age perante uma oportunidade (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Segundo Miller (1983), uma empresa empreendedora busca pela inovação, toma riscos e cria inovações proativas como forma de vencer seus competidores. Incentivar a tomada de riscos e a inovação no dia a dia capacita os colaboradores

para agirem, porém, esse incentivo tem o limite da responsabilidade e, principalmente, deve-se atentar para que os riscos não estejam em um nível que possam comprometer a imagem da empresa.

Em ambas as empresas, esse cuidado foi perceptível. O incentivo à tomada de riscos esteve presente, o que é benéfico sob o ponto de vista do Empreendedorismo Corporativo, mas o cuidado com a imagem deve ser diário. Dessa forma, mais de 60% dos respondentes constataram que nas empresas esses cuidados foram tomados, existindo uma composição de tomada de risco e um cuidado com a imagem das mesmas (Figura 47).

Figura 47 - Somos desafiados a tomar riscos desde que eles não sejam irresponsáveis principalmente em relação à experiência do cliente e à imagem da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor.

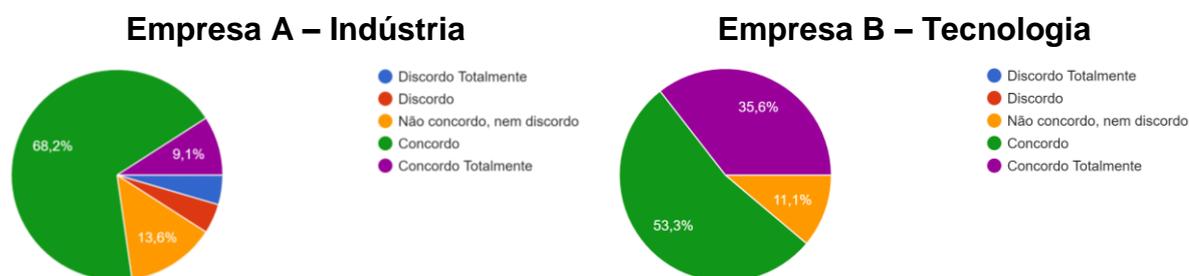
É conhecido que uma empresa que busca ser bem-sucedida precisa evoluir continuamente seus processos, principalmente, num mundo competitivo. Esse inconformismo em sempre buscar o melhor garante à empresa uma condição de eficiência e de qualidade que, por consequência, pode se tornar um diferencial. Empresas tradicionais enfrentam a necessidade natural de inovar na gestão, nos modelos de negócios, nos sistemas, nos processos e nos produtos para acompanhar a evolução do mercado, beneficiar os *stakeholders* (LAWSON; SAMSON, 2001; SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014), enfrentar a concorrência tradicional, atingir níveis de eficiência maiores e, assim, apresentar margens de rentabilidade satisfatórias e vantagens competitivas sustentáveis (LIN et al., 2010; SAUNILA; UKKO, 2012).

Há empresas que são reconhecidas por prestarem excelentes serviços, atendimento ou por terem os melhores produtos, o que é fruto de muitos anos de melhoria contínua. O Empreendedorismo Corporativo como estratégia, depende dessa disposição para que novas ideias sejam identificadas e, ao serem

encontradas, que possam ser desenvolvidas e implantadas com amplo apoio da empresa.

Os resultados apresentados demonstraram que ambas as empresas foram tomadas por um inconformismo e que buscaram constantemente a evolução dos seus produtos, serviços e processos, mesmo que estivessem com boa *performance*. Esse comportamento, quando presente, indica que as empresas não pararam de buscar oportunidades de evolução nas mais diversas áreas e que, frente ao seu nível de destaque, essa boa prática tem contribuído para o crescimento das mesmas (Figura 48).

Figura 48 - Continuamos investindo para inovar e aperfeiçoar constantemente mesmo processos, produtos ou serviços com ótimos resultados



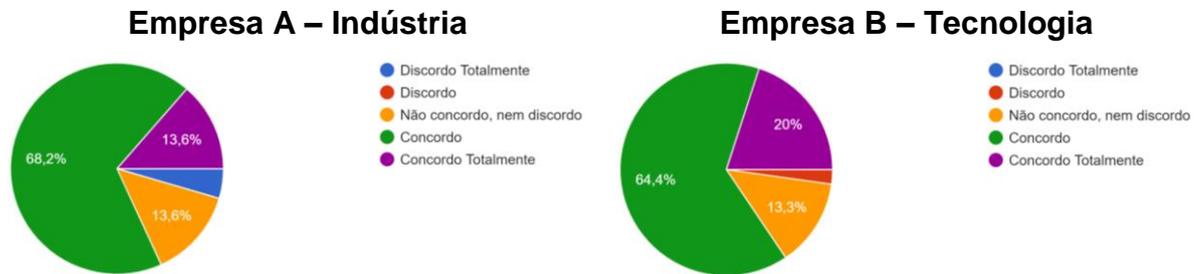
Fonte: Elaborada pelo autor.

Para que a inovação aconteça, é preciso que haja um ambiente propício e que as pessoas possuam as características necessárias para buscá-la. Além disso, é fundamental que, no âmbito da empresa, a inovação seja apoiada e que a expectativa não seja que ela aconteça naturalmente. Para isso, é necessário experimentar e, assim, esse apoio materializa-se na liberação e realização desses experimentos, no estímulo à geração de ideias e na participação em outras atividades que produzirão oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Esse comportamento potencializará o Empreendedorismo Corporativo, que fomentará várias ações em avaliação no interior da empresa, buscando perpetuar aquelas que apresentem resultados relevantes e sustentáveis.

Em ambas as empresas, foi possível constatar esse apoio na visão de mais de 80% dos colaboradores respondentes. Esse processo potencializou a inovação, uma vez que essa passou por um número elevado de tentativas e erros, até chegar ao patamar esperado de um produto ou serviço. Além disso, esse nível de apoio

também sinalizou para os intraempreendedores que eles tinham a validação da empresa para continuarem persistindo (Figura 49).

Figura 49 - A empresa apoia projetos experimentais buscando a inovação nos processos, produtos e serviços



Fonte: Elaborada pelo autor.

#### f) Pessoas

No dia a dia, por mais liberdade que a empresa gere, um intraempreendedor precisa buscar apoio para suas ideias, por isso, vai buscar compartilhar suas decisões com seus pares, antes de eles se comprometerem. Assim, é essencial para o empreendedor que ele construa uma rede de apoio às suas ideias em vários níveis, até o momento em que receba o sinal verde. A partir de então, com os recursos necessários, ele deve buscar converter colaboradores entusiastas em uma equipe para, em conjunto, buscarem alcançar os objetivos. Ao longo do caminho, haverá resistências, frustrações, mas a paixão e a persistência, somadas à lógica de negócios, devem continuar convertendo apoiadores para o projeto (BUEKENS, 2014). Nesse sentido, quanto mais a hierarquia da empresa for sensível a bons argumentos, maior sucesso o intraempreendedor obterá em suas iniciativas.

Os resultados demonstraram que, no geral, em ambas as empresas as pessoas foram sensíveis a bons argumentos. A Empresa A – Indústria apresentou uma concordância de 50% em relação a esse aspecto, frente a um patamar em torno de 80% da Empresa B – Tecnologia. É fundamental avaliar esse aspecto profundamente na Empresa A – Indústria, pois crenças imutáveis são consideradas barreiras para a inovação e podem estar, em algumas áreas, sendo barreiras para o Empreendedorismo Corporativo (Figura 50).

Figura 50 - As pessoas na empresa, embora geralmente de convicção firme, mudam seus pensamentos e evoluem suas ideias diante de bons argumentos e dados

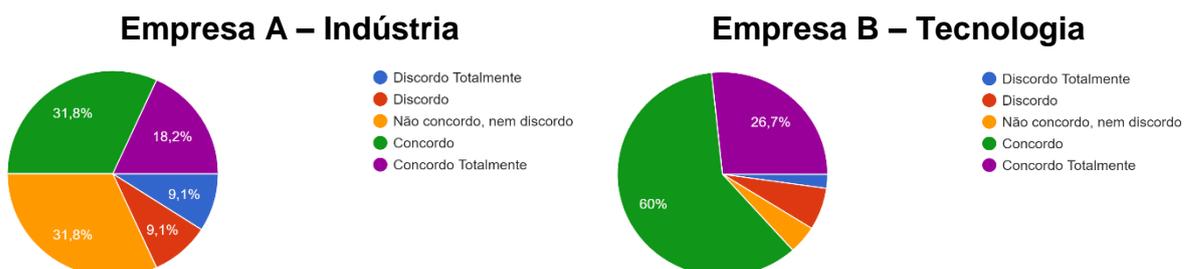


Fonte: Elaborada pelo autor.

Covin e Slevin (1991) afirmam que o trabalho em equipe deve ser influenciado e estimulado no âmbito do Empreendedorismo Corporativo. Além de estimular, é fundamental que as equipes sejam abordadas de forma multidisciplinar, sem importar a área, buscando agrupar todos aqueles que forem necessários num mesmo ambiente para maior interação e complementariedade de conhecimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Nesses aspectos, os resultados demonstraram que na Empresa B – Tecnologia, o nível de trabalho em equipe, na percepção dos colaboradores, ultrapassou 80%. Na equipe da Empresa A – Indústria, foi possível notar um patamar na faixa de 50%. Ambos os patamares são muito significativos, mas as oportunidades de evolução devem ser avaliadas (Figura 51).

Figura 51 - Trabalhamos sempre com a colaboração dentro e entre equipes para superar os resultados esperados pela companhia



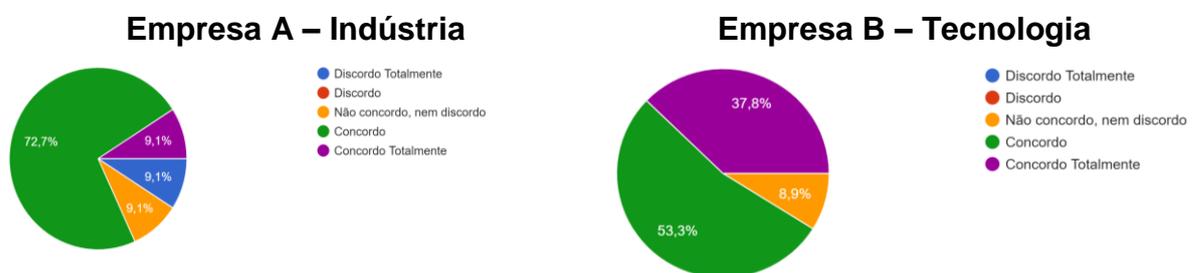
Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa colaboração que vem sendo observada nos aspectos anteriores, influencia diretamente os valores, as crenças e os comportamentos na cultura da

empresa e gera um sentimento de pertencimento (FILIPOVA, 2015). Ela pode ainda se ampliar, uma vez que as pessoas passam a sentir que ao seu redor existe uma corrente de apoio, de trabalho por um objetivo único. Esse comportamento também pode ser benéfico ao clima da empresa, o que é essencial para uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

Em ambas as empresas, os colaboradores demonstraram amplamente o sentimento de cooperação e, principalmente, também se sentiram bem por contribuírem com as mesmas. Esse aspecto torna as equipes mais fortes e mais preparadas para empreender frente aos objetivos e, nos momentos de dificuldade ou quando tiverem que ser potencializadas as oportunidades encontradas, a equipe irá cooperar em busca da melhor alternativa (Figura 52).

Figura 52 - Quando colaboramos com as outras áreas, temos um sentimento de grande satisfação e pertencimento

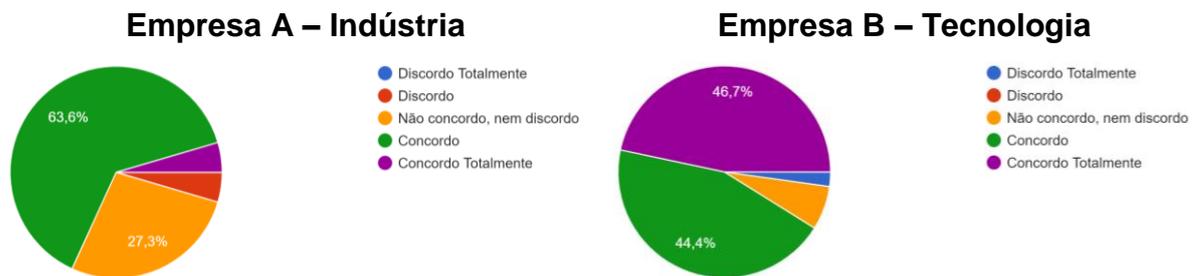


Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda em linha com os referenciais anteriores, é importante que esse trabalho em equipe reflita até mesmo no nível de apoio e de complementariedade em relação ao que se domina ou não. Uma vez compartilhado o conhecimento, as equipes tornam-se mais preparadas para executarem aquilo a que estão sendo desafiadas. Esse é um sentimento base do espírito de time e é altamente benéfico para a implantação e o desenvolvimento de uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

Essa percepção de apoio, principalmente quando não se domina a tarefa, é ampla em ambas as empresas, demonstrando que o sentimento de equipe flui, tornando as equipes colaborativas. Embora tenha existido pouca diferença entre os resultados das duas empresas, foi possível perceber que o resultado de ambas pode ser considerado muito positivo (Figura 53).

Figura 53 - Posso contar com outros colegas para realizar as tarefas que eu pretendo fazer, mas que não domino e preciso do apoio deles

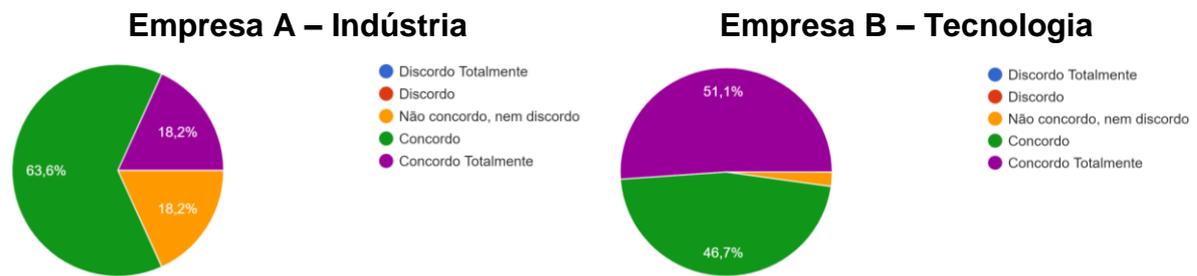


Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda em linha com as duas explicações anteriores, toda a colaboração de outras áreas, parceiros, líderes e demais colegas, torna-se realidade quando a empresa tem pessoas colaborativas. Lana et al. (2013) relatam que os intraempreendedores, normalmente, são os primeiros a se inserirem no contexto da inovação e que estimulam a integração dos demais colaboradores de uma forma natural, uma vez que as práticas inovadoras podem causar sinergias que contagiam toda a empresa. Com esse comportamento colaborativo, o perfil intraempreendedor torna-se chave para uma empresa colaborativa. Além do perfil das pessoas, essa colaboração é potencializada quando faz parte da cultura da empresa. Essa cultura possui valores e crenças que irão definir normas e comportamentos, criando um sentimento de pertencimento (FILIPOVA, 2015). Diferentemente de um empreendedor, que normalmente tem uma atuação solo frente aos seus desafios de empreender, o intraempreendedor sempre dependerá de outras pessoas ou outras pessoas dependerão dele para identificar e desenvolver as oportunidades.

Em consonância com os itens anteriores, relacionados com a colaboração, ambas as empresas demonstraram, a partir da percepção de mais de 80% dos colaboradores pesquisados, que é possível verificar esse comportamento de ajuda aos demais na conclusão das tarefas, doando-se para atingir os objetivos da empresa e da própria equipe e, assim, garantindo a entrega final esperada (Figura 54).

Figura 54 - Sempre que necessário ajudamos colegas, subordinados e superiores a concluírem suas tarefas

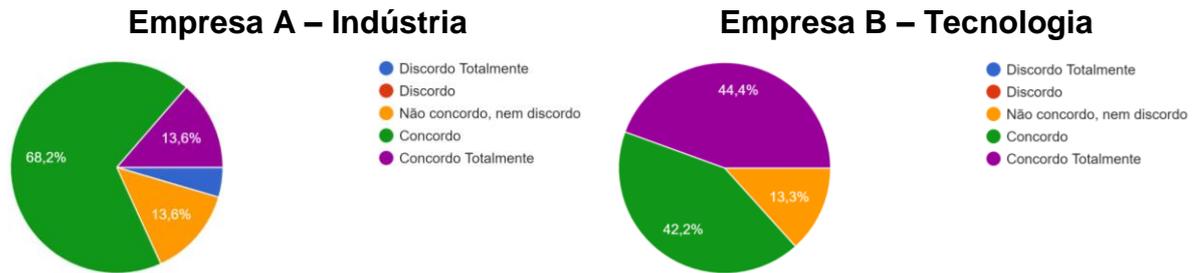


Fonte: Elaborada pelo autor.

Os desafios diários são enormes para toda e qualquer empresa. No entanto, para aquelas que buscam caminhos desconhecidos para se diferenciar, os desafios são potencializados. A partir disso, a persistência diante das dificuldades precisa ser uma marca registrada das pessoas e da cultura da empresa, uma vez que as pessoas podem se fortalecer perante as dificuldades estando inseridas em uma cultura persistente, que valorize a tentativa e que apresente ambição extraordinária. Nesse contexto, o intraempreendedor pode assumir um papel relevante de persistência. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) colocam essa característica como específica do intraempreendedor. Logo, esse perfil de colaborador enfrenta as dificuldades com maior capacidade de superação e, conseqüentemente, atinge os resultados.

A pesquisa demonstrou que ambas as empresas são persistentes na visão de mais de 80% dos colaboradores. A persistência é uma característica intensamente presente no dia a dia, o que demonstra, inclusive, que as empresas possuem um corpo de colaboradores alinhados com esse aspecto, os quais buscam superar os seus limites para que suas ideias se realizem. Potencialmente, isso poderá trazer resultados diferenciados para as empresas em todas as frentes (Figura 55).

Figura 55 - Quando nos deparamos com problemas ou situações difíceis, não desistimos até encontrarmos a solução

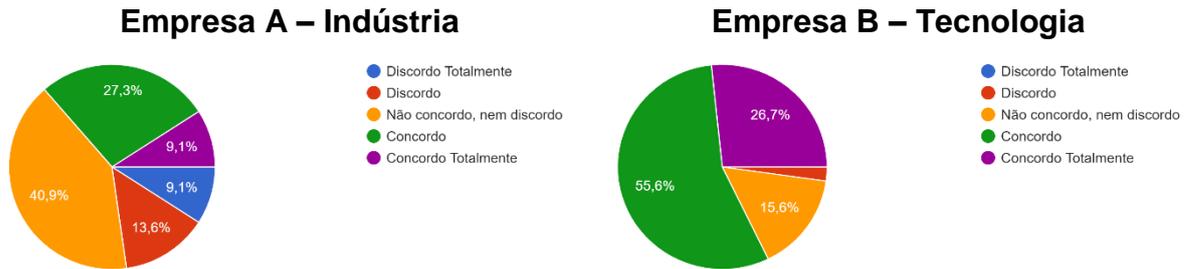


Fonte: Elaborada pelo autor.

Persistir é uma das características importantes ao empreender, mas não a única. O ato de empreender exige esforços de todos e, quase sempre, esforços extras. Além da capacidade de persistência, o empreendedor possui também a característica de dar o seu melhor perante as oportunidades, gerando um nível alto de engajamento com o trabalho em longo prazo (GAWKE et al., 2009). Dessa forma, nutrir esse aspecto desafiador da cultura e contar com colaboradores que apresentem essa característica leva a empresa potencialmente a alcançar resultados diferenciados e, portanto, um dos objetivos deve ser deter essa capacidade.

Os resultados de ambas as empresas divergiram consideravelmente, demonstrando oportunidade de aprofundamento na Empresa A – Indústria para entender os motivos que geraram a percepção limitada de que todos buscaram entregar acima do que foi solicitado. Aspectos culturais, estruturais ou mesmo relacionados com as metas perseguidas podem influenciar essa questão. Na Empresa B – Tecnologia, foi possível perceber um patamar totalmente diferente de comprometimento, no qual mais de 80% perceberam que todos buscaram fazer muito mais do que o solicitado e, portanto, a empresa deve auferir resultados diferenciados devido a esse comportamento (Figura 56).

Figura 56 - Todos na empresa buscam sempre entregar acima do que foi solicitado como expectativa



Fonte: Elaborada pelo autor.

### g) Criatividade

Em consonância com a questão anterior, uma vez que uma empresa detenha os melhores talentos, para que ela possa ser inovadora em seus negócios, eles deverão se perceber criativos e capazes de inovar em suas atividades no dia a dia. Para essa criatividade ser potencializada, deverá ocorrer em um ambiente que se mostre propício. Assim, os talentos podem contribuir da melhor forma possível, sem que haja obstáculos organizacionais inibindo a criatividade e o desenvolvimento de novos produtos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Os resultados da pesquisa realizada demonstraram um nível de concordância elevado por parte dos colaboradores dessas empresas, em mais de 80%, como demonstra a Figura 57.

A partir desses resultados, foi possível compreender que os talentos sentem-se criativos e que, por consequência, a empresa está sempre inovando e lançando novidades. Diante desse cenário, uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo é potencializada, pois esses talentos estão num terreno bem propício para maximizarem seus pontos fortes.

Figura 57 - Somos criativos, estamos sempre inovando e lançando novidades

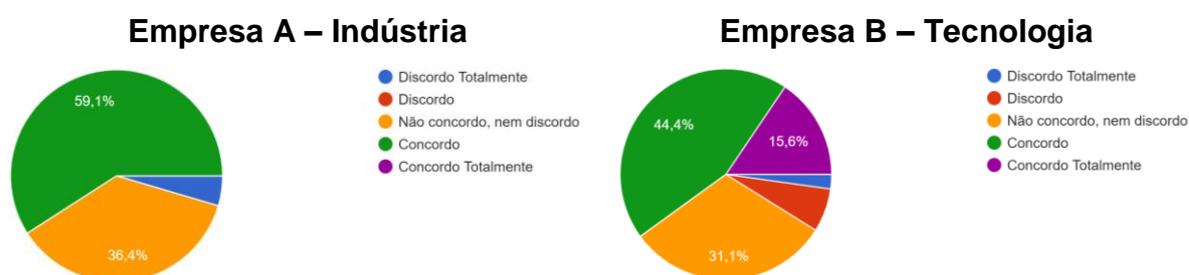


Fonte: Elaborada pelo autor.

## h) Oportunidades

Em ambas as empresas pesquisadas, cerca de 60% dos colaboradores perceberam que elas possuem capacidade de identificar oportunidades únicas, que não estão sendo visualizadas pelos concorrentes, conforme demonstra a Figura 58 abaixo. Essa percepção contribui para um espírito empreendedor permeado na empresa e que coloca os colaboradores sempre em busca de oportunidades que possam impactá-los positivamente.

Figura 58 - Somos capazes de identificar oportunidades totalmente fora do comum e que normalmente nossos concorrentes não enxergam



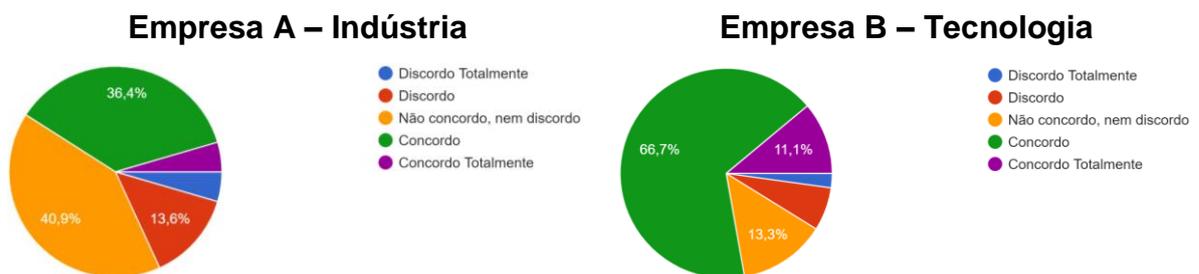
Fonte: Elaborada pelo autor.

As empresas que inovam desenvolvem seus colaboradores para empreender. Essa etapa é fundamental, pois recrutar pessoas com capacidades criativas é apenas um primeiro passo nesse processo (BUEKENS, 2014). A partir desse cuidado e desenvolvendo uma cultura que gera o apoio necessário para os intraempreendedores, o medo de se arriscar é mitigado e, por consequência, os colaboradores passam a buscar pela inovação, mesmo estando conscientes de que existem riscos.

A pesquisa demonstrou, nas primeiras perguntas referentes à identificação do perfil dos respondentes que, de forma geral, eles não são avessos ao risco. Em função da quantidade identificada, é possível constatar que, ao olhar para o lado, eles encontraram outras pessoas que encaram o risco da mesma forma, com coragem, no seu dia a dia dentro de suas respectivas empresas. Esse efeito potencializa os esforços da empresa rumo a empreender, pois contribui para a geração de um Ambiente Empreendedor.

Ao analisar os resultados, foi possível verificar que na Empresa A – Indústria o nível de concordância é um pouco menor, na casa de 40% mas, ao mesmo tempo, soma 40% dos que não concordam e nem discordam. Esse resultado não denota que as pessoas têm aversão ao risco e os percentuais de discordância direta são baixos. Assim, em ambas as empresas, foi possível notar que os colaboradores convivem em ambientes propícios ao risco e que, individualmente, eles também apresentam um perfil arrojado (Figura 59).

Figura 59 - Entre os colaboradores dessa empresa, não percebemos o medo de arriscar em novos projetos

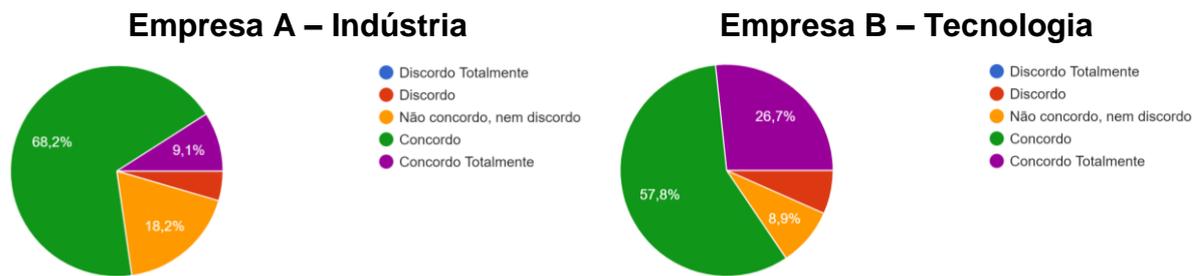


Fonte: Elaborada pelo autor.

Miller (1983) estabelece que uma empresa empreendedora busca a inovação, toma riscos e cria inovações proativas. Nesse sentido, é necessário que a empresa e, por consequência, seus colaboradores busquem formas de estar à frente do seu mercado. Frente a essa necessidade, uma empresa na qual os colaboradores sempre aguardam o manual, o norteamento detalhado dos liderados, as cartilhas etc., num grau elevado de dependência, ela torna-se lenta e pouco empreendedora. No entanto, se uma empresa detém os melhores talentos, a liberdade e a proatividade deles, potencialmente, garantirá a agilidade e os melhores resultados para a mesma.

Os resultados demonstraram que ambas as empresas possuem aderência a essa característica, contribuindo para a sua velocidade e capacidade inovativa. Nesse contexto, uma vez que o norte está dado, as equipes com mais liberdade movimentam-se em busca da melhor forma para atingirem os objetivos propostos, empreendendo os resultados da forma mais eficaz e ágil possível (Figura 60).

Figura 60 - Não ficamos aguardando orientações sobre o quê e como fazer, agimos em busca dos objetivos da empresa

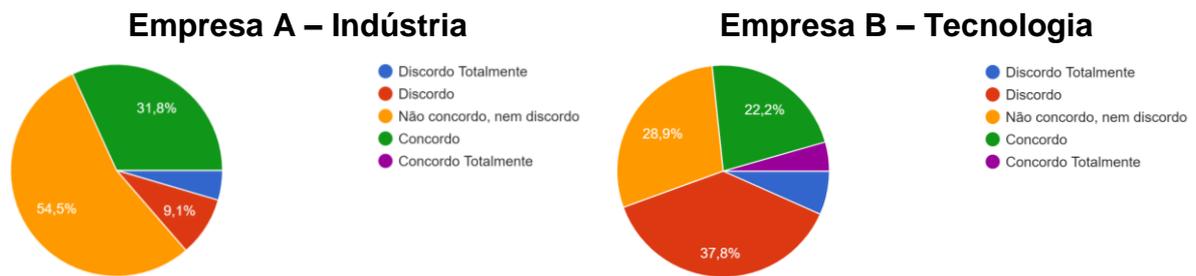


Fonte: Elaborada pelo autor.

Cates (2007) postula, entre outros fatores, que a autonomia dos colaboradores em decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho, afeta as iniciativas empreendedoras. Em algumas situações, não muito raras, a alta direção está muito distante do dia a dia e algumas oportunidades podem passar despercebidas. Da mesma forma, ao avaliar essas oportunidades, nem sempre a alta direção as prioriza mediante outras. O que acontece é que grandes oportunidades também podem passar despercebidas devido à falta de visão. Assim, um nível de autonomia destacado anteriormente, que permite que os colaboradores tomem decisões, pode contribuir para que a empresa alcance resultados não projetados. Obviamente, essa autonomia não deve ser descontrolada, logo, pode ser direcionada por meio de alçadas mais flexíveis do que as observadas em empresas tradicionais.

No geral, em ambas as empresas, o nível de concordância dos colaboradores em relação à tomada de decisão sem apoio da alta administração foi relativamente limitado. Esse resultado refletiu um dos maiores desafios da implantação de uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo, que passou por descentralizar o poder dentro da empresa até um determinado nível que pudesse ser considerado ótimo (Figura 61).

Figura 61 - Quando identificamos uma oportunidade de inovação, nós a implementamos, mesmo que ainda não tenhamos o apoio da alta administração



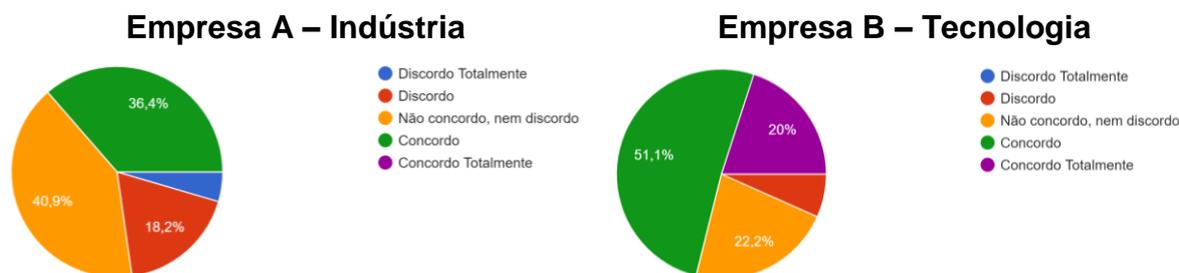
Fonte: Elaborada pelo autor.

### i) Tecnologia

Empreender não é apenas um ato de coragem, pois também depende da disponibilização do mínimo de recursos para que o processo de bricolagem transforme-se num negócio, numa inovação de fato. Internamente na empresa, numa estratégia de Empreendedorismo Corporativo, é de grande importância disponibilizar recursos, assegurando que não haja obstáculos e nem exigências de informações detalhadas, para que os colaboradores sintam-se mais amparados na busca e na execução das ideias e acelerem todo o processo. A empresa ainda deve operar na fronteira da tecnologia, estando na vanguarda do setor, estimulando e apoiando novas ideias (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

No geral, foi possível notar na pesquisa que as empresas disponibilizaram recursos para o processo, mas a Empresa B – Tecnologia possui uma aderência maior a esse aspecto frente à Empresa A – Indústria. As dinâmicas diferentes entre os setores podem oferecer pressões distintas sobre a disponibilização desses recursos o que justifica tão ampla diferença. Nesse sentido, é importante que haja um aprofundamento para se entender o que está faltando no dia a dia para que a percepção seja que o melhor possível está sendo colocado à disposição, uma vez que esse aspecto potencializa o Empreendedorismo Corporativo e os resultados que ele pode agregar à empresa (Figura 62).

Figura 62 - A companhia é tecnológica e disponibiliza os melhores recursos para que a inovação possa ser desenvolvida com o uso das melhores ferramentas e metodologias disponíveis no mercado



Fonte: Elaborada pelo autor.

#### j) Recursos financeiros

Por fim, todos os recursos presentes nessa pesquisa e a cooperação entre os colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo. A boa vontade e o empenho das equipes podem ser infinitamente potencializados se houver recursos financeiros adequados para perseguirem a inovação. Mais do que dispor desses recursos, é importante que os gestores de todos os níveis tenham a liberdade de tomada de decisão em busca da melhor forma para utilizar os orçamentos disponíveis a fim de atingir os objetivos esperados. Esse é um fator decisivo para o sucesso de uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

Dessa forma, não se trata somente de separar parte dos recursos para a inovação, mas de ter os objetivos claramente definidos, de dar liberdade para que, com critério e responsabilidade, os times decidam a melhor forma de aplicar os recursos, visando superar os desafios propostos e esperando que recursos estejam disponíveis e acessíveis para que os intraempreendedores possam utilizá-los, evitando, assim, obstáculos e exigências de informações detalhadas que possam burocratizar o processo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

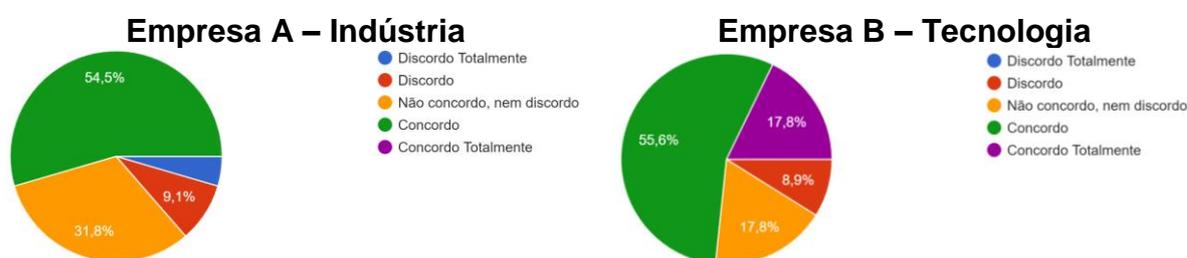
Embora, ao analisar os resultados, tenha se constatado distinção de patamar entre as empresas, observou-se que a maior parte dos colaboradores percebeu essa descentralização dos recursos em prol da inovação. Também foi possível afirmar que nos ramos Industriais é aceitável uma concentração maior de recursos em áreas de pesquisas, pois grande parte das descobertas não está centrada nos processos, mas em pesquisas profundas sobre materiais, fórmulas e outros para identificar

oportunidades, muitas vezes sendo necessário o uso de laboratórios e equipamentos pesados.

No que tange ao setor de tecnologia, é possível aperfeiçoar os processos e os sistemas com investimentos e velocidades diferentes, uma vez que, por exemplo, alterar um código é bem mais fácil do que identificar uma nova composição de matéria prima utilizada em um novo produto.

Dessa forma, os resultados demonstraram a preocupação das empresas em disponibilizar, em disseminar esses recursos financeiros sempre que possível, permeando a organização das condições necessárias para inovar, em qualquer área, produto, processo ou outras oportunidades (Figura 63).

Figura 63 - A empresa disponibiliza recursos financeiros para a inovação em todas as áreas e não somente para as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento



Fonte: Elaborada pelo autor.

### Síntese dos Resultados – Interação de Recursos de Modo Empreendedor:

Ao analisar o conjunto de resultados relacionados com os aspectos da interação e da colaboração de recursos que compõem o Empreendedorismo Corporativo constatou-se que, em vários aspectos, as empresas possuem aderência alta a partir da percepção de seus colaboradores. Em alguns deles, uma empresa apresenta maior oportunidade de desenvolvimento do que a outra. Em vários casos mencionados, a Empresa A – Indústria apresentou maior oportunidade. As indústrias enfrentam alguns desafios diferentes das empresas de tecnologia e pode ser que grande parte dessa diferença obtida nos resultados se deva a isso. Assim, uma avaliação mais exata seria relacionar os resultados atuais da Empresa A – Indústria com os resultados de outra indústria, principalmente do próprio setor e entender os níveis que cada uma delas apresenta.

No geral, foi possível constatar que o instrumento utilizado trouxe resultados que refletem a realidade das empresas e que o mesmo pode colaborar não só com o

aprofundamento desses resultados como também com a geração de um plano de ação para maior aderência ao Empreendedorismo Corporativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propulsor para o desenvolvimento desta pesquisa deu-se a partir dos desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas, especialmente pelo impacto das inovações, tecnologias, aberturas de capitais, competitividade, representatividade do capital intangível, dentre outros aspectos que as impulsionam a buscarem novas metodologias de gestão capazes de abarcar essa dinâmica.

Como profissional inserido no mercado, liderando operações, o autor se vê frente a todos esses desafios e está constantemente em busca de metodologias que lhe deem suporte não só para desempenhar o seu papel com êxito, mas também para garantir que as frentes que estão sob sua responsabilidade colaborem para o sucesso da empresa.

A teoria do Empreendedorismo Corporativo foi utilizada como base para a pergunta norteadora da presente pesquisa, resgatada aqui para melhor compreensão das considerações traçadas: “Quais são os aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo e como os colaboradores das empresas pesquisadas os percebem em seu dia a dia?”

Quanto aos aspectos que compõem o Empreendedorismo Corporativo, foi possível destacar que a premissa estava na busca das empresas para atuarem numa estratégia não apenas de gestão voltada a resultados, mas na preocupação por parte delas em atrair e reter talentos com um perfil empreendedor, a partir da construção de um ambiente no qual os colaboradores pudessem se sentir cocriadores da empresa, a ponto de usarem suas habilidades de empreendedorismo em prol da mesma. Assim, deixariam de ser apenas colaboradores coadjuvantes e passariam a atuar de forma ativa como protagonistas.

Desta forma, características como busca por inovação constante, responsabilidade para com os recursos investidos, participação no mercado e outras estratégias voltadas para os resultados, normalmente encontradas apenas em empreendedores, estariam presentes e percebidas por todos os envolvidos, fazendo com que estivessem alinhados com os objetivos organizacionais. Assim, as empresas devem se mover a partir de uma cultura de busca por pessoas capazes de atuar, inseridas na mentalidade de Empreendimento Corporativo, dispostas a assumir riscos e a buscar constantemente por inovação e melhoria dos resultados.

Para responder ao questionamento inicial com relação à compreensão de como os colaboradores das empresas pesquisadas percebem o Empreendedorismo Corporativo, foram definidos os objetivos específicos, orientados para mapear os passos para esta questão, e dentro deles realizados os respectivos apontamentos. No entanto, é necessário lembrar que, para viabilizar o alcance desses objetivos, o estudo investigou duas empresas: a Empresa A, do setor industrial, e a Empresa B, de tecnologia. A empresa do setor industrial foi apontada como finalista do Prêmio Nacional de Inovação, considerada sustentável e inovadora em seu respectivo setor, inclusive com indicação de servir como exemplo para que outras empresas possam atuar utilizando seus modelos de gestão.

No que tange ao objetivo de identificar o quanto as empresas são administradas de modo empreendedor, a partir da percepção dos colaboradores em relação aos aspectos do Empreendedorismo Corporativo nelas presentes, observou-se que as empresas são reconhecidas por atuarem em busca de fatores que garantam suas características de gestão inovativa, realizando-se um direcionamento estratégico para impulsionar os colaboradores à capacidade intraempreendedora, especialmente a partir da comunicação constante e da criação de oportunidades e de envolvimento em projetos, mesmo que em alguns aspectos. No entanto, a Empresa B – Tecnologia tende a ser mais orientada para uma gestão inovativa, que busca o Empreendedorismo Corporativo, até mesmo porque sua área de atuação favorece a realização de ações, por parte de seus colaboradores, mais orientadas a empreender. Com relação à Empresa A – Indústria, notou-se que alguns aspectos ligados ao setor primário levaram à inconsistência em alguns pontos, especialmente para a execução de novos projetos e processos.

Quanto a identificar e mensurar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente empreendedor, proporcionado pelo modo de administração das empresas, bem como identificar e mensurar as Características de Comportamento Empreendedor (CCE) dos colaboradores das empresas e suas respectivas relações, foi possível constatar que para que a empresa consiga atuar dentro de uma cultura que impulse o Empreendedorismo Corporativo é necessário que ela crie um ambiente organizacional orientado para este objetivo, principalmente com uma comunicação aberta, fornecendo, assim, constantes subsídios para o engajamento dos colaboradores. A partir de então, a empresa poderá estabelecer formas de desenvolver as competências e as habilidades empreendedoras como: disposição e

aptidão para correr riscos, envolvimento em novos projetos e autonomia e adaptação de estratégias, sempre com o objetivo de melhorar a empresa como um todo, seja em relação aos resultados, seja em relação aos produtos ou processos.

Cabe destacar que todos os colaboradores fazem parte desse contexto, pois pode-se afirmar que os mais altos diretores ou os executivos da empresa apresentam atitudes que denotem superioridade, vaidades ou perseguições; ao contrário, são sempre acessíveis e voltados a novas ideias. Além disso, existe colaboração na busca por minimizar os processos burocráticos, a fim de agilizar as tomadas de decisões, especialmente na Empresa B – Tecnologia.

Como já aludido anteriormente, até mesmo pelas características e finalidade do negócio, a Empresa A – Indústria, apesar de também atuar dentro dessas premissas, em alguns momentos, acabou apresentando maior necessidade de controle e de burocratização em relação à Empresa B – Tecnologia. No entanto, em termos gerais, pode-se afirmar que ambas as empresas são voltadas à administração inovativa, que busca em seus colaboradores a característica de Empreendedorismo Corporativo.

Com o aprofundamento da pesquisa e a avaliação dos resultados, o autor expandiu o seu domínio sobre o tema, possibilitando-lhe que em seu dia a dia, ele influencie o meio em que atua para os benefícios da implantação e do desenvolvimento de uma estratégia empreendedora. Dessa forma, sua contribuição com a construção de empresas mais modernas, com maior adaptabilidade e um clima mais alinhado às necessidades do profissional atual, torna-se mais impactante e reconhecida.

Entretanto, o presente estudo apresentou duas limitações importantes: a primeira, relacionada com a abrangência do trabalho de campo. Acredita-se que um número maior de empresas seria capaz de reforçar os resultados encontrados, especialmente se fossem analisadas empresas do mesmo setor, assim como relacionando as diretrizes de empresas que se voltem a essa gestão *versus* empresas que atuem dentro de uma administração tradicional. No que tange ao método, o questionário, ele poderia ser complementado com entrevistas, que ampliariam o entendimento do comportamento em cada uma das empresas pesquisadas, gerando conclusões mais abrangentes e profundas que, eventualmente, colaborariam para soluções mais assertivas. A segunda limitação está relacionada com a Pandemia do COVID-19 que vem assolando o mundo desde

o início de 2020. As medidas restritivas colidiram com o momento das entrevistas com a alta liderança e, portanto, como não foi possível realizá-las, houve adaptação de recursos, devido à necessidade de se voltar à busca por estratégias e soluções em função do cenário turbulento.

Dadas às limitações de estudo traçadas, indica-se que estudos posteriores venham a ser realizados para que possam dar continuidade às investigações dos benefícios, dos modos de implementação desta forma de administração e da criação de culturas organizacionais que possam produzir um cenário corporativo com colaboradores empreendedores como um todo. Além disso, futuros estudos poderiam investigar mais profundamente se o impacto da execução de uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo impecável geraria o mesmo nível de resultados positivos em setores distintos ou se existiriam grandes variações.

Outra sugestão para estudos futuros é que se investigue um número maior de empresas dentre as participantes do Prêmio Nacional de Inovação, para que se possa fazer uma associação entre as empresas apontadas como inovadoras e as de gestão empreendedora, a fim de se compreender se empresas inovadoras tendem a favorecer um cenário de colaboradores gestores, bem como, se a adoção de uma gestão empreendedora seria um fator determinante para que uma empresa fosse considerada inovadora.

Outra indicação para estudos futuros é investigar se as percepções dos colaboradores no contexto de intraempreendedorismo estão alinhadas com as percepções da gestão da alta liderança.

Enfim, acredita-se que esta temática ainda possa ser considerada relativamente nova, especialmente no contexto brasileiro que adotou, e ainda adota, na maioria das empresas, um modelo de gestão tradicional e, assim, ainda há muito a ser desbravado tanto do ponto de vista das empresas, quanto dos colaboradores e da Academia.

## REFERÊNCIAS

BIERWERTH, Michael; SCHWENS, Christian; ISIDOR, Rodrigo; KABST, Rudiger. Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. **Small Business Economics**, p.1-24, 2015.

BOSCH ACCELERATOR PROGRAM. **Bosch**. 2021. Disponível em: <https://www.bosch-innovation-consulting.com/our-services/bosch-accelerator-program/> Acesso em: 18 jul. 2021.

BOTELHO, Eduardo. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BRAZEAL, Deborah. Organizing for internally developed corporate ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 75-90, 1993.

BRAZEAL, Deborah; HERBERT, Theodore. The Genesis of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 03, p. 29-46, 1999.

BROWN, Terrence; DAVIDSSON, Per; WIKLUND, Johan. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 953-968, 2001.

BUEKENS, Wim. Fostering Intrapreneurship: The Challenge for a New Game Leadership. **Procedia Economics and Finance**, v. 16, p. 580-586, 2014.

CATES, Michael. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Refinement and Validation of a Survey Measure**. 2007. Thesis (Master's in information resource management). Air Force Inst. of Tech., Wright-Patterson AFB, OH. School of Engineering and Management, 2007.

COOLEY, Lawrence. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Washington: USAID, 1990.

COVIN, Jeffrey; SLEVIN, Dennis. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, Jeffrey; SLEVIN, Dennis. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, Jeffrey; MILES, Morgan. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

COVIN, Jeffrey; MILES, Morgan. Strategic use of corporate venturing. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 2, p. 183–207, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DAVIDSSON, Per; GARTNER, William; ZAHRA, Shaker. Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 321-331, 2006.

DELL. Measuring business transformation progress around the world. Dell Technologies. **DELL**, 2016. Disponível em: <https://www.delltechnologies.com/pt-br/perspectives/digital-transformation-index.htm>. Acesso em: 17 jan. 2021

DELL. Measuring business transformation progress around the world. Dell Technologies. **DELL**, 2018. Disponível em: <https://www.delltechnologies.com/pt-br/perspectives/digital-transformation-index.htm>. Acesso em: 17 jan. 2021

DELL. Measuring business transformation progress around the world. Dell Technologies. **DELL**, 2020. Disponível em: <https://www.delltechnologies.com/pt-br/perspectives/digital-transformation-index.htm>. Acesso em: 17 jan. 2021

DESS, G. G.; IRELAND, D. R.; ZAHRA, A. S.; FLOYD, W. S.; JANNEY, J. J.; LANE, J. P. Emerging Issue in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, p. 351-378, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 11ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: A Administração. São Paulo: Nobel, 2002.

FILION, Louis. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

FILIPOVA, M. K. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 1, p. 98-103, 2015.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FORD, Simon; PROBERT, David. Why do firms acquire external technologies? Understanding the motivations for technology acquisitions. **Technology Management for Global Economic Growth**, p. 466-469, 2010.

FORD, Simon; GARNSEY, Elizabeth; PROBERT, David. Evolving corporate entrepreneurship strategy: technology incubation at Philips. **R&D Management**, v. 40, p. 81-90, 2010.

GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 88-100, 2017.

GEM – *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR*. Empreendedorismo no Brasil: 2009 / Coordenação de Joana Paula Machado et al. Curitiba: IBQP, 2010 Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2009.pdf> . Acesso em: 15 jul. 2020.

GEM - *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR*. Empreendedorismo no Brasil: 2019 / Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf> . Acesso em: 20 dez. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOOSEN, C. J.; CONING, T. J.; SMIT, E. V. D. M. The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: a South Africa perspective. **South Africa Business Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 39-51, 2002.

GREEN; Kimberly M. Achieving success in the sustained regeneration form of corporate entrepreneurship: effects of portfolio technological advancement on a firm's new product launch rate. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 18, 2008.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

HAYTON, J. C. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. **Human Resource Management Review**, v. 15, p. 21–41, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARTMAN, Adriane. **Avaliação da cultura intraempreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica do Paraná, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Organizações Intra-empreendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

HILL, R. M.; HLAVACEK, J. D. The venture team: A new concept in marketing organizations. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 44–50, 1972.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002.

HUY, Quy N. Interaction between Cognition and Emotion on processes of Strategic Renewal. **Academy of Management Proceedings**, v. 9, n. 1, p. 1-6, 2009.

IRELAND, R. D.; COVIN, J. G; KURATKO, D. F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 33, n. 1, p. 19-46, 2009.

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing Corporate Entrepreneurship strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components and Outcomes. **International Public Management Journal**, v. 19, p. 543-572, 2016.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientations scale: a multi-country analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 26, p. 71-93, 2002.

KOSTIĆ, Z. Innovations and digital transformation as a competition catalyst. **Ekonomika**, p.13-23, 2018.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; COVIN, Jeffrey G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, p. 37-47, 2014.

KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship Management Journal**, v. 9, p. 323-335, 2013.

KURATKO, D. F. Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, v. 13, n. 6, p. 441-490, 2017.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. **Journal of Business Ethic**, v. 55, p. 13-30, 2004.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G.; HORNSBY, J. S. **Innovation acceleration: Transforming organizational thinking**. Boston: Pearson, 2012.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey S. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M. A.; LENZI, F. C. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, 377-400, 2001.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIN, R. J.; CHEN, R. H.; CHIU, K. K. S. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, p. 111-133, 2010.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M; LENZI, F. C; A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, p. 77-95, 2013.

LITTLE, Arthur D. **How companies use innovation to improve profitability and growth**. Innovation Excellence. Boston, 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MA, H.; LIU, T. Q.; KARRI, R. Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives. **Organizational Dynamics**, v. 45, p.114-123, 2016.

MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, J. L. M.; SANTIAGO, J. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. **Final report**. McBer and Company. Massachusetts, 1987

MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 31, p. 753-768, 2007.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MCGRATH, R. M.; MACMILLAN, I. C. **The entrepreneurial mindset**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation**. 3. ed. South-Western: Thomson Publishers, 2011.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate Entrepreneurship and Innovation: entrepreneurial development within organizations**, 2. ed. Ohio: Mason, 2008.

NIELSEN, Jalena; STOJANOVIĆ-ALEKSIĆ, Vesna; ZLATANOVIĆ, Dejana. The Challenges of Managing the Entrepreneurial Organization. **Ekonomika**, 65, p. 87-98, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo 2018: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**, Paris: 4. ed. OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, Bruno Antunes. **Posicionamento de marcas de serviços no contexto da inovação disruptiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POPE, Catherine; MAYS, Nick. Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. **British Medical Journal**, v. 311, p. 42-45, 1995.

RAVJEE, B.; MAMABOLO, M. A. The impact of corporate entrepreneurship on service innovation: A case of a South African banking institution. **The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management**, v. 11, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUNILA, Minna; UKKO, Juhani. A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. **Baltic Journal of Management**, v. 7, p. 355-375, 2012.

SAUNILA, Minna; PEKKOLA, Sanna; UKKO, Juhani. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, p. 234-249, 2014.

SEBRAE. Conheça o Empretec. **SEBRAE**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/conheca-o-empretec,da707ffc98a98610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, p. 83-103, 1999.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research. **Management Learning**, v. 31, p. 163-179, 2000.

STALK, G. J; HOUT, M. T. **Competing Against Time**. New York: The Free Press, 1990.

STEVENSON, H. A Perspective on Entrepreneurship. **Harvard Business School**, Boston: HBS, 1983.

STEVENSON, H; GUMPERT, David. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, p. 85-94, 1985.

STOPFORD, J. M.; BADEN-FULLER, C. W. F. Creating corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 521-536, 1994.

TEECE, David J.; PETERAF, Margaret A.; LEIH, Sohvi. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, p. 13-35, 2016.

THORNBERRY, Neal. Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. **The Journal of Management Development**, Boston, v. 22, n. 04, p. 329-344, 2003.

VARGAS, Ivan Martinez. Gol quer recomprar Smiles. **O Globo**. 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/gol-quer-recomprar-smiles-estrategia-das-aereas-busca-cortar-custos-1-24812568>. Acesso em: 18 jul. 2021.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WUNDERER, R. Employees as "co-intrapreneurs" – a transformation concept. Leadership and Organization. **Development Journal**, v. 22, n. 05, p. 193-211, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S. A. COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43–58, 1995.

ZAHRA. S. A. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1713-1735, 1996.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.

## APÊNDICE 1 – ASPECTOS DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

| Questão | Itens   | Discordo<br>Totalmente | Discordo | Não concordo,<br>nem discordo | Concordo | Concordo<br>Totalmente |
|---------|---|------------------------|----------|-------------------------------|----------|------------------------|
| 1       | Monitoramos o mercado constantemente para antecipar movimentos dos órgãos reguladores e concorrentes ou seguidores, quando avaliarmos ser interessante.   |                        |          |                               |          |                        |
| 2       | O mercado em que atuamos está em constante evolução e possui concorrentes altamente inovadores.   |                        |          |                               |          |                        |
| 3       | Conversamos com as pessoas de todos os níveis hierárquicos sempre que desejamos, pois não existem barreiras para isso na companhia.                       |                        |          |                               |          |                        |
| 4       | Temos a responsabilidade e autonomia de decidir como executar nossas tarefas da melhor forma no dia a dia.  |                        |          |                               |          |                        |
| 5       | Ouvimos e estudamos atentamente nossos clientes, buscando identificar oportunidades de atender às suas necessidades e expectativas.                       |                        |          |                               |          |                        |
| 6       | O clima aqui é amistoso. As pessoas possuem bom relacionamento e são apaixonadas pelo que fazem.  |                        |          |                               |          |                        |
| 7       | A alta direção comunica-se constante e diretamente com todos da companhia, reconhecendo os resultados e apresentando os objetivos traçados.               |                        |          |                               |          |                        |
| 8       | Somos comunicados constantemente pelos gestores diretos e pela alta direção sobre os objetivos e estratégias da empresa.                                  |                        |          |                               |          |                        |
| 9       | Buscamos internamente e no mercado os melhores talentos em cada área como fonte principal de conhecimento para a inovação e desenvolvimento dos negócios. |                        |          |                               |          |                        |
| 10      | Mantemos relacionamento com outras áreas, parceiros e até concorrentes, pois acreditamos que juntos somos ainda mais capazes.                             |                        |          |                               |          |                        |
| 11      | Não somos donos da verdade, consultamos especialistas e todos aqueles que podem colaborar com as nossas ideias e estratégias.                             |                        |          |                               |          |                        |
| 12      | Somos criativos, estamos sempre inovando e lançando novidades.  |                        |          |                               |          |                        |
| 13      | Aqui fazemos coisas que em empresas tradicionais seriam consideradas arriscadas e provavelmente seriam descartadas.                                       |                        |          |                               |          |                        |
| 14      | Continuamos investindo para inovar e aperfeiçoar constantemente mesmo os processos, produtos ou serviços com ótimos resultados.                           |                        |          |                               |          |                        |
| 15      | Não impomos nossa vontade pelo cargo, argumentamos, mostramos os benefícios das ideias e aceitamos críticas e sugestões de todos os níveis hierárquicos.  |                        |          |                               |          |                        |
| 16      | Nossas metas são desafiadoras, muito acima do normal e nos obrigam a pensar fora da caixa para superá-las.  |                        |          |                               |          |                        |
| 17      | Percebo que nossa cultura promove mais a inovação do que a dos nossos concorrentes.   |                        |          |                               |          |                        |
| 18      | Quando nos deparamos com problemas ou situações difíceis, não desistimos até encontrarmos a solução.  |                        |          |                               |          |                        |
| 19      | Sempre que necessário, estamos prontos para fazer esforços extraordinários para conquistar um objetivo.   |                        |          |                               |          |                        |
| 20      | Somos autoconfiantes e acreditamos que podemos revolucionar o setor que trabalhamos com práticas, produtos e serviços inovadores.                         |                        |          |                               |          |                        |
| 21      | Existe um direcionamento claro e constante na companhia sobre inovação, autonomia e não punição ao erro.  |                        |          |                               |          |                        |
| 22      | Temos um planejamento claro do que queremos fazer e de como faremos, mas aceitamos adaptar o caminho na medida em que vamos executando.                   |                        |          |                               |          |                        |

| Questão | Itens (Continuação)   | Discordo Totalmente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------|---|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| 23      | A alta administração constantemente enfatiza a importância da inovação e a liberdade que cada indivíduo tem para provocar e apresentar novas ideias.                        |                     |          |                            |          |                     |
| 24      | A alta administração é receptiva às ideias e às sugestões dos colaboradores.  |                     |          |                            |          |                     |
| 25      | Nossas avaliações para a tomada de decisão geralmente são rápidas, exceto em poucas situações que envolvem assuntos muito complexos.  |                     |          |                            |          |                     |
| 26      | Os executivos que compõem a alta direção dessa companhia não demonstram comportamentos que denotem ego e vaidade, principalmente no acesso, discussões e tomada de decisão. |                     |          |                            |          |                     |
| 27      | Somos incentivados a pensar além das nossas atividades e áreas, colaborando assim para a companhia como um todo.  |                     |          |                            |          |                     |
| 28      | A empresa apoia projetos experimentais, buscando a inovação nos processos, produtos e serviços.   |                     |          |                            |          |                     |
| 29      | Acreditamos que para inovar é necessário estar aberto ao fracasso e aprender rapidamente com ele.   |                     |          |                            |          |                     |
| 30      | Não ouvimos em nossa empresa o termo "aqui sempre foi assim" como uma resistência para a mudança.   |                     |          |                            |          |                     |
| 31      | No geral, temos o tempo necessário para realizar o nosso trabalho.  |                     |          |                            |          |                     |
| 32      | Raramente seguimos métodos padronizados para realização das atividades do dia a dia.  |                     |          |                            |          |                     |
| 33      | Somos desafiados a tomar riscos desde que eles não sejam irresponsáveis, principalmente em relação à experiência do cliente e à imagem da empresa.                          |                     |          |                            |          |                     |
| 34      | Temos tempo disponível para estudar, conversar e desenvolver iniciativas que serão importantes para a companhia e que muitas vezes estão além do nosso escopo.              |                     |          |                            |          |                     |
| 35      | O meu líder direto e o de outras áreas não demonstram comportamentos que denotem ego e vaidade, principalmente no acesso, discussões e tomada de decisão.                   |                     |          |                            |          |                     |
| 36      | Os líderes em todos os níveis possuem autonomia para executar o trabalho junto com suas equipes, definindo a melhor forma de buscar os objetivos e incentivando a inovação. |                     |          |                            |          |                     |
| 37      | Quando identificamos uma oportunidade de inovação, nós a implementamos, mesmo que ainda não tenhamos o apoio da alta administração.   |                     |          |                            |          |                     |
| 38      | Somos capazes de identificar oportunidades totalmente fora do comum e que normalmente nossos concorrentes não estão enxergando.   |                     |          |                            |          |                     |
| 39      | As pessoas aqui, embora geralmente de convicção firme, mudam seus pensamentos e evoluem suas ideias diante de bons argumentos e dados.                                      |                     |          |                            |          |                     |
| 40      | Não ficamos aguardando orientações sobre o quê e como fazer, agimos em busca dos objetivos da companhia.  |                     |          |                            |          |                     |
| 41      | Entre os colaboradores dessa companhia, não percebemos o medo de arriscar em novos projetos.  |                     |          |                            |          |                     |
| 42      | Posso contar com outros colegas para realizar as tarefas que pretendo, mas que não domino e portanto preciso do apoio deles.  |                     |          |                            |          |                     |
| 43      | Quando colaboramos com outras áreas, temos um sentimento de grande satisfação e pertencimento.  |                     |          |                            |          |                     |
| 44      | Sempre que necessário, ajudamos colegas, subordinados e superiores a concluírem suas tarefas.   |                     |          |                            |          |                     |
| 45      | Todos aqui buscam sempre entregar acima do que foi solicitado como expectativa.   |                     |          |                            |          |                     |

| Questão | Itens (Continuação)   | Discordo<br>Totalmente | Discordo | Não concordo,<br>nem discordo | Concordo | Concordo<br>Totalmente |
|---------|---|------------------------|----------|-------------------------------|----------|------------------------|
| 46      | Trabalhamos sempre com colaboração interna e entre equipes para superar os resultados esperados pela companhia.   |                        |          |                               |          |                        |
| 47      | Não planejamos detalhadamente cada atividade, cada processo, cada passo que damos.  |                        |          |                               |          |                        |
| 48      | Aqueles que colaboram de forma diferenciada, principalmente com projetos inovadores e bem-sucedidos, recebem recompensas adicionais, além do sistema de recompensa padrão.          |                        |          |                               |          |                        |
| 49      | As promoções, normalmente, acontecem considerando além das entregas do dia a dia, o desenvolvimento de ideias novas e criativas.  |                        |          |                               |          |                        |
| 50      | O alcance das metas individuais e da equipe é apenas parte do esperado de cada colaborador como contribuição para o sucesso das iniciativas da companhia.                           |                        |          |                               |          |                        |
| 51      | Quando um projeto não obtém sucesso numa tentativa clara de acerto, as pessoas envolvidas não são punidas ou criticadas.  |                        |          |                               |          |                        |
| 52      | Reconhecemos aqueles que colaboram de forma diferenciada para com as atividades e iniciativas propondo soluções inovadoras.   |                        |          |                               |          |                        |
| 53      | A companhia disponibiliza recursos financeiros para a inovação em todas as áreas e não somente para as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento.   |                        |          |                               |          |                        |
| 54      | A companhia é tecnológica e disponibiliza os melhores recursos para que a inovação possa ser desenvolvida com o uso das melhores ferramentas e metodologias disponíveis no mercado. |                        |          |                               |          |                        |

## ANEXOS: INSTRUMENTOS DE PESQUISA REVISADOS

### ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA de BROWN, DAVIDSSON e WIKLUND (2001)

Roteiro de entrevista sobre modo de administração da empresa com base no instrumento proposto por Brown, Davidsson e Wiklund (2001).

Quanto à orientação estratégica:

- Ênfase na eficiência no uso dos recursos controlados.
- Apetite pela identificação de oportunidades.
- Recursos disponíveis *versus* oportunidades identificadas na definição das estratégias de negócios.

Quanto à orientação para recursos:

- Origem dos recursos para investimento.
- Velocidade da realização de investimentos.
- Ênfase no acesso ao capital *versus* ênfase na geração de ideias e exploração das oportunidades.

Quanto à estrutura administrativa:

- Rigidez da estrutura e sistemas de controles.
- Ênfase na conclusão das tarefas a partir de processos formais ou informais.
- Ênfase nos princípios administrativos, normas industriais tradicionais e comprovadas.
- Relevância de um estilo uniforme administrativo na empresa inteira.
- Rigidez quanto a seguir as descrições formais dos cargos.

Quanto à filosofia de recompensas:

- Critérios para avaliação e compensação dos colaboradores.
- Modelos de recompensas para os colaboradores.
- Base de *status* de um colaborador dentro da companhia.

Quanto à orientação para o crescimento:

- Ênfase no crescimento *versus* ênfase na sobrevivência de longo prazo.
- Velocidade de crescimento incentivada.

Quanto à cultura empreendedora:

- Volume de ideias *versus* volume de recursos disponíveis.
- Geração de oportunidades a partir das mudanças ocorridas na sociedade.
- Frequência de ideias criativas na empresa.

ANEXO B – CEAI – CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ASSESSMENT  
INSTRUMENT

**QUESTIONÁRIO**  
**CEAI - Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument**  
Fonte: Cates (2007)

No que se refere ao ambiente organizacional em que você trabalha, informe qual o seu nível de concordância em relação aos itens abaixo:

| Itens  | Discordo Totalmente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|--|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| 1. A alta administração é atenta e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.   |                     |          |                            |          |                     |
| 2. A organização em que trabalho me dá a liberdade de agir seguindo o meu julgamento.  |                     |          |                            |          |                     |
| 3. No meu trabalho eu não tenho nenhuma dúvida do que é esperado de mim.   |                     |          |                            |          |                     |
| 4. Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas adicionais, por suas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão. |                     |          |                            |          |                     |
| 5. Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho.  |                     |          |                            |          |                     |
| 6. Eu me sinto como meu próprio chefe por não ter que submeter as minhas decisões a alguém.  |                     |          |                            |          |                     |
| 7. Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos.   |                     |          |                            |          |                     |
| 8. É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito.   |                     |          |                            |          |                     |
| 9. A descrição da minha função especifica claramente o padrão de desempenho pelo qual o meu trabalho é avaliado.                                       |                     |          |                            |          |                     |
| 10. As promoções geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas.  |                     |          |                            |          |                     |
| 11. Eu sinto que estou sempre trabalhando com limitações de tempo.   |                     |          |                            |          |                     |
| 12. Eu quase sempre decido o que eu faço no meu trabalho.  |                     |          |                            |          |                     |
| 13. Existem várias opções na organização para os indivíduos obterem recursos financeiros para suas ideias e projetos inovadores.                       |                     |          |                            |          |                     |
| 14. Eu sei claramente qual desempenho no trabalho é esperado de mim em termos de quantidades, qualidade, prazos e resultados.                          |                     |          |                            |          |                     |
| 15. Meu superior me dará um reconhecimento especial se eu tiver um bom desempenho no trabalho.   |                     |          |                            |          |                     |
| 16. Parece que eu sempre tenho disponibilidade de tempo para que tudo seja feito.  |                     |          |                            |          |                     |
| 17. Eu tenho a liberdade de decidir o que eu faço no meu trabalho.   |                     |          |                            |          |                     |
| 18. Minha instituição apoia projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.   |                     |          |                            |          |                     |
| 19. Tenho alguma dúvida a respeito do que é esperado do meu trabalho.  |                     |          |                            |          |                     |
| 20. As recompensas que recebo dependem do meu desempenho no trabalho.  |                     |          |                            |          |                     |
| 21. Tenho pouquíssimo tempo livre para pensar em problemas mais amplos da instituição em que trabalho.   |                     |          |                            |          |                     |
| 22. Tenho metas e objetivos claramente planejados para o meu trabalho.   |                     |          |                            |          |                     |
| 23. Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho impediu que eu dedicasse tempo ao desenvolvimento de novas ideias.                        |                     |          |                            |          |                     |
| 24. Eu raramente tenho que seguir métodos padronizados de trabalho para executar as minhas principais tarefas do dia-a-dia.                            |                     |          |                            |          |                     |
| 25. Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas a longo prazo.  |                     |          |                            |          |                     |

## ANEXO C – INSTRUMENTO CCE – Características do Comportamento Empreendedor

### QUESTIONÁRIO: CCE – Características do Comportamento Empreendedor Fonte: Cooley (1990)

No que se refere às suas características pessoais, informe qual o seu nível de frequência em relação aos itens abaixo:

| Itens  | Nunca | Raras vezes | Algumas vezes | Usualmente | Sempre |
|--|-------|-------------|---------------|------------|--------|
| 1. Quando me deparo com um problema difícil, não desisto até encontrar a solução.  |       |             |               |            |        |
| 2. Faço o que é preciso no trabalho e não somente aquilo que me pedem para fazer.  |       |             |               |            |        |
| 3. Prefiro atuar em situações nas quais não posso controlar os resultados finais, mas que tenho chances moderadas de sucesso.                        |       |             |               |            |        |
| 4. Antes de começar a executar uma tarefa ou um trabalho, busco todas as informações possíveis.  |       |             |               |            |        |
| 5. Planejo alcançar um grande objetivo dividindo-o em tarefas pequenas.  |       |             |               |            |        |
| 6. Tenho confiança que posso ter sucesso em qualquer coisa que me proponha a fazer.  |       |             |               |            |        |
| 7. Busco identificar como o produto da minha empresa pode ser útil para outras áreas ou outros tipos de clientes.                                    |       |             |               |            |        |
| 8. Insisto várias vezes ou mudo a estratégia para conseguir o que quero.   |       |             |               |            |        |
| 9. Meu desempenho é melhor do que os dos outros que trabalham comigo.  |       |             |               |            |        |
| 10. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida daqui a 20 anos.  |       |             |               |            |        |
| 11. Procuo me aconselhar junto às pessoas que dominam aquilo que eu pretendo fazer.  |       |             |               |            |        |
| 12. Mesmo quando estou fazendo algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.  |       |             |               |            |        |
| 13. Faço antes aquilo que alguém vai me solicitar fazer no futuro.   |       |             |               |            |        |
| 14. Quando faço um trabalho para outra pessoa, esforço muito para que fique satisfeita.  |       |             |               |            |        |
| 15. Encontro uma maneira mais rápida de terminar os meus trabalhos.  |       |             |               |            |        |
| 16. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de tomar uma decisão.                                      |       |             |               |            |        |
| 17. Estabeleço objetivos bem específicos de longo prazo (mais de 5 anos), e divido-os em objetivos com prazos menores.                               |       |             |               |            |        |
| 18. Acho desnecessário buscar informações pessoalmente.  |       |             |               |            |        |
| 19. Penso antecipadamente sobre como realizar uma tarefa de grande porte e escrevo detalhadamente quais as ações devem ser realizadas, quem serão os |       |             |               |            |        |
| 20. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.   |       |             |               |            |        |
| 21. Enxergo e exploro oportunidades totalmente fora do comum para realizar o meu trabalho.   |       |             |               |            |        |
| 22. Acho que sempre existe uma maneira melhor de se fazer qualquer coisa.  |       |             |               |            |        |
| 23. Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.  |       |             |               |            |        |
| 24. Reviso os meus planos iniciais para realizar alguma coisa.   |       |             |               |            |        |
| 25. Acredito que posso ser bem sucedido mesmo que terceiros poderosos (como meus superiores, o governo...) atuem de forma que me prejudique.         |       |             |               |            |        |
| 26. Mantenho relacionamento com pessoas que podem me ajudar no futuro.   |       |             |               |            |        |
| 27. Ajo para desenvolver novos produtos e serviços.  |       |             |               |            |        |
| 28. Faço esforços extraordinários toda vez que uma situação exige.   |       |             |               |            |        |
| 29. Penso que é inútil planejar fazer as coisas no mundo atual, onde tudo muda o tempo todo.   |       |             |               |            |        |
| 30. Realizo as tarefas na medida em que se fazem necessárias em vez de perder tempo pensando no que os outros poderão me pedir no futuro.            |       |             |               |            |        |

(Continua)

(Continuação)

| Itens  | Nunca | Raras vezes | Algumas vezes | Usualmente | Sempre |
|--|-------|-------------|---------------|------------|--------|
| 31. Quando uma dificuldade prejudica o meu trabalho, persisto em minha tarefa.   |       |             |               |            |        |
| 32. Quando é preciso, faço o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.   |       |             |               |            |        |
| 33. Busco maneiras de fazer as coisas gastando menos.  |       |             |               |            |        |
| 34. Sinto-me desafiado, quando assumo riscos que não são pequenos e que também não são exagerados.   |       |             |               |            |        |
| 35. Estabeleço objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.  |       |             |               |            |        |
| 36. Procuo informações das pessoas que fornecem produtos ou serviços que são necessários para o meu trabalho.  |       |             |               |            |        |
| 37. Penso em cenários diversos e faço planos alternativos para alcançar meus objetivos.  |       |             |               |            |        |
| 38. Mantenho meu ânimo mesmo se as outras pessoas acham que uma tarefa difícil não pode ser realizada.   |       |             |               |            |        |
| 39. Busco identificar se todas as tarefas que são importantes para o trabalho foram realizadas, mesmo aquelas que não são da minha responsabilidade. |       |             |               |            |        |
| 40. Acho desnecessário entregar um trabalho melhor do que foi solicitado.  |       |             |               |            |        |
| 41. Considero as chances de sucesso ou fracasso antes de estabelecer um objetivo.  |       |             |               |            |        |
| 42. Mantenho e utilizo vários registros financeiros para tomar decisões importantes no trabalho.   |       |             |               |            |        |
| 43. Busco conhecer pessoas de várias áreas de meu interesse.   |       |             |               |            |        |
| 44. Tenho receio de não conseguir alcançar objetivos que são relevantes.   |       |             |               |            |        |
| 45. Busco novos trabalhos e novas oportunidades.   |       |             |               |            |        |
| 46. Quando é preciso faço grandes sacrifícios para concluir o meu trabalho.  |       |             |               |            |        |
| 47. Preocupo-me apenas em realizar bem aquilo que é da minha responsabilidade, não fazendo serviços dos outros que estejam atrasados.                |       |             |               |            |        |
| 48. Entrego o trabalho melhor do que foi solicitado.   |       |             |               |            |        |
| 49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.   |       |             |               |            |        |
| 50. Especifico bem (quanto e quando) as minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida.   |       |             |               |            |        |
| 51. Acredito que posso alcançar os meus objetivos independentemente de fatores externos ao meu controle.   |       |             |               |            |        |
| 52. Utilizo bons argumentos que convencem as pessoas a me ajudarem a conseguir o que eu quero.   |       |             |               |            |        |
| 53. Acredito que posso alcançar objetivos desafiantes mesmo se os resultados iniciais não forem animadores.  |       |             |               |            |        |
| 54. Quando necessário, ajudo os meus subordinados a concluir as suas tarefas.  |       |             |               |            |        |
| 55. Tenho objetivos anuais, mensais e semanais, que são muito específicos e mensuráveis.   |       |             |               |            |        |
| 56. Elaboro conscientemente os argumentos que utilizo para convencer os outros.  |       |             |               |            |        |
| 57. Gosto de desafios porque sei que posso superá-los.   |       |             |               |            |        |
| 58. Deixo tarefas incompletas.   |       |             |               |            |        |
| 59. Não perco tempo avaliando muitas possibilidades quando tomo uma decisão.   |       |             |               |            |        |
| 60. Estabeleço objetivos que têm prazos para serem concluídos, são desafiantes, significativos, mensuráveis (que se pode medir) e específicos.       |       |             |               |            |        |
| 61. Atribuo que muitos fatores externos ao meu controle são decisivos para os resultados que posso alcançar.   |       |             |               |            |        |
| 62. Quando não domino um assunto, procuro especialista para me orientar.   |       |             |               |            |        |
| 63. Não envolvo outras pessoas para conseguir o que eu quero.  |       |             |               |            |        |