

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BRUNA ROSESTOLATO DE ASSIS

**INTRAEMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DO GESTOR DE UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE
TECNOLOGIA**

VOLTA REDONDA

2020

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**INTRAEMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DA PERCEÇÃO
DO GESTOR DE UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE
TECNOLOGIA**

Artigo apresentado ao Curso de Administração
do UniFOA, como requisito parcial à obtenção
do título de bacharel em Administração.

Aluna:

Bruna Rosestolato de Assis

Orientador:

Prof. Me. Eduardo de Lima Pinto Carreiro

VOLTA REDONDA

2020



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

.....
.....

Elaborado por.....

e apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Administração.

Aprovada em.....de.....de.....

Banca Avaliadora:

.....

Professor Orientador – Unifoa

.....

Professor Avaliador – Unifoa

.....

Professor Avaliador – Unifoa

“Olho nenhum viu, ouvido nenhum ouviu, mente nenhuma imaginou o que Deus preparou para aqueles que o amam”. 1 Coríntios 2:9

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares pelo apoio, carinho e compreensão durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Ao meu orientador Eduardo de Lima Pinto Carreiro, por acreditar na ideia e me ajudar a desenvolvê-la da melhor forma possível, guiando meu caminho com sugestões enriquecedoras.

Ao entrevistado que, com disponibilidade e gentileza, contribuiu da melhor forma para a obtenção dos resultados deste trabalho.

Aos meus amigos, pelos momentos de descontração e palavras que me incentivaram durante toda a graduação.

Aos docentes do curso de Administração e à UniFOA pela estrutura, apoio e incentivo.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a o intraempreendedorismo segundo a percepção de um gestor de uma empresa multinacional do ramo de tecnologia. Para isso, utilizou-se o método descritivo a fim de levantar e estudar as características de um fenômeno ou grupo. Como procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso de uma empresa líder de mercado, a fim de explorar de explorar o tema dentro de um contexto real. Os dados foram coletados por meio de entrevista parcialmente estruturada com um profissional que além de gestor da empresa estudada, é professor, autor *bestseller* e palestrante na temática empreendedorismo, e empreendedor. A entrevista é considerada uma ferramenta por excelência na investigação social e tem a finalidade de obter informações sobre determinado assunto, por meio de uma conversa de natureza profissional. Como resultados, observou-se que o perfil empreendedor é uma das *soft skills* mais valorizadas pelo mercado, e estes profissionais são o agente de inovação dentro da empresa. As organizações com características empreendedoras incentivam e recompensam esses profissionais, dando-lhes liberdade para pensarem e agirem de maneira inovadora. Contudo, o intraempreendedorismo está relacionado com a competitividade de uma empresa, e estas ainda são raras e destaques no mercado.

Palavras chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Perfil Empreendedor.

1. INTRODUÇÃO

A temática empreendedorismo vem se fortalecendo nos últimos anos devido ao ambiente competitivo e movido à rápida inovação e mudanças tecnológicas que as pessoas e as empresas estão inseridas. Também ganhou relevância ao se apresentar como uma opção frente ao desemprego, crescente no ambiente de incertezas do cenário econômico atual. Tais fatores podem ser demonstrados pelo estudo realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2015, patrocinada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Brasil (SEBRAE), que revela que quatro em cada dez brasileiros adultos, já têm ou estão em processo de abertura de uma empresa (SEBRAE NACIONAL, 2016).

A Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter sustenta a tese de que o empreendedorismo é um dos principais transformadores da economia, responsável por iniciar um importante processo de desenvolvimento econômico por meio da criação de novos produtos, novos processos ou novos negócios (SCHUMPETER, 1911).

Como se vê, o empreendedorismo é normalmente tratado, inclusive na literatura econômica, como um fenômeno associado à criação de um negócio, envolvendo oportunidades e riscos (SEBRAE, 2017). Entretanto, esta não é a única alternativa para empreender, pois é possível ter atitudes e comportamentos empreendedores mesmo não sendo dono, mas, também, estando dentro das organizações já existentes (ANTONCIC, HISRICH, 2001). Esta vertente é chamada de Empreendedorismo Corporativo ou Intraempreendedorismo e, juntamente com o profissional empreendedor ou intraempreendedor, são os objetos de estudo do presente trabalho.

Segundo estudo da escola de negócios IDCE (Instituto de Desenvolvimento de Conteúdo para Executivos) realizado com cinquenta executivos de Recursos Humanos, o Funcionário empreendedor é o perfil mais procurado pelas empresas. Além disso, o levantamento revela que as organizações que buscam desenvolvimento e crescimento nos negócios procuram esse perfil de funcionário e os incentivam internamente, com o objetivo de adquirir competitividade no mercado (EXAME, 2013). Sendo assim, o profissional empreendedor é valorizado por ser inovador, automotivado, alinhado aos objetivos da empresa e focado em oportunidades e melhorias no negócio (LANA, 2010).

Desse modo, considerando a crescente relevância do empreendedorismo para as empresas, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o intraempreendedorismo segundo a percepção de um gestor de uma empresa multinacional do ramo de tecnologia.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, introdução, apresentam-se as considerações iniciais acerca do tema, como o problema de pesquisa, as justificativas, objetivo e metodologia aplicada. No segundo capítulo, evidenciam-se a revisão da literatura feita a partir de livros, artigos e publicações relevantes, que basearão o processo de análise de resultados. Já no terceiro capítulo indica-se o procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento do trabalho. No quarto capítulo expõem-se os resultados e a discussão obtidos com a pesquisa, apresentando a percepção analítica do gestor entrevistado, bem como as respostas para os questionamentos levantados. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões sobre o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

O termo “empreendedor”, usado pela primeira vez em 1725 por Richard Cantillon, caracterizava alguém que assume riscos (CHIAVENATO, 2012). Entretanto, o termo abarca muitas outras definições. Muitos pesquisadores sugeriram definições sobre empreendedorismo, mas não existe uma unanimidade entre os diversos significados da palavra (GUEDES, 2009). Para Schumpeter (1950), importante pensador econômico e com grandes contribuições ao empreendedorismo, um empreendedor é um agente de mudança capaz de transformar uma ideia em uma inovação bem sucedida e é responsável pela chamada “destruição criativa”, que acontece quando empreendedores criam novos produtos ou novas formas de produzir que prosperam, causando mudanças na economia. Na visão de Schumpeter, a destruição criativa sintetizava-se na prática de criar organizações ou de revitalizar organizações existentes, no sentido de identificar oportunidades em novos negócios (CHIAVENATO, 2012).

Dessa forma, o empreendedor é capaz de identificar e explorar oportunidades, administrando recursos para transformá-las em negócios bem-sucedidos (TIMMONS, SPINELLI 2004).

Para Knight (1967) e Peter Drucker (1998), o comportamento do empreendedor representa um perfil que arrisca sua carreira e segurança pessoal em nome de uma ideia, expendendo tempo e dinheiro em um investimento futuro e incerto (CHIAVENATO, 2012).

Embora existam diversas definições para empreendedorismo, seu sentido se resume em agir diferente, utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa, assumir riscos calculados, aproveitar oportunidades e inovar (DORNELAS, 2017).

O Quadro 1 apresenta sete perspectivas para a natureza do termo empreendedorismo. Dessa forma, esclarece-se que o termo pode ser aplicado a organizações, existentes ou em fase de criação e independente do porte, estrutura e mercado que atua, em que uma ou mais perspectivas se façam presentes (DORNELAS, 2017).

Quadro 1: Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo

Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados e a chance de produzir algo a fim de obter lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está relacionado à criação de novos negócios que ainda não existiam.
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à forma de otimizar métodos e produtos considerados obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve o incentivo à mudança da mentalidade e das habilidades das pessoas, facilitando a identificação das oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo está relacionado à geração de empregos, já que as empresas crescem e demandam mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de gerar valor para os clientes e consumidores através de novas experiências.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter uma importante relação com o crescimento das vendas de uma empresa, trazendo lucros e competitividade.

Fonte: Dornelas, 2017.

Empreendedorismo, contudo, não se limita a quem está começando um novo negócio, mas também é um processo pelo qual uma pessoa ou uma equipe, associados a organização, cria uma nova organização ou induz mudança ou inovação dentro da organização já existente (SHARMA, CHRISMAN, 1999). Constata-se que empreendedorismo pode ser aplicado em diferentes perspectivas, inclusive às organizações já consolidadas (DORNELAS, 2017). Esta vertente do empreendedorismo, chamada empreendedorismo corporativo, é um dos temas de grande relevância no cenário atual e será detalhado a seguir.

2.2 Empreendedorismo Corporativo

Pinchot define o intraempreendedorismo como pessoas que transformam ideias em realidade em uma organização (PINCHOT, 1985). Em resumo, como o empreendedorismo praticado em empresas já existentes (ANTONCIC, HISRICH, 2001). O termo ganhou maior visibilidade no contexto atual por direcionar as empresas para um caminho de maior agilidade, flexibilidade e competitividade (LANA, 2010).

Muitos pesquisadores se dedicaram ao tema nas últimas décadas, estudando empresas com foco na inovação para compreenderem de que maneira o empreendedorismo corporativo ocorria. As definições de empreendedorismo praticado nas organizações são muitas e são derivadas desses estudos e de suas conclusões. O

próprio nome “empreendedorismo corporativo” tem variações, entre eles: *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurship*, *corporate venturing* (DORNELAS, 2017).

O empreendedorismo corporativo é um meio de incentivar e de aproveitar os colaboradores em uma organização que identificam que algo pode ser feito de forma diferente ou melhor. Indica um bom caminho para as grandes empresas que buscam maior competitividade (LANA, 2010). Para isso, as organizações devem criar uma cultura de apoio e reconhecimento à inovação e ao intraempreendedorismo (FERRAZ et al., 2008). Esta pode ser praticada de várias formas, seja no desenvolvimento de novas tecnologias, processos administrativos, e até mesmo posturas estratégicas (ANTONCIC, HISRICH, 2001).

Uma organização muito empreendedora tende a ser mais competitiva do que uma organização pouco empreendedora, tendo assim, maior chance de obter sucesso em seu ramo, pois costumam promover um ambiente de trabalho agradável, incentivam adequadamente os empreendedores e facilitam a implementação de novas ideias, além de proporcionarem liberdade de comunicação (LANA, 2010).

Mas o que define se uma organização é ou não empreendedora? Sobretudo, a empresa valoriza o comportamento empreendedor, incentivam as pessoas a proporem ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. É eficiente e revolucionário porque acelera inovações e estimula a criatividade dos colaboradores, que são as pessoas que melhor conhecem a organização (DANTAS, 2008).

Toda organização pode apresentar características empreendedoras, umas mais, outras menos, porque empreendedorismo não é uma intitulação. Trata-se de uma variável e, como tal, empresas dos mais variados segmentos e porte podem ser mais ou menos empreendedoras. Para se definir o grau de empreendedorismo deve-se levar em consideração o balanceamento as três dimensões-chaves do empreendedorismo: inovação, propensão de assumir riscos e proatividade (DORNELAS, 2017).

A inovação, conceito diretamente ligado ao empreendedorismo corporativo, pode ser de base tecnológica ou no modelo de negócios, pode ainda ser regimental ou ousada. A propensão a assumir riscos é crítica para a definição do grau de empreendedorismo de uma organização, e é de grande importância que estes riscos sejam calculados, ou seja, analisados e tomados de forma consciente a fim de que altos retornos sejam alcançados, e em caso contrário, que sejam minimizados com a implementação de um plano B ou de uma estratégia previamente estudada. A proatividade, terceira dimensão-chave do empreendedorismo, está ligada a uma iniciativa para ação. A ideia é que a organização

aja se antecipando às mudanças que podem acontecer, surpreendendo o mercado e os concorrentes. Também está ligada ao fazer acontecer, assumir responsabilidades e, continuamente, buscar oportunidades no mercado e se antecipar às mudanças do ambiente (DORNELAS, 2017).

Uma outra forma interessante de mensurar o quanto uma organização empreendedora pode ser, é a relação do grau de empreendedorismo com o tempo, pois certas organizações se mostram extremamente empreendedoras em certos períodos (ou seja, com alto grau de empreendedorismo) e em outros momentos agem de forma mais natural, apenas acompanhando as tendências do mercado e de seus competidores. Outra situação é de uma organização com muitas iniciativas empreendedoras ao longo do tempo (novos produtos, processos, filiais, abertura de outras empresas), ou seja, uma alta frequência de empreendedorismo, mas em contrapartida, com baixo grau de empreendedorismo (inovação, propensão ao risco e proatividade), porque pode ter tido essas iniciativas por reação ao mercado, sem muita inovação e de forma a evitar riscos (DORNELAS, 2017). Normalmente empresas com alta intensidade empreendedora são raras e são destaques em seus mercados (DORNELAS, 2017).

Destaca-se que o propósito do empreendedorismo corporativo é cada vez mais relevante, e organizações com características pouco empreendedoras estão mudando sua forma de trabalhar, proporcionando um ambiente voltado à inovação (TIPURIĆ, 2013). O empreendedorismo tornou-se um valor social, cada dia mais relevante e valorizado. (MARIANO, MAYER, 2011)

2.3 Perfil Empreendedor

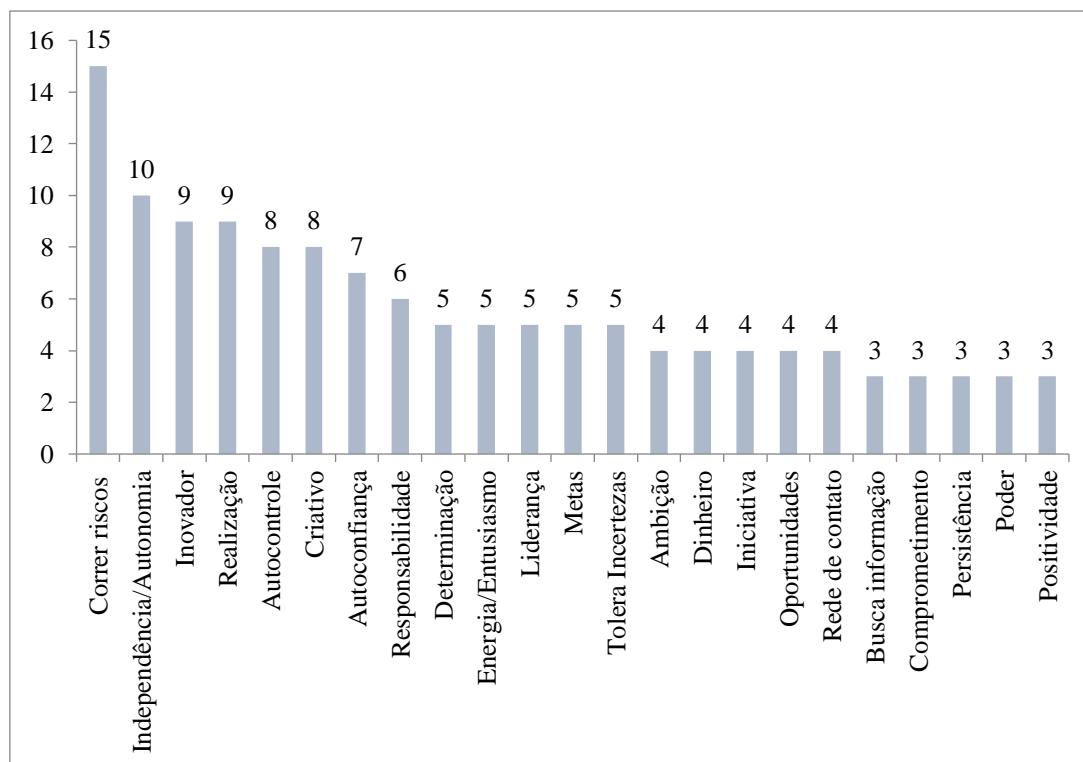
A tentativa de padronizar um perfil com características comuns aos empreendedores não é recente. Há muitos anos os pesquisadores analisam os mais variados dados a fim de identificar os pensamentos e posturas do empreendedor (DORNELAS, 2019).

Os acadêmicos da área geralmente identificam empreendedores por meio de características comportamentais, ou seja, o estudo do perfil empreendedor envolve uma maneira de se reconhecer a capacidade empreendedora de um indivíduo (LANA, 2010).

Foi realizado um estudo a fim de levantar o que os autores e pesquisadores da área consideravam como as características mais importantes dos empreendedores. Identificou-se mais de cinquenta características relacionadas aos empreendedores em 25 artigos

publicados em periódicos internacionais e em livros de referência no período de 1972 a 2005. A Figura 1 indica uma seleção das características mais citadas (número de citações de cada característica), com ênfase em: capacidade de correr riscos, independência/autonomia, capacidade de inovar e necessidade de realização (DORNELAS *et. al*, 2015).

Figura 1: Características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores.



Fonte: Dornelas, 2015.

Os empreendedores pensam de forma diferente dos não empreendedores. Além disso, um empreendedor pode raciocinar de maneiras distintas quando está realizando outra atividade e quando está em um ambiente de decisões. Empreendedores tomam decisões em situações extremamente inseguras e de altos riscos, com intensas pressões de tempo e grande investimento emocional, frequentemente (HISRICH, 2011).

A necessidade por realização é uma característica que integra o perfil dos empreendedores. Estes asseguram-se de que tem habilidades suficientes para assumir um desafio que seja realizável (MCCLELLAND, 1962).

O empreendedor corporativo é o profissional com perfil empreendedor que atua dentro de uma organização (LANA, 2010). Ao invés de abrir o seu próprio negócio, inova e busca novas oportunidades para a empresa em que trabalha. É quem tem a habilidade

de impulsionar a inovação sistemática no negócio, destacando-o e mantendo-o competitivo no mercado (DANTAS, 2008).

Hamilton (2008) propõe algumas características singulares:

- Confiantes: apresentam seus pensamentos e ideias com segurança e não têm medo de errar;
- Apresentam competências políticas e de negócios: dominam a cultura da organização e são influentes em diversos níveis hierárquicos. Além disso, têm uma visão global do negócio;
- “*Networkers*”: priorizam relacionamento interpessoal e sabem como construir e manter relações seguras. Apoiam e são colaborativos.
- Inovadores: enxergam oportunidades para melhorar ou apresentam ideias novas e diferentes formas de trabalhar.

Portanto, de posse da teoria apresentada anteriormente, elaborou-se no quadro 2 um quadro teórico-analítico que baseou a análise e a discussão dos resultados.

Quadro 2: Quadro Teórico de Empreendedorismos, Empreendedorismo Corporativo e Perfil Empreendedor

Categoria	Descrição	Fatores Analíticos	Autores
Empreendedorismo	O Empreendedorismo é ter percepção e atitude para aproveitar oportunidades e mudar uma realidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assume riscos 2. Capaz de transformar uma ideia em inovação bem sucedida. 3. Identifica e explora oportunidades, administrando recursos para transformá-las em negócios bem-sucedidos. 4. Arrisca sua carreira e segurança pessoal em nome de uma ideia, expendendo tempo e capital em um investimento futuro e incerto. 5. Age diferente, utiliza os recursos disponíveis de maneira criativa, assume riscos calculados, aproveita oportunidades e inova. 	CHIAVENATO, 2012 (1); SCHUMPETER, 1950 (2); TIMMONS, SPINELLI, 2004 (3); KINIGHT, 1967, DRUCKER, 1998 (4); DORNELAS, 2017 (5).
Empreendedorismo Corporativo	É o processo de melhorar a realidade da empresa em que se está inserido	<ol style="list-style-type: none"> 6. Pessoas que transformam ideias em realidade dentro de uma organização. 7. Empreendedorismo dentro de empresas. 8. Direciona para um caminho de maior agilidade, flexibilidade e competitividade. 9. É um meio de incentivar e de aproveitar os colaboradores em uma organização que identificam que algo pode ser feito de maneira diferenciada ou melhorada. 10. 	PINCHOT, 1985; (6) ANTONCIC, HISRICH, 2001 (7); LANA, 2010 (8)(9); FERRAZ et. Al, 2008 (10); LANA, 2010 (11); DANTAS, 2008 (12); DORNELAS, 2017 (13)(14)(15); TIPURIC, 2013 (16);

Continuação: Quadro 2: Quadro Teórico de Empreendedorismos, Empreendedorismo Corporativo e Perfil Empreendedor			
Categoria	Descrição	Fatores Analíticos	Autores
Empreendedorismo Corporativo	É o processo de melhorar a realidade da empresa em que se está inserido	<ol style="list-style-type: none"> 11. As organizações necessitam criar uma cultura de apoio e reconhecimento à inovação e ao empreendedorismo. 12. Uma organização empreendedora é mais competitiva 13. Uma organização empreendedora valoriza o comportamento empreendedor, incentiva as pessoas a proporem ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. 14. Toda organização pode apresentar características empreendedoras. 15. Existem três dimensões-chaves para medir o empreendedorismo nas organizações: inovação, propensão de assumir riscos e proatividade. 16. Empresas com alta intensidade empreendedora são raras e são destaques em seus mercados. 17. Organizações com características pouco empreendedoras estão mudando sua forma de atuar, proporcionando um ambiente voltado à inovação. 18. O empreendedorismo tornou-se um valor social, cada dia mais relevante e valorizado 	MARIANO, MAYER, 2011 (17).
Perfil Empreendedor	Pessoas que se diferem por suas características singulares: são visionárias, têm capacidade de planejamento, coragem, competências e resiliência.	<ol style="list-style-type: none"> 19. Características comportamentais 20. Tomam decisões em ambientes extremamente inseguros com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional 21. A necessidade por realização é uma característica que compõe o perfil dos empreendedores. 22. É o indivíduo que, ao invés de abrir o seu próprio negócio, inova e busca novas oportunidades e negócios para organização em que trabalha. 23. Apresentam características singulares: confiantes, possuem boas habilidades políticas e de negócios, <i>networkers</i>, inovadores. 	LANA, 2010 (18); HISRICH, 2011 (19); MCCLELLAND, 1962 (20); DANTAS, 2008 (21); HAMILTON, 2008 (22).

Fonte: Elaborado pela própria autora (2020).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Estão descritos neste capítulo os procedimentos metodológicos que direcionam esta pesquisa.

Com relação aos objetivos, utilizou-se o método descritivo a fim de levantar e estudar as características de um fenômeno ou grupo, sendo eles, o intraempreendedorismo e os intraempreendedores, respectivamente. Este tipo de pesquisa descreve características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002).

Para explorar o tema dentro de um contexto real, realizou-se um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte do ramo de tecnologia. Por questões éticas, foram estabelecidos critérios de confidencialidade quanto ao nome da empresa e do gestor. O estudo de caso é considerado o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno atual (YIN, 2001). Dentre muitos outros propósitos, explora situações da vida real, descreve situações do cenário da investigação, formula hipóteses e explica variáveis causais de determinado fenômeno (GIL, 2002).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista parcialmente estruturada com um empreendedor, professor, autor *bestseller* na temática de empreendedorismo e inovação, e gestor há 13 anos em uma empresa multinacional do ramo de tecnologia. Atualmente gerencia uma equipe de 248 pessoas no cargo de *Business Operation Program Manager*. A entrevista tem a finalidade de que uma das pessoas envolvidas obtenha informações sobre determinado assunto, por meio de uma conversa de natureza profissional. Alguns autores consideram a entrevista como a ferramenta por excelência da investigação social (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A entrevista foi realizada de forma *online* mediante agendamento prévio, e foi iniciada com a explicação do problema de pesquisa por parte do entrevistador. Além disso, foi gravada para posterior transcrição e utilização de todas as informações. Com certo grau de estruturação, a entrevista é feita com pautas ordenadas e relacionadas, mas sem muitas perguntas diretas ao entrevistado, pois segue uma relação de pontos de interesse explorados pelo entrevistador no decorrer da mesma (GIL, 2008). (ANEXO I)

Com abordagem qualitativa e a análise dos resultados interpretativa, a pesquisa se referiu principalmente às percepções do gestor com relação ao intraempreendedorismo. As pesquisas qualitativas qualificam os dados e avaliam a qualidade das informações sem priorizar números e medidas, e são ricas em informações descritivas (MARCONI;

LAKATOS, 2003). Ainda, produz resultados que não seriam atingidos através de procedimentos estatísticos ou outros métodos quantitativos (CORBIN E STRAUSS, 2008).

3.1 Estudo de caso da empresa de tecnologia

A empresa estudada nesta pesquisa é uma multinacional americana com sede em Washington. Foi fundada há 38 anos e conta com aproximadamente 94 mil funcionários que trabalham em mais de cem países.

Em sua longa trajetória, a companhia ajudou a revolucionar a tecnologia. Entre seus produtos de *software* mais conhecidos, merecem destaque os sistemas operacionais, a linha de aplicativos para escritório, navegador de internet, computação em nuvem, além dos produtos de *hardware*, como consoles de *videogame*, *tablets* e *smartphones*.

Com receita de aproximadamente US\$ 125 bilhões, está entre as a companhias mais valiosas do mundo, é líder de mercado em sistemas operacionais e outras áreas da informática e, graças à estratégia de buscar inovação e reinvenção, apresenta tendências muito otimistas para o futuro.

Está há 28 anos no Brasil com o compromisso de elevar a competitividade e colaborar com a sociedade, estimulando a inovação e o empreendedorismo, e contribuindo para promover a transformação digital que impacte inclusive a saúde e a educação no país.

Além disso, figura na lista das “Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil” da *Great Place To Work* há quinze edições, e foi considerada a melhor empresa que inspira as pessoas em 2018.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Aos 43 anos, o entrevistado vive o empreendedorismo tanto nos seus negócios e projetos, quanto na organização em que trabalha. Destaca a importância e relevância da temática desta pesquisa nos dias de hoje.

Ao ser questionado sobre o conceito de intraempreendedorismo, compartilha a ideia de Antoncic e Hisrich (2001), de que intraempreendedorismo é o próprio empreendedorismo praticado dentro das organizações já estabelecidas. Empreendedorismo é definido por ele como a arte de criar soluções que irão impactar pessoas e a comunidade ao redor, inseridos em ambiente de mudança e inovação.

O gestor frisa que nem todo dono de negócio é empreendedor, dado que o empreendedor tem atitude, visão inovadora, sabe enxergar a expectativa das pessoas, sejam elas clientes, parceiros, funcionários e fornecedores, e tem habilidades de negociação e planejamento. Ainda, segundo ele, sabem agir de maneira superior aos demais em momentos de crise.

Conforme Hamilton (2008), os empreendedores dentro das organizações, chamados intraempreendedores, apresentam características singulares, como: confiança, habilidades políticas e de negócios, *networking*, inovação. Essa ideia é confirmada pelo entrevistado, sendo ressaltada a importância desses profissionais nas organizações.

Ao ser perguntado sobre como este perfil se destaca dos demais na empresa em que trabalha, o entrevistado complementa com algumas características, como: autonomia, coragem, responsabilidade de dono, proatividade e, especialmente, produtividade. Diz que estes profissionais têm mais foco e concentração e demandam menos tempo para realizar atividades. Além disso, são agentes de mudança e transformação, sugerem processos que podem ser feitos de maneira diferenciada ou melhorada (LANA, 2010), compartilham seus conhecimentos com os colegas, demonstram entusiasmo e fazem questão de serem conhecidos nas demais áreas da organização, definido por ele como pluralidade.

Neste contexto, perguntou-se como os profissionais são estimulados às práticas empreendedoras. Segundo ele, o profissional é avaliado com base no seu desempenho do ano fiscal anterior e nas tendências a sugerir ideias inovadoras e ajudar pessoas no ano fiscal seguinte. Este último ponto levantado é avaliado por meio de uma variável específica interna, a *Help Others to Achieve Your Job* (ajudar outras pessoas a realizarem seus trabalhos), que tem como objetivo estimular o trabalho em equipe e interação e

conexão entre pessoas, o que é muito bem visto pela direção da empresa. Contudo, profissionais com bom desempenho podem ser recompensados com bônus salarial, cursos e treinamentos específicos, *MBA*, viagens, mudança de área e até mesmo promoções de cargo.

Sobre a relação entre intraempreendedorismo e vantagem competitiva, o entrevistado é assertivo como Dantas (2008), que diz que uma organização que valoriza o comportamento empreendedor, incentiva que as pessoas proponham ideias, por meio do patrocínio e liberdade para agir, é uma organização mais competitiva (LANA, 2010). Ele confirma esta teoria dizendo que, a organização em que trabalha, com características empreendedoras, é líder de mercado. Entretanto, estas são raras e são destaques no mercado (DORNELAS, 2017).

Tipuric (2013), diz que as organizações com características pouco empreendedoras estão mudando sua forma de atuar, proporcionando um ambiente voltado à inovação. Em contrapartida, na visão do entrevistado, algumas empresas estão sim buscando implementar áreas de inovação, mas a maioria ainda não incentiva o empreendedorismo. Estas são caracterizadas por um modelo arcaico de gestão, recompensando pouco seus funcionários, tanto financeiramente, quanto no desenvolvimento de suas carreiras, além de limitar novas ideias.

As organizações necessitam criar uma cultura de apoio e reconhecimento à inovação e ao empreendedorismo (FERRAZ et. al., 2008). Dentre várias maneiras de incorporar tais iniciativas a cultura da empresa, o gestor sugere a prática de inovação aberta, assim como acontece na empresa em que trabalha. Esta iniciativa proporciona liberdade à comunidade, interna e externa, e incentiva o engajamento nos projetos, reunindo, portanto, as mentes mais brilhantes e com as melhores ideias. Como resultado, tanto os colaboradores como a comunidade externa são recompensados com prêmios, com visibilidade e com reconhecimento.

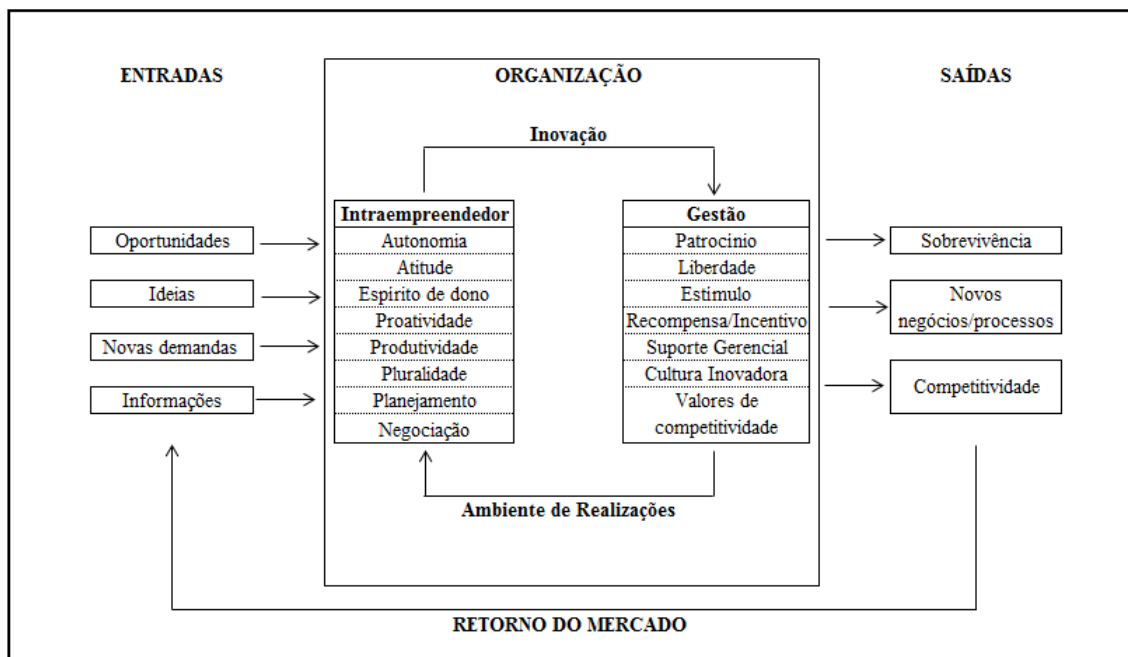
Na visão do entrevistado, o melhor resultado que organizações empreendedoras alcançam, ao contrário dos que pensam em lucro, é a sobrevivência, a perenidade. Em outras palavras, continuar existindo por muito tempo, sem ser “disruptada” (quando novas tecnologias levam empresas antigas ao fracasso) por uma *startup*. Esta inovação pode ser caracterizada por novos produtos, novas práticas ou novas formas de solucionar problemas e, como consequência, maiores lucros.

Por fim, como líder, esclarece que o empreendedorismo, baseado em modelos de negócios de sucesso, pode e deve, ser aprendido e ensinado. Aconselha ainda que, no

contexto atual, os profissionais mais procurados são pautados em habilidades comportamentais, os chamados *soft skills*, sendo o espírito empreendedor uma das mais valiosas.

A Figura 2 ilustra, por meio de um sistema, como ocorre o processo intraempreendedor na organização estudada.

Figura 2: Processo Intraempreendedor na multinacional estudada.



Fonte: Elaborado pela própria autora (2020).

Inicia-se o processo a partir de ideias, oportunidades, novas demandas e informações advindas do ambiente externo, que serão processadas dentro do ambiente da organização. Em relação ao ambiente da organização, o profissional empreendedor e a gestão necessitam de um ambiente favorável, na figura ficam evidentes pontos relacionados ao intraempreendedor e a gestão indicados pelo gestor entrevistado, para que as inovações ocorram de maneira positiva, a fim de gerar sobrevivência, novos negócios e processos, bem como competitividade para a empresa. O ciclo se reinicia com um retorno do mercado, que tende a demandar, cada vez mais, melhorias e novos produtos, serviços ou processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o intraempreendedorismo na percepção de um gestor de uma empresa multinacional do ramo de tecnologia. Entende-se a importância do trabalho, uma vez que se abordou uma relevante vertente do tema empreendedorismo, esclarecendo que este não se limita à abertura de um negócio. Ainda, considera-se que o tema deveria ser mais explorado nas organizações e nas instituições de ensino.

De acordo com as teorias levantadas, empreender envolve conceitos de oportunidades, inovação e atitude, e tais conceitos devem ser aplicados dentro de uma organização que busca por competitividade. Por isso o profissional com perfil empreendedor tem se tornado cada vez mais importante e valorizado.

Como resultados, considerando a experiência do gestor entrevistado, confirmou-se que, características singulares como atitude, autonomia, produtividade, pluralidade, habilidades em negociação e espírito de dono destacam os profissionais com perfil empreendedor, e este contempla uma das *soft skills* (habilidades comportamentais) mais valiosas e buscadas pelas empresas na atualidade.

Além disso, as organizações empreendedoras são as que estimulam e recompensam estes profissionais, dando-lhes liberdade para pensarem e agirem de maneira inovadora. Outro ponto importante levantado, foi que o intraempreendedorismo está diretamente relacionado com a competitividade da empresa, dado que, por meio dele, novas ideias, processos ou produtos surjam, garantindo sobrevivência em um ambiente movido à inovação, e conseqüentemente, lucratividade.

Acredita-se que a construção da Figura 2 também é um resultado relevante a ser mencionado, por sintetizar os principais aspectos que contemplam o processo intraempreendedor da organização estudada, e os relacionar com o levantamento bibliográfico da pesquisa.

Quanto às limitações do presente trabalho, é possível citar a entrevista com apenas um gestor, indica-se essa limitação, dado que poderiam ter sido feitas entrevistas com outros colaboradores de outros níveis hierárquicos da organização. Percebe-se que o número maior de entrevistas possibilitaria a comparação e compreensão das percepções, por meio de outros pontos de vista, sobre o funcionamento do intraempreendedorismo desenvolvido pelos colaboradores da organização estudada.

Como sugestão para novas pesquisas, indica-se um estudo quantitativo nesta organização, abordando uma quantidade superior de colaboradores, utilizando métodos estatísticos para uma análise mais aprofundada dos resultados. Outra sugestão é realizar um estudo como este em instituições de outros segmentos, para que se comparem as visões e aplicações do intraempreendedorismo em diferentes setores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 495-527. 2001.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CORBIN, J.; ANSELM, S. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DANTAS, E. B. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. Local, 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 06 maio 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 2. ed. São Paulo: Empreende, 2019.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Estudos e Pesquisas. SEBRAE. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/relatorio-especial-o-empreendedorismo-e-o-mercado-de-trabalhodetalhe52,5cdfda0e84ebe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 19 mai 2020.

FERRAZ, S. F. F.; COSTA, I. B.; DUARTE, M. F.; OLIVEIRA, A. C. M.; LEOCÁDIO, L. Práticas e modelo intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, RJ, 2008.

GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor**. 2009. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HAMILTON, B. **Intrapreneurship: Leveraging organizational talent**. Training Journal, p. 49-53, nov. 2008.

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

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty, and profit**. Nova York: Houghton Mifflin, 1967.

LANA, B. M. H. Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Brasil, 35, 2010.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MCCLELLAND, D. C. **Business drive and national achievement**. Harvard Business Review, local, v., n., p., jul./ago. 1962.

PATI, C. 5 qualidades dos profissionais mais disputados por empresas. **EXAME**, 23 de ago. 2013. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/5-qualidades-dos-profissionais-mais-disputados-por-empresas/>> Acesso em 20 mai 2020.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**, Harper and Row, New York, 1985.

SCHUMPETER, J.A. The creative response in economic history. **Journal of Economic History**, Nov. 1947. p.149-159.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. **Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory & Practice, 23 (3),11-28, 1999.

TIMMONS, J. A, SPINELLI, S. **New venture creation**: entrepreneurship for the 21st century. New York: Irwin/McGrawHill, 2004.

TIPURIC, D.; BAKOTIC, D.; LOVRINCEVIC, M. **Multiple Stakeholder Orientation and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination**. 9th. European Conference on Management Leadership and Governance: Austria, 2013.

WALTER, S.; WITTE, A.; TONTINI, G; SCHMIDT, C; DORNELAS, J. **Empreendedor start-up × empreendedor corporativo**: um enfoque na literatura sobre suas semelhanças e diferenças. Gestão em Empreendedorismo. 1 ed. Blumenau: Nova Letra, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 60-75, 2015.

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO ENTREVISTA

1. Informação sobre a empresa, cargo, experiência, vivência com empreendedorismo, concepção sobre o empreendedorismo corporativo.
2. Como você define empreendedorismo e empreendedorismo corporativo?
3. Quais são as características importantes para um empreendedor e para um empreendedor corporativo?
4. Quais atitudes diferenciam um profissional empreendedor do não empreendedor?
5. Como um profissional empreendedor contribui? Por que ele é importante?
6. O que a empresa faz para incentivar as novas ideias dos colaboradores? Quais são meios que a empresa utiliza para apoiar e reconhecer as iniciativas de inovação e empreendedorismo?
7. Vantagens e desafios de uma empresa que incentiva o empreendedorismo corporativo.
8. Qual a sua visão sobre a formação dos profissionais e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras?
9. Quais são suas ações como gestor e da organização que você trabalha para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo?
10. Você acredita que as empresas no geral incentivam o empreendedorismo corporativo? Se Sim, por quê? Se não, por quê?
11. Como o empreendedorismo corporativo pode trazer diferencial competitivo para as organizações?
12. Quais são as principais características empreendedoras mais valorizadas e incentivadas pela sua organização?