

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO MARIANO PEREIRA

ORGANIZAÇÕES INTRA-EMPREENDEDORAS
E sua relação com as razões que levam seus funcionários a
constituírem suas próprias empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

LEANDRO MARIANO PEREIRA

ORGANIZAÇÕES INTRA-EMPREENDEDORAS
E sua relação com as razões que levam seus funcionários a
constituírem suas próprias empresas

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de mestre pelo programa de Pós Graduação em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Hashimoto.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento.

CAMPO LIMPO PAULISTA – SP

2013

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.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Pereira, Leandro Mariano

Organizações intraempreendedoras e sua relação com as razões que levam seus funcionários a constituírem suas próprias empresas / Leandro Mariano Pereira. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2013.

115 p.

Orientador: Marcos Hashimoto.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Intraempreendedorismo 2. Orientação Empreendedora 3. Empreendedorismo 4. Empreendedorismo Corporativo 5. Criação de novos negócios 6. Ex-funcionários. I. Hashimoto, Marcos, orient. II. Faculdade Campo Limpo Paulista.

LEANDRO MARIANO PEREIRA

**ORGANIZAÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS
E suas relação com as razões que levam seus funcionários a
constituírem suas próprias empresas**

Aprovado em:
Conceito final:

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto (Faccamp)

Profa. Dra. Cida Sanches (Faccamp)

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (Uninove)

Ao pai, Sebastião Mariano (*in memoriam*),
pelo apoio e auxílio na conquista de meus
objetivos.

À mãe, Marina Ferrari, pelo apoio e
compreensão.

À filha, Natalia, a alegria necessária para
persistir, mesmo nos momentos de
indecisão e de dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, ao orientador, Prof. Dr. Marcos Hashimoto, por me acolher em um momento importante dessa pesquisa e pelo auxílio durante o processo de realização desse trabalho.

Agradeço à Profa. Dra. Vânia Nassif e ao Prof. Dr. Hamilton Pozo, pelas valiosas considerações durante meu exame de qualificação.

Agradeço às empresas que me receberam, durante o processo de validação do questionário usado nessa pesquisa.

Agradeço à empresa Forma Turismo, por permitir que nela realizasse parte de minha pesquisa de campo.

Agradeço a todos os funcionários que responderam aos questionários.

Agradeço, especialmente, aos empreendedores aqui entrevistados, pela generosa colaboração.

Agradeço ao Prof. MS. Renato Bucão, à Prof. Dra. Alessandra Carbonero Lima, ao Prof. MS. Silvia Helena, ao Prof. Dr. Meirelles e à Profa. Dra. Cida Sanches, pelo apoio.

Agradeço ao *Empreendedor* e amigo Rogério Drumond que, de forma ativa, facilitou as pesquisas nas dependências de sua empresa, cujo contato só enriqueceu nosso conhecimento específico na área.

Agradeço à Tatiane e à Joyce, profissionais do Programa de Mestrado da Faccamp, por toda a colaboração e o auxílio que me foram prestados.

Agradeço também a todos os amigos, familiares e professores que me auxiliaram, de alguma forma, na finalização desse trabalho.

*Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia,
teve que tomar uma atitude de coragem.*

Peter Drucker

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi o de identificar as razões que levam funcionários de empresas intraempreendedoras a criarem seu próprios negócios. Para tanto, além de levantamento bibliográfico sobre os temas do empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, orientação empreendedora e intraempreendedorismo, realizou-se uma pesquisa de campo. Nessa pesquisa foram entrevistados cinco ex-funcionários de uma empresa considerada intraempreendedora, os quais haviam deixado a organização, justamente para fundarem seus negócios. Os dados obtidos na pesquisa de campo permitiram formular hipóteses que indicam, sobretudo, uma certa concepção comum, entre os sujeitos entrevistados, sobre o que seja a figura do empreendedor. Essa concepção aparece, então, como possível núcleo explicativo das razões que fizeram com que esses indivíduos preferissem os riscos do empreendedorismo à relativa estabilidade do intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Orientação Empreendedora; Empreendedorismo; Empreendedorismo Corporativo; Criação de Novos Negócios; Ex-funcionários.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the reasons that lead intrapreneurial companies' employees to start their own businesses. Therefore, in addition to the literature on entrepreneurship topics, corporate entrepreneurship, intrapreneurship and entrepreneurial orientation, we carried out a field research. Five former employees of a company considered intrapreneurial were interviewed in this research, who had left the organization precisely to start their own businesses. The data obtained in the field research allowed us to build hypotheses that indicate that, above all, a certain common understanding among the interviewees about what is the entrepreneur profile. This conception appears thus as a possible explanation of the core reasons that caused these individuals to prefer the risks of entrepreneurship to the relative stability of intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship; Entrepreneurial Orientation; Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship, New Business Creation; Former employees.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1.** Porcentagens de respostas das proposições.....p. 56
- Tabela 2.** Setor das empresas e quantidade de respondentes pesquisados.....p. 111
- Tabela 3.** Cálculo de Alfa de Cronbach.....p. 112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Terminologia associado ao empreendedorismo corporativo.....	p. 26
Quadro 2. Definições de orientação empreendedora.....	p. 36
Quadro 3. Definições das dimensões da orientação empreendedora.....	p. 39
Quadro 4. Terminologia usada para organização empreendedora.....	p. 48
Quadro 5. Modelo metodológico da pesquisa.....	p. 51
Quadro 6. Descrição dos respondentes.....	p. 81
Quadro 7. Características das empresas.....	p. 82
Quadro 8. Justificativa teórica do questionário de Hashimoto (2008).....	p. 108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proposição 1.....	p. 59
Gráfico 2. Proposição 11.....	p. 59
Gráfico 3. Proposição 13.....	p. 60
Gráfico 4. Proposição 23.....	p. 60
Gráfico 5. Proposição 24.....	p. 61
Gráfico 6. Proposição 25.....	p. 61
Gráfico 7. Proposição 2.....	p. 62
Gráfico 8. Proposição 14.....	p. 63
Gráfico 9. Proposição 30.....	p. 63
Gráfico 10. Proposição 6.....	p. 64
Gráfico 11. Proposição 20.....	p. 65
Gráfico 12. Proposição 15.....	p. 66
Gráfico 13. Proposição 22.....	p. 67
Gráfico 14. Proposição 20.....	p. 68
Gráfico 15. Proposição 3.....	p. 68
Gráfico 16. Proposição 16.....	p. 69
Gráfico 17. Proposição 4.....	p. 70
Gráfico 18. Proposição 8.....	p. 71
Gráfico 19. Proposição 9.....	p. 71
Gráfico 20. Proposição 17.....	p. 72
Gráfico 21. Proposição 21.....	p. 72
Gráfico 22. Proposição 28.....	p. 73
Gráfico 23. Proposição 19.....	p. 74
Gráfico 24. Proposição 5.....	p. 75
Gráfico 25. Proposição 7.....	p. 76
Gráfico 26. Proposição 27.....	p. 77
Gráfico 27. Proposição 10.....	p. 78

Gráfico 28. Proposição 12.....	p. 78
Gráfico 29. Proposição 26.....	p. 79
Gráfico 30. Proposição 18.....	p. 80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura de análise de conteúdo, conforme Bardin.....p. 88

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	p. 16
Capítulo 1 - Elementos Centrais do Estudo	p. 18
1.1. Problema de Pesquisa.....	p. 18
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	p. 19
1.3. Justificativa.....	p. 19
1.4. Estrutura da Dissertação.....	p. 21
Capítulo 2 - Fundamentação Teórica	p. 22
2.1. Empreendedorismo.....	p. 22
2.2. Empreendedorismo Corporativo.....	p. 23
2.2.1. Intraempreendedorismo.....	p. 28
2.3. Orientação Empreendedora.....	p. 35
2.3.1. Orientação Empreendedora: dimensões e elementos.....	p. 38
2.4. Organização Empreendedora.....	p. 41
Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos	p. 50
3.1. Metodologia da Pesquisa.....	p. 50
3.2. Instrumentos de Coleta de Dados.....	p. 52
3.3. Coleta de Dados.....	p. 53
Capítulo 4 - Tratamento dos Dados	p. 55
4.1. Pesquisa de Campo.....	p. 55
4.2. Primeira Etapa.....	p. 55
4.2.1. Resultados.....	p. 55
4.3. Segunda Etapa.....	p. 57
4.3.1. Entrevistas.....	p. 80
4.3.2. Respondentes.....	p. 81
4.3.3. Empresas dos Respondentes.....	p. 82
4.3.4. Resultados e do Tratamento dos Dados.....	p. 83
4.3.4.1. Categoria 1. A Definição de Empreendedor.....	p. 84
4.3.4.2. Categoria 2. Apresentação de Ideias e a Identificação da oportunidade.....	p. 87

4.3.4.3. Categoria 3. Razões para a Criação de um Novo Negócio.....	p. 88
Capítulo 5 - CONCLUSÕES.....	p. 92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p. 97
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....	p. 104
ANEXO 2 - DA VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	p. 108
ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	p. 113

INTRODUÇÃO

Os caminhos que levam à criação de novas empresas são diversos. O que há de comum nesses caminhos é a presença de empreendedores, os quais, motivados por uma ideia ou por um sonho, procuraram os meios e as condições para viabilizar um negócio, tornando-o concreto e real.

O indivíduo empreendedor pode, então, ser visto como peça fundamental para a criação de um novo negócio. Mas é agora esse mesmo indivíduo, esse talento, que as empresas querem ver atuar nos diferentes níveis de uma organização, no papel de intraempreendedor. Pinchot III (1989) afirma que o intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. Dito de modo simples, o intraempreendedor seria aquele mesmo indivíduo empreendedor que, agora, não funda o seu próprio negócio, mas atua no âmbito das organizações.

Como manter um tal indivíduo no âmbito das organizações? Eis uma importante questão costumeiramente debatida pela literatura especializada em intraempreendedorismo. Algumas respostas possíveis a essa questão já foram dadas. De modo geral, considera-se que as empresas deveriam proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras de seus funcionários. Nesse perspectiva, um ambiente de trabalho desafiador e instigante que, ademais, recompensaria e reconheceria adequadamente os esforços e as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Em outras palavras, um ambiente de trabalho suficiente para receber e atender as necessidades de indivíduos com tendências empreendedoras. Diante de um ambiente de trabalho como esse, alguns estudos defendem que o indivíduo empreendedor, nesse caso, mais especificamente, intraempreendedor, dificilmente encontraria razões para deixar a empresa. Ocorre que se acumulam os exemplos de funcionários de empresas tida por intraempreendedoras que continuam a deixar suas empresas de origem, para fundar seus próprios negócios. Por quê? *Quais as razões que levam funcionários que trabalham em empresas intraempreendedoras a deixarem a organização para fundar seus próprios negócios?*

Eis a pergunta que se propõe a responder com essa pesquisa.

Para responder a essa questão, foi usado o apoio de amplo referencial teórico, que busca compreender, sobretudo, os conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, organização empreendedora, intraempreendedorismo e orientação empreendedora.

Com o apoio teórico da literatura, foram analisados e interpretados os dados obtidos de ex-funcionários que deixaram seus empregos em empresas orientadas ao comportamento empreendedor, para iniciar seus próprios negócios. A pesquisa de campo se deu em duas etapas. A primeira etapa consistiu na aplicação de um questionário a funcionários da empresa Forma turismo. Com a aplicação desse questionário, estabeleceu-se que a empresa em análise pode ser considerada intraempreendedora. O questionário utilizado nessa etapa da pesquisa foi elaborado por Hashimoto (2008) — cf. Anexo 1. Esse questionário se propõe, justamente, a verificar o grau de intraempreendedorismo de uma empresa. Para aplicá-lo, procedemos, antes, a sua validação, realizada por meio da correlação entre as suas proposições e a literatura especializada, e do uso do recurso Alfa de Cronbach — cf. Anexo 2. Determinado que a empresa em questão poderia ser considerada intraempreenderora, pode-se, então, cumprir a segunda etapa da pesquisa de campo, isto é, a entrevista de cinco ex-funcionários da empresa pesquisada, os quais deixaram a organização para abrir seus próprios negócios.

O objetivo desse estudo, portanto, foi o de buscar as razões que levam funcionários de empresas orientadas ao comportamento empreendedor a abrirem seus próprios negócios.

CAPÍTULO 1 ELEMENTOS CENTRAIS DO ESTUDO

1.1. Problema de pesquisa

Sabe-se que as organizações intraempreendedoras investem no Intraempreendedorismo, como alternativa para manter, em seus quadros, os indivíduos mais talentosos, estimulando-os a desenvolver seu potencial empreendedor dentro da organização. A estratégia, é fato, visa também evitar o surgimento de mais concorrentes (Andreassi e Chieh, 2007). Ainda assim, geralmente, novos empreendimentos surgem quando pessoas intraempreendedoras saem das empresas em que já trabalham, buscando a criação de um negócio próprio. Desse modo, fazia-se necessário uma análise mais cuidadosa da relação de empresas intraempreendedoras e de seus funcionários.

Para estabelecer o problema de pesquisa, levou-se em consideração a lição de Marconi e Lakatos (2007). Eles afirmam que um problema de pesquisa é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Para a formulação de um problema de pesquisa, consideram, é necessário valer-se da clareza, da concisão e da objetividade. O problema, portanto, além de ser levantando de forma interrogativa, deve apresentar-se bem delimitado. Acrescentam, ainda, que a gravidade de um problema de pesquisa depende da importância dos objetivos e da eficácia das hipóteses investigativas.

Nesse sentido, delimitou-se como problema de pesquisa compreender as razões que levam funcionário de empresas intraempreendedoras a abrir seus negócios próprios. Por fim, então, estabeleceu-se a seguinte pergunta como a de investigação de pesquisa: *Quais as razões que levam funcionários que trabalham em empresas intraempreendedoras a deixarem a organização para fundar seus próprios negócios?*

1.2. Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar as razões que levam funcionários que trabalham em empresas intraempreendedoras a deixarem essas empresas, para fundarem seus próprios negócios.

Em decorrência desse objetivo geral, são os seguintes os objetivos específicos da pesquisa:

- 1.) Identificar a concepção de empreendedor dos sujeitos pesquisados;
- 2.) Compreender a trajetória profissional de indivíduos que deixam a empresa de origem, para fundar os seus próprios negócios, tal como os sujeitos investigados;
- 3.) Identificar os elementos que, na opinião dos sujeitos entrevistados, colaboram para a constituição de uma postura empreendedora.

1.3. Justificativa

A literatura especializada, de modo geral, defende que o desenvolvimento do intraempreendedorismo proporcionaria um ambiente de trabalho estimulante, instigante e desafiador. Nesse ambiente, estariam presentes elementos como a recompensa aos funcionários que assumem projetos intraempreendedores e que apresentam uma performance no nível da excelência; trabalhos que permitem o desenvolvimento das habilidades dos funcionários; remuneração, baseada no desempenho; reconhecimento do mérito; exigência da criatividade no trabalho; permissão para que os gestores pensem por si, já que o trabalho é interessante, desafiador e sugere uma grande responsabilidade, desestimulando o desejo de um funcionário de buscar outras oportunidades de trabalho (Kurakto *et alii*, 1993).

Observa-se também em um ambiente de trabalho intraempreendedor uma certa estabilidade, pois existe espaço considerável para a absorção dos

erros dos colaboradores de uma empresa. (Stevenson e Jarillo 1990). Desse modo, os riscos assumidos por esses colaboradores não colocam, necessariamente, em perigo a posição por eles ocupadas.

No entanto, os funcionários de empresas desse tipo continuam a preferir, muitas vezes, a alternativa pela criação de seus próprios negócios.

Estudos sobre dinâmicas de empreendedorismo e intraempreendedorismo indicam que um empreendedor, em cada sete, começa um negócio para atender as demandas de seu empregador, ou junto com seu empregador. Comparado com o índice de empresas abertas anualmente nos EUA, tem-se, aproximadamente, 150 mil iniciativas de empreendedorismo corporativo por ano. O índice de sucesso desses empreendimentos é alto, pois esses projetos tem um potencial maior de acesso a recursos — financeiros, humanos e organizacionais — do que a grande maioria dos negócios independentes (Sheperd *et alii*, 2004).

A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor 2012 (GEM), realizada pelo SEBRAE, em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), revelou que 44% dos brasileiros sonham em ter o seu próprio negócio. Apenas 25% dos brasileiros dizem preferir seguir carreira como empregado em uma empresa.

A explicação para esse cenário pode ser a da expansão do mercado interno e a ascensão da classe média. A legislação, como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, do Supersimples, que reduz, em média, 40% da carga tributária de pequenos negócios, e a criação do Microempreendedor Individual, que permite a formalização de negócios com faturamento de até R\$ 60 mil por ano, também são apontados como possíveis fatores que podem ter influenciado os números obtidos na pesquisa.

O fato é que o GEM 2012 mostra que o índice de brasileiros envolvidos com a administração de seus próprios negócios cresceu, nos últimos dez anos, de 20,9%, em 2002, para 30,2%, em 2012. Portanto, a taxa de empreendedorismo, nessa década, subiu consideravelmente.

A pesquisa indica que os brasileiros se mostram mais interessados em iniciativas empreendedoras do que na estabilidade do emprego. Os esforços de empresas intraempreendedoras em criar uma ambiente de trabalho

estimulante não seria suficiente para reter os talentos? O que, afinal, leva funcionários de empresas desse tipo a abrir os seus próprios negócios?

Responder a essa pergunta torna-se, então, fundamental e se consubstanciará em importante auxílio para melhor compreender as conclusões dos estudos sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo presentes, por exemplo, no referencial teórico levantado, trazendo contribuições para essa área do conhecimento.

1.4. Estrutura da Dissertação

Essa pesquisa se desenvolve em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se os elementos centrais do estudo; no segundo capítulo, reúne-se a fundamentação teórica e os conteúdos para a sustentação da dissertação; no terceiro capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; no quarto capítulo, finalmente, são discutidos os dados obtidos na pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as conclusões decorrentes da pesquisa e as possíveis contribuições do trabalho para o tema.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Empreendedorismo

Na literatura especializada, é possível encontrar várias definições para o conceito de empreendedorismo. Lumpkin e Dess (1996) consideram que essa variedade de definições é indício do fato de que, hoje, entre os estudiosos, não há ainda um consenso sobre os elementos essenciais que caracterizariam o empreendedorismo. Entre as razões encontradas para as dificuldades na tarefa de caracterizar adequadamente o empreendedorismo, Lumpkin e Dess apontam, sobretudo, o caráter recente dos estudos sobre o empreendedorismo. Apenas o desenvolvimento dos estudos nessa área poderiam, ao final, indicar, com maior consistência, os elementos delineadores dessa atividade. De qualquer modo, os estudiosos oferecem já alguns possíveis caminhos para definir a atividade.

Richard Cantillon, por exemplo, em 1775, usava o termo “empreendedorismo” para se referir ao risco envolvido na atividade de comprar algo, por determinado valor, na incerteza da venda desse mesmo algo. Jean Bathiste Say (1803), por sua vez, ampliou a definição de empreendedorismo ao considerar que a atividade está relacionada “àquele que transfere recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (Hashimoto, 2006, p. 1).

Baron (2007) também oferece contribuições para a definição do conceito. Considera que o empreendedorismo envolve o reconhecimento da oportunidade para criar algo (não necessariamente um produto ou um serviço). Em sua definição de empreendedorismo, Baron valoriza a ideia do reconhecimento da oportunidade. Denomina esse momento da atividade empreendedora de “inspiração”. A inspiração seria fundamental para a atividade, já que é nessa ocasião em que se reconhece as oportunidades para a criação de algo novo, algo que as pessoas quererão adquirir. E é a partir do reconhecimento dessa oportunidade que um indivíduo tomaria

medidas enérgicas para transformar tais oportunidades em negócios viáveis e lucrativos.

Alguns autores não se ocupam apenas em encontrar uma definição para o empreendedorismo. Esses autores buscam compreender também os elementos que fazem um indivíduo empreendedor. Nesse sentido, cabe considerar as contribuições de Hashimoto (2006). Para Hashimoto, as pessoas possuem a necessidade de serem empreendedoras, para conseguir sucesso e destaque em sua carreira profissional. Essa é também a opinião de McClelland (1972), o qual afirma que o empreendedor possui necessidades próprias, como a busca pelo sucesso, pelo reconhecimento e pela satisfação de seus desejos de poder e de controle. Fillion (1999) vê no empreendedor uma pessoa criativa, caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e pela habilidade de manter um alto nível de consciência do ambiente em que vive, nele detectando oportunidades de negócios.

Drucker (1987), no entanto, lembra que o empreendedorismo não precisa ser uma característica associada somente a um indivíduo que inicia sozinho um novo negócio, mas também pode ser associada às empresas já existentes, que podem promover o empreendedorismo como uma maneira de impulsionar as inovações tecnológicas de seus produtos ou de seus serviços.

Mas em todas as possíveis definições do empreendedorismo, um mesmo elemento se destaca. O empreendedorismo se caracterizaria pela criação de algo inovador, a partir da combinação de certos recursos.

Considerando os fins dessa pesquisa, será necessário compreender como, então, se desenvolve essa atividade no ambiente interno de uma empresa.

2.2. Empreendedorismo Corporativo

Segundo Shepherd e Katz (2004), o empreendedorismo corporativo começou a ser estudado por Peter Drucker e Arnie Cooper, em 1970. O fato que teria despertado o interesse por esses estudos se refere ao início da concorrência direta entre as fábricas japonesas e a indústria norte-americana.

Na ocasião, identificou-se nessas organizações um tipo de atitude empreendedora. O estudo do tema então se desenvolveu e foi também examinado, por exemplo, por Burgelman (1983), Block (1982), Kanter (1983) e Pinchot (1985).

Miller (1983) foi o primeiro pesquisador a perceber que o empreendedorismo corporativo é um conceito multidimensional, com duas dimensões distintas, ainda que relacionadas. A primeira dimensão envolve os aspectos da inovação e do risco, em outras palavras, a criação estratégica de novos negócios, pelo desenvolvimento de mercados, empreendendo produtos, processos, tecnologias e inovações administrativas. A segunda dimensão envolve as renovações de atividades que aumentam a habilidade da firma para competir e assumir riscos.

Ademais, Miller ampliou o modelo empreendedor, observando as grandes empresas que estimulavam a delegação da autoridade, instigando seus gestores a inovar e a empreender.

Assim, se propôs a comparar os diferentes tipos de empresa para verificar como o empreendedorismo se manifestava em cada uma delas. Para essa sua análise, tomou o processo empreendedor com base na ação organizacional, em lugar da ação individual (alta e média gerências). Sugeriu então existir, em termos gerais, três tipos de empresas: simples, planejadas e orgânicas. As empresas simples seriam aquelas fortemente centralizadas em torno de um líder ou fundador. As empresas orgânicas, ou adaptativas, que Mintzberg descreve como controladas por uma “*adhocracia*”, seriam as que se adaptam à realidade do mercado ou, no termo original de Mintzberg, empresas *ad hoc*; empresas que se adaptam à realidade dos fatos, depois que eles ocorrem, justificando suas tomadas de decisão pelo imperativo dos fatos. Já as empresas planejadas seriam as que identificam na política de estímulo o planejamento estratégico, realizado nas instâncias gerenciais da empresa. Nessa associação entre a política de estímulo e o planejamento estratégico, a empresa encontraria o motivo para que avançar no mercado, propondo a inovação como decorrência de um processo de pesquisa que facilita a tomada de decisões. Planejando suas ações e controlando a eficiência dos resultados obtidos pelo planejamento, este tipo de empresa

tenta integrar seus departamentos de forma a permitir que grupos de trabalho alcancem o êxito. Identificar o perfil das empresas planejadas é inovação de Miller.

É ele também quem esclarece a diferença entre as empresas planejadas e as orgânicas. Essa diferença consistiria no fato de que, nas orgânicas, há alta correlação entre o empreendedorismo e o dinamismo e a hostilidade do ambiente, quanto mais competitivo um mercado, mais empreendedora é a empresa. Vários aspectos estruturais são analisados e correlacionados para determinar o perfil da empresa, como a descentralização das decisões, a tecnocracia, a comunicação interna aberta, a capacidade de adaptação. Nas empresas orgânicas, por exemplo, a autoridade do líder exerce pouca influência no grau de empreendedorismo. A integração dos muitos pontos de vistas permitem um alto grau de colaboração e evita que se determinem objetivos fragmentados e dispersos.

Outros autores concordam que o empreendedorismo corporativo é um conceito multidimensional, tal como Miller. Jennings e Young, por exemplo, assim pensam o empreendedorismo:

O empreendedorismo corporativo é definido como o processo de desenvolvimento de novos produtos ou de novos mercados. Uma organização é empreendedora quando ela desenvolve uma quantidade de produtos superior a média dos lançamentos do mercado, ou então desenvolve novos mercados para aquela atividade. (Jennings e Young, 1990, p.54)

É nesse mesmo horizonte que Burgelman (1984) oferece sua definição para o empreendedorismo corporativo. Define-o como “a extensão do domínio de competência da empresa e o conjunto de oportunidades correspondentes por meio de novas combinações de recursos gerados internamente”. Ainda Burgelman (1986), por exemplo, sugere que o empreendedorismo corporativo ocorre por causa do “comportamento autônomo estratégico” dos funcionários no nível operacional. O principal papel dos tomadores de decisão no nível estratégico seria o de selecionar as iniciativas empreendedoras e dar-lhes significado dentro da estratégia corporativa.

Já Dess, Lumpkin e Covin (1997) definem o empreendedorismo corporativo como uma extensão de competências e como o desenvolvimento de novos produtos. Essas especificidades levariam a empresa a adotar uma estratégia empreendedora. Em suas pesquisas sobre o tema, Schumpeter (1934), por sua vez, pensa que a ideia de inovação é fundamental para a definição do empreendedorismo corporativo e a define como uma nova combinação de recursos. Mas, com Burgelman (1984), vimos, podemos dizer que o empreendedorismo corporativo é a melhoria das competências organizacionais por meio da inovação. Se adicionarmos a visão de Van de Ven (1986) quanto à inovação, isto é, "o desenvolvimento e a implementação" de novas idéias, chegamos a conclusão de que o empreendedorismo corporativo é a iniciação e a implementação de várias formas de inovação, por exemplo, novas formas de criar e explorar as oportunidades identificadas nos ambientes competitivos.

É verdade que, na bibliografia levantada em nesse referencial teórico, é possível perceber uma variação na terminologia utilizada pelos autores para se referir ao empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, o quadro abaixo é ilustrativo:

Quadro 1 – Terminologia associada ao Empreendedorismo Corporativo

Ano	Autores	Terminologia
1983	Miller	Orientação Empreendedora
1989	Pinchot	Idéias Promissoras
1989	Sathe	Renovação organizacional
1990	Stevenson & Jarillo	Gestão Empreendedora
1997	Dess, Lumpkin & Covin	Estratégia Empreendedora
1997	Birkinshaw	Aliança Corporativa

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Hashimoto (2009, p.90)

No quadro acima, adaptado da obra de Hashimoto (2009, p. 90), estão agrupados os termos por meio dos quais, comumente, os autores se referem à ideia de empreendedorismo corporativo. Os termos variam conforme a

perspectiva de pesquisa adotada por cada autor. Por exemplo, alguns desses termos decorrem da adoção de uma definição para o empreendedorismo corporativo que busca enfatizar a importância da estratégia competitiva da empresa para a atividade empreendedora. Outros termos são a consequência de uma definição para o empreendedorismo corporativo que coloca em destaque a ideia de inovação como elemento essencial para a atividade.

De maneira geral, quaisquer desses termos remetem à definições do empreendedorismo corporativo ocupadas com a busca pelas melhores condições para obtenção de ganhos para a empresa e para a manutenção de indivíduos empreendedores na empresa. O que se deseja é encontrar o caminho para o comportamento empreendedor em uma empresa.

Ellis e Taylor (1987) e Zahra (1989) se concentram em debater as práticas inovadoras de gestão da empresa, para enfatizar a importância dos processos administrativos na implementação do empreendedorismo corporativo. Defendem a ideia de criar as condições para a prática do empreendedorismo em quaisquer unidades de negócio da empresa ou níveis de projeto (ver também Morris et alii, 1988; Morris e Gordon, 1987). Sathe (1989) considera, igualmente, necessário reavaliar o funcionamento da parte organizacional da empresa, diante das oportunidades de negócios, de tal modo a tornar a empresa capaz de se adaptar e se alinhar às mudanças derivadas das inovações e das alterações realizadas pelos empreendedores.

Dolan e Lindsey (1988) chegam mesmo a afirmar que, em condições favoráveis, empresas, de quaisquer tamanhos, em todo tipo de mercado, independentemente da concentração desse mercado, poderiam exibir atividades empreendedoras.

Birkinshaw (1997) acrescenta que o empreendedorismo corporativo pode ser estimulado por meio do estabelecimento de alianças corporativas, como fusões, *joint ventures* e aquisição. Na visão desse autor, o empreendedorismo corporativo exige uma moderna organização, com uma vasta rede de relacionamentos.

Stevenson e Jarillo (1990), finalmente, também oferecem importantes colaborações ao tema. Propuseram seis dimensões para a gestão

empreendedora: a orientação estratégica; a orientação a recursos financeiros; a estrutura gerencial; a filosofia de recompensa; a orientação para o crescimento e a cultura empreendedora. O estudo de Stevenson e Jarillo, como o de Ellis e Taylor, de Zahra e de Morris e Gordon pressupõe que o empreendedorismo corporativo deveria estar presente na gestão empreendedora em todos os seus níveis executivos.

Assim, é correto dizer que as empresas que apresentam o comportamento do empreendedorismo corporativo são aquelas nas quais verifica-se um esforço para alcançar e manter a liderança de seus mercados, na tentativa de estar sempre à frente de seus concorrentes. A ousadia e a inovação são, talvez, as qualidades mais visíveis.

Esses estudos sobre o empreendedorismo corporativo acabaram por confluir nas investigações sobre o tema do intraempreendedorismo. Eis, então, o tema de nosso próximo tópico.

2.2.1. Intraempreendedorismo

Giffort Pinchot, em 1978, foi o primeiro a utilizar o termo intraempreendedor (*intrapreneur*). Giffort definiu o intraempreendedor como sendo “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização” (Hashimoto, 2006, p. 22). O intraempreendedor seria então aquele que pensa e implementa ações empreendedoras no âmbito de uma organização, potencializando a capacidade para inovar efetivamente.

Uma organização empreendedora se diferencia das *startups* (empresas novas no mercado) porque mantém a organização como principal ator na geração de novos negócios, por meio da inovação interna e de alianças estratégicas, por exemplo, *joint ventures*. A importância da inovação nas organizações, conforme Schumpeter (1934), hoje, não é mais contestada (Van de Ven et alii, 2004).

Um painel de estudos sobre dinâmicas de empreendedorismo indicou que um empreendedor, em cada sete, começa um negócio para atender as

demandas de seu empregador, ou junto com seu empregador. Comparado com o índice de empresas abertas anualmente nos EUA, temos, aproximadamente, 150 mil iniciativas de empreendedorismo corporativo por ano. O índice de sucesso desses empreendimentos é alto, pois esses projetos tem um potencial maior de acesso a recursos financeiros, humanos e organizacionais — do que a grande maioria dos negócios independentes (Sheperd et alii, 2004).

As características organizacionais que favorecem o comportamento empreendedor, segundo a revisão bibliográfica elaborada por Antoncic e Hisrich (2001), são a comunicação transparente da empresa (Kanter, 1984; Pinchot 1985), os controles formais (MacMillan 1986; Zahra 1991, Kuratko, 1993; Kanter, 1989), o domínio do ambiente (Khandwwalla 1977; Zahra, 1991), o apoio organizacional (Merrifield; 1993, Macmillan 1986; Stevenson e Jarillo 1990; Hornsby 1990) e os valores organizacionais (Guth e Ginsberg 1990; Zahra 1991, Kanter 1984; Stevenson e Jarillo, 1990; Antoncic e Hisrich, 2001).

A organização empreendedora criaria um ambiente favorável para que seus gestores atuem de forma empreendedora. Os seguintes fatores favoreceriam a constituição de um tal ambiente: a recompensa, oferecida aos funcionários que aceitassem assumir riscos em projetos intraempreendedores e que apresentassem uma performance no nível da excelência; o tipo de trabalho, aquele que permitisse o desenvolvimento das habilidades dos funcionários; a remuneração, baseada no desempenho; o reconhecimento do mérito; a exigência da criatividade no trabalho; a permissão para que os gestores pensem por si, já que o trabalho é interessante, desafiador e sugere uma grande responsabilidade (Kurakto et alii, 1993). Eventualmente, há aqui um treinamento informal, para que um funcionário se torne um intraempreendedor. Pensamos que, como resultado de tal treinamento, é possível que um intraempreendedor sinta-se mais confiante, ao considerar a hipótese de deixar a empresa, para fundar um novo negócio.

Para Stevenson e Jarillo (1990), existem três propostas organizacionais imprescindíveis para o surgimento do intraempreendedor. A

implementação dessas propostas serão sensíveis no clima organizacional da empresa. Eis: o comportamento empreendedor da empresa será proporcional aos seus esforços para permitir que os indivíduos identifiquem as oportunidades; a empresa concorda em absorver os fracassos das tentativas intraempreendedoras, se os indivíduos exibirem um alto grau de empreendedorismo para o bem geral; as empresas facilitam o surgimento de grupos de trabalho formais e informais e permitem a alocação gradual de recursos conforme o grau de empreendedorismo percebido. Como vemos, essas propostas, se implementadas, tal como em um processo de aprendizagem, permitem a absorção dos erros cometidos pelos indivíduos e a realização de novas tentativas de ação, aumentando a confiança das pessoas, no caso, dos funcionários.

Na revisão da bibliografia realizada por Morris et alii (2006), notou-se que o empreendedorismo dentro das organizações assume uma grande variedade de formas. Vesper (1990), por exemplo, discute novas direções estratégicas, iniciativas que surgem nos escalões de baixo da empresa, e a criação autônoma de novos negócios. Guth e Ginsberg (1990) diferenciam novas iniciativas, em organizações existentes, da transformação organizacional por meio da renovação estratégica. Schollhammer (1982) descreve cinco tipos de manifestações: o empreendedorismo administrativo, o empreendedorismo oportunístico, o empreendedorismo aquisitivo, o empreendedorismo incubativo e o empreendedorismo imitativo.

Tais considerações demonstram que a orientação empreendedora pode variar de empresa para empresa. Essa orientação pode ser identificada com o auxílio de três componentes básicos: a inovação, a receptividade ao risco e a pró-atividade. A inovação é a busca de soluções criativas e não usuais à problemas e necessidades, por meio de novas tecnologias ou processos. Receptividade a riscos envolve a disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades, eventualmente, com alguma chance de fracasso. A pró-atividade se refere à implementação do que for necessário para antecipar ações e agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância aos erros

(Morris et alii, 2006). Estas três características adjetivas sugerem a formação de um processo, que pode ser ensinado a um indivíduo.

Outras visões do intraempreendedorismo podem ser classificadas em quatro dimensões. A primeira refere-se aos novos negócios, redefinindo os produtos existentes, desenvolvendo ou criando novos mercados, *startups* corporativos e empreendimento interno. A segunda diz respeito à inovação, realizando o desenvolvimento de novos produtos, introduzindo melhorias nos produtos, desenvolvendo novos métodos de produção, tendo em vista a liderança tecnológica. A terceira dessas visões é relativa a ideia de autorrenovação, ou seja, a quebra de paradigmas, com a redefinição do modelo de negócio e de seus conceitos, com novos direcionamentos estratégicos e maior adaptabilidade, flexibilidade e renovação. A quarta dimensão, finalmente, é a pró-atividade, conforme a qual se é receptivo aos riscos, demonstrando iniciativa, agressividade nos negócios, buscando oportunidades (Antonic e Hisrich, 2001). Neste sentido, surgem oportunidades para que um funcionário de uma empresa resolva criar seu próprio negócio.

Sabemos que há um consenso segundo qual o empreendedorismo é o processo de identificar e desenvolver uma oportunidade, para criar valor por meio da inovação, independentemente dos recursos ou da idade e estabilidade da empresa (Antonic e Hisrich, 2001), e isto acaba influenciando a ideia do intraempreendedorismo.

A definição mais abrangente de intraempreendedorismo é aquela que entende este fenômeno como o empreendedorismo dentro de uma organização existente. Na literatura revista, o empreendedorismo foi descrito como um processo pelo qual os indivíduos, dentro das organizações, buscam oportunidades, sem se limitar aos recursos que controlam. As oportunidades para a empresa tem que ser perseguidas pelos indivíduos que compõem a empresa (Stevenson e Jarillo, 1990).

Assim, alinhando os interesses dos indivíduos, motivando-os a organizar e resolver os problemas, a buscar oportunidades e incentivando-os à cooperação na criação de combinações de novos recursos para explorá-los com sucesso, a presença ou a ausência do empreendedorismo distingue as

empresas que prosperam e as empresas que sobrevivem, das que falham. A organização empreendedora é um processo organizacional que transforma as ideias individuais em uma ação coletiva, por meio da gestão de incertezas (Stevenson e Jarillo, 1990). Neste ambiente, vimos em Hashimoto (2009), que o intraempreendedorismo é o desenvolvimento de atividades empreendedoras no ambiente interno das organizações, fundado na necessidade de grandes corporações de incentivar o empreendedorismo dentro dos departamentos da organização.

Para Pinchot e Pellman (2004), o intraempreendedor pode ser considerado um agente responsável pelas inovações que mudam a situação competitiva das empresas, e a capacidade empreendedora é um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas num processo.

Pinchot (1989) considera que o empreendedorismo independente, no qual o empreendedor torna-se proprietário de um negócio, muitas vezes ocorre por falta de espaço para inovar. Segundo ele, “a maioria deixa as corporações não porque consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sente frustrado em suas tentativas de inovar”. E, ao buscar um caminho para inovar, “quando os empreendedores são bem sucedidos em negócios independentes, eles ganham muito mais que riqueza e prestígio, eles ganham a liberdade de ação” (Pinchot, 1989, p. xvii). Dessa forma, a única distinção que o autor faz entre empreendedor e intraempreendedor é o espaço onde inovam.

Logo, o comportamento empreendedor nas organizações deriva de uma cultura corporativa, adotada pela estrutura social, que exhibe duas facetas para o empreendedorismo corporativo: a da superestrutura e a da sócio-estrutura. A superestrutura e a sócio-estrutura geram algumas competências específicas. O grau no qual estas competências se relacionam com a organização empreendedora vai influenciar a extensão na qual o capital efetivamente gera vantagens competitivas para a empresa. Embora a superestrutura legitime a organização empreendedora, a sócio-estrutura viabiliza a organização empreendedora de três formas: a confiança encoraja a troca de informações sobre as oportunidades; as obrigações e a confiança incentivam o aprendizado organizacional; as normas e eventuais sanções

encorajam a ação empreendedora (Chung e Gibbons, 1997). É na sócio-estrutura que podemos identificar a faceta que permite o advento do intraempreendedorismo.

As características ambientais favoráveis ao intraempreendedorismo são o dinamismo e as mudanças contínuas nos mercados (Zahra, 1991), os ambientes de alta tecnologia (Khandwalla, 1987), o crescimento do setor (Hobson e Morrison, 1993) e a demanda por novos produtos (Zahra, 1993). A competição entre as empresas também favorecem o intraempreendedorismo (Covin e Slevin, 1989), tais como as mudanças desfavoráveis e a rivalidade competitiva (Zahra, 1993; Antonic e Hisrich, 2001).

O modelo que descreve a criação de novos negócios envolve quatro perspectivas do empreendedorismo: as características do indivíduo que começa o negócio; a organização que eles criam; o ambiente em torno do negócio; o processo no qual o negócio se inicia (Gartner, 1985). Nesse sentido, Lumpkin e Dess (1996) criaram o conceito de *New Entry*, resumindo a ação de lançar um novo negócio, seja por meio de uma *start-up*, de uma empresa existente, ou de uma iniciativa interna da corporação.

Para que isto venha acontecer, os seguintes fatores servem de recompensa aos funcionários que assumem os riscos nos projetos intraempreendedores, gerando uma performance superior: trabalho que permita o desenvolvimento de habilidades; o pagamento baseado no desempenho; o reconhecimento do trabalho bem feito; um trabalho que exija criatividade — trabalho interessante, desafiador e que demanda uma grande responsabilidade pessoal — (Kuratko et alii, 1993). Novamente, vemos os processos atuarem como forças para moldarem o comportamento do indivíduo, como se esse processo fosse um treinamento informal para o intraempreendedor.

Normalmente, a medida do sucesso é financeira, uma vez que esse dado é visível e acessível. Há, contudo, outras formas de medir o sucesso de uma empresa, como a qualidade do intraempreendedor, o crescimento do volume de vendas e o valor das transações com um cliente ao longo do tempo. Podem também ser tomadas como boas medidas do sucesso de uma empresa, por exemplo, a evolução do valor das ações da empresa, o

aumento do escopo da firma ou o aumento da base de produtos da empresa. Ou, ainda, o aumento da eficiência das operações e o aumento de vendas *per capita* em relação ao mercado atual (McGrath et alii, 1992).

Os resultados possíveis de novos empreendimentos podem aumentar a vitalidade da corporação e gerar uma nova divisão de negócios. Por outro lado, também podem gerar diversos erros, os quais, eventualmente, podem não ser absorvidos pela empresa (McGrath et alii, 1992). Assim, no erro não absorvido pela empresa estaria uma hipótese de oportunidade para que um funcionário intraempreendedor resolva abrir a sua própria empresa — uma exclusão.

Como vimos, o comportamento empreendedor é constituído, sobretudo, de três dimensões, a inovação, a receptividade ao risco e a proatividade. Logo, o intraempreendedor seria o gestor que atua dentro da empresa e adota um comportamento empreendedor, com disposição para identificar e aproveitar oportunidades e para assumir a responsabilidade das conseqüências positivas ou negativas da tentativa de transformar essas oportunidades em ações ou negócios lucrativos. Lumpkin e Dess (1996) chamam isso de orientação empreendedora.

Pryor e Shays (1993) acreditam que intraempreendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns

É possível, portanto, considerar que há vários caminhos que levam uma empresa ao empreendedorismo corporativo, por exemplo, uma pesquisa sobre o grau de empreendedorismo da empresa, ou a identificação dos elementos que devem ser implementados para criar uma cultura de inovação. A escolha de um desses caminhos, entre outros, depende da avaliação e do controle do intraempreendedorismo (Kuratko et alii, 1993). Nesse sentido, o estudo do intraempreendedorismo aproxima-se também das investigações em torno do tema da orientação empreendedora.

2.3. Orientação Empreendedora

Martens e Freitas (2008) fazem um amplo levantamento do tema da orientação empreendedora, no qual perceberam que a ideia de orientação empreendedora (OE) tem origem no uso do conceito de empreendedorismo corporativo, o qual, por sua vez, foi desenvolvido na literatura de gerenciamento estratégico. Nesse contexto, a OE se refere ao processo empreendedor, mais especificamente, ao processo empreendedor no âmbito de uma organização.

Para Lumpkin e Dess (1996), esclarecem Martens e Freitas (2008), a orientação empreendedora diria respeito “aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora” (Martens e Freitas, 2008). A OE, portanto, se relaciona a um certo modo de conceber a escolha estratégica de uma organização, de tal maneira que o aproveitamento de oportunidades de novos negócios possa ser intencionalmente bem sucedido.

É acertado considerar que a orientação empreendedora e o gerenciamento empreendedor podem ser considerados conceitos análogos, usados para se referir a uma organização empreendedora. Nesse sentido, Covin e Slevin (1989) afirmam que são características de uma organização com postura empreendedora a frequente e extensiva inovação em produto e tecnologia, a orientação agressiva competitiva, e a forte propensão dos gerentes a assumir riscos.

Segundo esses autores, as organizações com postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento, que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento, permeando a visão e as operações da organização (Covin e Miles, 1991 e 1999).

Wiklund (1998), por sua vez, considera que a OE reflete a vontade de uma organização em se engajar em um comportamento empreendedor. Na verdade, a OE é uma construção conceitual que envolve a ideia de uma certa perspectiva estratégica e inclui certos resultados no âmbito da organização,

relacionados à preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes de uma organização (Covin, Green e Slevin, 2006). É nesse horizonte, o conceito de OE tem recebido diferentes definições. No quadro seguinte, encontra-se um apanhado das possíveis definições para a OE.

Quadro 2 – Definições de Orientação Empreendedora

Autores	Definições
Miller (1983)	Uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores.
Stevenson e Jarillo (1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento, que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento. São organizações assumidoras de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Wiklund (1998)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, que reflete a voluntariedade da organização para engajar-se em um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e respectivos processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados à preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização

Fonte: Martens e Freitas (2008)

Em alguns estudos, a orientação empreendedora é associada ao bom desempenho da organização, o que sugere que a OE pode influenciar positivamente a performance de uma organização.

Zahra e Covin (1995), por exemplo, apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de performance financeira. Segundo eles, estes efeitos na performance da organização tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos e crescem ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o progresso da performance financeira da organização em longo prazo. (Martens e Freitas, 2008, p. 93-94)

Wiklund e Shepherd (2005) apontariam para a possibilidade da OE contribuir positivamente na performance de pequenas empresas. Nesse caso, a OE estaria a prover a organização da “habilidade de descobrir novas oportunidades de negócios, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva” (Martens e Freitas, 2008). Em seus estudos, com pequenas empresas, Wiklund e Shepherd concluíram que a OE “pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem, e de limitado acesso a recursos financeiros” (Martens e Freitas, 2008). Martens e Freitas lembram, ainda, que Covin e Slevin (1991) propõem um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento de uma organização. Para Covin e Slevin “variáveis externas à organização, variáveis estratégicas e variáveis internas da organização moderam a relação entre a postura empreendedora e a performance da organização” (Martens e Freitas, 2008).

Lumpkin e Dess (1996), também mencionam esses fatores moderados. Consideram que fatores organizacionais e ambientais influenciam a OE, influenciando, por sua vez, a performance da organização. Nessa mesma perspectiva, Martens e Freitas incluem a posição de Miller.

Miller (1983) aponta para o fato de que o empreendedorismo pode ser integralmente relacionado à variáveis referentes de ambiente, à estrutura, à estratégia e à personalidade do líder. Esse relacionamento, lembra-nos Miller, também varia, sistematicamente e logicamente, de um tipo de organização para outro. (Martens e Freitas, 2008, p. 95)

Para Miller, “em pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, ou seja, por sua personalidade, sua força e sua informação” (Martens e Freitas, 2008). Wiklund (1998), enfim, consideraria possível afirmar que, há vários casos nos quais os

comportamentos empreendedores, individual e organizacional, se assemelham. Segundo ele, seria esse o caso de pequenas empresas.

Assim, cabe entender quais as dimensões e os elementos que caracterizariam uma OE.

2.3.1. Orientação Empreendedora: dimensões e elementos

Martens e Freitas (2008), uma vez mais, mostram como diversos estudos têm se ocupado de aspectos relativos às dimensões da OE (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva). Grande parte desses estudos, como dissemos, são da literatura de estratégia, com foco no gerenciamento estratégico, na decisão estratégica da organização, nos diferentes comportamentos estratégicos, entre outros temas. De qualquer modo, esses estudos apresentam contribuições importantes para a compreensão das cinco dimensões da OE.

Miller, em 1983, teria sido um dos primeiros autores a tratar dessa temática. Na ocasião, propôs três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: inovatividade, assumir riscos e proatividade. Para Miller, uma organização empreendedora é aquela que cultiva esses aspectos. Uma organização não empreendedora, diversamente, é aquela que “inova muito pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores” (Martens e Freitas, 2008). Uma organização desse último tipo seria apenas uma imitadora das mudanças do mercado competidor. Assim, somente se pode considerar empreendedora, para Miller, a organização que possua um certo nível das três dimensões.

Como destacam Martens e Freitas, a caracterização de dimensões proposta por Miller é construída com base no trabalho de Schumpeter e se dá no mesmo horizonte dos estudos recentes de outros dois pesquisadores, Guth e Ginsberg (1990). O estudos de Miller, por sua vez, teriam, ainda, influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. Lumpkin e Dess (1996) indicam um grande número de pesquisadores que tem adotado uma abordagem baseado no conceito original de Miller. A partir dos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propuseram outras

duas dimensões para definir o processo empreendedor, a saber, a agressividade e a autonomia. Para eles, portanto, a OE é, na verdade, composta por cinco dimensões, isto é, a inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Essas dimensões deveriam permear, em conjunto, os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (Dess e Lumpkin, 2005). O quadro abaixo apresenta uma breve definição das dimensões da OE.

Quadro 3 – Definições das dimensões da Orientação Empreendedora

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Introdução de novidades via pesquisa, experimentação e desenvolvimento de produtos e serviços criativos.
Assumir Riscos	Capacidade de tomada de decisões e ações em condições de incerteza.
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação às demandas do futuro, para criar mudança e moldar o ambiente.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time, visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.
Agressividade Competitiva	Reflete um intenso esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva, visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005) *apud* Martens e Freitas (2008)

Embora essas cinco dimensões sejam fundamentais para a compreensão do processo empreendedor, Lumpkin e Dess (1996) consideram que elas podem ocorrer em diferentes combinações em uma organização. Essas diferentes combinações variam conforme o tipo de oportunidade empreendedora que se persegue. É possível, ainda, que apenas algumas dessas dimensões estejam presentes em uma organização. A medida em que cada uma dessas dimensões pode ser útil para prever a natureza e o sucesso de um empreendimento é contingente, relativamente à fatores externos, por exemplo, o ambiente de negócios ou à fatores internos, como a estrutura organizacional, ou as características dos fundadores ou líderes da organização. Essa é também a opinião, por exemplo, de Morris (1998).

Um dos argumentos favoráveis à ideia conforme a qual essas dimensões podem estar diferentemente combinadas nas organizações se

baseia nas diferentes tipologias de empreendedorismo, propostas por diversos autores. Schollhammer (1982, *apud* Lumpkin e Dess, 1996), por exemplo, propõem 5 diferentes tipos de empreendedorismo: aquisitivo, administrativo, oportunístico, incubativo e imitativo.

Em cada um desses tipos, o grau com que cada uma das dimensões contribui para uma melhor performance da organização pode variar, constituindo assim diversas composições de OE.

Contudo, não há dúvidas que os fatores que colaboram para a presença de uma OE em uma organização são múltiplos e que a OE vem se destacando como alternativa consistente para a vantagem competitiva.

De qualquer modo, se da orientação empreendedora em uma organização, sobre ela pode-se dizer simplesmente que é uma organização empreendedora. Cabe então melhor compreender as características que fazem empreendedora uma organização.

2.4. Organização Empreendedora

As transformações verificadas no mundo organizacional desafiam as organizações a buscarem alternativas para seu enfrentamento.

Drucker (2005), por exemplo, afirma que as empresas precisam aprender a inovar para sobreviver. Se necessário, há mesmo que reinventar a empresa. Nesse sentido, a inovação pode estar ligada ao desenvolvimento das pessoas que formam uma organização. Há empresas que são boas em melhorar aquilo que fazem; outras, em ampliar aquilo que fazem; outras, ainda, são boas em inovação. Drucker pensa que, na verdade, toda “grande empresa precisa ser capaz de fazer três coisas – melhorar, ampliar e inovar.” As considerações de Drucker ilustram o esforço dos estudiosos na formulação de teorias em busca da solução para os impasses vividos pelas organizações. É nesse horizonte que se desenvolvem as pesquisas sobre o tema da organização empreendedora, justamente aquela capaz de melhorias e inovações contínuas.

É possível considerar que uma organização empreendedora é aquela que se engaja na inovação de produtos no mercado, assumindo algum risco. Esse tipo de empresa, em primeiro, inova, pró-ativamente, superando seus concorrentes. Para tanto, é imprescindível a colaboração de um certo elemento, a *gestão empreendedora* (Stevenson e Jarillo 1990).

Stevenson e Jarillo (1990) apresentam importantes contribuições para a compreensão do conceito de gestão empreendedora. Afirmam que a questão do empreendedorismo parecia findar em um pleonasma, já que, confusamente, costumava-se afirmar que o empreendedorismo corporativo existe devido à existência de um empreendimento, no qual o comportamento empreendedor seria esperado. Buscando superar esse pleonasma, se propuseram a estudar o tema. Nessa investigação, indicam a existência de três formas de estudar o empreendedorismo. A primeira vertente estudaria o que acontece quando o empreendedor age; a segunda vertente estudaria porque o empreendedor age; a terceira vertente estudaria como o empreendedor age.

Seguindo essas categorias, Stevenson e Jarillo perceberam que a primeira vertente está interessada em saber quais os resultados das ações do empreendedor. Na segunda vertente, os acadêmicos estão interessados em conhecer os aspectos sociopsicológicos da pessoa que empreende. Na terceira vertente, os pesquisadores investigam de que forma atuam os empreendedores, quais são os seus atos e suas decisões profissionais.

A primeira vertente remonta a um longo histórico de estudos. O artigo em questão menciona Cantillon (1730), Say (1815) e Schumpeter (1934) como exemplos de estudos preocupados com os resultados econômicos dos esforços empreendedores, e em mostrar como os empreendedores conseguem influenciar os rumos da economia. Schumpeter, por exemplo, afirma que a inovação é responsável pelas grandes mudanças na economia, fator sem o qual a economia estaria sempre girando em torno dos tipos de negócios já estabelecidos.

Schumpeter (1934) foi o primeiro a reconhecer que mesmo as pessoas que não são os proprietários de uma empresa podem inovar, buscando um novo produto ou mesmo um novo patamar de qualidade para um produto. Afirmava, ainda, que a inovação surge de diversas formas, podendo apresentar novos modelos de produção ou mesmo de distribuição de um produto, incentivar a abertura de um novo mercado e de nichos específicos de mercado, estimular a utilização de novas matérias-primas ou mesmo de fontes de matéria-prima, ou até a utilização de produtos semimanufaturados para a confecção do produto final. Além disso, Schumpeter percebeu que há maneiras de alguém alcançar posições monopolistas em um mercado, ou promover ações que conseguem quebrar um monopólio.

O estudo de Schumpeter, mencionado por Stevenson e Jarillo (1990), induziu uma modificação conceitual na compreensão da ideia de empreendedor, antes tomado como sinônimo de homem de negócios (*businessman*). A figura do empreendedor passa a ser entendido como a do profissional que induz à inovação.

Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o estudo dos efeitos do empreendedorismo apresenta as seguintes características: abstraindo-se as

eventuais qualidades do empreendedor, o empreendedorismo foca no processo que faz com que suas ações afetem o ambiente de negócios; reconhecimento de que a função empreendedora é responsável pelo avanço econômico na sociedade, devido às suas inovações; criação da base para a distinção entre o investidor, o gestor e o empreendedor.

Para esses pesquisadores, por outro lado, ao se estudar as razões que motivam o empreendedor, corre-se o risco de se promover um culto ao indivíduo. Nesse sentido, é compreensível que alguns autores resolvam estudar o comportamento dos empreendedores, tentando identificar traços comuns que poderiam descrever a atuação de todos os empreendedores bem sucedidos.

Uma investigação como essa leva a percepção de certas características psicológicas presentes nos indivíduos empreendedores, tais como a criatividade, a ousadia e a agressividade. Os estudos psicológicos avançaram ao ponto de descrever o comportamento empreendedor como dependente de motivações pessoais, influenciadas pelo ambiente. Esses estudos prosperaram. Os avanços nesta linha de pesquisa mostram que, de alguma forma, o ambiente econômico atua como motivador no empreendedor, sugerindo inclusive um aspecto político à questão.

Esse viés de investigação alcançou pontos comuns. Eis: os empreendedores são os indivíduos que desenvolvem as atividades empreendedoras. Suas características pessoais são importantes e as variáveis do ambiente são relevantes não apenas porque proporcionam as oportunidades para explorar as ineficiências do mercado, mas também porque o ambiente pode proporcionar eventuais facilidades para o sucesso do empreendimento. Stevenson e Jarillo construíram um quadro, a partir do qual evidencia-se que a linha de investigação sobre as causas do empreendedorismo, que procuram responder a questão do “por que”, são estudadas pela sociopsicologia, salientando a importância do indivíduo. A linha de estudos do comportamento que tenta dar conta da questão “como” são exploradas pela administração. E a linha de estudos sobre seus efeitos derivam da economia, na qual se percebe que o empreendedorismo é a função que proporciona o crescimento econômico.

Segundo Stevenson e Jarillo (1990), "o empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos — tanto por conta própria quanto no interior das organizações — buscam oportunidades sem se limitar aos recursos sobre os quais eles realmente tem controle". A oportunidade, aqui, é definida como "uma situação futura que é tanto desejável como factível" (1990, p. 23). Nesse sentido, a essência do empreendedorismo é a vontade de perseguir uma oportunidade, independentemente dos recursos disponíveis, pois é típico do empreendedor encontrar um caminho para o sucesso.

Essas definições indicam as diferentes características que constituem o empreendedorismo. A mais evidente delas aponta na direção conforme a qual o empreendedorismo é um processo. Ademais, nota-se que os autores identificaram que o empreendedorismo está presente tanto na atuação de proprietários, quanto na de funcionários de uma empresa. Esse modo de compreender a ideia de empreendedorismo se organiza a partir da noção de "oportunidade", definida por Stevenson e Jarillo (1990, p. 23) como "uma situação no futuro que é considerada desejável e viável". Uma definição desse tipo amplia o número de atividades que podem ser pensadas e executadas de modo empreendedor. A postura empreendedora pode ser verificada na proposição da ideia que gera uma empresa, mas também, por exemplo, por ocasião do estabelecimento de rotinas de trabalho dentro de uma empresa, se visam melhorar o desempenho geral ou específico da empresa, em tempo futuro previsível.

A formulação desse ponto de vista mostra que o comportamento empreendedor resulta de um bom treinamento e da capacidade de resolver problemas. Assim, torna-se possível estudar o comportamento empreendedor como um "processo de empreendimento", permitindo não apenas sistematizar o conhecimento acumulado por estudos anteriores, mas podendo também examinar a natureza desses processos e, eventualmente, aprender como estimulá-los. Ao considerarem o empreendedorismo como um processo, os autores puderam propor uma linha comum de investigação entre o empreendedorismo individual, o organizacional e o empresarial corporativo.

O artigo termina com a exposição de seis proposições que exploram os resultados da aplicação da definição mais ampla de empreendedorismo para empresas, as quais, se aplicadas, seriam suficientes para medir ou capturar o "nível de empreendedorismo" de uma empresa particular.

Ao revisar as considerações e resultados encontrados nos artigos mencionados, Zahra (1991) descreveu o empreendedorismo corporativo como a criação de novos negócios pela redefinição de seus produtos ou serviços ou pelo desenvolvimento de novos mercados. Esta redefinição envolveria a revisão do conceito dos negócios atuais de uma empresa, pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias. A revisão do negócio ocorreria com o acréscimo de novos negócios ao portfólio da empresa, por meio de aquisições e de *joint ventures* ou de desenvolvimentos internos, como o lançamento de produtos, o desenvolvimento de mercado, ou a combinação desses dois elementos.

Para Burgelman e Sayles (1986), o empreendedorismo corporativo pode ser orientado para dentro ou para fora da empresa, nesse último caso, para o ambiente de mercado. As atividades internas representariam o desenvolvimento de mercados internos e de pequenas unidades independentes dentro da empresa. Estas atividades poderiam abranger o produto e os processos, gerando inovações administrativas em vários níveis da empresa.

Consideram, ainda, que o empreendedorismo corporativo pode ser formal e informal (Burgelman e Sayles, 1986). Os esforços informais acontecem de forma autônoma, quando as iniciativas se originam das unidades de negócio. Dependeriam da criatividade individual, da busca motivada por interesse pessoal, com ou sem o aval da organização formal (cf., também, Ronen, 1988).

Mas, Russel e Russel (1992), afirmaram que o empreendedorismo corporativo se caracterizaria pelas restrições ou apoios ao processo de inovação. As estruturas orgânicas facilitariam a inovação dando acesso ao poder, aos recursos e as informações necessárias para desenvolver as ideias. O ambiente externo proporcionaria as oportunidades que direcionam

estas idéias e o julgamento final sobre o sucesso ou fracasso destas inovações.

Zahra (1993) reviu a utilização do termo empreendedorismo corporativo. Em sua revisão percebeu que, para Sathe (1989), o empreendedorismo corporativo é um processo de renovação organizacional. Já Guth e Ginsberg (1990) descreveriam o termo como organizado em duas dimensões: a inovação e a renovação estratégica. Zahra estabelece, ainda, uma relação entre a ideia de atividades de renovação, que requerem a adaptação de novas estruturas organizacionais (cf., também, Zahra e Zahra, 1992), ideia proposta por Miller (1983), e a ideia de criação de sistemas internos, que promoveriam a comunicação dentro da empresa, proporcionando a inovação — proposta de Hitt, Hoskisson e Harrison (1991).

Zahra (1995) propôs quatro variáveis para medir a relação do desempenho de uma organização empreendedora. A primeira dessas variáveis diz respeito às oportunidades tecnológicas, ou seja, quanto um setor oferece para as oportunidades de inovação. Zahra considera que quanto maior o setor, maior o número de corporações empreendedoras. A segunda das variáveis refere-se ao tamanho da empresa. Quanto menor uma empresa, mais inovadora. Zahra percebeu que são as pequenas empresas que mais adequadamente alocam os gastos com pesquisa e com desenvolvimento. A terceira das variáveis é aquela relativa à idade da empresa. Quanto mais jovem a empresa, mais ela teria a propensão para ser uma organização empreendedora. Finalmente, a quarta variável relaciona-se ao nível de débito da empresa. Quanto mais endividada uma empresa, menores seriam seus investimentos em pesquisa e em desenvolvimento.

É apresentado sete ordens de competência para caracterizar uma organização empreendedora: a introdução de novos produtos ou de novos serviços; as mudanças radicais na oferta do mix de produtos ou de serviços; as inovações nos produtos e nos serviços; a propensão para projetos de alto risco; a ênfase nas ações para posicionar seus produtos e a si mesma; o compromisso de pesquisar e desenvolver para manter a liderança tecnológica e a inovação; o uso de estratégias que permitem à empresa

explorar as oportunidades que surgem no ambiente do mercado (Zahra e Covin, 1995).

Essas propostas de identificação de uma organização empreendedora foram sintetizadas por Lumpkin e Dess (1996), ao sugerirem cinco dimensões para a organização empreendedora: autonomia, inovação, receptividade ao risco, pró-atividade e agressividade competitiva.

Revisando a própria obra, Zahra (1996) percebeu que a organização empreendedora pode aumentar os ganhos dos acionistas com a criação de um ambiente interno que dê suporte para o crescimento individual e corporativo, permitindo aos funcionários a oportunidade de usar suas habilidades criativas, desse modo agilizando a resposta da empresa às mudanças no mercado e criando uma cultura organizacional que promove a colaboração interfuncional. Essas mudanças facilitariam os esforços empreendedores, criando novas fontes de receita (Zahra, 1996).

Em 1999, Vozikis et alii verificaram que a busca por oportunidades enfatiza os objetivos econômicos da organização empreendedora. As iniciativas empreendedoras não adotam apenas uma estratégia que busca a abertura de novos mercados, mas também a criação de novas oportunidades nos mercados existentes (cf., também, Block e MacMillan, 1993). Na verdade, é a criação de valor adicional, ou riqueza, para o empresário, ou para o acionista, o objetivo das iniciativas empreendedoras (Vozikis et alii, 1999).

Neste mesmo ano, 1999, Covin e Miles descreveram três fenômenos típicos presente em uma organização empreendedora: a organização estabelecida que lança novos negócios; o indivíduo que lidera novas ideias de produto no contexto corporativo; a adoção de uma filosofia empreendedora que permeia toda a organização. Covin e Miles revisaram também a bibliografia disponível — Morris e Paul (1987); Covin e Slevin (1989, 1990); Miles e Arnold (1991); Dean (1993); Zahra (1991). Nessa revisão, perceberam que todos os autores tinham interpretado a ideia de organização empreendedora da mesma forma original de Miller (1983). Esta constatação sugere que o comportamento empreendedor da empresa implica a existência de um produto ou de um processo de inovação, de receptividade

ao risco, de uma tendência dos gestores da empresa a assumir riscos, e de pró-atividade, no que diz respeito ao lançamento de novos produtos, ou à adoção de novas técnicas administrativas e de novos processos tecnológicos.

Esse mesmo fenômeno foi nomeado de formas diferentes: *gestão empreendedora* (Stevenson e Jarillo, 1990); *postura empreendedora* (Covin, 1991); *orientação empreendedora* (Ramachandran e Ramnarayan, 1993); *empreendedorismo em nível de empresa* (Morse, 1996); *formulação de estratégia empreendedora* (Dess, Lumpkin e Covin, 1997) e *gestão inovadora pioneira* (Khandwalla, 1987). Segue, abaixo, quadro contendo essa nomenclatura.

Quadro 4 – Terminologia usada para Organização Empreendedora

Autores	Ano	Terminologia
Khandwalla	1987	Gestão Inovadora Pioneira
Stevenson & Jarillo	1990	Orientação empreendedora
Covin	1991	Postura empreendedora
Ramachandran & Ramnarayan	1993	Orientação empreendedora
Morse	1996	Empreendedorismo em nível de empresa
Dess, Lumpkin & Covin	1997	Formulação de estratégia empreendedora

Em mesmo artigo, Covin e Miles (1999) sugerem quatro formas de estruturas para uma organização empreendedora: a regeneração sustentável, ou seja, quando a empresa introduz continuamente novos produtos e serviços e adentram em novos mercados; o rejuvenescimento organizacional, isto é, quando a empresa altera os seus processos internos e as estruturas administrativas ou a capacidade tecnológica; a renovação estratégica, quando a empresa redefine seu relacionamento com mercado e com os competidores por meio da mudança da sua forma; a redefinição de domínio, quando a empresa cria novos produtos ou a entra em novos mercados que os competidores não perceberam ou não exploraram.

Ainda assim, independentemente da estrutura identificada, encontramos cinco dimensões para a orientação empreendedora que podem

definir os processos, as práticas e as atividades de tomada de decisão: autonomia, inovação, receptividade ao risco, pró-atividade e agressividade competitiva (Kuratko et alii, 2004).

Mas a pergunta que move essa pesquisa, por fim, permanece: quais as razões levam funcionários de empresas intraempreendedoras a deixarem a organização para fundarem seus próprios negócios? Com o auxílio da pesquisa de campo, foram levantadas hipóteses que apontam possíveis caminhos para a resposta a essa pergunta.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Creswell (1998) afirma, ainda, que a “pesquisa é um processo de etapas utilizadas para coletar e analisar informações para aumentar a nossa compreensão de um tema ou problema”. Esse processo seria composto de três etapas: posse de uma pergunta; coleta dados de para responder à pergunta, apresentação de uma resposta à pergunta que motiva a investigação.

Nesse estudo, procurou-se seguir as lições de Lakatos e Marconi e de Creswell na formulação da pergunta de pesquisa, na coleta dos dados e na busca de interpretações possíveis para os dados obtidos.

3.1. Metodologia da Pesquisa

Em função de nosso objetivo principal, identificar as razões que levam funcionários que trabalham em empresas intraempreendedoras a sair dessas organizações para abrirem seus próprios negócios, a escolha da metodologia de pesquisa teve de levar em consideração alguns aspectos importantes, aqui listados, e que contemplam a tipologia e o método escolhidos.

De acordo com Creswell (1998), algumas razões justificam a escolha de uma tipologia qualitativa de pesquisa. Entre elas, contamos a formulação específica das questões (perguntas iniciadas por “como”, “o que”, “qual”), a necessidade de pesquisar melhor o tema estudado (sobretudo, quando há poucas referências anteriores) e a necessidade de detalhar minuciosamente o tópico de estudo, a fim de facilitar a sua visão.

Assim, compreendendo que este trabalho se enquadra nos critérios acima mencionados, a tipologia escolhida para a pesquisa foi a qualitativa.

De acordo com Yin (2001), a utilização de estudos de casos se faz em diversas situações. Ele é uma das estratégias mais apropriadas quando se verifica acontecimentos contemporâneos, tal como os que se propôs investigar nesse trabalho, isto é, o estudo do Intraempreendedor em suas organizações e a criação de novas empresas (Yin, 1994, p. 19).

Yin (2001) ensina também que perguntas iniciadas com as palavras “como” e “por que” normalmente envolvem questões operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem tomadas como meras repetições ou incidências. Assim, a alternativa mais indicada para responder a essas perguntas seria o emprego do estudo de caso. Creswell (1998) reforça essa perspectiva ao afirmar que, quando o foco do estudo é desenvolver uma análise profunda de um caso único ou de múltiplos casos, o método mais indicado é o estudo de caso.

Assim, Yin considera que o estudo de caso é uma das técnicas mais árduas de pesquisa, sendo que o pesquisador deve estar bastante preparado e disposto ao enfrentamento de campo. Yin (2001) lista, ainda, as habilidades exigidas do pesquisador em tais estudos, a saber, capacidade de fazer boas perguntas; ser um bom ouvinte; ser adaptável e flexível; ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas.

Desse modo, para a pesquisa foi escolhido o método do *estudo de caso*, sob a perspectiva qualitativa, empregando-a, como *corpus* de análise, no ambiente da empresa escolhida.

Abaixo, quadro elaborado para representar o modelo de pesquisa e a metodologia adotada nesse estudo.

Quadro 5 - Modelo Metodológico da Pesquisa

Problema de Pesquisa: Quais as razões levam funcionários que trabalham em empresas intraempreendedoras a deixarem a organização para fundarem seus próprios negócios?
Objetivo: Identificar as razões que levam funcionários que trabalham em empresas intraempreendedoras a sair dessas empresas, para criarem os seus próprios negócios.
Escolha da Empresa
Respondentes: 30 (trinta) funcionários e ex-funcionários.

Questionário para verificar se a empresa investigada pode ser considerada intraempreendedora.
Respondentes: 5 (cinco) empreendedores. a) 02 (dois) ex-funcionários que saíram da empresa para montar uma franquia da mesma empresa; b) 02 (dois) ex-funcionários que se tornaram fornecedores da própria empresa; c) 01 (um) funcionário que identificou uma nova oportunidade de negócios para a empresa e ofereceu um projeto para liderar, na qualidade de associado da empresa, a ação que tornaria concreto o aproveitamento da oportunidade.
Roteiro de entrevista para investigar as razões pelos quais os funcionários saíram da organização, para abrirem suas empresas.
Instrumento de Coleta de dados: Questionário e Roteiro de Entrevista.
Tratamento dos dados: Análise de conteúdo.
Resultados
Conclusões

3.2. Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumento eleito para a coleta de dados, optou-se pelo uso de questionários e roteiro de entrevista, cada qual com seu objetivo específico:

Instrumento 1 - Questionário

Instrumento 2 - Roteiro de Entrevista

O questionário aplicado foi elaborado por Hashimoto (2008) e leva em consideração estudos sobre os temas, por exemplo, do Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, Orientação Empreendedora e Organização empreendedora, temas também abordados no referencial teórico aqui levantado.

Conforme Gil (1999, p. 130), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos alto de questões expostas por escrito às pessoas, com o objetivo de conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O questionário foi enviado por email aos respondentes, de forma direta e sem intermediários, com o apoio de tecnologia apropriada. Foi dado um prazo para a realização das respostas e para a posterior devolução.

No caso das entrevistas, essas foram realizadas individualmente e conduzidas pessoalmente pelo pesquisador, em local e horário preestabelecido.

Segundo Gil (1999, p. 113), enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, pensam, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões das coisas precedentes.

Na entrevista, foi levada em consideração a resposta aos questionários aplicados, as observações feitas e as pesquisas bibliográficas.

3.3. Coletas de Dados

A investigação foi realizada numa empresa com Sede em São Paulo, do ramo de Turismo, com atuação nacional e internacional. A empresa é composta por 90 colaboradores. A escolha da empresa para esta pesquisa se deve ao fato de que nela estão presentes, em sua maioria, as características de uma empresa Intraempreendedora.

Na pesquisa de campo foi apresentado um questionário com 30 perguntas fechadas, com 5 alternativas cada. Essas alternativas correspondiam a uma certa escala, representadas pelos números de 1 a 5. O número 5 indicava que a afirmação contida na pergunta descrevia plenamente a organização da qual fazia parte o funcionário. O número 1 indicava que a afirmação contida na pergunta em nada descrevia a organização da qual fazia parte o funcionário. Eis: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo na maioria das vezes; 3. Às vezes discordo, às vezes concordo; 4. Concordo na maioria das vezes; 5. Concordo totalmente. Com a aplicação deste questionário, pretendíamos verificar se era ou não, de fato, intraempreendedora a empresa pesquisada.

O questionário foi aplicado a funcionários e a ex-funcionários da empresa em estudo. Entre esses funcionários havia quatro perfis distintos, a saber, os que saíram da organização para montar uma franquia dessa mesma empresa; os que se tornaram fornecedores da própria empresa, depois de terem identificado uma oportunidade de produto ou serviço complementar para a empresa ou, eventualmente, por terem descoberto uma forma de terceirizar as necessidades da empresa; os que identificaram uma nova oportunidade de negócios para a empresa e oferecem um projeto para liderar esta ação na qualidade de associado; os que não desejavam sair da empresa, e atuavam em seus domínios, apropriando-se dos seus recursos.

Foram feitas também entrevistas, cada uma com onze perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas com quatro ex-funcionários da empresa e um funcionário. Para as entrevistas, escolhemos ex-funcionários com três perfis: os que saíram da empresa para montar uma franquia da mesma empresa; os que se tornaram fornecedores da própria empresa, depois de terem identificado uma oportunidade de produto ou serviço complementar para a empresa ou, por terem descoberto uma forma de terceirizar alguma das necessidades da empresa; um funcionário que identificou uma nova oportunidade de negócios para a empresa e ofereceu um projeto para liderar essa ação na qualidade de associado

Com as entrevistas, o objetivo foi o de verificar quais teriam sido as razões que levaram esses funcionários a saírem da empresa, assim deixando de lado o intraempreendedorismo, para fundarem seus próprios negócios.

CAPÍTULO 4

TRATAMENTO DOS DADOS

4.1. Pesquisa de Campo

Nos próximos tópicos são analisados os dados obtidos nas pesquisas de campo. Em uma primeira etapa, procede-se a análise os dados auferidos da aplicação do questionário que buscava verificar se a empresa Forma Turismo, a empresa em estudo, pode ser considerada uma organização intraempreendedora. Adiante, na segunda etapa, realiza-se o tratamento do conteúdo das entrevistas realizadas com os ex-funcionários dessa mesma organização, buscando identificar as razões pelas quais funcionários saem de uma organização, para fundarem seus próprios negócios.

4.2. Primeira Etapa

Nessa primeira etapa, analisa-se os dados obtidos por meio da aplicação do questionário elaborado por Hashimoto (2008), composto por 30 perguntas fechadas, com 5 alternativas cada. Essas alternativas, como foi dito no capítulo anterior, correspondiam a uma certa escala, representadas pelos números de 1 à 5. O número 5 indicava que a afirmação contida na pergunta descrevia plenamente a organização da qual fazia parte o funcionário. O número 1 indicava que a afirmação contida na pergunta em nada descrevia a organização da qual fazia parte o funcionário. Eis: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo na maioria das vezes; 3. Às vezes discordo, às vezes concordo; 4. Concordo na maioria das vezes; 5. Concordo totalmente.

Entende-se que os valores mínimos e máximos para o questionário completo foram obtidos por meio da somatória das respostas discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5).

Dessa forma, pode-se avaliar a pontuação mínima possível para o caso de todos os respondentes discordarem totalmente de todas as assertivas do fator e, em contrapartida, foi possível avaliar a pontuação máxima, quando

todos os respondentes concordam totalmente com todas as assertivas do questionário.

Com a aplicação deste questionário, o objetivo foi verificar, com base na percepção dos funcionários, se a empresa em questão pode ser considerada uma organização intraempreendedora. A investigação foi realizada numa empresa com Sede em São Paulo, do ramo de Turismo, a Forma Turismo. Essa empresa é composta por 90 colaboradores. Trinta questionário foram respondidos, representando 30% dos funcionários dessa organização.

Para analisar os dados obtidos, medidas estatísticas descritivas foram calculadas, primeiramente, para todas as assertivas que compõem o questionário, conforme ilustra a tabela abaixo.

Tabela 1 - Porcentagem de Respostas das Proposições

Proposições	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
P1	0%	13%	23%	20%	43%
P2	0%	17%	57%	13%	13%
P3	3%	7%	73%	17%	0%
P4	13%	53%	27%	7%	0%
P5	3%	13%	17%	60%	7%
P6	0%	3%	23%	37%	37%
P7	0%	0%	30%	40%	30%
P8	7%	23%	27%	27%	17%
P9	7%	13%	50%	27%	3%
P10	0%	20%	20%	53%	7%
P11	7%	23%	43%	23%	3%
P12	0%	7%	7%	33%	53%
P13	0%	13%	53%	7%	3%
P14	0%	23%	50%	23%	3%
P15	3%	13%	40%	33%	10%

P16	10%	57%	20%	13%	0%
P17	10%	30%	40%	17%	3%
P18	3%	13%	20%	43%	20%
P19	3%	27%	47%	17%	7%
P20	7%	47%	23%	7%	17%
P21	0%	13%	23%	20%	43%
P22	0%	17%	57%	13%	13%
P23	3%	3%	43%	37%	13%
P24	7%	10%	37%	30%	17%
P25	0%	7%	13%	43%	37%
P26	0%	7%	33%	43%	17%
P27	17%	40%	37%	7%	0%
P28	3%	23%	27%	33%	13%
P29	0%	10%	13%	47%	30%
P30	0%	23%	57%	17%	3%

Para cada uma das proposições, a pontuação mínima possível era 30 e a máxima 150, gerando uma média igual a 90. A média resultante dos dados colhidos para algumas proposições foi sensivelmente superior à média esperada. Outras proposições, no entanto, obtiveram médias abaixo do esperado.

4.2.1. Resultados

No tratamento dos dados obtidos nessa etapa da pesquisa, as proposições foram agrupadas em função do tema ao qual se referiam.

Considerando o tema *Ambiente organizacional*, pode-se dizer que cinco proposições se relacionavam ao tema, aquelas que se referem ao ambiente organizacional descontraído e solto, o uso de parte do tempo dos funcionários em atividades diversas, sem necessidade de explicações,

cooperativismo como uma das características da cultura organizacional, valorização dos aspectos positivos das ideias apresentadas e possibilidade de livre expressão das ideias por parte dos funcionários.

Esses aspectos são discutidos por Zahra (1996), que percebeu que a organização empreendedora pode aumentar os ganhos dos acionistas com a criação de um ambiente interno que dê suporte para o crescimento individual e corporativo, permitindo aos funcionários a oportunidade de usar suas habilidades criativas, desse modo agilizando a resposta da empresa às mudanças no mercado e criando uma cultura organizacional que promove a colaboração interfuncional.

Kurakto et alii (1993) também considera que uma organização empreendedora é aquela que cria um ambiente favorável para que seus gestores atuem de forma empreendedora. Identifica o tipo de trabalho como um dos fatores que favoreceriam a constituição de um tal ambiente seria. Pensa que o trabalho que pode favorecer e estimular a atitude empreendedora dos funcionários de uma empresa é aquele que permite o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, exigindo o uso da criatividade e da autonomia, um trabalho desafiador e que envolva alto grau de responsabilidade (Kurakto et alii, 1993).

Segundo Chung e Gibbons (1997), o comportamento empreendedor nas organizações deriva de uma cultura corporativa, adotada pela estrutura social, que exhibe duas facetas para o empreendedorismo corporativo: a da superestrutura e a da sócio-estrutura. A sócio-estrutura viabiliza a organização empreendedora de três formas: a confiança encoraja a troca de informações sobre as oportunidades; as obrigações e a confiança incentivam o aprendizado organizacional; as normas e eventuais sanções encorajam a ação empreendedora.

Quanto a esse tema, ambiente organizacional, composto pelas proposições 1, 11, 13, 23, 24 e 25, obteve-se as seguintes respostas:

Proposição 1 - Ambiente organizacional descontraído e solto. A média resultante para essa proposição foi de 138, superando a média esperada. Aqui, 94% dos respondentes (33%, concordo na maioria da vezes; 64%, concordo totalmente) afirmaram concordar com a proposição. Apenas 3% dos respondentes ignoraram a proposição.

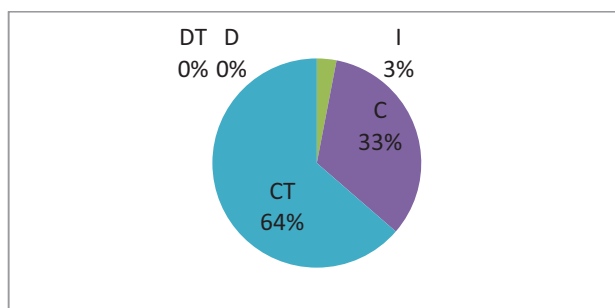


Gráfico 1. Proposição 1 - Ambiente organizacional descontraído e solto

Proposição 11 - Uso de parte do tempo dos funcionários em atividades diversas, sem necessidade de explicações. Para esta proposição, a média resultante foi de 80, abaixo da média esperada nesta proposição. Dos respondentes, 26% (23 %, concordo na maioria da vezes; 3 % concordo totalmente) concordaram com essa proposição. E 44% ignoram a proposição, e 23% e 7%, respectivamente, discordam na maioria das vezes e discordam totalmente dessa mesma proposição.

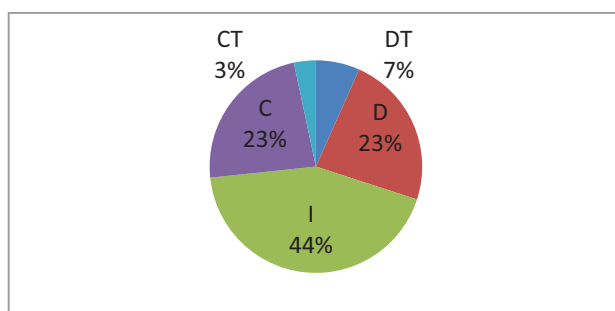


Gráfico 2. Proposição 11 - Uso de parte do tempo dos funcionários em atividades diversas, sem necessidade de explicações

Proposição 13 - Cooperativismo como uma das características da cultura organizacional. A média resultante para essa proposição foi de 97, acima da média esperada. Aqui, 33% dos respondentes (30%, concordo na maioria das vezes; 3%, concordo totalmente) concordaram com a proposição. Dos respondentes, 54% ignoram a proposição, 13% discordam na maioria da vezes e nenhum dos entrevistados discordam totalmente dessa mesma proposição.

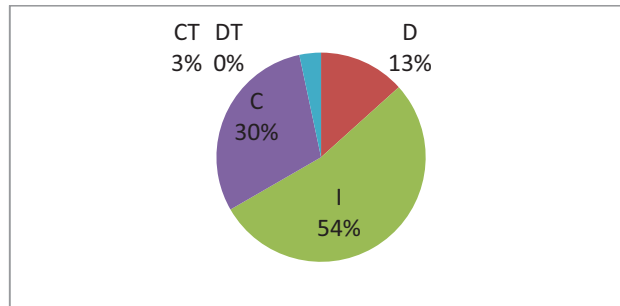


Gráfico 3. Proposição 13 - Cooperativismo como uma das características da cultura organizacional

Proposição 23 - Valorização dos aspectos positivos das ideias apresentadas. Para essa proposição, a média resultante foi de 106, acima da média esperada. Nela, 50% dos respondentes (37%, concordo na maioria da vezes; 13%, concordo totalmente) disseram concordar com a proposição. Enquanto 44% a ignoram e 6% (3%, discordo na maioria das vezes; 3% discordo totalmente) afirmaram discordar da mesma proposição.

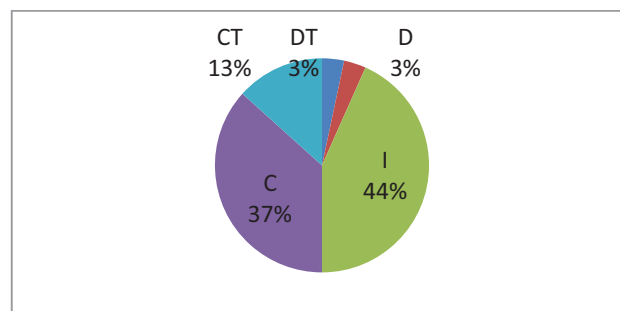


Gráfico 4. Proposição 23 - Valorização dos aspectos positivos das ideias apresentadas

Proposição 24 - Trabalhos em equipe realizados sem desconfianças e individualismo. A média resultante para essa proposição foi de 102, acima da média esperada. Aqui, 47% dos respondentes (30%, concordo na maioria das vezes; 17%, concordo totalmente) concordaram com essa proposição. E 36% a ignoram, 10% e 7% (17%), respectivamente, discordam na maioria da vezes e discordam totalmente dessa mesma proposição.

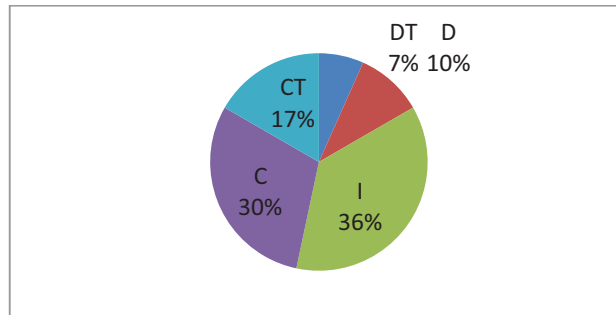


Gráfico 5. Proposição 24 - Trabalhos em equipe realizados sem desconfianças e individualismo

Proposição 25 - Possibilidade de livre expressão das ideias por parte dos funcionários. No caso dessa proposição, a média resultante foi de 123, superando a média esperada. Dos respondentes, 80% (43%, concordo na maioria das vezes; 37%, concordo totalmente) concordaram com a proposição. E 13% a ignoram, 7% discordam. Nenhum dos entrevistados disseram discordar totalmente dessa mesma proposição.

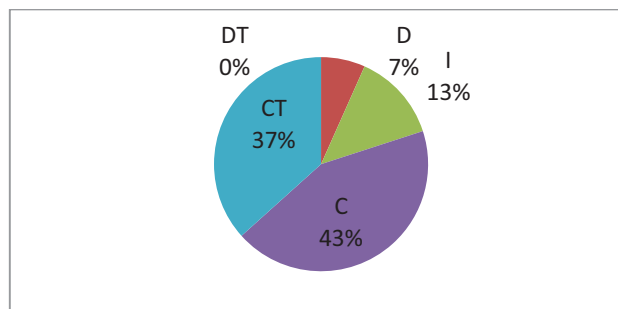


Gráfico 6. Proposição 25 - Possibilidade de livre expressão das ideias por parte dos funcionários

O segundo tema analisado diz respeito ao *Reconhecimento pelo Mérito*. O tema é composto por 3 proposições, que se relacionam com o reconhecimento dos funcionários pelas suas iniciativas empreendedoras, uso de critérios objetivos, isentos e transparentes para a escolha dos projetos e uso de critérios claros e justos no modelo de recompensa e incentivo.

Kurakto et alii (1993) considera existir outros fatores fundamentais para a constituição de um ambiente favorável para a atuação empreendedora dos gestores. Entre eles, destaca justamente o reconhecimento do mérito.

Funcionário, cujo mérito é devidamente reconhecido, tenderiam a persistir em sua iniciativas e práticas empreendedoras.

O tema do Reconhecimento pelo Mérito foi composto pelas proposições 2, 14 e 30. Eis os dados:

Proposição 2- Reconhecimento dos funcionários pelas suas iniciativas empreendedoras. Para essa proposição, a média resultante foi de 104, mais uma vez, superando a média esperada. Nessa proposição, 50% dos respondentes (13%, concordo na maioria das vezes; 37% concordo totalmente) disseram concordar com essa proposição. Dos 50% restantes, 33% dos funcionários ignoram a proposição e 17 % deles disseram discordar da proposição na maioria das vezes. Não houve respostas para a alternativa “discordo totalmente”.

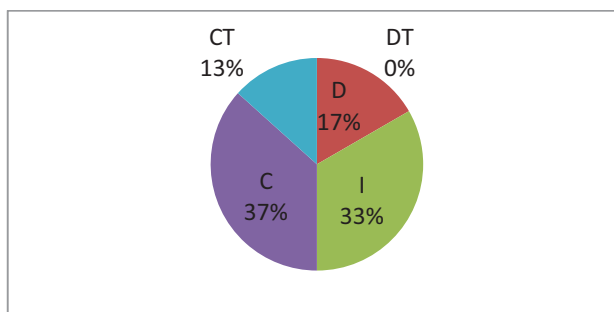


Gráfico 7. Proposição 2 - Reconhecimento dos funcionários pelas suas iniciativas empreendedoras

Proposição 14 - Uso de critérios objetivos, isentos e transparentes para a escolha dos projetos. Nessa proposição, a média resultante foi de 92, acima da média esperada. Aqui, 27% dos respondentes (23%, concordo na maioria das vezes; 4%, concordo totalmente) concordaram com a proposição. No entanto, 50% afirmaram ignorá-la, e 23% discordaram da proposição. Não houve discordâncias totais para essa proposição.

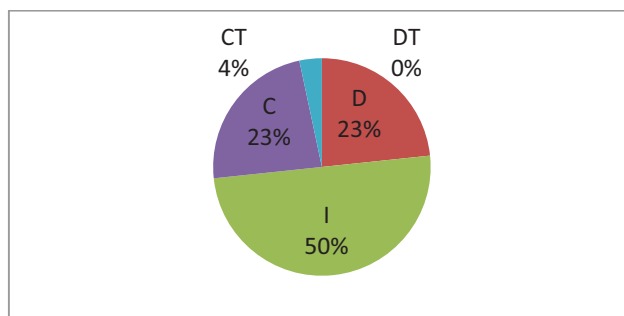


Gráfico 8. Proposição 14 - Uso de critérios objetivos, isentos e transparentes para a escolha dos projetos

Proposição 30 - Uso de critérios claros e justos no modelo de recompensa e incentivo. Nessa proposição, a média resultante foi de 90, justamente a média esperada. Dos respondentes, 20% (17%, concordo na maioria das vezes; 3%, concordo totalmente) afirmaram concordar com a proposição. Do restante, 57% a ignoram e 23% discordaram da proposição. Uma vez mais, não houve respostas de discordância total.

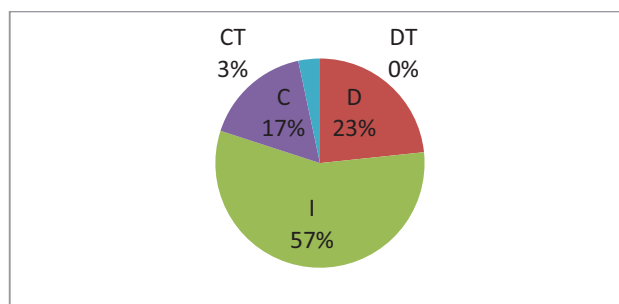


Gráfico 9. Proposição 30 - Uso de critérios claros e justos no modelo de recompensa e incentivo

O terceiro tema analisado foi o da Tolerância a Erros, composto por uma proposição, 6, que se relaciona com a tolerância aos erros dos funcionários, em iniciativas empreendedoras.

Esse aspecto é discutido por Stevenson e Jarillo (1990), os quais mencionam existir três propostas organizacionais imprescindíveis para o surgimento do intraempreendedor. A implementação dessas propostas teria consequências sensíveis no clima organizacional da empresa. Consideram que o comportamento empreendedor da empresa será proporcional aos seus esforços para permitir que os indivíduos identifiquem as oportunidades.

Para tanto, a empresa deve concordar em absorver os fracassos das tentativas intraempreendedoras. As empresas devem, ainda, facilitar o surgimento de grupos de trabalho formais e informais e permitir a alocação gradual de recursos conforme o grau de empreendedorismo percebido.

Morris et alii (2006) considera que, com o auxílio de três componentes básicos, é possível identificar o nível de orientação empreendedora de uma empresa. Para ele, esses componentes são a inovação, a receptividade ao risco e a pró-atividade. E chama de pró-atividade a implementação do que for necessário para antecipar ações e agir sobre uma oportunidade empreendedora. A implementação dessas ações deve ser dar no horizonte da perseverança, da adaptabilidade e da tolerância aos erros.

Considere-se os dados:

Proposição 6 - Tolerância aos erros dos funcionários, em iniciativas empreendedoras. Para esta proposição, a média resultante foi de 114, superando a média esperada nesta preposição. Nessa proposição, 74% dos respondentes (37%, concordaram na maioria das vezes; 37%, concordaram totalmente) concordaram com a afirmação; 23% a ignoraram; 3% discordaram, na maioria das vezes. Não houve quem discordassem totalmente da proposição.

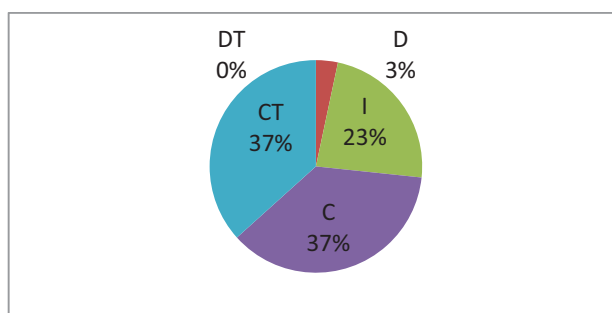


Gráfico 10. Proposição 6 - Tolerância aos erros dos funcionários, em iniciativas empreendedoras

O quarto tema analisado diz respeito à *Criatividade* e é composto por uma proposição, que se relaciona com o Clima organizacional que propicia o uso extensivo da criatividade.

Esse aspecto é discutido por Kurakto et alii (1993), que diz que um dos fatores favoráveis para a criação de um ambiente organizacional estimulante ao empreendedorismo é justamente a exigência da criatividade no trabalho

O tema Criatividade é composto pela proposição 29, para o qual temos as seguintes respostas:

Proposição 29 - Clima organizacional que propicia o uso extensivo da criatividade. Aqui, a média resultante foi de 119, superando a média esperada. Nessa proposição, 77% dos respondentes (47%, concordo na maioria das vezes; 30%, concordo totalmente) concordaram com a proposição; 13% a ignoraram; 10% discordaram, na maioria das vezes e nenhum deles discordou totalmente da proposição.

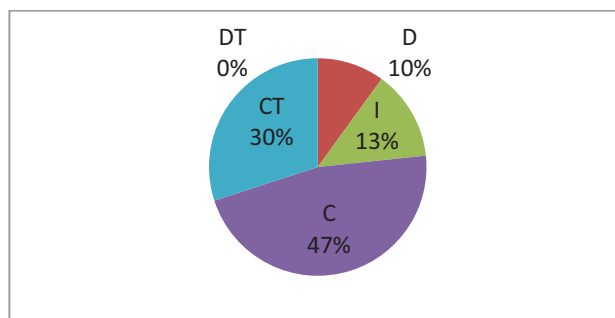


Gráfico 11. Proposição 29 - Clima organizacional que propicia o uso extensivo da criatividade

O quinto tema analisado foi o da *Comunicação*, também composto por uma proposição. A proposição se refere a Circulação livre de informações na organização.

O tema é, o da comunicação transparente da empresa, é discutido, por exemplo, por Antoncic e Hisrich (2001), por Kanter (1984) e Pinchot (1985), Miller (1983) pensa que a criação de sistemas internos, que promoveriam a comunicação dentro da empresa, proporcionando a inovação.

O fator Comunicação é composto pela proposição 15, cujos dados obtidos seguem:

Proposição 15 - Circulação livre de informações na organização. Para esta proposição, a média resultante foi de 100, acima da média

esperada nesta proposição. Nessa proposição, 44% dos entrevistados (34%, concordo na maioria das vezes; 10%, concordo totalmente) concordaram com a proposição; 40% a ignoraram; 26% dos respondentes (13%, discordo na maioria das vezes; 3%, discordo totalmente) discordaram da proposição.

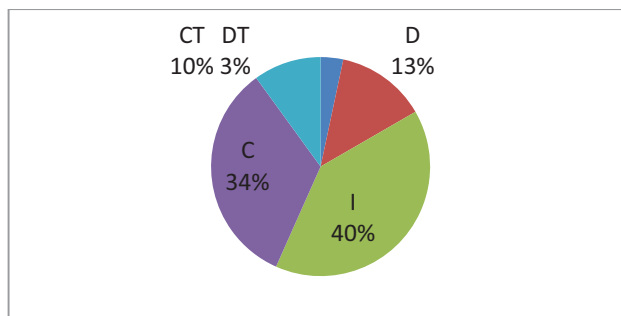


Gráfico 12. Proposição 15 - Circulação livre de informações na organização

O sexto tema que se analisou é relacionado à *Confiança* e é composto por uma proposição. A proposição se refere a Confiança não baseada no favoritismo e na parcialidade.

Levering (1997) pensa que empresas intraempreendedoras são aquelas que se ocupam em estabelecer o que ele chama de senso de justiça. Vejamos:

Declarações do tipo 'aqui você é respeitado', 'a empresa não se aproveita de você' ou 'aqui eles nos tratam de maneira justa', refletem outro aspecto destas empresas que pode ser chamado de senso de justiça (Levering, 1997, p. 10).

Atitudes como tomar partido de um subordinado contra seu superior na constatação de caso de favoritismo, preconceito, desigualdade ou abuso demonstra um verdadeiro compromisso com a justiça, imparcialidade e equidade (Fulmer, Gerhart e Scott, 2003). Esse tipo de atitude, se censurada pela empresa, pode afetar consideravelmente, de modo negativo, o clima organizacional e desestimular a livre expressão de ideias e, por consequência, eventuais iniciativas empreendedoras.

O tema Confiança é composto pela proposição 22. Seguem as respostas:

Proposição 22 - Confiança não baseada no favoritismo e na parcialidade. Aqui, a média resultante foi de 97, acima da média esperada. Nessa proposição, dos respondentes, 26% (13%, concordo na maioria das vezes; 13%, concordo absolutamente) concordaram com a afirmação; 57% a ignoraram; 17% discordaram e nenhum deles discordou totalmente dessa proposição.

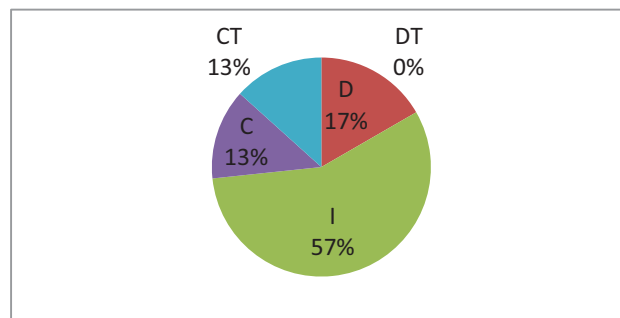


Gráfico 13. Proposição 22 - Confiança não baseada no favoritismo e na parcialidade

O sétimo tema analisado foi o dos *Símbolos de Poder*, composto por uma proposição. A proposição se refere a Inexistência de símbolos de poder hierárquico.

Para Albuquerque e França (1998), uma boa empresa é aquela que procura reduzir o papel autoritário da hierarquia. Para tanto, as práticas adotadas pela empresa devem se dar no horizonte da igualmente, evitando os privilégios e benefícios especiais ao alto escalão. Contudo, Levering (1997) não considera necessário eliminar os símbolos explícitos de poder, mas considera necessário que a empresa adote um procedimento que permita aos funcionários contestar os seus chefes. Considera, ainda, que os funcionários devem ter o direito de acessar informações essenciais para a realização de suas tarefas, assim como conhecer o negócio e a situação da empresa.

Esse tema, Símbolo de Poder, é composto pela proposição 20.

Proposição 20 - Inexistência de símbolos de poder hierárquico. Para esta proposição, a média resultante foi de 84, abaixo da média esperada. Dos entrevistados, 24% (7%, concordo na maioria das vezes; 17%, concordo absolutamente) concordaram com essa proposição; 23% a

ignoraram; 53% dos respondentes (46%, discordo na maioria das vezes; 7%, discordo totalmente) discordaram da proposição.

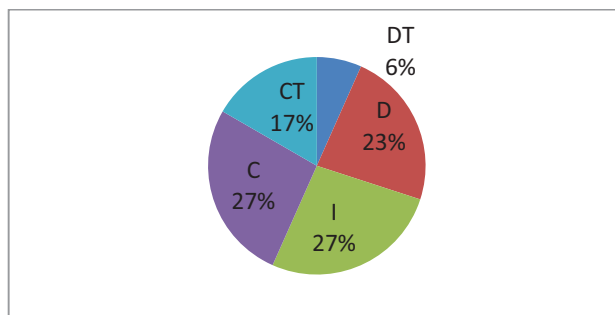


Gráfico 14. Proposição 20 - Inexistência de símbolos de poder hierárquico

Nessa proposição, conforme os dados obtidos das respostas dos funcionários, a empresa em questão mantém o uso de símbolos distintivos de poder hierárquico. Essa percepção dos funcionários parece ser corroborada se considerarmos a análise do tema *Exercício do Poder*, oitavo tema analisado, composto por duas proposições (3 e 16). As proposições se referem ao Incentivo às práticas da delegação e da autonomia e ao exercício do poder descentralizado.

Proposição 3 - Incentivo às práticas da delegação e da autonomia.

Nessa proposição, a média resultante foi de 91, apenas um ponto acima da média esperada. Aqui, dos entrevistados, 17% concordaram e nenhum deles concordou totalmente com essa proposição; 73% dos respondentes a ignoram; 10% dos entrevistados (7%, discordo na maioria das vezes; 3%, discordo absolutamente) discordaram da proposição.

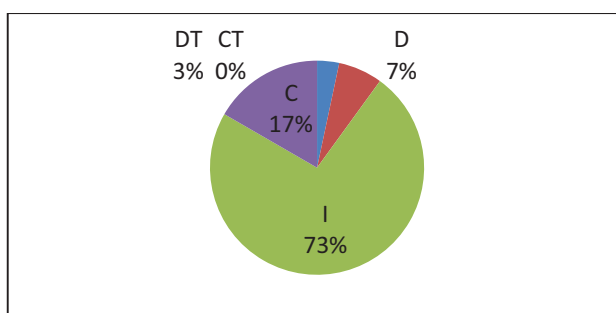


Gráfico 15. Proposição 3 - Incentivo às práticas da delegação e da autonomia

Proposição 16 - Poder descentralizado. A média resultante para essa proposição foi de 71, abaixo da média esperada. Dos respondentes, 13% concordaram e nenhum deles concordou totalmente com essa proposição; 20% a ignoraram; 67% dos respondentes (57%, discordo na maioria das vezes; 10%, discordo absolutamente) discordaram da proposição.

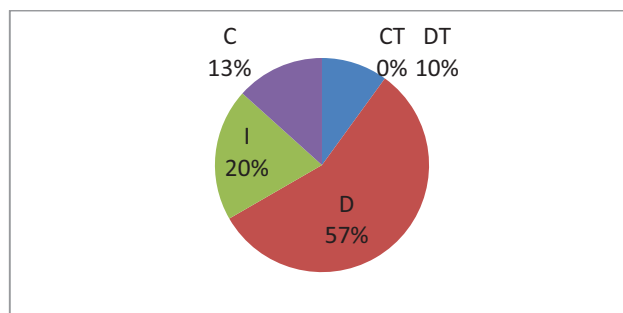


Gráfico 16. Proposição 16 - Poder descentralizado

No caso das duas últimas proposições em análise, 3 e 16, não houve quem concordasse totalmente com a afirmação de que, na empresa em questão, era estimulada a delegação e a autonomia e de que o exercício do poder era descentralizado. Embora, 73% dos respondentes não soubessem dizer, ao certo, se consideravam haver práticas de delegação e autonomia na empresa, 67% discordaram do fato de que o poder é exercido de modo descentralizado. Disso, pode-se concluir que, na empresa investigada, possivelmente o poder é mesmo exercido de modo centralizado. Se é assim, os dados que indicam a existência de símbolos de poder explícitos são coerentes. No que diz respeito ao exercício do poder e às práticas de delegação e autonomia, a empresa, portanto, possui espaço para ampliar ações que estimulem o intraempreendedorismo.

O nono tema analisado diz respeito à *Autonomia e Inovação*, composto por 6 proposições. As proposições se referem ao apoio financeiro, logístico e operacional à implantação das ideias dos funcionários, flexibilidade com relação às normas e regulamentos internos, em prol da implantação de projetos inovadores, estrutura de cargos menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário e projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização.

Miller (1983) diz tomar como empreendedora a empresa proativa. E considera que a proatividade se relaciona ao empenho em inovação em produtos e/ou mercados (cf, também Stevenson e Jarillo, 1990). Antonic e Hisric (2001) concordam com essa opinião. Para eles, o empreendedorismo é, em especial, o processo de identificar e desenvolver uma oportunidade.

Covin e Slevin (1991) ressalta que essa postura, apontada por Antonic e Hisric, deve perpassar todos os níveis da organização. O caminho para se alcançar um tal nível de empreendedorismo estaria na adoção de determinadas práticas de gerenciamento, pensadas no horizonte da proatividade e da inovação.

Vesper (1990) também discute novas direções estratégicas e destaca as iniciativas oriundas dos baixos escalões da empresa, buscando a criação autônoma de novos negócios (cf., também Morris et alii, 2006; Lumpkin e Dess, 1996).

Esse tema, Autonomia e Inovação, é composto pelas preposições 4, 8, 9, 17,21 e 28. Eis os dados:

Proposição 4 - Apoio financeiro à implantação das ideias dos funcionários. Para essa proposição, a média resultante foi de 68, abaixo da média esperada. Nessa proposição, apenas 7% dos respondentes disseram concordar na maioria das vezes com a proposição. Nenhum dos respondentes concordou plenamente com a proposição. Dos respondentes, 27% afirmaram ignorar a proposição, 53% e 13%, respectivamente, discordaram na maioria das vezes e discordaram totalmente dessa mesma proposição.

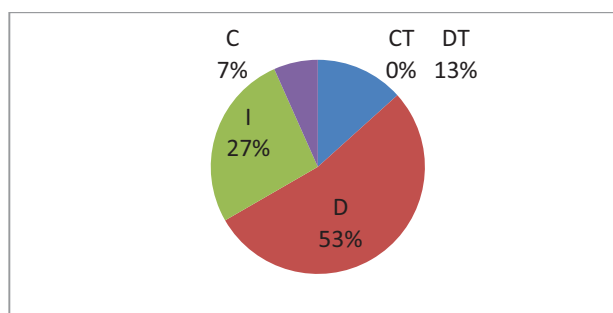


Gráfico 17. Proposição 4 - Apoio financeiro à implantação das ideias dos funcionários

Proposição 8 - Apoio logístico e operacional à implantação das ideias dos funcionários. Para esta proposição, a média resultante foi de 97, acima da média esperada. Nessa proposição, 44% dos respondentes (27%, concordo na maioria das vezes; 17%, concordo totalmente) concordaram com a assertiva; 27% a ignoraram; 30% dos entrevistados (23%, discordo na maioria das vezes; 7%, discordo totalmente) discordaram dessa mesma proposição.

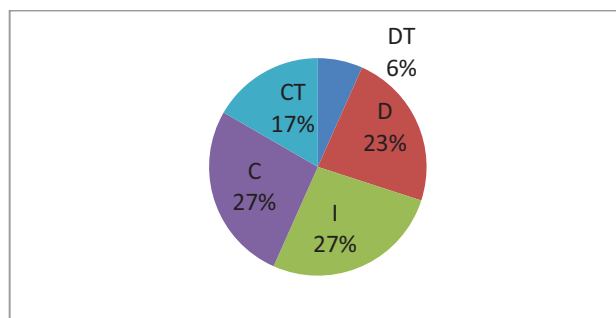


Gráfico 18. Proposição 8 - Apoio logístico e operacional à implantação das ideias dos funcionários

Proposição 9 - Flexibilidade com relação às normas e regulamentos internos, em prol da implantação de projetos inovadores. A média resultante para essa proposição foi de 92, pouco acima da média esperada. Aqui, 30% dos respondentes (27%, concordo na maioria das vezes; 3%, concordo totalmente) concordaram com essa proposição; 50% a ignoraram; 20% dos entrevistados (13%, discordo na maioria das vezes; 7%, discordo totalmente) discordaram da proposição.

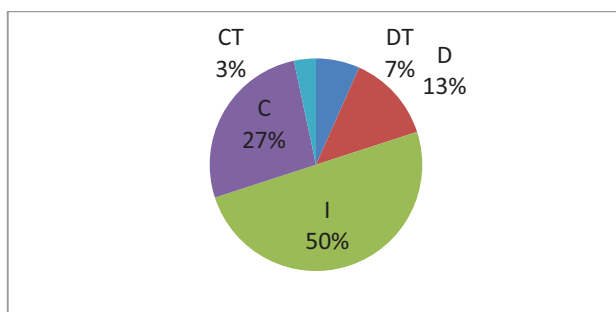


Gráfico 19. Proposição 9 - Flexibilidade com relação às normas e regulamentos internos, em prol da implantação de projetos inovadores

Proposição 17 - Estrutura de cargos menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário. Para essa proposição, a média resultante foi de 82, abaixo da média esperada. Nessa proposição, 42% dos entrevistados (17%, concordo na maioria das vezes; 35%, concordo totalmente) concordaram com a assertiva; 40% a ignoraram; 40% dos respondentes (30%, discordo na maioria das vezes; 10%, discordo totalmente) discordaram com a proposição.

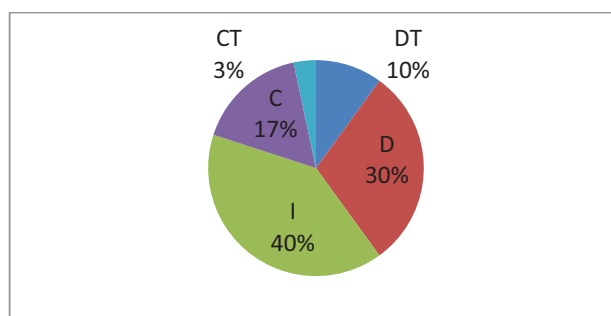


Gráfico 20. Proposição 17 - Estrutura de cargos menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário

Proposição 21 - A alta administração é receptiva a projetos e ideias inovadoras que partam de qualquer nível da organização. Para esta proposição, a média resultante foi de 118, superando a média esperada. Nessa proposição, 64% dos respondentes (20%, concordo na maioria das vezes; 44%, concordo totalmente) concordaram com a afirmação; 23% a ignoraram; 13% discordaram e nenhum dos entrevistados discordaram totalmente dessa proposição.

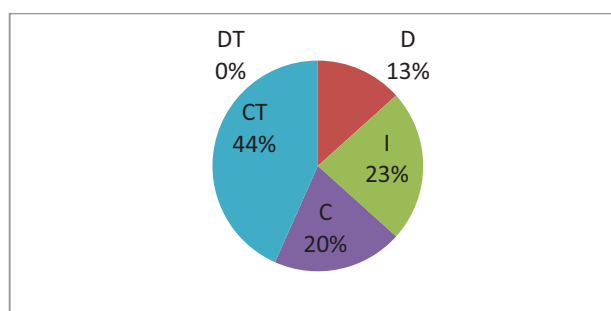


Gráfico 21. Proposição 21 - A alta administração é receptiva a projetos e ideias inovadoras que partam de qualquer nível da organização

Proposição 28 - Projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização. No caso dessa proposição, a média resultante foi de 99, acima da média esperada. Aqui, dos respondentes, 47% (34%, concordo na maioria das vezes; 13%, concordo totalmente) concordaram com a assertiva; 27% a ignoraram; 26% dos respondentes (23%, discordo na maioria das vezes; 3%, discordo totalmente) discordaram dessa proposição

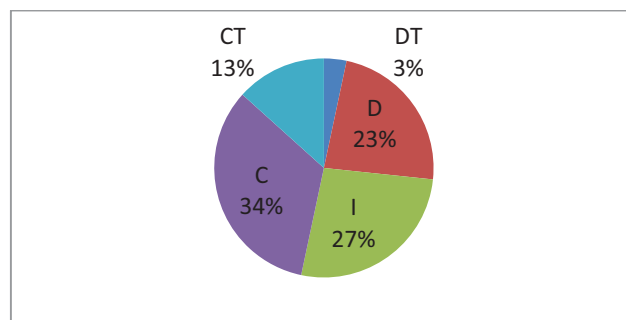


Gráfico 22. Proposição 28 - Projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização

O décimo tema analisado foi o da *Remuneração*, composto por uma proposição. A proposição se refere a Remuneração e compensação com base nos resultados e no desempenho.

O tema da remuneração foi objeto de análise de Kurakto et alii (1993), que afirma que a recompensa, oferecida aos funcionários assumem riscos em projetos intraempreendedores e que apresentam excelente performance, assim como a remuneração, baseada no desempenho, é um elemento fundamental para favorecer um ambiente organizacional intraempreendedor.

O tema Remuneração é composto pela proposição 19.

Proposição 19 - Remuneração e compensação com base nos resultados e no desempenho. Nessa proposição, a média resultante foi de 89, abaixo da média esperada. Dos entrevistados, 24% (17%, concordo na maioria das vezes; 7%, concordo totalmente) concordaram com essa proposição; 46% a ignoraram; 30% dos entrevistados (27%, discordo na maioria das vezes; 3%, discordo totalmente) discordaram dessa mesma proposição.

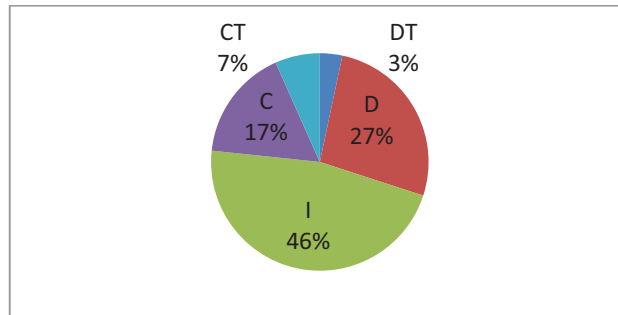


Gráfico 23. Proposição 19 - Remuneração e compensação com base nos resultados e no desempenho

O décimo primeiro tema em análise foi o do Treinamento e Capacitação, composto por duas proposições. As proposições se referem à formação dos funcionários voltada para a diversidade, promoção de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos orientados aos negócios e projetos internos.

Esses aspectos são discutidos por Bessant e Tidd (2007)

O incentivo à diversidade de modelos, formas e origens ajuda a perceber problemas e limitações sob distintos enfoques, de forma a descobrir oportunidades por trás de situações desafiadoras enfrentadas pela organização. (Bessant e Tidd, 2007)

Drucker (2005), por sua vez, considera que, para sobreviver, as empresas precisam aprender a inovar. E considera, ainda, que a inovação pode estar ligada ao desenvolvimento das pessoas que formam uma organização.

Stevenson e Jarillo (1990) ampliam o número de atividades que podem ser pensadas e executadas de modo empreendedor, como, por exemplo, o estabelecimento de rotinas de trabalho dentro de uma empresa. Essas rotinas podem ser pensadas e estabelecidas de modo a melhorar o desempenho geral ou específico da empresa, em tempo futuro previsível.

Na verdade, o que se busca é estudar o comportamento empreendedor como um “processo de empreendimento”. Desse modo, é possível não apenas sistematizar o conhecimento acumulado por estudos anteriores, mas também examinar a natureza desses processos e, eventualmente, aprender como estimulá-los, uma vez que o comportamento

empreendedor resulta, sobretudo, de um bom treinamento, desenvolvendo a capacidade de resolver problemas.

O tema Treinamento e Capacitação Remuneração é composto pelas proposições 5 e 7.

Proposição 5 - Formação dos funcionários voltada para a diversidade. A média resultante nessa proposição foi de 106, acima da média esperada. Aqui, 67% dos respondentes (60%, concordo na maioria das vezes; 7%, concordo totalmente) concordaram com essa proposição; 17% a ignoraram; 16% dos entrevistados (13%, discordo na maioria das vezes; 3%, discordo totalmente) discordaram da proposição.

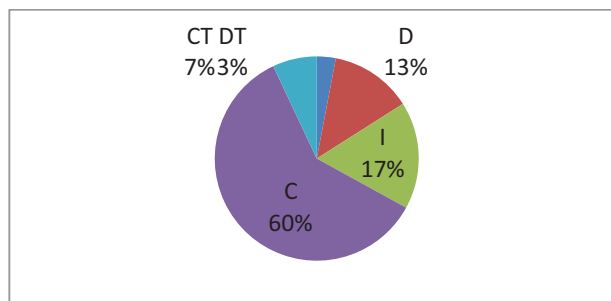


Gráfico 24. Proposição 5 - Formação dos funcionários voltada para a diversidade

Proposição 7 - Promoção de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos orientados aos negócios e projetos internos. Para esta proposição, a média resultante foi de 120, acima da média esperada nesta proposição. Nessa proposição, 70% dos entrevistados (40%, concordo na maioria das vezes; 30%, concordo totalmente) concordaram com a afirmação; 30% a ignoraram, e nenhum dos entrevistados discordaram ou discordaram totalmente dessa mesma proposição.

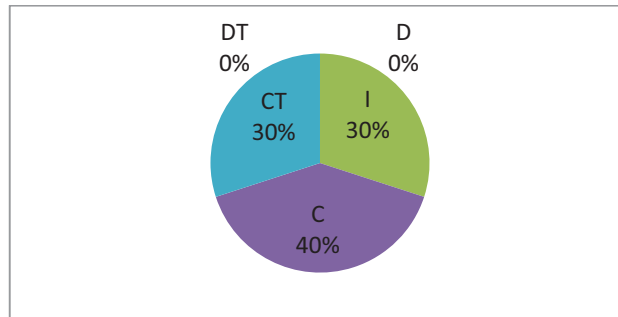


Gráfico 25. Proposição 7 - Promoção de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos orientados aos negócios e projetos internos

O décimo segundo tema analisado foi o da *Retenção de Talentos*, composto por uma proposição. Essa proposição se refere à identificação e retenção dos verdadeiros empreendedores da organização.

Para Stevenson e Jarillo (1990), como se disse, existem três propostas organizacionais fundamentais para o estímulo do intraempreendedorismo, a saber, a empresa deve permitir ao indivíduos identificar as oportunidades, deve se dispor a absorver o erro de seus funcionários, se em iniciativas empreendedoras e deve estimular o surgimento de grupos de trabalho formais e informais. Se implementadas essas propostas, Stevenson e Jarillo consideram que a empresa pode reter adequadamente o seus talentos.

O tema da Retenção de talentos é composto pela proposição 27.

Proposição 27 - Identificação e retenção dos verdadeiros empreendedores da organização. Para esta proposição, a média resultante foi de 70, abaixo da média esperada. Nessa proposição, 7% dos entrevistados concordaram e nenhum deles concordou totalmente com a assertiva; 36% a ignoraram; 67% dos respondentes (40%, discordo na maioria das vezes; 17%, discordo totalmente) discordaram dessa mesma proposição.

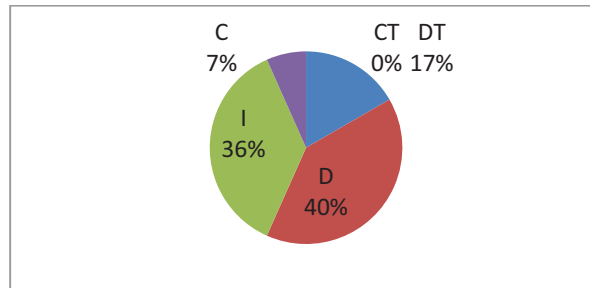


Gráfico 26. Proposição 27 - Identificação e retenção dos verdadeiros empreendedores da organização

O décimo terceiro tema analisado foi o da *Oportunidade para Clientes Internos*, composto por uma proposição, a proposição refere-se a oferta de opções aos clientes internos.

O tema foi abordado por Covin e Miles (1999). Uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e respectivos processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização. Logo, o estímulo de oportunidades para clientes internos é um elemento que pode colaborar para o desenvolvimento da orientação empreendedora de uma empresa.

Esse tema, Oportunidade para clientes internos, é composto pela proposição 10.

Proposição 10 - Oferta de opções para clientes internos. A média resultante foi de 94, pouco acima da média esperada. Dos respondentes, 60% (53%, concordo na maioria das vezes; 7%, concordo totalmente) concordaram com a proposição; 20% a ignoraram; outros 20% dela discordaram, na maioria das vezes, mas nenhum dos entrevistados discordou totalmente dessa mesma proposição.

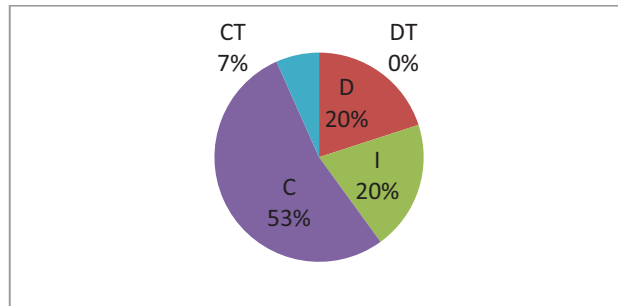


Gráfico 27. Proposição 10 - Oferta de opções para clientes internos

O décimo quarto tema analisado diz respeito à *Relação Missão e Valores da Empresa e Funcionários*, composto por duas proposições, as quais se referem ao conhecimento dos funcionários quanto à visão e à missão da organização, projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização.

Esse tema, Relação missão e valores da empresa e funcionários, é composto pelas proposições 12 e 26.

Proposição 12 - Conhecimento dos funcionários quanto à visão e à missão da organização. Nessa proposição, a média resultante foi de 130, superando da média esperada. Nela, 86% dos entrevistados (33%, concordo na maioria das vezes; 53%, concordo totalmente) concordaram com a proposição; 7 % a ignoraram; 7% discordaram, na maioria da vezes, e nenhum dos entrevistados discordou totalmente dessa mesma proposição,

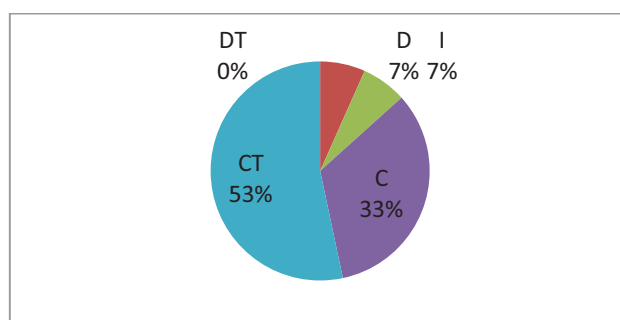


Gráfico 28. Proposição 12 - Conhecimento dos funcionários quanto à visão e à missão da organização

Proposição 26 - Projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização. Para esta proposição, a média resultante foi de 111, superando a média esperada. Nessa proposição, 60%

dos entrevistados (43%, concordo na maioria das vezes; 17%, concordo totalmente) concordaram com a afirmação; 33% a ignoraram; 7% discordaram, na maioria das vezes, e nenhum dos entrevistados discordou totalmente dessa mesma proposição

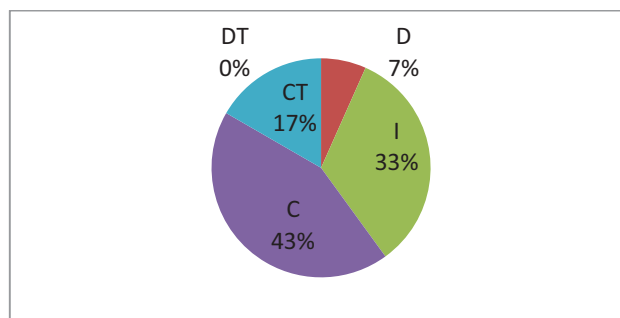


Gráfico 29. Proposição 26 - Projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização

O décimo quinto tema analisado relaciona-se à Tecnologia, composto por uma proposição. A proposição se refere a ideia da Tecnologia como forte ferramenta de apoio às iniciativas.

Sobre o tema, encontramos apoio teórico, por exemplo, em Zahra (1995). Esse autor propõe quatro variáveis para medir a relação do desempenho de uma organização empreendedora. A primeira dessas variáveis diz respeito às oportunidades tecnológicas, ou seja, quanto um setor oferece para as oportunidades de inovação.

O tema Tecnologia é composto pela proposição 18.

Proposição 18 - Tecnologia como forte ferramenta de apoio às iniciativas. A média resultante para essa proposição foi de 109, abaixo da média esperada. Nessa proposição, dos respondentes, 63% (43%, concordo na maioria das vezes; 20%, concordo totalmente) concordaram com a afirmação proposta; 20% a ignoraram; apenas 17% dos respondentes (13%, discordo na maioria das vezes; 4%, discordo totalmente) discordaram da proposição.

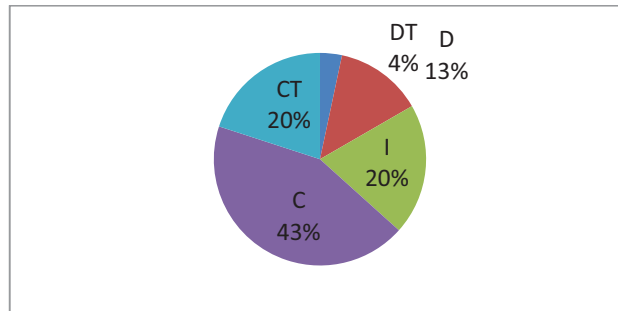


Gráfico 30. Proposição 18 - Tecnologia como forte ferramenta de apoio às iniciativas

Em síntese, pode-se notar que em todos os temas existe uma porcentagem considerável de pessoas que concordam ou concordam totalmente com as proposições. Como podemos observar, na Tabela 3, apenas três temas se mostraram abaixo da média. Assim, considerando o apoio do referencial teórico levantado e os dados obtidos a partir da aplicação do questionário aos funcionários da empresa em análise, é acertado dizer que existem elementos para afirmar que a empresa em questão pode ser considerada intraempreendedora. Ela apresenta vários traços de intraempreendedorismo, embora possua espaço para desenvolver outras características organizacionais que estimulem mais ainda a manifestação da cultura empreendedora.

4.3. Segunda Etapa

4.3.1. Entrevistas

As entrevistas foram desenvolvidas junto a empreendedores, ex-funcionários da empresa selecionada. Estruturou-se o roteiro de entrevista levando em consideração os estudos realizados sobre os temas do Empreendedorismo, da Orientação Empreendedora e do Intraempreendedorismo. Para as questões contidas no roteiro de entrevista, preferiu-se as de natureza aberta, de qual modo que o respondente pudesse falar livremente de suas experiências.

Essas entrevistas foram realizadas em locais e horários compatíveis com a disponibilidade dos respondentes. Ao todo, somam-se cinco entrevistas.

Em duas oportunidades, a data e o horário marcados para a entrevista de um dos respondentes foram alterados. Em outras duas ocasiões, a data e horário da entrevista foram alterados para dois dos respondentes. Nos dois casos restantes, as entrevistas se efetivaram na primeira data e horário programados. Quanto ao local escolhido, dois dos respondentes optaram por realizar as entrevistas por telefone. As outras três entrevistas se deram nas empresas de propriedade dos respondentes. Os entrevistados compareceram, de modo geral, no horário agendado. Não houve espera superior a trinta minutos. De modo geral, não houve ligeireza nas respostas e todos os entrevistados mostraram grande interesse em colaborar com a pesquisa. No entanto, no caso de um dos respondentes, esses tiveram algumas dificuldades se desvincular de suas atividades rotineiras, causando certa morosidade para a conclusão das entrevistas. Feita a exceção, as demais entrevistas transcorreram sem interrupções. O tempo médio de cada entrevista foi, em torno, de trinta minutos, com duração máxima de, aproximadamente, quarenta e cinco minutos. O resultado foi um amplo material para análise. Três das entrevistas foram gravadas, com autorização dos respondentes. No caso de dois dos respondentes, porque as entrevistas foram realizadas via telefone, o material não pode ser registrado em áudio.

4.3.2. Respondentes

Os respondentes são empreendedores e fundadores de empresas. O quadro a seguir representa a descrição dos respondentes.

Quadro 6 - Descrição dos Respondentes

Respondente	Grau de Instrução	Cargo	Tempo da Empresa	Idade	Estado Civil	Sexo
E1	Superior incompleto	Diretor	5 anos	32	Solteiro	Masculino
E2	Superior Completo	Diretor	6 anos	34	Casado	Masculino
E3	Superior Completo	Diretor	13 anos	32	Casado	Masculino
E4	Superior Completo	Diretor	12 anos	40	Casado	Masculino
E5	Superior Completo	Diretor	6 anos	26	Solteiro	Masculino

Da pesquisa, participaram empreendedores com as seguintes características: 1.) todos ex-funcionários da mesma empresa onde atuavam; 2.) todos criadores dos seus negócios, advindo de negócios gerados pela ex-empregadora; 3.) todos do sexo masculino; 4.) o tempo de vida de suas empresas é de 5 (E1), 6 (E2 e E5), 12 (E4) e 13 (E3) anos. Os entrevistados são, em sua maioria, graduados (Direito, Administração, Comunicação e Educação Física).

Cabe destacar, ainda, que os indivíduos entrevistados estão dentro do perfil preestabelecido pela pesquisa, isto é, ex-funcionários que deixaram uma organização intraempreendedora e abriram suas empresas.

Com a intenção de preservar a identidade dos respondentes e das suas respectivas empresas, os mesmos foram identificados por E1, E2, E3, E4 e E5.

4.3.3. Empresas dos Respondentes

Seguem no quadro abaixo as características das empresas fundadas pelos respondentes acima citados:

Quadro 7 - Características das Empresas

Empresa	Localização	Número de Funcionários	Ramo de Atividade
E1	Belo Horizonte - MG	20	Agência de Turismo
E2	Brasília - DF	16	Agência de Turismo
E3	São Paulo - SP	38	Tecnologia da Informação
E4	São Paulo - SP	10	Treinamento
E5	São Paulo - SP	15	Produtora de Filmes

As características das empresas fundadas pelos respondentes, quadro 9, podem ser entendidas da seguinte maneira: duas das empresas são do segmento de Turismo, agências de Turismo, franquizadas da operadora Forma Turismo. A empresa fundada por E1 localiza-se em Belo Horizonte – MG; a empresa fundada por E2 está em Brasília – DF. A empresa fundada por E3 é do segmento de tecnologia da informação, a fundada por E4, do

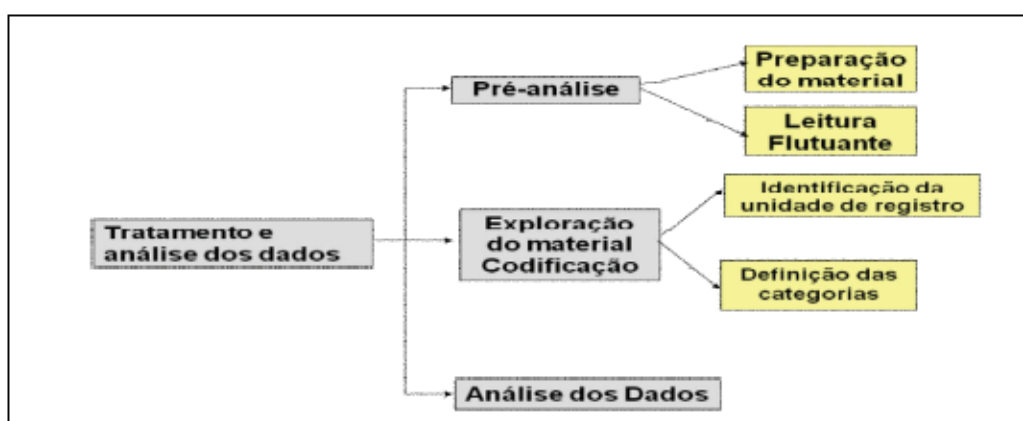
segmento de treinamentos, e a fundada por E5 é uma produtora de filmes, todas as três localizadas em São Paulo.

O número de funcionários apresentado no quadro 7 representa o número funcionários diretos das empresas, que se dedicam em tempo integral ao negócio. Com exceção da empresa de E4, todas as demais utilizam mão de obra por projeto, aumentando ou diminuindo o quadro de funcionários em função da demanda.

4.3.4. Resultados e do Tratamento dos Dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2008), que consiste em uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Ela parte da suposição de que, por trás do discurso aparente, simbólico e com vários significados, esconde-se um sentido a ser revelado. Assim, após sucessivas leituras do material transcrito, grifou-se os pontos mais representativos na fala dos entrevistados, ou seja, que mais caracterizavam as opiniões expressadas, conforme figura abaixo.

Figura 1 – Estrutura de Análise de Conteúdo, conforme Bardin



Fonte: Bardin (2008)

Os pontos mais representativos, encontrados nos relatos dos entrevistados, foram, adiante, classificados em categorias de análise. Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin

(2006), percebe-se que as dimensões da codificação e categorização possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências do conteúdo analisado. No que tange à codificação, “corresponde a uma transformação – efectuada (*sic*) segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (Bardin, 2006, p. 103). Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na:

classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 2006, p. 117).

As categorias de respostas foram definidas depois de repetidas leituras das entrevistas, agrupadas por similaridades e, por fim, nomeadas, conforme seus conteúdos. Essas categorias foram definidas da seguinte maneira:

- 1.) A definição de empreendedor;
- 2.) Apresentação de ideias e o reconhecimento da oportunidade;
- 3.) Razões para a criação de um novo negócios.

4.3.4.1. Categoria 1

A definição de Empreendedor

Essa categoria se refere à concepção de empreendedor dos entrevistados. Verifica-se, aqui, também, se os entrevistados se consideram empreendedores. Além disso, busca-se analisar as influências de empreendedores na família.

Richard Cantillon (1775) usa o termo empreendedorismo ao se referir ao risco envolvido na atividade de comprar algo, por determinado valor, na

incerteza da venda desse mesmo algo. Hashimoto (2006) e McClelland (1972) dizem que as pessoas possuem a necessidade de serem empreendedoras para conseguir sucesso e destaque em sua carreira profissional. McClelland ainda afirma que o empreendedor possui necessidades próprias, como a busca pelo sucesso, pelo reconhecimento e pela satisfação de seus desejos de poder e de controle. Filion (1999) vê no empreendedor uma pessoa criativa, caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e pela habilidade de manter um alto nível de consciência do ambiente em que vive, nele detectando oportunidades de negócios.

Por sua vez, Hisrich e Peters (1986) acreditam que o empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. Segundo os autores, a riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos quando se trata de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço.

No contexto dos entrevistados, de modo geral, todos os entrevistados associam um empreendedor àquele indivíduo que assumi riscos e que busca autonomia e independência na criação do seu próprio negócio. Os entrevistados E1 e E2 associam o empreendedor também ao indivíduo que identifica uma oportunidade de negócio.

As considerações acerca da ideia que liga o empreendedor ao fato de assumir riscos estão presentes nas entrevistas de E1, E2, E3 e E4. O entrevistado E5 fala claramente sobre o empreendedor como um indivíduo que assumi riscos, em busca de autonomia e de independência. Por sua vez, E1 e E2 falam da identificação da oportunidade.

E1:

É enxergar uma nova oportunidade de negocio, ter coragem de arriscar e inovar.

E2:

Em minha opinião o empreendedor é aquela pessoa que sempre busca algo a mais, que deseja realizar suas próprias ideias, que corre riscos por isso, e que principalmente, nunca desiste até ser vencido, e mesmo vencido irá se levantar depois da batalha para uma nova missão.

E3:

Antes de mais nada é um pessoa que toma risco, isso é o fundamental. É uma pessoa que tem o sonho de montar um negócio ou de fazer alguma coisa acontecer, que, muitas vezes, não é bem

do metier dele, que não tem medo de botar a mão na massa, de executar, acho que sse é o fundamental.

E4:

Bom, então, pra mim ser empreendedor é ser aquela pessoa que arrisca, aquela pessoa que se propõe a assumir riscos, não tendo medo do fracasso, é aquela pessoa que está sempre querendo mais, está sempre querendo ganhar mais e está querendo ser dona do seu próprio nariz, querendo tomar conta da sua vida. Ser o quê? Ser uma pessoa independente. E sempre querer ganhar mais, mais e mais.

E5:

O empreendedor pra mim é alguém que não tem medo de arriscar, não tem medo de começar o seu próprio negócio e tem muita vontade de que dê certo. Isso quer dizer: não tem medo de trabalhar, não tem preguiça, não tem sábado, não tem domingo. Porque, penso... depois a gente vai falar mais pra frente mais dos prós e os contras de ser um empreendedor ou não... não acho... apesar de ser um, não acho que ser um empreendedor seja o melhor dos mundos sempre, mas acredito... não acho que seja sempre, porque depende de cada pessoa, mas, pra mim, seria, porque eu acho que dá um pouco mais de liberdade pra você fazer diversos tipos de coisa, você pode atuar em diversas áreas, você tem mais tempo, eu acho, livre pra ocupar o seu tempo, você não é um funcionário de uma empresa que tem que bater o cartão à sete da manhã e sair de lá às seis horas da tarde, você não tem tempo (e, muitas vezes, você é um pouco engessado, mesmo na própria empresa) de poder atacar outras áreas ou arriscar em outras áreas ou, apostar, sei lá eu. Sendo empreendedor, não. Você tem todo o tempo, você trabalha de madrugada, você trabalha de dia.

Observa-se que todos os entrevistados tem uma concepção de empreendedor alinhada com a ideia da criação do seu próprio negócio.

Os entrevistados tem uma concepção de empreendedor ligada a definição de empreendedor oferecida pelos primeiros autores que se dedicaram ao tema.

Esses entrevistados, algumas vezes, tinham exemplos de empreendedores em suas famílias, como é o caso de E2, E3 e E5. Os demais, E1 e E4, não tinham convivido com empreendedores na família.

4.3.4.2. Categoria 2

Apresentação de Ideias e a Identificação da Oportunidade

Essa categoria avalia a apresentação das ideias na organização e a identificação das oportunidades, reconhecidas pelos entrevistados quando funcionários.

Baron (2007) considera que o empreendedorismo envolve o reconhecimento da oportunidade para criar algo. Em sua definição de empreendedorismo, valoriza a ideia do reconhecimento da oportunidade. Como se pode ver nos relatos dos entrevistados, quando relatam a apresentação das ideias, obtiveram uma boa recepção e receberam o apoio para a implementação, pois essas ideias atenderiam ou expandiriam os negócios da empresa. Mas percebe-se que as ideias de E1, E2, E3 e E5 já implicavam em um tipo de desligamento da empresa como funcionário. O E4 apresentou a ideia de se associar a empresa, quando identificou uma oportunidade de aumentar os ganhos da empresa. Essa análise se apoia a Drucker (1987), que ressalta que o empreendedorismo não precisa estar associado somente a um indivíduo que inicia sozinho uma nova empresa, mas pode também ser associada à empresas já existentes, que promovem o empreendedorismo como uma maneira de impulsionar as inovações tecnológicas de seus produtos ou de seus serviços. O estudo de Sheperd et alii (2004) também apoia esses relatos. Sheperd et alii afirma que um empreendedor, em cada sete, começa um negócio para atender as demandas de seu empregador, ou junto com seu empregador. O estudo mostra que o índice de sucesso desses empreendimentos é alto, pois esses projetos tem um potencial maior de acesso a recursos financeiros, humanos e organizacionais do que a grande maioria dos negócios independentes.

A literatura sobre empreendedorismo nos mostra, por meio de Pinchot (1989), que o empreendedorismo é independente quando o empreendedor torna-se proprietário de um negócio, o que ocorre, muitas vezes, por falta de espaço para inovar dentro da empresa. Pinchot diz que “a maioria dos funcionários deixa as corporações não porque consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sente frustrado em suas tentativas de

inovar” e, ao buscar um caminho para inovar, “quando os empreendedores são bem sucedidos em negócios independentes, eles ganham muito mais que riqueza e prestígio, eles ganham a liberdade de ação”. Assim, a única distinção que o autor faz entre empreendedor e intraempreendedor é o espaço onde inovam. Portanto, a afirmação de Pinchot está diretamente relacionada com os relatos dos entrevistados E1, E2 e E4, os quais apresentaram ideias à organização, após a identificação de uma oportunidade e, ainda, receberam o apoio da organização para transformar suas ideias em realidades. Os entrevistados, com exceção de E4, queriam sair do horizonte do intraempreendedorismo e passar para o empreendedorismo. Os entrevistados E3 e E5, embora tenham visto ser aceitas as suas ideias, providenciaram, eles próprios, os recursos financeiros que viabilizaram a implementação de suas ideias de negócios. Vejamos:

E3:

(...) a oportunidade, como eu falei, ela surgiu de uma necessidade, né. Na época que eu comecei a trabalhar com isso eu tinha 18, 17 anos, eu comecei a mexer com... na verdade, eu nem mexia com internet, eu comecei a mexer na cara de pau porque eu falei que ia fazer um site pra ele. Então, primeiro eu falei que ia fazer...mas não sabia. Não sei nem se ele sabe disso, mas, na época, eu não sabia. Tava começando a mexer. Ai eu vi a oportunidade de mexer com uma coisa que eu gostava, que era o computador, mas não sabia o que fazer com o computador. Eles me falaram “Ah, preciso pra fazer isso”, então me deu um norte. Eu fui aprender e lá (...)

4.3.4.3. Categoria 3

Razões para a criação de um novo negócios

Essa categoria avalia diretamente as razões que levaram os entrevistados a criarem seus próprios negócios.

Quando perguntados diretamente sobre as razões que fizeram com que saíssem da empresa para criar seus negócios, os entrevistados ofereceram respostas assertivas e convictas de sua adequação. O E1 afirma que ter o próprio negócio daria a oportunidade de ser o responsável direto por tudo o que acontecesse com ele, como a independência financeira e destaca também o desafio de fazer o negócio dar certo, trazendo crescimento profissional.

E1:

Crescimento profissional, ter meu próprio negócio, ser o responsável direto por tudo que acontece nele, independência financeira e principalmente o desafio de fazer esse negócio dar certo.

E2 responde apontando as seguintes razões: “ter o próprio negócio, poder ditar as regras e o caminho a seguir e o desafio de ter sucesso no negócio”.

E2:

Literalmente ter o próprio negócio, poder ditar as regras e o caminho a seguir, e com certeza enfrentar o desafio de ter a oportunidade de poder conquistar ou dar um passo à frente.

E3 menciona a vontade de assumir riscos e enfrentar desafios:

(...) comecei a montar uma empresa muito cedo. Então, assim, eu nasci nisso. Eu nunca trabalhei em nenhum outro lugar. Na verdade, eu fiz seis meses de estágio obrigatório, porque eu precisava fazer para poder me formar, né e depois um ano e pouco na forma. Então, pra mim, essa experiência é a experiência que eu tive, pra mim era a coisa certa a fazer. Então, nunca procurei uma... digamos, eu nunca senti o muito o gostinho do outro lado pra saber se eu tava indo pelo caminho certo ou errado. Pra mim sempre foi o caminho certo, é o que eu segui. Eu acho que eu tô seguindo esse caminho, continuo seguindo ele da forma que eu segui. Então, não tem muita distorção, não tem muito devaneio. Meu negócio é esse, eu comecei fazendo isso, eu sei o que eu tô fazendo, eu tô seguindo nisso. Então, eu não cheguei a ter a dúvida, do tipo “Eu vou largar e vou fazer alguma outra coisa”. Não. Até porque o negócio, por diversas dificuldades que a gente teve no meio do caminho, o que me motiva são os riscos e os desafios (...)

E4 diz que a razão de ter o negócio próprio foi a possibilidade de não ter limites de rendimentos, de poder ter liberdade para colocar suas ideias, tomar suas próprias decisões e ter controle da sua vida.

(...) ao meu ver, o que me fez trocar o meu emprego certo pra ter o meu negócio, foi a possibilidade de eu ganhar mais e de eu poder tomar conta da minha vida, de ter liberdade pra colocar as minhas ideias, pra tomar as minhas decisões, então, isso, eu vejo que foi uma das principais causas de eu ter trocado o emprego certo por tá abrindo alguma coisa na base do risco. Então foi isso, foi a vontade, sabe, de ter o meu negócio, de cuidar da minha vida e não ter limite de rendimentos.

A resposta apresentada por E5 é a de que não gostaria de ficar atrelado a uma empresa só, gostaria de ter seu próprio negócio e ter, assim, possibilidade de ganhar mais e não em ter um salário fixo.

Melhor, não, porque senão a gente vai ficar amarrado neles lá, nós vamos ficar preso, vamos ter que entrar às nove da manhã e sair às seis da tarde e não queremos isso". E a gente não vai ter tempo... não vai ter possibilidade de conseguir outros, pra seguir outros caminhos... de conseguir outros clientes, de ganhar mais... é aquele negócio: ia tá engessado num salário que, talvez, não fosse interessante... talvez, sim; talvez, não... a gente achava que não e, graças a Deus, a gente mudou... graças a Deus?... graças a nós, a gente mudou de ideia, porque eu acredito que se a gente ficasse lá, hoje em dia, a gente, talvez, tivesse a mesma... não que o serviço seria ruim, mas se a gente tivesse ainda ganhando um salário, tivesse lá preso, fazendo só com os serviços deles, que pra nós, agora, não seria interessante... abrir o leque, fazer diversas outras coisas, mudar de ambiente, mudar a rotina e ter possibilidade de ganhar muito mais do que ficar preso, parado lá dentro.

Considerando as respostas obtidas, percebe-se que os entrevistados não ficaram satisfeitos em apenas empreender dentro da organização. Preferiram aproveitar oportunidades para buscar outras possibilidades de carreira, nesse caso, a criação do próprio negócio. Nesse sentido, o apoio de Hashimoto (2006), McClelland (1972), Fillion (1999) e Baron (2007) é fundamental para compreender as motivações dos entrevistados. Esses indivíduos dizem estar em busca de destaque profissional, da satisfação de seus desejos de poder e de controle. A busca pela autonomia e pela independência parece indicar o desejo de deter o controle não apenas de seus ganhos, mas também das decisões que teriam implicações no destaque profissional. Ademais, esses indivíduos apresentam a capacidade de identificar oportunidades e de transformá-las em negócios lucrativos.

Analisando as entrevistas, nota-se que, além da iniciativa dos empreendedores, houve uma influência do ambiente da empresa onde trabalhavam e também de um dos fundadores da empresa em questão. Essa constatação vem ao encontro das ideias de Miller (1983). Para Miller, nas pequenas empresas, o empreendedorismo é influenciado pelo fundador, ou seja, por sua personalidade, sua força e sua informação. Wiklund (1998) afirma que, em muitos casos, os comportamentos empreendedores,

individual e organizacional, podem ser muito semelhantes. Esse seria o caso de pequenas empresas. Vejamos o relato de E4:

(...) tem que ter a vontade, lá dentro pelo menos, e depois que ele tá... dependendo da empresa onde ele tá, uma empresa que, as vezes, incentiva a pessoa a ser empreendedora, ou se espelha naquela empresa, que ela é empreendedora, eu acho que faz com que dê uma acordada naquele empreendedor que tava dormindo dentro de você.

E E5:

O Roger [diretor Forma Turismo] ajuda a gente com Toques de consultoria é, com consultoria. E, aí, ele falou: “Daqui há pouco acho legal vocês terem alguém pra atender o telefone e pra fazer coisas que vocês não podem parar de fazer”. E a gente precisava fazer cartão de visita... queria um sitezinho qualquer ou qualquer coisa do tipo e a gente não podia, eu e o Neto, parar pra fazer, porque a gente fazia tudo, a gente gravava, a gente editava, a gente apresentava o programa, a gente fazia o roteiro, fazia a produção, e precisava de mais alguém, só que a gente não tinha dinheiro pra pagar, não dava pra tirar do nosso, pagar pra outra pessoa (...)

E, ainda, de E3:

Eu conheci o Roger na academia, onde ele dava aula, eu era um dos alunos dele e pelas circunstâncias ele acabou me contratando para fazer o site na empresa dele, no caso a Forma, quinze anos atrás. Então, naquele momento, era eu sozinho, montando um negócio dentro do meu quarto, aí, eu vi que assim (...)

O convívio com um indivíduo empreendedor, o fundador da Forma Turismo, parece ter influenciado, vivamente, as decisões dos entrevistados, colaborando na decisão que os fizeram fundar seus próprios negócios.

Não é possível definir a medida da influência do ambiente. Mas é possível considerar que o ambiente pode ser contado entre as razões que levaram esses funcionários a deixarem a empresa, para abrirem seu próprios negócios. Nesse ambiente, via-se funcionários deixando a empresa em prol de iniciativas empreendedoras, nas quais encontram êxito. Esses exemplos de sucesso, aliados ao apoio do fundador da própria empresa de origem, parecem ter favorecido o investimento de outro funcionários em iniciativas empreendedoras.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES

Com esse trabalho, buscou-se melhor compreender os conceitos de intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e orientação empreendedora, em prol de uma investigação que se propôs a identificar as razões que levam os funcionários a saírem de uma organização orientada ao intraempreendedorismo, para fundarem seus próprios negócios.

Uma das motivações para a realização desse trabalho foi a constatação de que, embora essas organizações invistam na satisfação do funcionário, procurando criar um ambiente de trabalho estável, porque admite espaço para a absorção dos erros, e desafiador e estimulante, atribuindo recompensas àqueles que empreendem dentro da organização e remuneração baseada no desempenho e no mérito, os funcionários continuam a encontrar razões para deixarem essas empresas e criarem seus negócios. Por que assumir os riscos de empreender sozinho, se a possibilidade de empreender com estabilidade, isto é, empreender dentro da empresa, ou intraempreender, era viável? Quais razões poderiam explicar a preferência pelo empreendedorismo, em detrimento do intraempreendedorismo?

No horizonte dessas questões, foi realizada uma revisão bibliográfica, visando recolher subsídios para a contextualização do tema, fundamentação teórica da pergunta de pesquisa proposta e mapeamento das opiniões de diferentes pesquisadores sobre o assunto. Diante da amplitude do tema, nas suas diversas abordagens presentes na literatura, optou-se por estruturar uma lógica que contemplasse os esforços de pesquisa a partir de uma linha de pensamento que integra os conceitos de Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, Orientação empreendedora e Intraempreendedorismo. Considerando essa linha de raciocínio, percebeu-se essa relação com a criação de novas empresas por meio de seus funcionários estimulando a capacidade inovadora dos mesmos.

Após o levantamento bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo, consubstanciada em duas etapas:

- 1.) Aplicação de um questionário a funcionários da empresa pesquisada, a Forma Turismo. Esse questionário foi respondido por 30 funcionários. A análise dos dados auferidos indica que essa empresa pode ser considerada como intraempreendedora.
- 2.) Realização de entrevistas com cinco ex-funcionários da organização em estudo. Esses ex-funcionários haviam deixado a organização, agora, sabidamente, intraempreendedora, para abrir seus próprios negócios. Nessas entrevistas, esperava-se, portanto, encontrar elementos úteis para a formulação da resposta à pergunta de pesquisa proposta.

Considerando os percursos reflexivos que poderiam ser empreendidos em busca da resposta à pergunta de pesquisa proposta, três objetivos específicos foram determinados: 1.) Identificar a concepção de empreendedor dos sujeitos entrevistados; 2.) compreender a trajetória profissional de indivíduos que deixam uma organização, para abrirem os seus negócios, tal como os sujeitos entrevistados; 3.) identificar os elementos que, na perspectiva dos entrevistados, colaboram para o desenvolvimento de uma postura empreendedora.

Quanto ao primeiro objetivo específico, percebe-se que os sujeitos pesquisados entendem o empreendedor como um indivíduo que assume riscos, busca autonomia e independência em suas decisões profissionais e em sua vida financeira. Consideram, ainda, que o empreendedor é aquele capaz de identificar uma oportunidade de negócio.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, é correto afirmar que os entrevistados trabalhavam como funcionários da empresa Forma Turismo e que identificaram oportunidades dentro desse mesmo ambiente de trabalho. Apresentaram suas ideias à empresa, as quais já implicavam na criação de um novo e próprio negócio. Ainda, percebe-se que, além da iniciativa dos entrevistados, um outro elemento foi fundamental no estímulo à postura empreendedora desses indivíduos. Esse elemento se refere à influência do ambiente da empresa. Nela, todos os entrevistados tiveram a oportunidade de conviver com um indivíduo altamente empreendedor, o

fundador da Forma Turismo. Ele teria operado não apenas como exemplo empreendedor, mas também apoiado diretamente a decisão dos entrevistados na criação de seus negócios.

Esse fundador apoiou as ideias e os projetos a ele apresentados e serviu, por vezes, como um mentor para os entrevistados. No caso de três dos entrevistados, os projetos foram oferecidos diretamente ao fundador. Nos outros dois casos, esse fundador foi o responsável direto pela identificação dos talentos.

Sobre o terceiro objetivo específico, nota-se que os entrevistados consideram que o desenvolvimento de um certo perfil pode colaborar para a constituição de uma postura empreendedora. Indivíduos que tendem a preferir organizar livremente a sua agenda de trabalho e que preferem lidar com a possibilidade de ganhos ilimitados mais facilmente se inclinariam ao empreendedorismo. Indivíduos desse tipo, em prol de uma vida orientada por esses elementos, considerariam viável lidar com a hipótese da eventual instabilidade financeira, com um nível mais intenso de trabalho e com maiores responsabilidades, isto é, com as consequências advindas da fundação de um negócio próprio.

Os entrevistados reconhecem que o aparecimento de uma oportunidade de negócio pode se dar de forma fortuita, mas também consideram necessário treinar a habilidade de reconhecê-la. Essa habilidade, se nata ou adquirida, precisará ser sempre cultivada. Ocupar-se desse cultivo, para os entrevistados, seria um elemento importante a colaborar na formação da postura empreendedora.

Essa pesquisa indica que as razões que levaram esses ex-funcionários a criarem seus próprios negócios foram fundamentalmente a busca de satisfação pessoal, de seus desejos de poder e de controle, a busca pela autonomia e pela independência. Esses anseios encontraram na empresa Forma Turismo um lugar propício para serem cultivados, desenvolvidos e, finalmente, realizados. O ambiente da organização foi fator importante para que esses ex-funcionários conseguissem sucesso nos seus negócios, uma vez que essa mesma empresa apoiou as iniciativas empreendedoras. Esse apoio, aliado à orientação dos fundadores da

empresa, foi fundamental para transformar as ideias desses sujeitos em realidade. O ambiente organizacional se não despertou, ao menos, fomentou o espírito empreendedor dos entrevistados. A empresa em questão é, assim, ela própria, geradora de novas empresas, a partir da iniciativa empreendedora de seus funcionários.

Considera-se que essa pesquisa pode oferecer contribuições significativas aos estudos de Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo, uma vez que explora algumas das especificidades da relação entre uma organização intraempreendedora e a criação de novas empresas por seus funcionários.

Há que se notar, finalmente, que, paralelamente, como etapa necessária para a realização da pesquisa de campo, essa pesquisa procedeu à validação de um questionário suficiente para identificar o grau de intraempreendedorismo de uma empresa. Para a validação do questionário, elaborado por Hashimoto (2008) procedeu-se a aplicação do mesmo em dezesseis empresas de diversos segmentos, todas localizadas em São Paulo. Ao todo, cento e quarenta e cinco questionários foram respondidos por funcionários de diferentes níveis hierárquicos, escolhidos de forma aleatória. Os resultados então obtidos, analisados pelo recurso Alfa de Cronbach, indicaram que o questionário possui alto grau de confiabilidade para identificar o nível de intraempreendedorismo de uma organização — cf. Anexo 2. Por essa razão, o uso desse questionário, tal como se deu nessa investigação, pode ser um recurso proveitoso em pesquisas futuras.

Os limites dessa pesquisa não são, contudo, desconhecidos. Por exemplo, é importante perceber que, porque se realizou uma pesquisa de natureza qualitativa, a amostra selecionada de entrevistados é pequena para avaliar, no âmbito geral, quais sejam as razões que levam funcionários de empresas intraempreendedoras a abrirem seus próprios negócios.

E, mais, um dos instrumentos de pesquisa, o questionário, foi construído com 30 questões, cujas respostas são apresentadas em escalas (1 a 5) comuns entre elas, de acordo com a gradação de percepção dos respondentes. Um instrumento assim constituído pode levar os respondentes a marcar a mesma opção para questões seguidas, sem a leitura e

compreensão de cada questão, configurando o fenômeno conhecido como *common method bias*. A probabilidade de ocorrência desse fenômeno é maior na medida em que o funcionário tem menor motivação para preencher adequadamente o questionário, seja por falta de interesse, seja por falta de tempo ou mesmo por falta de compreensão da questão.

Sabe-se, portanto, que essa pesquisa fornece, sobretudo, elementos para criar hipóteses que melhor expliquem as razões que levam funcionários de empresas intraempreendedoras a fundar os seus próprios negócios, mas, de modo algum, esgota a temática em questão.

Podemos levar á seguinte pergunta para futura pesquisa,

Empresas intraempreendedoras são capazes de despertar o perfil empreendedor destes funcionários a ponto de perde-los para o empreendedorismo? Isso é bom ou ruim para a empresa ?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASSI, T.; CHICH, N. **Intra-emprededorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo.** *In: XXXI Encontro da EnANPAD.* Rio de Janeiro, 2007.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Intrapreneurship: construct refinement and crossculturalvalidation.** *In: Journal of Business Venturing.* v.16, p.495-52, EUA, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 19. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2008.

BARON, R.; SHANE, S. A. **Emprededorismo: uma visão de processo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIRKINSHAW, J. **Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives.** *In: Strategic Management Journal.* v.18, n.3, p.207-229, EUA, 1997.

BURGELMAN, R. A. **Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study.** *In: Management Science.* v.29, n.12, EUA, dez, 1983.

_____. **Designs for corporate entrepreneurship in established firms.** *In: California Management Review.* v.26, p.154-166, EUA, 1984.

_____; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills.** New York: The Free Press, 1986.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. **Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage.** *In: Entrepreneurship Theory & Practice.* p.47-63, 1999.

_____.; COVIN, T. J. **Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance.** *In: Entrepreneurship: Theory & Practice.* v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

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

_____.; SLEVIN, Dennis P. **A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.** *In: Entrepreneurship: Theory & Practice.* vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

_____.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P. **Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship.** *In: Entrepreneurship: Theory & Practice.* v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. **Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital**. In: **Group & Organization Management**. vol. 22, n. 1, p. 10-30, mar, 1997.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T; COVIN, J. G. **Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models**. In: **Strategic Management Journal**, v.18, n.9, p.677-695, EUA, 1997

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1987.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. In: **RAUSP - Revista de Administração da USP**. v. 34, n. 2, p. 5-28, São Paulo, abr./ jun., 1999.

GARTNER, W. B. **A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation**. In: **Academy of Management Review**. v.10, n.4, p.696-706, EUA, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUTH, William D.; GINSBERG, Ari. **Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship**. In: **Strategic Management Journal**. v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Organizações Intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

HOBSON, E. I.; MORRISON, R. M. **How do corporate start-up ventures fare?** In: HORNADAY, J. A.; TIMMONS, J. A.; VESPER, K. H. **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson College, 1983.

JENNINGS, D. F.; YOUNG, D. M. **An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship**. In: **Entrepreneurship Theory & Practice**. p.53-66, EUA, 1990.

KANTER, R. M. **The Change Masters: Innovation for Productivity in American Corporations**, New York: Simon e Schuster, 1983.

_____. **Re-awakening the spirit of enterprise.** *In: Executive Excellence Magazine.* EUA, 1987.

KHANDWALLA, P. N. **Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence.** *In: Organization Studies.* v.8 n.1, p.39-59, EUA, 1987.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. & MONTAGNO, R. V. **Implement entrepreneurial thinking in established organizations.** *In: SAM Advanced Management Journal.* p.28-39, EUA, 1993.

_____; Ireland, D. R.; Hornsby, J. S. **Corporate Entrepreneurship behavior among managers: A review of theory, research and practice in Corporate Entrepreneurship - Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth.** EUA: Elsevier, 2004. v. 7.

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

_____; DESS, Gregory G. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle.** *In: Journal of Business Venturing.* v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. **Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação.** *In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.* v. 6. n. 1, 2008, p. 90-108.

MCCLELLAND, David C. **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCGRATH, R. G.; VENKATARAMAN, S. & MAC MILLAN, I. C. **Measuring outcomes of corporate venturing: An alternative perspective.** *In: Academy of Management Proceedings.* p.85-89, EUA, 1992.

MELLO, Sergio C. B.; LEÃO, André L. M. S. **Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia.** *In: Empreendedorismo Além do Plano de Negócios.* Organização Eda C. L. Souza; Tomás A. Guimarães. São Paulo: Atlas, 2005.

MESSEGHEM, Karin. **Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs.** *In: International Small Business Journal,* v. 21, n. 2, p. 197-212, 2003.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.

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

_____ ; FRIESEN, P. H. **Archetypes of strategy formulation**. *In: Management Science*, v. 24, n. 9, p.921-933, 1978.

_____ ; FRIESEN, P. H. **Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum**. *In: Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MINTZBERG, H. **Strategy-Making in three modes**. *In: California Management Review*. p. 44-53, EUA, 1973.

MORSE, E. A. **Current thought in firm level entrepreneurship**.*In: Western Academy of Management meeting*. EUA, 1996.

MORRIS, M. H.; ALLEN, J.; SCHINDEHUTTE, M.; AVILA, R. **Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship**. *In: Journal of Management Issues*. v.18, n.4, p.468-493, EUA, 2006.

_____. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group Incorporated, 1998.

_____ ; LEWIS, Pamela S.; SEXTON, Donald L. **Reconceptualizing entrepreneurship: an inputoutput perspective**. *In: SAM Advanced Management Journal*, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MORRIS, Michael H.; ZAHRA, Shaker A.; SCHINDEHUTTE, Minet. **Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies**. *In: Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy*. Organização Gary D. Liperca. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000.

Disponível em: <http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>.

Acesso em 09 fev. 2013.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**. New York, NY: Harper & Row, 1985.

_____. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

_____.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAMACHANDRAN, K. & RAMNARAYAN, S. **Entrepreneurial orientation and networking: Some indian evidence.** *In: Journal of business venturing.* v.8, n.6, p.513-524, EUA, 1993.

RICHARD, Orlando C. *et al.* **Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions.** *In: Academy of Management Journal.* v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

RUSSELL, R. D & RUSSELL, C. J. **An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy.** *In: Journal of Management.* v.18, n.4, p.639-656, EUA, 1992.

SATHE, V. **Fostering entrepreneurship in large, diversified firm.** *In: Organizational Dynamics.* v.18, n.1, p.20-32, EUA, 1989.

SCHOLLHAMMER, H. N. **Internal corporate entrepreneurship.** *In: KENT, C.; SEXTON, D.; VESPER, K. Encyclopedia of entrepreneurship.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982. p. 209-223.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** *In: Harvard University Press,* Cambridge: MA, 1934.

SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. **Innovation and Corporate Entrepreneurship in Corporate Entrepreneurship: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth.** EUA: Elsevier, v.7, p.1-6, 2004.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. **A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management.** *In: Strategic Management Journal.* v.11, EUA, p.17-27, 1990.

VAN DE VEN, A. **Central problems in the management of innovation.** *In: Management Science.* v.32, p.590-607, EUA, 1986.

VENKATRAMAN, N. **Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construc, Dimensionality and Measurement.** *In: Management Science,* v. 35, n. 8, p. 942-946, 1989.

VOZIKIS, G. S.; BRUTON, G. D.; PRASAD, D.; MERIKAS, A. A. **Linking Corporate Entrepreneurship to Financial Theory Through Additional Value Creation.** *In: Entrepreneurship Theory and Practice.* p.33-43, EUA, 1999.

VOCÊ S/A. Disponível em SUA EMPRESA É INTRA-EMPREENDEDORA. Site:<http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/sua-empresa-e-intra-empreededora.html>. Acesso: 21 de novembro de 2012.

WIKLUND, Johan. **Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence.** *In: Frontiers of Entrepreneurship Research 1998*, Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>
Acessado em 08 Fev. 2013.

_____. **The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship.** *In: Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

_____; SHEPHERD, Dean. **Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.** *In: Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A. **A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance.** *In: Academy of management proceedings.* p.71-75, EUA, 1986.

_____. **Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: Na exploratory study.** *In: Journal of Business Venturing.* v. 6, p.259-285, EUA, 1991.

_____. **Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance:A taxonomic approach.** *In: Journal of Business Venturing.* v.8, p.319-340, EUA, 1993.

_____. **Corporate Entrepreneurship and financial performance: The case of Management leveraged buyouts.** *In: Journal of Business Venturing.* v.10, p.225-247, EUA, 1995.

_____. **Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: Themoderating Impact of Industry Technological Opportunities.** *In: Academy of Management Journal.* v.39, n.6, p.1713-1735, EUA, 1996.

_____. **A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension.***In: Entrepreneurship: Theory & Practice.* v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

_____; COVIN, J. G. **Contextual influences on the corporateentrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis.** *In: Journal of Business Venturing.* v.10, p.43-58, EUA, 1995.

_____; JENNINGS, D. F.; KURATKO, D. F. **Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the Field.** *In: Entrepreneurship Theory and Practice.* v.24, n.2, p.45-66, EUA, 1999.

_____ ; ZAHRA, P. H. **Organizational structure and corporate entrepreneurship.** *In: Academy of Management Conference, EUA, 1992.*

_____ ; KURATKO, Donald F.; JENNINGS, Daniel F. **Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities.** *In: Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, n. 3, p. 5-10, 1999.*

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Sua Empresa é Intraempreendedora

Pesquisa com o(a) funcionário(a)

Instruções para preenchimento

Questionário sua empresa é Intraempreendedora

Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Mestrado da Faculdade de Campo Limpo Paulista (Faccamp), e tem como objetivo principal avaliar se a empresa tem o perfil intraempreendedora, por este motivo que, solicitamos a sua participação, e, desde já agradecemos por sua disponibilidade.

O tempo médio de resposta não é superior a 10 (dez) minutos, mas ressaltamos que o mesmo é apenas um parâmetro, podendo ser respondida dentro do tempo que V. Sa. melhor achar adequado para a reflexão de cada questão.

Vale ressaltar que a pesquisa é anônima, sem identificação de qualquer natureza tanto das pessoas quanto das empresas respondentes.

Empresa Indústria
 Comércio
 Serviços

Neste questionário Elaborado pelo Prof. Dr. Marcos Hashimoto você vai encontrar uma série de frases que descrevem características intraempreendedoras e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor descreve a sua empresa, de acordo com a seguinte escala:

Tabela :

- 1.DT- Discordo Totalmente.**
- 2.D- Discordo.**
- 3.I - Ignoro.**
- 4.C- Concordo.**
- 5.CT- Concordo Totalmente.**

	Proposição	DT	D	I	C	CT
1	Promove um ambiente descontraído e solto, em todos os níveis da organização.					
2	Os funcionários são reconhecidos pelas suas iniciativas empreendedoras.					
3	As decisões são estimuladas nos níveis inferiores, assim como a prática da delegação e incentivo à autonomia.					
4	Existe uma parte do orçamento da empresa alocada para subsidiar iniciativas decorrentes de idéias de funcionários.					
5	Estimula a diversidade na formação dos funcionários e equipes de trabalho.					
6	É tolerante a erros advindos de tentativas de mudanças sob riscos calculados.					
7	Promove iniciativas de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos e orientados aos negócios e projetos internos.					
8	Dá apoio logístico e operacional a iniciativas individuais de alta probabilidade de retorno, ajudando a romper barreiras internas e políticas às mudanças.					
9	É flexível com relação às normas e regulamentos internos que possam impedir o andamento de projetos inovadores.					
10	A empresa oferece opções aos clientes internos.					

11	O funcionário pode usar uma parte do seu tempo em atividades diversas sem precisar dar explicações.					
12	Cada funcionário conhece plenamente a visão e a missão da organização.					
13	Na cultura organizacional existe cooperativismo e as pessoas se responsabilizam umas pelas outras.					
14	Os projetos são escolhidos com base em critérios objetivos, isentos e transparentes a todos na organização.					
15	As informações fluem dentro da organização com fluidez e livre de barreiras.					
16	O poder é descentralizado, pulverizando o efeito de influências políticas.					
17	A estrutura tradicional de cargos é menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário.					
18	A tecnologia é forte ferramenta de apoio às iniciativas.					
19	Existe uma estrutura de remuneração e compensação variável com base nos resultados e desempenho.					
20	Não existem símbolos do poder dentro da organização (símbolos que demonstram diferenças hierárquicas).					
21	A alta administração é receptiva a projetos e idéias inovadoras que partam de qualquer nível da organização.					

22	As relações de confiança não são baseadas no favoritismo e parcialidade.					
23	Observa-se mais o positivo do que o negativo em qualquer idéia apresentada.					
24	Não há desconfianças ou individualismo nos trabalhos realizados em equipe.					
25	Qualquer funcionário pode expressar livremente suas idéias sem o risco de ser criticado ou rejeitado.					
26	Os projetos internos estão aderentes com a estratégia, visão e missão da organização.					
27	Existe um mecanismo que possibilita identificar e reter os verdadeiros empreendedores da organização.					
28	Não existem feudos departamentais dentro da organização, todos os departamentos conversam livremente entre si e colaboram mutuamente.					
29	O ambiente do clima organizacional propicia o uso extensivo da criatividade.					
30	O modelo de recompensa e incentivo acomoda todos os projetos por meio de critérios claros e justos.					

ANEXO 2 – Da Validação do Questionário

Para verificar se a empresa pesquisada era intraempreendedora foi utilizado um questionário, com trinta proposições, elaborado por Hashimoto (2008). Contudo, antes da aplicação do questionário, foi necessário providenciar-lhe a validação, uma vez que era necessário garantir que o questionário a ser aplicado pudesse ser considerado confiável para verificar o grau de intraempreendedorismo de uma empresa.

A validação foi realizada em duas etapas distintas. A primeira etapa consistiu na validação do conteúdo do questionário, realizada por meio da correlação entre as trinta proposições do questionário e a literatura especializada no tema do intraempreendedorismo. A correlação revelou-se satisfatória. O quadro abaixo, quadro 6 indica alguns dos apoios teóricos que podem ser apontados para cada uma das proposições do questionário.

Quadro 8 – Justificativa Teórica do Questionário de Hashimoto (2008)

	Proposição	Fonte
1	Promove um ambiente descontraído e solto, em todos os níveis da organização.	Hirisch, 2001; Khandwalla, 1977; Kuratko, 1993; Kanter, 1989.
2	Os funcionários são reconhecidos pelas suas iniciativas empreendedoras.	Kurakto et alli, 1993.
3	As decisões são estimuladas nos níveis inferiores, assim como a prática da delegação e incentivo à autonomia.	Hirisch, 2001; Merrifield, 1993; Macmillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990; Hornsby, 1990; Kurakto et alli, 1993.
4	Existe uma parte do orçamento da empresa alocada para subsidiar iniciativas decorrentes de ideias de funcionários.	Hirisch, 2001; Merrifield, 1993; Macmillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990; Hornsby, 1990.
5	Estimula a diversidade na formação dos funcionários e equipes de trabalho.	Bessant e Tidd, 2007

6	É tolerante a erros advindos de tentativas de mudanças sob riscos calculados.	Kurakto et alli, 1993; Stevenson e Jarillo, 1990; Morris et alli, 2006.
7	Promove iniciativas de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos e orientados aos negócios e projetos internos.	Zahra e Covin,1995; Zahra 1996 e Drucker 1995
8	Dá apoio logístico e operacional a iniciativas individuais de alta probabilidade de retorno, ajudando a romper barreiras internas e políticas.	Hirisch, 2001; Merrifield, 1993; Macmillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990; Hornsby, 1990.
9	É flexível com relação às normas e regulamentos internos que possam impedir o andamento de projetos inovadores.	Stevenson e Jarillo, 1990.
10	A empresa oferece opções aos clientes internos.	Kurakto et alii, 1993.
11	O funcionário pode usar uma parte do seu tempo em atividades diversas sem precisar dar explicações.	Zahra, 1996.
12	Cada funcionário conhece plenamente a visão e a missão da organização.	Hirisch, 2001; Guth e Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Kanter, 1984; Stevenson e Jarillo, 1990; Antoncic e Hisrich, 2001.
13	Na cultura organizacional existe cooperativismo e as pessoas se responsabilizam umas pelas outras.	Ghung e Gibbons, 1997.
14	Os projetos são escolhidos com base em critérios objetivos, isentos e transparentes a todos na organização.	Davila, Epstein e Shelton, 2007.
15	As informações fluem dentro da organização com fluidez e livre de barreiras.	Hirisch, 2001; Kanter, 1984; Pinchot, 1985.
16	O poder é descentralizado, pulverizando o efeito de influências políticas.	Mintzberg, 1973; Miller, 1983.
17	A estrutura tradicional de cargos é menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário.	Kurakto et alli, 1993.
18	A tecnologia é forte ferramenta de apoio às iniciativas.	Khandwalla, 1987; Covin e Slevin, 1989.

19	Existe uma estrutura de remuneração e compensação variável com base nos resultados e desempenho.	Kurakto et alli, 1993.
20	Não existem símbolos de poder dentro da organização (símbolos que demonstram diferenças hierárquicas).	Levering, 1997
21	A alta administração é receptiva a projetos e ideias inovadoras que partam de qualquer nível da organização.	Kurakto et alli, 1993; Stevenson e Jarillo, 1990; Vésper, 1990.
22	As relações de confiança não são baseadas no favoritismo e parcialidade.	Levering, 1997; Fulmer, Gerhart e Scott, 2003.
23	Observa-se mais o positivo do que o negativo em qualquer ideia apresentada.	Zahra, 1996.
24	Não há desconfianças ou individualismo nos trabalhos realizados em equipe.	Ghung e Gibbons, 1997.
25	Qualquer funcionário pode expressar livremente suas ideias sem o risco de ser criticado ou rejeitado.	Ghung e Gibbons, 1997.
26	Os projetos internos estão aderentes com a estratégia, visão e missão da organização.	Hirisch, 2001; Guth e Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Kanter, 1984; Stevenson e Jarillo, 1990; Antoncic e Hisrich, 2001.
27	Existe um mecanismo que possibilita identificar e reter os verdadeiros empreendedores da organização.	Stevenson e Jarillo, 1990.
28	Não existem feudos departamentais dentro da organização, todos os departamentos conversam livremente entre si e colaboram mutuamente.	Albuquerque e França, 1998; Zahra e Zahra, 1992.
29	O ambiente do clima organizacional propicia o uso extensivo da criatividade.	Kurakto et alli, 1993.
30	O modelo de recompensa e incentivo acomoda todos os projetos por meio de critérios claros e justos.	Kurakto et alli, 1993.

Na segunda etapa, o questionário foi aplicado em dezesseis empresas, de diferentes diversos segmentos, conforme Tabela 2, obtendo-se 145 respondentes, ocupantes de cargos de vários níveis hierárquicos.

Tabela 2 – Setor das Empresas e Quantidade de Respondentes Pesquisados

Setor	Quantidade
Serviços de turismo e lazer	30
Serviços de ensino de idiomas 1	6
Esporte	6
Serviços de ensino de idiomas 2	5
Automotivo	11
Construção	5
Indústria de vidros	6
Serviços publicitários	4
Ensino superior 1	13
Ensino superior 1	12
Varejista	14
Educação	6
Serviço público	6
Varejista 2	7
Indústria textil	6
Indústria logística	8
Total	145

Fazia-se necessário verificar a consistência interna de cada proposição, para avaliar se seria preciso excluir alguma delas, caso não estivesse interrelacionada com as demais. Para tanto, o Alfa de Cronbach foi o instrumento utilizado.

Conforme Hair et alii (2005), o Alfa de Cronbach é um instrumento de medida utilizado para estimar a confiabilidade de um questionário. Por meio das correlações calculadas entre as respostas dadas pelos respondentes, o índice avalia como os itens de uma escala estão interrelacionados. Dessa forma, se os itens de um questionário medem aspectos de uma mesma característica, então estes devem estar altamente correlacionados, ou seja, quanto maior a correlação entre as respostas maior é a confiabilidade do questionário. O índice Alfa de Cronbach varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade.

De acordo com a tabela que se segue, Tabela 2, considerando as 30 proposições, o valor estimado do Coeficiente de Alfa de Cronbach foi de 0,9484 o que significa haver uma consistência muito boa entre as proposições. Desse índice, conclui-se que o questionário apresenta alta fidedignidade, minimizando possíveis erros.

Tabela 3 – Cálculo de Alfa de Cronbach

VARIÁVEL	VALOR DE ALFA
Q1	0,9488
Q2	0,9477
Q3	0,9488
Q4	0,9502
Q5	0,9473
Q6	0,9498
Q7	0,9484
Q8	0,9484
Q9	0,9487
Q10	0,9489
Q11	0,9517
Q12	0,9476
Q13	0,9476
Q14	0,9477
Q15	0,9475
Q16	0,9490
Q17	0,9499
Q18	0,9481
Q19	0,9485
Q20	0,9504
Q21	0,9470
Q22	0,9494
Q23	0,9474
Q24	0,9485
Q25	0,9476
Q26	0,9477
Q27	0,9485
Q28	0,9475
Q29	0,9467
Q30	0,9476

Coeficiente Alfa de Cronbach: 0,9484

Os índices obtidos em cada proposição também se apresentaram superiores à 0,70, considerados, portanto, de boa confiabilidade. Foi possível concluir que as assertivas que compõem o instrumento de pesquisa são pertinentes para medir as características de uma organização intraempreendedora.

ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Aluno - Leandro Mariano Pereira

Professor Orientador: Dr. Marcos Hashimoto

Procedimentos Metodológicos:

O Instrumento de Coleta de Dados se dará por meio de um roteiro de entrevista contendo 11 questões abertas sendo aplicado pessoalmente aos empreendedores .

Respondentes:

Empreendedor:

Ramo de atividade:

Localização:

Classificação do tempo de existência das empresas:

Roteiro de Entrevista para a Pesquisa

Este roteiro de pesquisa servirá de base para elaboração de uma Dissertação de Mestrado sobre empreendedorismo no curso de Mestrado da FACCAMP, será utilizado somente para este fim.

IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR E RAMO DE ATIVIDADE DO EMPREENDIMENTO

Sexo: () Masculino () Feminino **Idade:** () anos

Estado Civil: () solteiro (a) () casado (a) () divorciado (a) () outros

Grau de escolaridade do principal dirigente:

- () Fundamental Incompleto – (1º grau incompleto).
- () Fundamental Completo – (1º grau completo).
- () Médio Incompleto – (2º grau incompleto).
- () Médio Completo – (2º grau completo).
- () Superior Incompleto.
- () Superior Completo.
- () Especialização.
- () Pós-graduação (Mestrado, Doutorado)

Ramo de Atividade:

- () Atividade Comercial.
- () Comércio Varejista.
- () Comércio Atacadista.
- () Prestador de Serviços
- () Indústria
- () Outros (Especificar)

ROTEIRO DAS QUESTÕES ABERTAS A SEREM APLICADAS

1. O que é um empreendedor para você?
2. Você se considera um empreendedor? Por quê?
3. Você diria que há alguém, em sua família, que pode ser considerado um empreendedor?
4. Em que você trabalhava antes de abrir o seu negócio? Fale-me sobre a sua trajetória dentro dessa última empresa.
5. Você apresentou algum projeto de trabalho ou alguma ideia de novos negócios para a sua ex-empregadora? Qual ideia ou projeto? Como foi a recepção dessa ideia ou desse projeto?
6. Como você encontrou a oportunidade para abrir o seu negócio?
7. Como você avaliou essa oportunidade, sentiu-se otimista ou inseguro? Por quê?
8. Quais recursos econômicos e financeiros você utilizou para implementar o seu negócio? Como você obteve esses recursos?

9. A demissão foi a razão que levou a sua saída da empresa e a abertura de seu próprio negócio? Explique essa trajetória.

10. Qual ou quais os principais fatores que levaram você a trocar a segurança do seu emprego, para criar o seu próprio negócio?

11. Em sua opinião, como uma pessoa se torna empreendedora? Quais fatores influenciam ou colaboram para que isso aconteça? Por quê? .