

A relação do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores das *startups*

RESUMO

Fabrizio Ziviani

Universidade Católica de Brasília,
Brasília, Distrito Federal, Brasil
fazist@hotmail.com

Renata Costa Ferrera

Universidade FUMEC, Belo
Horizonte, Minas Gerais, Brasil
renatacosta.ferreira@hotmail.com

Kleber Netto Fonseca

Universidade FUMEC, Belo
Horizonte, Minas Gerais, Brasil
kleber.nettofonseca@gmail.com

**Renata de Souza da Silva
Tolentino**

Universidade FUMEC, Belo
Horizonte, Minas Gerais, Brasil
rsouza@fumec.br

Objetivo: Analisar a relação das práticas do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores. **Originalidade/valor:** A alta competitividade entre as empresas, derivada das constantes mudanças tecnológicas e do mercado cada vez mais exigente por produtividade, qualidade e redução de custos, tem penalizado um percentual elevado de startups da área de tecnologia de informação, fazendo com que elas sejam descontinuadas em um curto espaço de tempo. Desta forma, a pesquisa visa analisar o empreendedorismo corporativo como agente positivo no desempenho organizacional e sustentabilidade das *startups*. **Design/metodologia/abordagem:** Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplo. Os critérios adotados para seleção das unidades de análise foram a acessibilidade e a tipicidade. A coleta de dados foi realizada por meio da criação do roteiro de entrevista. Na análise dos dados aplicaram-se os procedimentos da análise de conteúdo. Foram selecionados 13 (treze) sujeitos de pesquisa, CTO e CEO, atuantes em 13 (treze) diferentes *startups*. **Resultados:** Os resultados da pesquisa apontam que o constructo empreendedorismo corporativo promove a liberdade de ideias e poder para a tomada de decisão dos colaboradores, e desta forma, aumenta a velocidade de resposta ao cliente, impactando de forma positiva no desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo corporativo. Gestão do conhecimento. *Startups*. Desempenho organizacional. Análise de conteúdo.

INTRODUÇÃO

A alta competitividade entre as empresas, derivada das constantes mudanças tecnológicas e do mercado cada vez mais exigente por produtividade, qualidade e redução de custos, tem penalizado um percentual elevado de startups da área de tecnologia de informação, fazendo com que elas sejam descontinuadas em um curto espaço de tempo. Assim pensando, nesta pesquisa, objetiva-se analisar a relação do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores.

Este artigo visa apresentar os resultados da pesquisa de dissertação de mestrado intitulada “O empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores”. Para chegar neste resultado foi desenvolvida uma pesquisa objetivando discutir a relação do constructo empreendedorismo corporativo e sua relação com o desempenho organizacional.

Uma análise atenta sobre o percentual das *startups* que morrem em curto prazo de tempo aponta a importância de se desenvolver pesquisa nesse campo (ARRUDA *et al.*, 2012). Assevera-se que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) morrem: 25% com menos de um ano, 50% com menos de quatro anos e 75% com menos de treze anos (ARRUDA *et al.*, 2012). Observa-se o percentual elevado de empresas que são descontinuadas, em um curto prazo de tempo, conforme destacam Arruda *et al.* (2012), no artigo “Causas da Mortalidade de *Startups* Brasileiras”.

Os autores enfatizam que as *startups* no Brasil têm uma taxa de mortalidade de 25%, com menos de 1 ano de idade; 50%, com menos de 4 anos de idade; e 75%, com menos de 13 anos de idade. No entanto, mesmo nesse quadro de insolvência, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014), as Micro e Pequenas Empresas (MPE) participaram com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2011. De 2009 a 2011, representavam mais de 95% das empresas do país e, neste mesmo período, empregaram 43,5% de trabalhadores do setor de serviço, 69,5% de trabalhadores do setor de comércio e 42% de trabalhadores do setor industrial (SEBRAE, 2014). Por isso, enfatiza-se a relevância da pesquisa nesta área, visto que, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são de grande importância para a economia brasileira, conforme os dados apresentados pelo SEBRAE (2014). Além disso, a pesquisa realizada, em 2010, pelo SEBRAE, aponta como as principais causas de fechamento das MPE, a falta de clientes e de capitais, problemas de planejamento e administração e perda do cliente único. A mesma pesquisa apresenta também os fatores mais importantes para a sobrevivência das MPE; entre eles estão: bom planejamento antes da abertura da empresa, boa gestão de negócio após a abertura da empresa, políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios e melhoria da situação econômica do país (SEBRAE, 2010).

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplo. A seleção dos sujeitos de pesquisa foi desenvolvida por meio da seguinte estratégia: (i) participação de eventos relativos as startups; (ii) visita às aceleradoras; (iii) seleção dos sujeitos empreendedores de startups. Assim foram selecionados 13 (treze) sujeitos de pesquisa, empreendedores, em 13 (treze) diferentes startups da área de tecnologia da informação.

Enfatiza-se ainda que empreendedorismo corporativo passaram a ter papel fundamental na sustentabilidade das organizações. Empreendedorismo corporativo viabiliza a liberdade de tomada de decisão ao colaborador; é um processo cultural incentivado pela direção da empresa. (DORNELAS, 2008). Pinchot (1985) define o empreendedorismo corporativo como um processo em que um colaborador aplica a inovação dentro da organização, transformando uma ideia em um negócio rentável. Segundo Dornelas (2008), o empreendedorismo corporativo é o processo em que um colaborador, dentro de uma organização, cria uma nova organização ou trabalha na inovação dentro da própria organização.

Assim, a partir dessa rápida contextualização, questiona-se: Como empreendedorismo corporativo pode causar impacto no desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área da tecnologia da informação? Portanto, o objetivo deste estudo consiste em analisar a relação das práticas do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores.

Este artigo foi organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro destacando os elementos introdutórios e objetivos e motivação para o estudo. O Segundo capítulo aborda a fundamentação teórico, tratando das temáticas: empreendedorismo corporativo, desempenho organizacional e *startups*. Na sequência descreve-se o percurso metodológico. No quarto capítulo apresenta-se e discute os resultados e por fim a considerações finais são apresentadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A discussão teórica dá-se em torno dos temas destacados no objetivo da pesquisa. Assim, discute-se aqui a temática empreendedorismo corporativo e desempenho organizacional. Ao final, fala-se brevemente sobre *startups*.

Empreendedorismo Corporativo

O termo empreendedorismo nasceu do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. “Entre”, em latim *inter*, ação mútua, interação e “*prendre*”, em latim *prehendere*, utilizar, tomar uma atitude (BOM ANGELO, 2003, p. 24). Ou seja, tomar uma atitude para fazer algo novo. Drucker (1998, p. 32) identifica a inovação como instrumento dos empreendedores, “(...) meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios diferente ou um serviço diferente”.

Os avanços da ciência e da tecnologia nas organizações contemporâneas têm provocado transformações na sociedade nos diferentes níveis econômico, político e social. Aspectos como inovação, criatividade e empreendedorismo emergem como resposta à polissêmica compreensão do que é tecnologia e sua relação com a sociedade (PARADELO, 2023).

Destaca-se que empreendedorismo é considerado, por Schumpeter (1988) como um movimento da dinâmica do mercado e afirma que os produtores criam inovações no sistema econômico e educam os consumidores, instigando-os a desejarem coisas novas; assim, define que estas mudanças produzem combinações com os materiais e forças, um conceito que identifica cinco itens:

- a. Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem.

- b. Introdução de um novo método de produção, ou uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- c. Abertura de um novo mercado.
- d. Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados.
- e. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1988, p.48).

Esse movimento da dinâmica do mercado começa sempre com as ações do empreendedor, e em seguida, se espalha para o resto da economia. O autor ressalta que a “destruição criativa” é a inovação que nasce dentro da empresa “(...) revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos” (SCHUMPETER, 1961, p. 110).

Empreendedorismo é definido, por Dornelas (2008, p. 97), como “...fazer algo novo, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.” De forma semelhante, Filion (2004) define empreendedorismo como o processo de desenvolvimento de algo criativo e inovador com a objetivo de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade.

Assevera-se que empreendedorismo é caracterizado por meio de quatro aspectos: (i) cria-se algo novo e de valor; (ii) exige-se tempo e esforço para tornar este algo novo em uma realidade operacional; (iii) exige-se correr riscos calculados: financeiros, psicológicos e sociais e (iv) tem-se como recompensa a independência profissional, financeira e satisfação pessoal. (HISRICH e PETERS, 2004).

Empreendedorismo é identificado, historicamente, como força da economia; posteriormente analisou-se o sujeito empreendedor e atualmente analisa-se a importância do empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo (FILION, 1999).

Empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo é o processo em que funcionários da empresa têm uma postura empreendedora e inovadora dentro da própria organização. Esses funcionários têm autonomia e independência e são identificados como parceiros da empresa. O empreendedorismo corporativo é um processo cultural e deve ser incentivado a partir da direção da empresa (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo corporativo pode ter sido desenvolvido devido à crescente competição internacional que gerou um aumento das pressões para criação de novos produtos, diversificação de produtos e elevação de produtividade (HISRICH ; PETERS, 2004). Dornelas (2008) identifica duas modalidades de empreendedorismo corporativo: (i) *corporate venturing*, é a expansão do negócio da empresa ou atuação em novos mercados, cria algo novo fora da organização, spin-offs, joint-ventures e (ii) *intrapreneurship*, empreendedorismo dentro da organização, criação de cultura inovadora na organização, alteração da estratégia da organização, alteração da forma de se fazer negócio e funcionários agindo como proprietários.

Quadro 1 - Comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores e intra- empreendedores

Características	Gerentes Tradicionais	Empreendedores	Intra-empresendedores
Motivos principais	Promoção e poder.	Independência, oportunidade de criar e dinheiro.	Independência e capacidade de acessar compensações corporativas.
Orientação de tempo	Curto prazo: semanal, mensal, trimestral e planejamento anual.	Sobrevivência e crescimento do negócio entre 5 a 10 anos.	Metas entre 3 a 15 anos. Urgência em atingir o cronograma corporativo.
Atividade	Delega e supervisiona.	Envolvimento direto.	Envolvimento direto. Pode delegar tarefas.
Risco	Cuidadoso.	Assume riscos moderados.	Assume riscos moderados.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Trabalha com risco moderado.	Trabalha com risco moderado.
Decisões	Concorda com os cargos acima.	Segue a visão com decisão.	Faz os outros concordarem em realizar seu sonho (visão).
A quem serve	Aos outros.	A si e aos clientes.	A si, aos clientes e patrocinadores.
Relacionament o com os outras	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Adaptado de Pinchot (1985, p. 54-56)

Destaca-se que a cultura corporativa tradicional tem uma significada diferença com a cultura intraempreendedora (HISRICH ; PETERS, 2004); na cultura corporativa tradicional, o funcionário não pode cometer erros, não pode ter iniciativa e sempre deve esperar por ordens. De forma diferenciada, na cultura intraempreendedora, o sujeito deve inovar, assumir responsabilidades, sugerir, experimentar e é recompensado pelas ações inovadoras. Nesse sentido, Pinchot (1985) faz uma comparação entre: (i) gerentes administrativos, administradores sem orientação intra-empresendedora; (ii) empreendedores e (iii) intra-empresendedores, conforme apresentado no quadro 1.

Neste mesmo contexto, Fillion (1991, p.102), define sujeito empreendedor como "(...) alguém que concebe, desenvolve e realiza visões". Essas visões são desenvolvidas por meio de um sistema de relações (network), percepção individual que o empreendedor tem do ambiente, liderança para concretizar as visões e energia na dedicação ao trabalho que será realizado. Para Dolabela (2008), o empreendedor é a pessoa que concebe, compra ou é empregado de uma empresa, conseguindo identificar e aproveitar as oportunidades e acrescentando inovação

no processo e/ou produto dessa empresa, agregando valor adicional. Bom Angelo (2003), corroborando com Filion (1991) e Dolabela (2008), apresenta três características principais do empreendedor:

- I. Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- II. Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias.
- III. Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior. (BOM ANGELO, 2003, p. 46)

O quadro 2, adaptado de Dolabela (2008), Pesce (2012) e Pesce (2013), sintetiza as características e competências do sujeito empreendedor.

Quadro 2 - Características e competências do sujeito empreendedor

Características	Competências
Intuição	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados.
Criatividade, independência, paixão	Análise da congruência do sonho com o eu. Concepção e pensamento sistemático.
Julgamento, prudência	Visão.
Diligência, constância, resiliência	Ação.
Destreza	Polivalência.
Acuidade	Negociação. Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem.
Diferenciação, originalidade	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção.
Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar <i>feedback</i>	Adaptação às pessoas e circunstâncias.
Saber fazer projeção de recursos humanos em longo prazo. Ser popular	Saber construir redes de relações internas e externas. <i>Networking</i> .
Comunicação, capacidade de aprender	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações.
Humildade e amabilidade	Saber ouvir críticas. Criar ambiente ótimo de trabalho.
Liderança	Influenciar as pessoas. Ser conciliador.
Saber trabalhar em equipe	Respeito. Confiança.

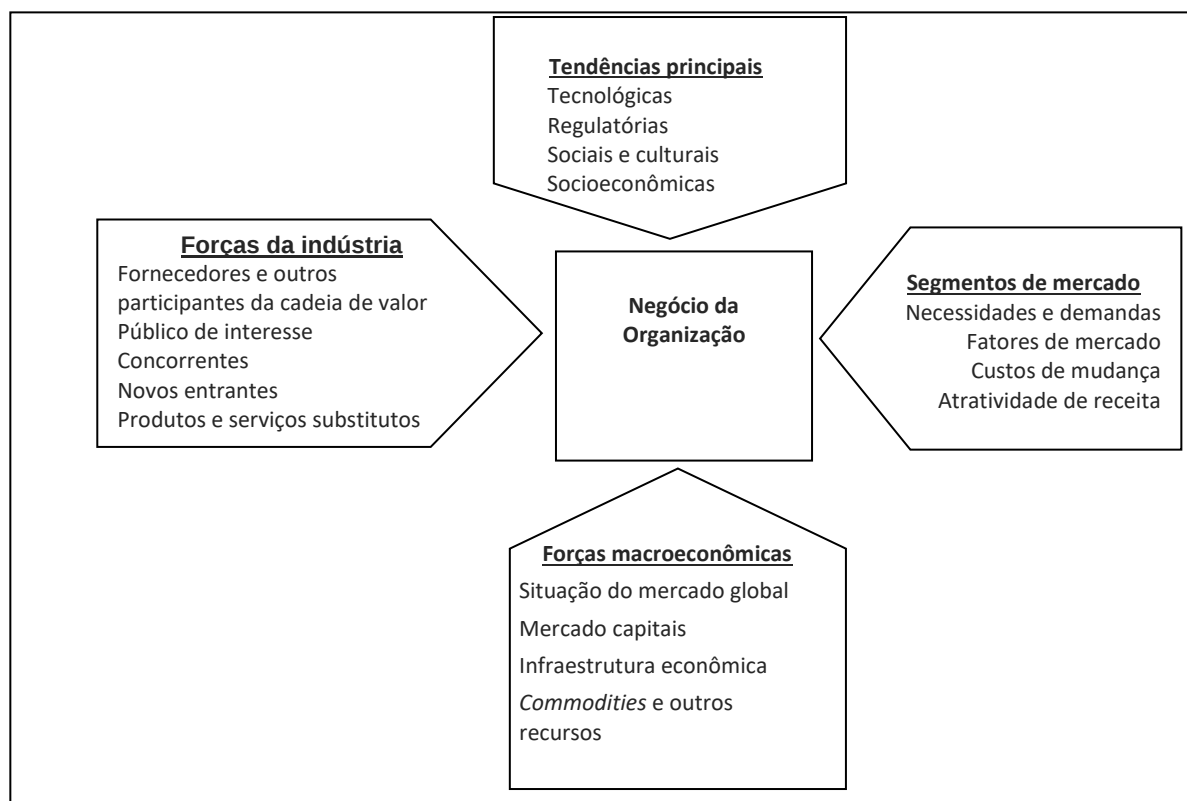
Fonte: Adaptado de Dolabela (2008), Pesce (2012) e Pesce (2013)

Destaca-se que o empreendedor toma ação proativa para obter inovações e se diferencia do inventor pelo fato deste não ter o compromisso de criar algo para fins econômicos; se diferencia do gerente ou administrador, pelo fato do empreendedor ter além das características do administrador: tomar decisão na hora certa, definir prioridades e gerenciar, a característica adicional de procurar metodicamente algo inovador (DORNELAS, 2008).

Assevera-se que, para que o sujeito intraempreendedor possa alcançar sucesso no desenvolvimento de suas atividades, deve-se ter um ambiente adequado de trabalho, segundo Hisrich e Peters (2004). Assevera-se também que as organizações existem dentro de um ambiente externo e este ambiente tem influência direta ou indireta sobre os negócios por meio dos seguintes fatores: econômicos, sociológicos, políticos e tecnológicos (MONTANA; CHARNOV, 2010).

De forma mais abrangente, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 55) descrevem este ambiente como “espaço de design”, um espaço em que o negócio tem uma integração com quatro dimensões: (i) tendências principais; (ii) segmentos de mercado; (iii) forças macroeconômicas; (iv) forças da indústria, conforme apresentada na figura 1.

Figura 1 - Espaço de design



Fonte: Adaptado Osterwalder e Pigneur (2011, p.201)

Analisando o quadro, pode-se afirmar que o espaço de design está em constante mudança e é um ponto fundamental para o sucesso do negócio; o empresário deve estar atento às alterações deste espaço para que possa fazer adaptações ao negócio e tomar decisões de forma mais fundamentada para, assim, manter a sustentabilidade da *startup* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Pereira e Barbosa (2007) ressaltam a importância da inteligência empresarial e a identificam como elemento central para formação do conhecimento organizacional sobre o ambiente externo ao negócio, é auxílio ao processo de tomada de decisão. Neste mesmo argumento, os autores reafirmam a importância da monitoração ambiental, busca de informações do ambiente externo para definição de linha de ação da empresa.

Ecossistemas empreendedores podem propiciar avanços sociais, tecnológicos e aumento da competitividade. Por essa razão, muitas regiões vêm implementando seus EE. Com isso, essas regiões buscam introduzir programas de suporte voltados à colaboração entre empresas, governo e comunidade. A fim de apresentar uma compreensão de EE, segue uma discussão sobre conceitos e modelos de EE (MACHADO; ORO; GIMENEZ, 2023).

Desempenho Organizacional

O conceito de desempenho nesta pesquisa parte-se da definição de Slater, Olson; Hult (2010) que o define como o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização ou a superação destes, podendo ser avaliado por aspectos financeiros, de mercado e/ou inovação. Sendo assim o desempenho está relacionado aos objetivos que a organização se propõe a atingir.

Hourneaux Jr. *et al* (2005) definem o desempenho organizacional como sendo o alvo da empresa e a razão da sua existência. Apesar disso, ressaltam os autores, atingir um determinado nível de desempenho em um negócio, dentro de uma organização, constitui-se numa atividade difícil, entretanto essencial.

O desempenho de uma organização, ou de suas unidades refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006), o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores. Um indicador constitui uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela (GUIMARÃES, 1998). Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada.

O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Diversos critérios de desempenho podem ser utilizados para a definição de indicadores e metas, tendo em vista os múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes interno e externo. Lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente são critérios comumente utilizados (CARBONE *et al.*, 2009; RIBEIRO, J. S. A. N. *et al.*, 2017).

Neely *et al* (2005) defendem que a mensuração do desempenho organizacional não pode ser apenas um processo de quantificação, pois seus efeitos devem estar voltados para estimular ações consistentes que levem à realização das estratégias.

Historicamente, o processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado à utilização de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade de produtos e retorno sobre o patrimônio. Tais medidas financeiras quando utilizadas isoladamente parecem agora inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. Neste sentido, torna-se fundamental a formalização de um sistema global de medição, pois

apenas o que é medido e usado nas avaliações pode ser gerenciado (RIBEIRO, J. S. A. N. *et. al.*, 2017).

Startup de base tecnológica

Startup é definida por Ries (2012, p. 43) como “...uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Nesse conceito o autor não definiu o porte do negócio, ou seja, a instituição pode ser de pequeno ou grande porte. Ao utilizar as palavras “criar novos produtos e serviços”, ele nos remete à palavra “inovação” e inclui neste ponto que o sucesso de uma *startup* está ligado diretamente a inovação. Blank e Dorf (2014, p. xvii) corroborando com Ries (2012, p. 43) afirmam que *startup* é uma “(...) organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma *startup* caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles.”

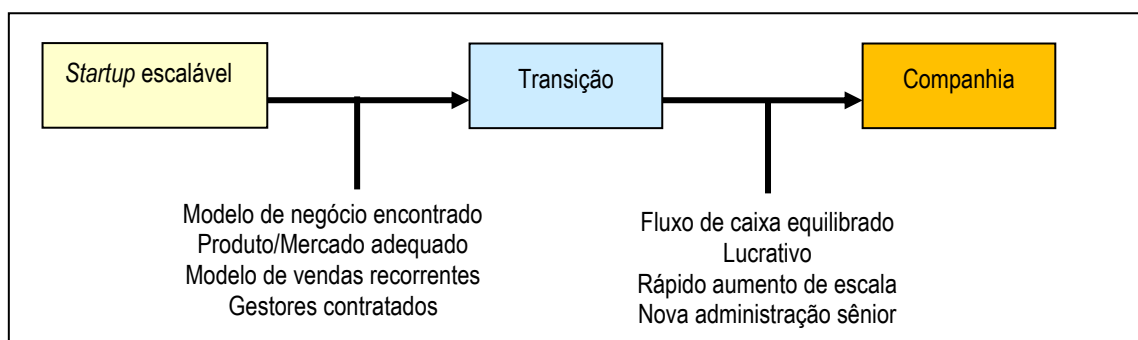
Destaca-se que Ries (2012) enfatiza que o termo “condição de extrema incerteza” cria uma situação que diferencia o modelo de negócios tradicional das empresas. Ao criar uma empresa que seja semelhante a uma empresa que já existe, que o modelo de negócio, produto e mercado estejam definidos, não estaremos criando uma *startup*. Tem-se neste contexto um problema, as ferramentas e metodologias tradicionais da administração não contemplam a empresa *startup*, a administração tradicional não está preparada para a extrema incerteza.

Blank e Dorf (2014, p. xvii) enfatizam que a palavra *startup* tem significados distintos dependendo do país e cultura e identificam cinco tipos de *startup*, a saber:

(i) empreendedorismo em pequenos negócios; (ii) *startups* escaláveis; (iii) *startups* compráveis; (iv) empreendedorismo em grandes empresas e (v) empreendedores sociais. Em relação ao empreendedorismo em pequenos negócios, pode-se afirmar que são pequenas empresas que atuam principalmente no setor de serviço, como padarias, postos de gasolina, papelaria e não tem intenção de transformar seus negócios em empresas que movimentam milhões.

Em relação às *startups* escaláveis, estas trabalham no setor de tecnologia, os empreendedores destas empresas acreditam que sua visão vai mudar o mundo, trabalham com inovação disruptiva e esperam crescer de forma exponencial em número de clientes e faturamento. Para isso contam com investimento de capital de risco para garantir a expansão rápida. A figura 2 identifica as fases desse tipo de *startup*. (BLANK; DORF, 2014).

Figura 2 - *Startup* escalável



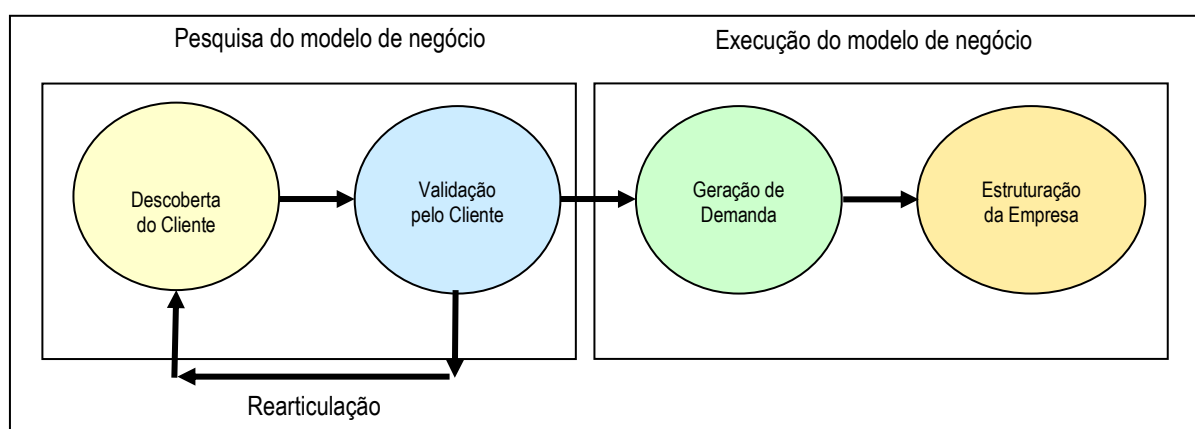
Fonte: Blank e Dorf (2014, p.xviii)

Quanto às *startups* compráveis, podem ser definidas como empresas que financiam a si mesmas, por meio de cartões de créditos dos fundadores, obtêm modestos montantes de capital e quando adquirem estabilidade financeira, são compradas por grandes companhias. (BLANK; DORF, 2014). Já no empreendedorismo em grandes empresas, o objetivo é oferecer produtos com inovação incremental e, ao criar novos produtos ou serviços por meio da inovação disruptiva, utiliza a mesma lógica da *startup* escalável dentro da companhia. Em se tratando dos empreendedores sociais, o propósito é criar entidades sem fins lucrativos, com objetivo de mudar o mundo, mantendo o foco em soluções sustentáveis. (BLANK; DORF, 2014).

As informações apresentadas mostram que, mais do que existir startups de economia criativa, elas são abundantes e estão em ascensão. Ou seja, tanto na teoria quanto na prática há uma convergência entre a economia e as indústrias criativas e o universo das startups (BERNARD; TEIXEIRA, 2020).

Para aumentar o grau de sucesso de uma *startup*, Blank e Dorf (2014), propõem o modelo de “Desenvolvimento de Clientes”, conforme mostrado na figura 3.

Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014, pág. 21)

Destaca-se que no “Modelo de Desenvolvimento de Clientes”, apresenta-se quatro fases, a saber: (i) descoberta do cliente, em que se cria hipóteses de valor e modelo de negócio para testar no cliente; (ii) validação do cliente, em que se efetua o teste do modelo de negócio no cliente, verifica se o modelo é repetível e escalável; (iii) geração de demanda, por meio da qual se define o número de clientes e dimensiona-se o negócio e (iv) estruturação da empresa, mediante a qual transforma-se a *startup* em uma organização sólida que irá executar um modelo de negócio validado pelo cliente. (BLANK; DORF, 2014).

A partir da linha de pensamento de Blank e Dorf (2014), Ries (2012) desenvolveu uma metodologia que tem como meta a criação de inovação contínua, a *startup* enxuta ou *lean startup*. De acordo com Ries (2012, p. 7-8), a metodologia *startup* enxuta tem os seguintes princípios, a saber:

- I. Empreendedores por toda a parte, ou estímulo ao empreendedorismo corporativo.
- II. Empreender é administrar em um contexto de extrema incerteza

- III. Aprender a desenvolver um negócio sustentável.
- IV. Construir-medir-aprender, ciclo de *feedback*.
- V. Contabilidade para inovação.
- VI. Medir o progresso, definir marcos e priorizar atividades. (RIES, 2012, p. 7-8)

A principal ideia da metodologia *startup* enxuta é o ciclo de *feedback*: construir-medir-aprender, como apresentado na figura 15. Na fase “Construir”, desenvolve-se um produto mínimo viável (MVP); nessa fase, um produto que tem valor para o cliente é construído com o mínimo de esforço e no menor tempo. “Medir” é a fase em que o produto será validado com o cliente, e na fase “Aprender” o empreendedor analisa se vai continuar com o produto e melhorá-lo, ou seja, perseverar ou pivotar, mudar o produto ou a estratégia para atender aos clientes, sem mudar a base do modelo de negócio.

Considerando as diversas definições citadas, as características que definem uma startup são o empreendedorismo, a inovação, o cenário de incertezas extremas (com limitação de recursos, por exemplo), a escalabilidade, a repetição e o potencial de crescimento exponencial (BERNARD; TEIXEIRA, 2020).

METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é parte fundamental do principal objetivo da ciência, que segundo Gil (2008, p.8), “a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos.” Neste sentido, o conhecimento científico é diferenciado dos demais devido a sua verificabilidade, por meio da identificação das operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação, ou seja, qual método permitiu chegar a esse conhecimento. Por isso, Gil (2008, p.8) definiu método “como caminho para se chegar a determinado fim”. E método científico, o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. (GIL 2008, p. 8).

Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e apresentados, nesta dissertação, fundamentaram-se nas características próprias do estudo de caso. Segundo Yin (2015, p. 17), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.”

Yin (2015, p.3) afirma que “o caminho começa com uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa.” Depois, busca-se definir o “caso”, levanta-se a pergunta-problema, (no caso da metodologia estudo de caso, deve-se desenvolver pergunta “como” ou “por que”), investiga-se os dados relevantes a serem coletados do contexto em estudo, delimita-se a pesquisa e elabora-se os constructos a serem analisados. Por fim, define-se o tipo de estudo de caso a ser adotado.

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplo. Destaca-se que, nesta pesquisa, leva-se em consideração a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzida em números para a interpretação dos fenômenos e dos significados. Por isso, objetiva descrever as características de um fenômeno, estabelece relações entre constructos, envolvendo técnica de coleta de dados, a entrevista, analisada por meio de análise

de conteúdo. (COLLIS; HUSSEY, 2005, GIL 2002, VERGARA, 2009 e YIN, 2015). Por conseguinte, enfatiza-se que esta pesquisa, em relação a sua forma de abordagem, é caracterizada como qualitativa e fundamenta-se nas concepções de Godoy (1995), Vieira e Zouain (2004), Collis e Hussey (2005) e Silva e Menezes (2005).

Os sujeitos de pesquisa foram selecionados, segundo Vergara (1998, p. 49) pelo critério de tipicidade e acessibilidade. Em relação à tipicidade, enfatizam-se as concepções de sujeito empreendedor, norteadoras desta pesquisa, segundo Filion (1991), Bom Angelo (2003), Dornelas, (2008), Dolabela (2008), Pesce (2012) e Pesce (2013). Silva e Menezes (2005), enfatizam que a abordagem qualitativa, “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números”.

Assevera-se também que Filion (1991) define o empreendedor como uma pessoa criativa, com capacidade de determinar e atingir objetivos, tendo consciência do ambiente, identifica oportunidades, toma decisões com risco moderado e têm foco na inovação. Porém, apresenta restrição importante, enfatizando a característica inovação como determinante da caracterização do sujeito empreendedor; caso seja inexistente, para o autor, esta pessoa terá a denominação de gerente-proprietário. Por isso, o CTO e o CEO das startups, se apresentam como profissionais, que em seus habitat naturais são detentores das características e competências dos sujeitos adequados à pesquisa quanto à tipicidade.

Já a acessibilidade, para Vergara (1998, p. 49), significa facilidade de acesso à amostra e seleção de elementos considerados representativos pelo pesquisador, que possui conhecimento da população. Então, em relação à acessibilidade, enfatiza-se que se trata de pesquisa realizada sem interferência do pesquisador, por meio da observação, registro, análise e interpretação da realidade dos sujeitos de pesquisa, em seu habitat natural, empresas startups pré-selecionadas. (GODOY, 1995).

Por conseguinte, as empresas, que seriam habitat natural dos sujeitos empreendedores, foram selecionadas por serem premiadas; receberem financiamento externo; apresentarem novos produtos com aplicação intensiva de tecnologia; pela criação e aprimoramento em processos com utilização de tecnologias; formas diferenciadas de atendimento e relacionamento com clientes e criação e uso de novos conceitos de negócios. Assim pensando, passaram a ser consideradas para efeito de pesquisa e análise por confirmarem então a condição de empresas reconhecidamente inovadoras, empresas cujas realizações inovadoras satisfazem pelo menos dois desses critérios.

No processo de análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo. Bardin (1977, p. 95) identifica três fases de análise de conteúdo: (i) pré-análise, seleção da documentação de fundamentação teórica, definição dos objetivos e indicadores que serão utilizados na fase de interpretação; (ii) exploração do material; (iii) tratamento dos resultados e interpretação, os resultados são tratados para ter significado válido de acordo com as categorias de análise.

A análise de conteúdo “funciona com unidades de significações simples (a palavra) e por remeterem para classificações e contabilização de frequências” (BARDIN, 1977, p. 44). Por isso, a princípio, o conteúdo das entrevistas foi analisado de forma a classificar as palavras segundo sua importância e sua ocorrência. Depois, para servir de balizamento, foram utilizados dois programas de contagem de palavras disponíveis nos sites, a saber: “Grupo de Linguística da

Insite" e "WriteWords". Segundo Bardin (2016, p. 175). É interessante recorrer ao computador nos seguintes casos: a unidade da análise é a palavra, o indicador é frequencial (número de vezes em que a palavra ocorre); a análise é complexa e comporta um grande número de variáveis a tratar em simultâneo[...]. (BARDIN, 2016.)

A análise de dados, foi realizada a partir de unidades de contexto, no caso, as respostas dos sujeitos de pesquisa às questões sobre cada constructo e o impacto no desempenho organizacional. No que diz respeito à unidade de contexto, Bardin (2016, p. 137) a define como

Unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento de mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. (BARDIN, 2016, p. 137)

Quanto à unidade de registro, Bardin (2016, p. 134) afirma que “é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial. ” Nesta pesquisa, as respostas foram compostas por frases e orações. Esta característica das respostas, além da natureza do objeto de estudo, determinou a escolha da unidade de registro. Portanto, uma frase recortada com esse critério apresentou mais de uma unidade de registro. Para o recorte e a aglutinação das unidades de registro de natureza semântica, menor segmento de um texto ou enunciado que tem uma significação em si, optou-se por “palavras-chaves” ou “palavras-temas” (BARDIN, 2016, p.134). Segundo Bardin (2016, p.218), “uma produção de palavra é um processo. ” Assim, desenvolveu-se a análise de conteúdo, conforme a sequência definida: categoria de estudo, respostas dos entrevistados na forma de unidade de contexto, seleção das unidades de registro, análise da frequência das unidades de registro e desenvolvimento da constelação de atributos conforme apresentado em Bardin (2016, p.60).

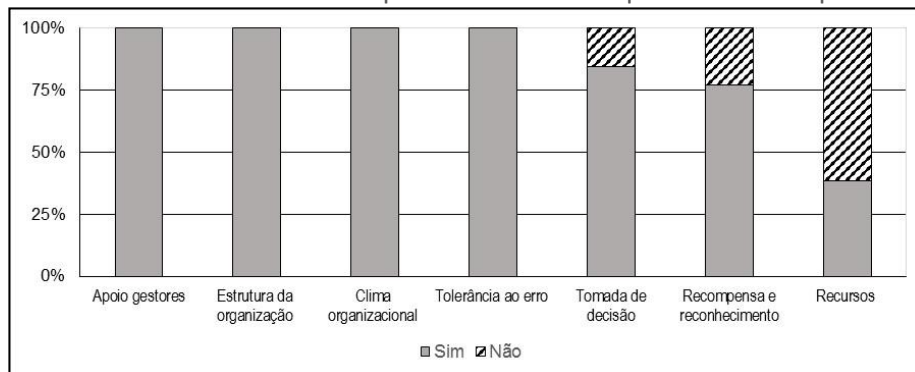
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa, a saber: (i) validação dos constructos de pesquisa; (ii) o entendimento dos sujeitos de pesquisa sobre os conceitos dos constructos empreendedorismo corporativo (iii) a relação do empreendedorismo corporativo e o desempenho organizacional sob a percepção dos sujeitos de pesquisa.

Percepção do constructo empreendedorismo corporativo

A avaliação do entendimento dos sujeitos de pesquisa sobre o constructo empreendedorismo corporativo foi realizada por meio de 7 (sete) fundamentos, descritos no roteiro de entrevistas, a saber: (i) apoio dos gestores; (ii) estrutura da organização; (iii) clima organizacional; (iv) tolerância ao erro; (v) tomada de decisão; (vi) recompensa e reconhecimento e (vii) recursos. Estes fundamentos foram elaborados a partir de Hashimoto (2013, p. 79), apresentados no gráfico 1. Assim, pode-se afirmar que os sujeitos de pesquisa têm entendimento do constructo empreendedorismo corporativo, aplicando-o na empresa.

Gráfico 1 - Percentual dos sujeitos de pesquisa que aplicam fundamentos do empreendedorismo corporativo nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No indicador “Apoio gestores”, o sujeito de pesquisa E1, confirmou que

“o apoio ao empreendedorismo corporativo é total! E reforça que o colaborador para ele vem para cá. Ele tem que ter esse perfil a gente faz uma triagem né! É um período de experiência né! Tem sim uma direção, que são CTO, CEO, mas ele é mais como um agregador de funções do que um chefe. Então, se eu sou o diretor de tecnologia, não é porque eu mando no pessoal de produto e sim porque eu agrego funções administrativas, que a equipe não precisa arcar, porque eles são mais operacionais. Então, eu deixo específico a função e sim um cargo de chefia”.

O sujeito de pesquisa E5 afirmou que “a organização valoriza muito quando a pessoa desenvolve certa autonomia!” O sujeito E6 considera “uma coisa obrigatória que a gente tem que ter!” O sujeito E9 relatou: “A gente assenta à mesma mesa, um do lado do outro. É uma estrutura bem horizontal! Eu me sinto um líder e não um chefe! Eu me assentar como o chefe poderoso, jamais!” O sujeito de pesquisa E10 mencionou que “existe o gestor, mas como voto Minerva, a minha palavra vai ser a última, mas é... Todos dão sua opinião. Graças a Deus chegamos num consenso e nunca precisei intervir.” O sujeito de pesquisa E12 declarou que “a hierarquia fica só no papel, mas todos têm ideias juntos!” Os sujeitos E2, E3, E4, E7, E8, E11, E13 responderam afirmativamente que apoiam o empreendedorismo corporativo, mas se abstiveram de esclarecer como os gestores apoiam o empreendedorismo corporativo.

No indicador “estrutura da organização possibilita a realização ações empreendedoras pelos colaboradores”, o sujeito de pesquisa E1, confirmou que “o projeto [...] veio tudo de expertises dos próprios colaboradores.” O sujeito de pesquisa E8 considera que

“a estrutura é horizontal! Os três sócios entraram da seguinte forma: eles trabalharam seis meses com metas para chegar a ter parte na empresa. A gente fez um contrato de *vesting* com eles. A cada meta cumprida eles vão vestindo um pouco mais da empresa. A cada momento que eles forem cumprindo as metas, eles vão recebendo uma parte maior, até o limite pré-

acordado desde o início, por exemplo: pode chegar até 7%. Ele chega até um teto combinado!”

O sujeito de pesquisa E9 relatou que “justamente por ser horizontal, por ser bem aberto, já aconteceu do nosso estagiário dá uma ideia fantástica para um problema que a gente tinha!” O sujeito de pesquisa E10 citou que “tem uma hierarquia, mas, no nosso trabalho a comunicação é em estrela, todo mundo fala com todo mundo!” O sujeito de pesquisa E12 afirmou: “Todos no mesmo nível! A hierarquia inibe o empreendedorismo! Todos têm carta branca!” Os sujeitos E2, E3, E4 E5, E6, E7, E11 e E13 responderem afirmativamente que apoiam o empreendedorismo corporativo, mas se abstiveram de esclarecer como a estrutura da organização possibilita a realização ações empreendedoras pelos colaboradores.

No indicador “clima organizacional é propício para o empreendedorismo corporativo”, o sujeito de pesquisa E1, afirmou que:

“Ele é necessário, inclusive porque o perfil empreendedor é realmente eficiente dentro de um clima! Se ele não tiver um clima para empreender, ele não vai empreender, ali, então, até a gente tem que desenvolver um ambiente. Uma coisa muito importante é a separação de equipe! Então, a segmentação da equipe é muito importante no sentido da produtividade. Então, esse tipo de clima organizacional, esta parte influencia muito e fez muita diferença para nós! Estratégico, comercial, financeiro e jurídico ficaram na Tecmall. E aqui no SEED só ficou produto!”

O sujeito de pesquisa E5 relatou que “o clima é cem por cento é propício para que os colaboradores desenvolvam o empreendedorismo corporativo. Todas as ideias que a gente vê aí fora, a gente vai trazendo para empresa. Aí os outros membros ouvem, validam, opinam sobre ela.” O sujeito E6 mencionou que:

“Todo mundo pode tomar decisão! Todo mundo pode ter ideia! Pode expor, sem medo nenhum! E pode trabalhar em cima dela, se ela for aceita! Ele pode fazer um plano de ação! Pode correr atrás do que precisa! Ele que vai fazer aquela ideia, aquela vontade que ele teve, ser real ou não! Pode ser que ela não dê certo, mas ele tem toda a liberdade de fazer!”

O sujeito E8 afirmou que:

“O clima é totalmente propício. Ninguém tem horário, ninguém tem número mínimo ou máximo de horas, ninguém tem este tipo de cobrança organizacional! O que a gente cobra e cobra sério, é tarefa e produto, ou seja, tem que entregar isso! E a gente é muito restrito quanto a isso! A equipe inteira está desenvolvendo tudo certo e tal... se você não entrega, você atrasa pessoas, então a gente é muito restrito quando a entrega!”

O sujeito de pesquisa E12 confirmou que o clima é propício e relatou: “Principalmente no nível hierárquico!” O sujeito de pesquisa E13 apontou que “o ambiente é divertido.” Os sujeitos E2, E3, E4, E7, E9, E10, E11 responderem afirmativamente que o clima organizacional é propício para que os colaboradores

desenvolvam o empreendedorismo corporativo, mas se abstiveram de esclarecer como é o clima organizacional.

No indicador “tolerância ao erro”, o sujeito de pesquisa E1, afirmou que “é uma das formas que a gente aprende. Quanto mais erra, mais você sabe! Tente errar sempre no início!” O sujeito de Pesquisa E2 relatou que “existe uma regra na organização: você pode errar, mas só pode errar uma vez, para o mesmo problema! Não necessariamente você será demitido, mas, vamos errar por coisas novas. Você pode errar uma vez com quem você quiser!” O sujeito E6 relatou que “a organização passa por vários processos de validação das coisas então, às vezes, se a gente colocar alguma coisa no final que está errado, nem considera que foi o erro de uma pessoa só, na verdade, é quase que o erro de todos.”

O sujeito de pesquisa E8 apontou que:

“Existe quase um incentivo ao erro é até o contrário a gente é muito fã de teste. A gente sempre que tem uma ideia fala, testa, testa, testa é uma palavra que é recorrente. A gente não tem o menor problema com isso testa até dar certo! Uma hora você vai encontrar um caminho legal!”

O sujeito E9 afirmou que:

“A organização aprende errando né! Todos nós já erramos bastante no sentido de produto mesmo de mercado! E também já aconteceu dá gente fazer uma coisa errada e perder venda também! A gente vive num ambiente de incerteza, então tudo o que a gente faz é teste!”

O sujeito E10 declarou que:

“Os erros acontecem sempre, mas a nossa postura não é em momento nenhum de julgar... O que eu posso fazer para te ajudar aí! E na verdade eu entendo o seguinte: se um errou é porque todo mundo não fez o seu trabalho correto. É o erro meu e é um erro de todo mundo, porque não chegou a informação nele! Não posso trabalhar dessa maneira, onde um erre e a culpa seja só dele! Se ele errou, todo mundo está ciente porque ele errou e faz parte de todo mundo errar também!”

O sujeito E11 relatou que “aceitar o erro é o mínimo que uma startup tem que ter! A gente não incentiva a errar, mas a gente aceita o erro!” O sujeito E12 citou a frase: “Peça desculpas por ter feito errado, mas não peça licença para fazer!” O sujeito E13 declarou que “a organização fomenta o erro! O erro leva a solução! O que você errou? Parabéns!!!” Os sujeitos E3, E4, E6, E7, responderem afirmativamente que existe tolerância ao erro, mas se abstiveram de esclarecer como é a cultura da organização referente à tolerância ao erro.

No indicador “tomada de decisão”, o sujeito de pesquisa E1, afirmou que:

“Os colaboradores têm liberdade de tomada de decisão, ele argumentou que um exemplo é nossa própria metodologia de desenvolvimento. A adoção do Scrum A gente usava somente um kanban, a adoção de Scrum para que a empresa como um todo conseguisse ter vazão para o próprio projeto de cada

setor assim, então a gente que viu que o desenvolvimento do produto impactava em cada setor especificamente, então a gente viu essa metodologia para ter uma interface com todos.”

O sujeito de pesquisa E5 afirmou positivamente e relatou que “todos nós gerenciamos! Tudo o que nós todos fazemos na empresa, nos comunicamos a todos! O sujeito de pesquisa E9 relatou que muitas mudanças vieram dos colaboradores!” O sujeito de pesquisa E11 argumentou que “os colaboradores têm algumas liberdades! Mas tem que passar por mim! Tem coisas que não tem como! Eu quero alterar a linguagem de programação, por exemplo, não dá né!” O sujeito de pesquisa E12 citou novamente a frase: “Peça desculpas por ter feito errado, mas não peça licença para fazer!” e “uma frase do Zuke: Move fast and break things”.

Os sujeitos E2, E3, E4, E6, E10 e E13 responderem que existe autonomia para os colaboradores tomarem decisão, mas se abstiveram de esclarecer como é realizado este processo. O sujeito da pesquisa E7 afirmou que “os colaboradores não têm autonomia.” E argumentou que:

“Para ter autonomia, tem que ter a maior disseminação do conhecimento, a gestão do conhecimento, sem a gestão do conhecimento como é que se dá autonomia? Se a pessoa nem conhece muito bem do negócio esse é um problema hoje!”

O sujeito de pesquisa E9 não compreendeu esta pergunta e relatou a opinião sobre outro assunto relacionado com o empreendedorismo corporativo, desta forma, não será considerada a opinião do sujeito de pesquisa E10.

No indicador “recompensa, reconhecimento”, os sujeitos de pesquisa E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13 afirmaram que existe reconhecimento do trabalho realizado. O sujeito de pesquisa E2 relatou que “existe também um bônus financeiro para alta produtividade para os colaboradores.” O sujeito de pesquisa E4 citou “um programa de bonificação por múltiplo de salário, se você bate determinadas metas, décimo quarto salário, décimo quinto salário.” O sujeito de pesquisa E7 mencionou que “no final de todo ano tem um sistema de meritocracia bem diferente chamado de Merit money que é onde as próprias pessoas indicam quem merece.” O sujeito de pesquisa E12 relatou que “não existe nenhum processo de recompensa, incentivo e reconhecimento para colaboradores.” O sujeito de pesquisa E13 afirmou “toda sexta-feira a gente paga uma pizza para todos. A empresa é um organismo vivo!”

No indicador “recursos”, os sujeitos de pesquisa E1 relatou que existe a “Diretoria do futuro”, uma pessoa fica responsável por todos os novos projetos da empresa. O sujeito de pesquisa E2 afirmou disponibilizar recursos para os colaboradores e apontou o seguinte exemplo: “Um funcionário nosso teve uma ideia e eu dei três semanas para ele colocar em prática. Ele contratou uma estagiária para ficar no lugar dele!” Os sujeitos de pesquisa E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 declararam que não disponibilizam recursos para os colaboradores. O sujeito de pesquisa E10 declarou que disponibiliza recursos de tempo para os colaboradores. O sujeito de pesquisa E11 mencionou que “A organização disponibiliza tempo para os colaboradores na fase de ideação do projeto, pois utilizam a metodologia Startup Enxuta.”

No entanto, ao analisar a situação da empresa do sujeito E11, observou-se que o conceito de disponibilização de recursos (materiais, humanos, financeiros e

de tempo) está ligado a projetos novos da organização e não a projetos que estão em andamento. De forma que, a empresa disponibiliza 20% (vinte por cento) do horário diário do colaborador para novos projetos. Assim pode-se considerar, que o sujeito de pesquisa E11 não disponibiliza recursos para os colaboradores. O sujeito de pesquisa E12 respondeu que organização disponibiliza recursos para o desenvolvimento da prática da gestão empresarial, mas se absteve de esclarecer como é realizada esta disponibilização de recursos. O sujeito de pesquisa E13 afirmou que “cuida do lado psicológico e pessoal de cada colaborador!”

Ao elucidar como é aplicado o empreendedorismo corporativo, por meio dos indicadores propostos no roteiro de entrevista, os sujeitos de pesquisa confirmam o conhecimento dos sobre o empreendedorismo corporativo.

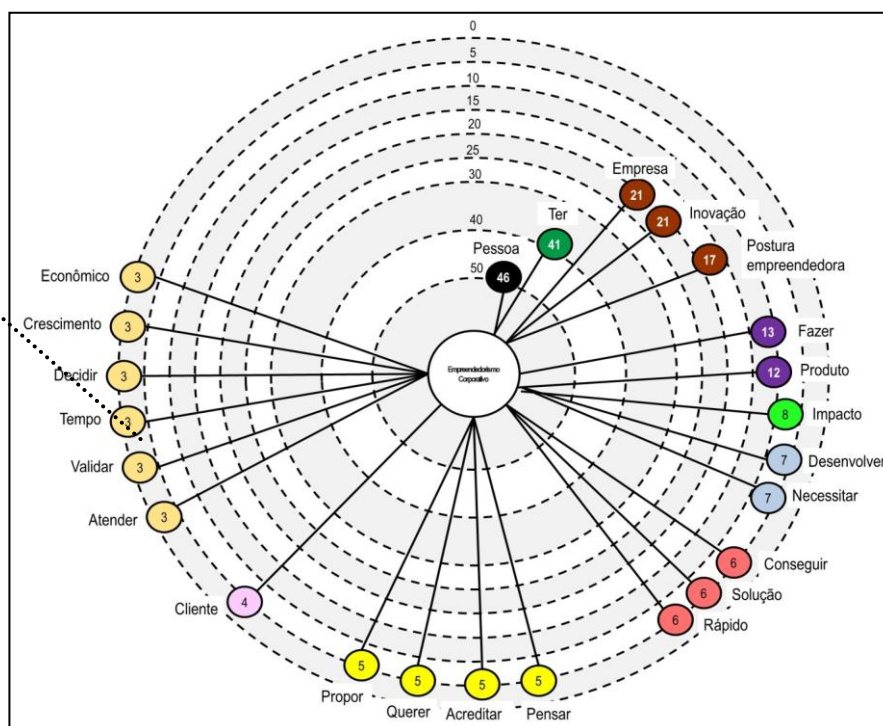
RELAÇÃO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A partir da interpretação das unidades de contexto de cada entrevistado do constructo empreendedorismo corporativo, para a contabilização das unidades de registro, foi desenvolvido, no quadro 3, com o número total de ocorrências das unidades de registro, em ordem decrescente e posterior elaboração da constelação de atributos.

Destaca-se que da constelação de atributos, figura 4, que se segue, referente às unidades de registro para o constructo empreendedorismo corporativo, pode-se inferir que, por meio do conteúdo apresentado nas entrevistas, o empreendedorismo corporativo é atribuído às pessoas que se sentem proprietários da empresa, tem postura empreendedora, trabalham com a inovação, desenvolvem produtos de impacto e conseguem criar soluções necessárias de forma rápida. Pensam, acreditam e querem criar propostas que atendam e sejam validadas pelo cliente. Têm tempo para poder tomar decisões e têm como meta o crescimento econômico da empresa.

Figura 4 - Constelação de atributos das unidades de registro, para o constructo empreendedorismo Corporativo

Empreendedorismo
corporativo



Fonte: Elaborador pelos autores, 2021

Remetendo-se à literatura estudada e a constelação de atributos sobre o constructo empreendedorismo corporativo apresentada, anteriormente, pode-se inferir que a definição do empreendedorismo corporativo, como pessoas que se sentem proprietários da empresa e tem uma postura empreendedora, refere-se a Dornelas (2008, p. 40) que cita como um dos componentes do empreendedorismo corporativo: “Gerentes agindo como se fossem proprietários”. Dornelas (2008, p. 72) reforça, também, neste contexto, que ele pensa e age como um empreendedor.

Os sujeitos da pesquisa ao mencionarem que as pessoas trabalham com a inovação e desenvolvem produtos de impacto, remete-se a Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 93-94) que destacam o ambiente de um empreendedor corporativo deve estimular novas ideias, permitir erros e fracassos no desenvolvimento de produtos inovadores e incentivar a tentativa e erro. Da mesma maneira, o conceito é apoiado por Dornelas (2008, p. 41) ao definir o empreendedorismo corporativo como a “soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e dos esforços para implementação de novos negócios. A inovação envolve a criação e a introdução de produtos, processos e sistemas organizacionais”.

A criação de soluções necessárias de forma rápida, apresentada pelos sujeitos de pesquisa é respaldada por Pinchot e Pellman (2004, p. 22, 23). Os referidos autores relatam que a inovação intraempreendedora tem uma ação rápida para testar as ideias, possuindo como alicerce o feedback dos clientes e uma abertura nos canais de comunicação com o objetivo de aprender com maior agilidade.

A afirmação dos sujeitos de pesquisa de que os empreendedores corporativos pensam, acreditam e querem criar propostas que atendam e sejam validadas pelo cliente é atestada por Pinchot e Pellman (2004, p. 24) que

mencionam a compreensão dos clientes, de forma a aprender sobre suas necessidades e seus problemas, para propor inovações com uma base confiável.

O tempo para poder tomar decisões é confirmado por Hashimoto (2013, p. 159) quando aponta que “o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia de decisão e ação para os empreendedores internos e suas equipes e é reiterada por Pinchot III (1985, p. 54-55), ao mencionar que a motivação primária do empreendedor corporativo é a liberdade e o acesso aos recursos da organização, e por meio dessa liberdade de acesso, conseguir o apoio de outros colaboradores a concordar com suas próprias decisões.

A meta de crescimento econômico da empresa, indicada pelos sujeitos de pesquisa é confirmada por Antoncic e Antoncic (2011, p. 600) que destacam a satisfação do empregado e o intraempreendedorismo como fatores que contribuem para a sustentabilidade da organização e influencia positivamente em seu crescimento. Reforça-se também a meta do crescimento econômico elucidada por Kuratko e Goldsby (2004, p. 26), destacando que ao implementar o empreendedorismo corporativo, a organização obtém flexibilidade, inovação e iniciativa do empregado para assumir riscos necessários para crescer e permanecer competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta competitividade entre as empresas, derivada das constantes mudanças tecnológicas e do mercado cada vez mais exigente por produtividade, qualidade e redução de custos, tem prejudicado um percentual elevado de startups da área de tecnologia de informação, fazendo com que sejam descontinuadas em um curto espaço de tempo. A partir dessa contextualização questiona-se: Como empreendedorismo corporativo pode causar impacto no desempenho organizacional das startups brasileiras da área da tecnologia da informação?

Em relação ao objetivo do estudo pode-se afirmar que foi alcançando diante dos resultados apresentados no capítulo anterior. Portanto, com relação ao empreendedorismo corporativo, pode-se afirmar que faz parte da cultura das *startups* pesquisadas. A análise do conteúdo aponta que existe apoio dos gestores, bem como, estrutura e clima organizacionais necessárias para aplicação do empreendedorismo corporativo. Assevera-se que os gestores interpretam o erro como uma fase para o sucesso e questionam se o erro não foi da equipe. Permitem a liberdade, concedendo poder aos colaboradores. Reconhecem o trabalho dos colaboradores, mas não fornecem recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo.

Os sujeitos pesquisados ressaltaram que os gestores das *startups* incentivam o empreendedorismo corporativo. Existe hierarquia funcional e estrutura organizacional adequada para que a comunicação entre os colaboradores seja horizontal, indicando tolerância ao erro e clima organizacional propício o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Evidências indicam que os colaboradores têm autonomia de tomada de decisão e postura empreendedora. Existe compromisso de fortalecer a autoestima dos colaboradores, por meio do reconhecimento do trabalho realizado, mas não existe recompensa ou retorno financeiro e não são disponibilizados recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo para o desenvolvimento da prática da gestão empresarial.

No que concerne aos indícios positivos de avanço do desempenho organizacional de *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação, em estágio inicial, por meio do empreendedorismo corporativo, indicativos das interpretações das respostas confirmam, que para os sujeitos de pesquisa, o empreendedorismo corporativo promove a liberdade de ideias e poder para a tomada de decisão dos colaboradores, e desta forma, aumenta a velocidade de resposta ao cliente, impactando de forma positiva no desempenho organizacional.

Destacam-se algumas limitações não impeditivas ao estudo e algumas conclusões, a saber: (i) o resultado de um estudo de caso não pode ser generalizado; (ii) a pesquisa se restringiu as *startups* da tecnologia de informação em estágio inicial, segundo *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2015, p. 8), ou seja, com menos de 42 meses de existência e (iii) os sujeitos de pesquisa foram selecionados a partir de sua tipicidade e acessibilidade, desta forma, no contexto de acessibilidade, foram selecionados 12 (doze) sujeitos de pesquisa instaladas na cidade de Belo Horizonte, apenas um sujeito de pesquisa é da cidade do Rio de Janeiro. Neste caso a limitação da pesquisa está na cidade em que foram selecionados os sujeitos.

Como sugestões para pesquisas futuras e ampliação desta pesquisa destacam-se, a saber: (i) pesquisas com os mesmos constructos e objetivos desta pesquisa, mas com análise de mercado de um determinado setor, pesquisa setorial, por meio de uma pesquisa quantitativa com instrumento de coleta de dados fechado e (ii) desenvolver uma pesquisa com os mesmos objetivos e constructos com empreendedores estabelecidos. Sugere-se ainda comparar os dados dos resultados desta pesquisa com os resultados da pesquisa com empresas estabelecidas, neste caso teríamos um estudo de caso de múltiplos contextos.

The relationship of corporate entrepreneurship with organizational performance under the perception of entrepreneurs of startups

ABSTRACT

Purpose: To analyze the relationship between the practices of corporate entrepreneurship and the organizational performance of Brazilian startups, in the initial stage, in the area of information technology under the perception of their entrepreneurs. **Originality/value:** The high competitiveness among companies, due to the constant technological changes and the increasingly demanding market for productivity, quality and cost reduction, has penalized a high percentage of information technology startups, causing them to be discontinued in one short time. In this way, the research aims to analyze corporate entrepreneurship as a positive agent in the organizational performance and sustainability of startups. **Design/methodology/approach:** This research is characterized as qualitative, descriptive, multiple case study. The criteria used to select the units of analysis were accessibility and typicity. Data collection was performed through the creation of the interview script. In the data analysis the content analysis procedures were applied. We selected 13 (thirteen) research subjects, CTO and CEO, acting in 13 (thirteen) different startups. **Findings:** The research results point out that the corporate entrepreneurship construct promotes the freedom of ideas and power for the decision making of employees, and in this way, it increases the speed of response to the client, positively impacting organizational performance.

KEYWORDS: Corporate Entrepreneurship. Knowledge management. Startup. Organizational performance.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David J. **Kanban: Mudança Evolucionário de Sucesso para seu negócio de tecnologia**. Hole Press. Sequim, Washington. 2011.
- ANTONCIC, Jasna A.; ANTONCIC, Bostjan. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**. Vol. 111 No. 4, p. 589-607. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda. (Título original: L'Analyse de Contenu. PUF, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.
- BERNARD, A.P.; TEIXEIRA, C.S. Economia criativa no universo das startups. R. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 16, n. 40, p. 1-12, abr/jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/10079>. Acesso em: 25/07/2024.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus. 2003.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 20005.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante. 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.2008.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira. 1996.
- FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios**. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, vol. 3. 1999.
- FILION, Louis Jacques. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas**. Revista de Negócios, v. 9, n. 2, p. 65-79. 2004.
- FILION, Louis Jacques. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, p. 63-71. 1991.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GODOY, A. S. **Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 25, n. 2. 1995.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva. 2013.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. (2009). **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman. 2009 .

HOUREAUX Jr., F.; RUIZ, F. M; CORRÊA, H. L. (2005). **A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília, DF, 29.

KURATKO D. F.; GOLDSBY, M. G. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 55: p. 13–30.2004.

MACHADO, H.P. V.; ORO, I. M.; GIMENEZ, F. A. P. et al. Ecossistemas empreendedores: dinâmica e avaliação. Rev. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 19, n. 58, p. 124-143, out./dez., 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15982> Acesso em: 25/07/2024.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 2010.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books. 2011.

PARADELO GOMES, K.B. et al. Avaliação do potencial empreendedor dos discentes da área de alimentos à luz de Carland Entrepreneurship Index. Rev. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 19, n. 55, p. 58-78, jan./mar., 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15674>. Acesso em: 25/07/2024.

PESCE, Bel. **Procuram-se super-heróis: multiplique seus poderes e desenvolva habilidades**. Rio de Janeiro: LeYa. 2013.

PESCE, Bel. **A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida**. Rio de Janeiro: Cor da Palavra. 2012 .

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row. 1985.

PINCHOT, G.; PELLMAN, Ron. **Intra Empreendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. N. Especial, p. 4-17, 2017

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel. 2012.

SCHUMPETER, Joseph **A Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural. 1988 .

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. 1961.

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

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. **Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role**. *Busines Horizons*, v. 53, n. 5, p. 469 – 479, 2010.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software**. 9. ed. São Paulo: Pearson. 2011 .

SZCZUR, Samantha. Innovation through Diversity: We Aren't Post-Politics. In: **ERBE, Nancy D. Approaches to Managing Organizational Diversity and Innovation**. California State University, USA, Capítulo2, p.24-41. 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados de campo**. São Paulo: Atlas. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (2004). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2004.

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

Recebido: 10/08/2022

Aprovado: 29/07/2024

DOI: 10.3895/rts.v20n61.15841

Como citar:

ZIVIANI, Fabricio; FERRERA, Renata Costa; FONSECA, Kleber Netto *et al.* A relação do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores das startups. **Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 20, n. 61, p. 1-26, jul./set., 2024. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15841>

Acesso em: XXX.

Correspondência:

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

