



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, EDUCAÇÃO E ZOOTECNIA  
COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CARLA VIEIRA ALFAIA**

**O desenvolvimento do empreendedorismo corporativo: um estudo  
em empresas do ramo atacadista de pequeno porte no município de  
Parintins-AM.**

**PARINTINS-AM**

**2023**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, EDUCAÇÃO E ZOOTECNIA  
COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CARLA VIEIRA ALFAIA**

**O desenvolvimento do empreendedorismo corporativo: um estudo  
em empresas do ramo atacadista de pequeno porte do município de  
Parintins-AM.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas, campus Parintins, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a Orientação do Prof. Dr. Francisco Alcicley Andrade.

**PARINTINS-AM**

**2023**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Alfaia, Carla Vieira

A385d

O desenvolvimento do empreendedorismo

corporativo: um estudo em empresas do ramo atacadista de pequeno porte do município de Parintins-AM. / Carla Vieira Alfaia, 2023 48 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade Orientador TCC de Graduação (Administração - Parintins) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Empreendedorismo Corporativo. 2. Ramo Atacadista. 3. Pequeno Porte. 4. Parintins- AM. 5. Empresas de Parintins. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**CARLA VIEIRA ALFAIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentação em: 24/02/2023, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas, campus Parintins.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador

Prof. Dr. Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade

---

Prof.<sup>a</sup>. Msc. Silvane Mascarenhas de Almeida

Membro

---

Profa. Esp. Fernanda Pinheiro Fragata

Membro

*Dedico esta Monografia a minha família e a minha mãe Rosileide Vieira de Araújo (in memoriam). Que me ensinou nunca desistir dos meus sonhos. Com muito amor e gratidão.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, por ter me mantido firme, dando-me saúde e sabedoria para vencer todos os obstáculos e assim, alcançar meus objetivos.

A meu esposo Juliano Carmo pelo companheirismo, pelo incentivo, por demonstrar o seu amor e paciência e sempre me incentivar.

A meus filhos Julianno Henrique, Miguel Ângelo e Pedro Gabriel, que venceram juntos comigo e que são a razão do meu viver. É por vocês meus amores.

A minha amiga Valderjane Gomes, uma irmã do coração que eu ganhei na UFAM, obrigada por sempre segurar as minhas mãos e compartilhar seus conhecimentos comigo.

A todos os professores, que contribuíram para minha formação. Em especial aos Professores Francisco Alcicley e Jocélia Andreola, por terem sido meus orientadores e terem desempenhado tal função com toda dedicação e amizade e que colaboraram comigo para a realização deste trabalho.

A Universidade Federal do Amazonas, aos docentes, administrativos e demais profissionais, pelo orgulho e gratidão de fazer parte dessa instituição, absorvendo conhecimento e me permitindo construir muitas amizades, assim como, uma nova de futuro. E a todas as pessoas que diretamente e indiretamente, fizeram parte dessa conquista.

Muito Obrigado!

*Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória.*

**Augusto Cury**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias de empreendedorismo corporativo utilizadas pelos empresários das quatro empresas de pequeno porte do ramo atacadista do Município de Parintins/AM. Para tal, como objetivos específicos, foi necessário, mostrar casos existentes nos últimos 5 (cinco) anos sobre o empreendedorismo corporativo na contemporaneidade; compreender as competências necessárias para aumentar continuamente o empreendedorismo corporativo; propor melhorias nas estratégias desenvolvidas pelas empresas pesquisadas. Metodologicamente, tratou-se de uma Pesquisa Bibliográfica e Descritiva, amparada essencialmente nos estudos de Corso, Eckert e Pompermayer (2020); Dornelas (2008); Fernandes (2018); Ferreira *et al.* (2020); Freitas e Manhães (2016); e Maffessoni (2018), dentre outros estudiosos da temática abordada. Como ferramenta de pesquisa, empregou-se a análise de conteúdo, com abordagem qualitativa. O método de pesquisa empregado foi o Exploratório, abrangendo como sujeitos 4 (quatro) empresários do ramo atacadista de pequeno porte do município de Parintins. O período da pesquisa foi de maio a agosto de 2022. Para tanto, enquanto instrumentos de investigação, foi aplicada uma Entrevista aplicados aos empresários, além de Observação. O estudo realizado em quatro empresas do ramo atacadista de Parintins-AM mostrou que a implementação de estratégias de empreendedorismo corporativo pode trazer resultados significativos para a melhoria da gestão e crescimento dos negócios. A inovação, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a busca por parcerias estratégicas e a valorização dos colaboradores são alguns dos aspectos fundamentais que contribuem para o sucesso do empreendedorismo corporativo. Dessa forma, é importante que as empresas estejam atentas às oportunidades de negócios e incentivem a cultura empreendedora em seu ambiente de trabalho, buscando sempre aprimorar sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Corporativo; Ramo Atacadista; Pequeno Porte; Parintins.



## ABSTRACT

This research had as general objective to identify the corporate entrepreneurship strategies used by the entrepreneurs of the four small companies of the wholesale branch of the Municipality of Parintins/AM. For this, as specific objectives, it was necessary to show existing cases in the last 5 (five) years about corporate entrepreneurship in contemporary times; understand the skills needed to continually increase corporate entrepreneurship; propose improvements in the strategies developed by the researched companies. Methodologically, it was a Bibliographic and Descriptive Research, essentially supported by the studies of Corso, Eckert and Pompermayer (2020); Dornelas (2008); Fernandes (2018); Ferreira et al. (2020); Freitas and Manhães (2016); and Maffessoni (2018), among other scholars on the topic addressed. As a research tool, content analysis was used with a qualitative approach. The research method used was the Exploratory one, covering as subjects 4 (four) entrepreneurs of the small wholesale branch of the city of Parintins. The research period was from May to August 2022. For this purpose, as research instruments, an Interview applied to entrepreneurs was applied, in addition to Observation. The study carried out in four companies in the wholesale branch of Parintins-AM showed that the implementation of corporate entrepreneurship strategies can bring significant results for the improvement of management and business growth. Innovation, the development of new products and services, the search for strategic partnerships and the appreciation of employees are some of the fundamental aspects that contribute to the success of corporate entrepreneurship. Therefore, it is important for companies to be aware of business opportunities and encourage an entrepreneurial culture in their work environment, always seeking to improve their ability to innovate and adapt to market changes.

**Keywords:** Corporate Entrepreneurship. Wholesale Branch. Small Porte. Parintins.

## **LISTA DE SIGLAS**

AM: Amazonas

ICSEZ: Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia

UFAM: Universidade Federal do Amazonas

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                  | <b>13</b> |
| <hr/>   |           |
| 2.1. PERFIL DO ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR.....                      | 13        |
| 2.2. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.....                              | 15        |
| 2.3. CONSTRUINDO AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR EM UMA ORGANIZAÇÃO..... | 20        |
| 2.3.1. Necessidade de Patrocinador.....                             | 20        |
| 2.3.2. Obstáculos para empreendedores corporativos.....             | 21        |
| 2.3.3. Solução para Obstáculos.....                                 | 22        |
| <hr/>   |           |
| <b>3. PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>                                | <b>23</b> |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                               | <b>24</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                 | <b>42</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>47</b> |
| <hr/>   |           |

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do Curso de Administração do ICSEZ/UFAM, a proponente desta pesquisa deparou-se com o conceito de empreendedor, o qual, em essência, trata-se de um profissional a frente do seu tempo, amparado em sua visão de negócio. Esse profissional se encontra, segundo Freitas e Manhães (2016), mais propenso a detectar novas ideias, novas formas de criar, buscando de forma crítica e sistemática, tomar decisões conforme julgar melhor e que criem chances de inovação. Em outros termos, o empreendedor é um profissional que cria, transforma e solidifica suas visões.

Inicialmente, sente-se a necessidade de realizar um levantamento sistemático das produções bibliográficas que abordam o tema aqui proposto, ficando claro, a princípio, que a formação empreendedorismo corporativo é idealizado quando profissionais das empresas agem diretamente para a criação de ideias para seu local de trabalho. Dessa maneira, acredita-se que o empreendedorismo corporativo é resultado de idealizações feitas por colaboradores. Conforme Maffessoni (2018), no momento em que se pretende colocar uma empresa mais competitiva em relação a outras, a principal forma é ouvir o que os colaboradores têm a dizer. Assim, tudo tem um custo benefício, ideias novas, salários melhores, condições de trabalho melhores etc.

A incerteza ambiental, a turbulência e a heterogeneidade criam uma série de desafios estratégicos e operacionais para as organizações de hoje. Para lidar com o desafio de desenvolver e nutrir simultaneamente as competências essenciais de hoje e de amanhã, as empresas, no entendimento de Silva (2014), dependem cada vez mais do uso efetivo do empreendedorismo corporativo. Esses fatos tornam imperativo que os gestores de todos os níveis participem ativamente na concepção e implementação de uma estratégia para as ações de empreendedorismo corporativo.

À luz do dinamismo e da complexidade dos ambientes atuais, atitudes e comportamentos empreendedores são necessários para que empresas de todos os tamanhos prosperem e floresçam. Desenvolver um ambiente interno que cultive o interesse e o compromisso dos colaboradores, com a criatividade e a inovação que pode resultar em contribuir para uma competição bem-sucedida nas arenas competitivas de hoje (RIBEIRO, 2021). Um ambiente organizacional interno valioso e apropriado é um produto do trabalho eficaz (muitas vezes dentro do contexto do

empreendedorismo corporativo) por administradores em todos os níveis, especialmente aos empresários do município de Parintins.

Em um ambiente organizacional, inovar e responder às mudanças por meio do empreendedorismo corporativo é fundamental, o que pode levar a produtividade e elevar a moral da força de trabalho, promovendo oportunidades para enfrentar novos desafios e implementar novas ideias. Isso se dá ao fato de que grandes empresas estabelecidas estão sendo forçadas a encontrar novas maneiras de se adaptar à crescente pressão de empresas menores, mais rápidas e mais ágeis. Para Ribeiro (2021), em um ambiente de negócios em rápida mudança, inovar e responder às mudanças por meio do empreendedorismo corporativo é fundamental.

Esta pesquisa se justifica pelo entendimento de que, o Empreendedorismo Corporativo se traduz como uma oportunidade fecunda para aumentar o desempenho de uma empresa de negócios, independentemente de sua natureza e tamanho. Ele é cada vez mais conhecido por seu modelo de competição bem-sucedida, sobrevivência e crescimento para as empresas. A importância dele, portanto, recebeu uma reputação crescente nos últimos anos, pois ajuda os administradores a apreciar a importância de desenvolver a mentalidade empreendedora dos colaboradores e motivá-los a participar das atividades inovadoras das organizações.

Os proprietários de empresas são confrontados com a necessidade de gestão organizacional, descobrindo então que a gestão é um processo muito diferente do empreendedorismo. Uma vez que o negócio está funcionando, uma série de forças internas fazem com que o processo de negócio mude. Isso se deve ao fato de que as empresas estão continuamente em busca de meios para se diferenciar adotando a inovação e a criatividade para obter vantagem competitiva. À medida que as empresas crescem, é necessário incorporar a Empreendedorismo Corporativo na sua gestão estratégica e, simultaneamente, reinventá-la, bem como atingir os seus objetivos, mesmo em situações antagônicas.

São profissionais que procuram sempre estar à frente do tempo, sempre em busca de novas ideias para a empresa, novas formas de trabalhar, novos jeitos de gerar renda. Diante disso, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Quais estratégias são empregadas pelos empresários para que o empreendedorismo corporativo se desenvolva?

Diante dessa problemática, este estudo teve como objetivo geral identificar as estratégias de empreendedorismo cooperativo utilizadas pelos empresários das

quatro empresas de pequeno porte do ramo atacadista do Município de Parintins - AM. Em consonância, foram traçados os seguintes objetivos específicos: Mostrar casos existentes nos últimos cinco anos sobre o empreendedorismo corporativo na contemporaneidade; Compreender as competências necessárias para aumentar continuamente o empreendedorismo corporativo; Propor melhorias nas estratégias desenvolvidas pelas empresas pesquisadas.

A estrutura deste trabalho encontra-se dividida em: 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Percurso Metodológico; 4. Resultados e Discussão; 5. Considerações Finais; Referências; e Apêndices. A seguir, são apresentados os referenciais teóricos, os quais são fundamentais para a construção de um estudo consistente e embasado, especialmente em áreas de conhecimento como o empreendedorismo corporativo. A partir dos referenciais teóricos, é possível realizar uma análise crítica dos conceitos, modelos e abordagens existentes, o que permite a compreensão das melhores práticas e das principais tendências no campo do empreendedorismo corporativo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. PERFIL DO ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR**

Para Miguez e Lezana (2018) um empreendedor se lança a uma nova ideia, criando novas formas de evolução. Muitas vezes está apenas fazendo de um jeito mais difícil, quando criam novas oportunidades, o sucesso do trabalho é inevitável. Segundo Schaefer e Minello (2017) o empreendedor é um profissional que se lança ao novo criando oportunidade e possibilidades de ações empreendedoras, corre atrás de métodos mais criativos, onde solucionara algo muito rapidamente.

De acordo Freitas e Manhães (2016), a característica do empreendedor não quer dizer apenas que pessoas fundam empresas, tal característica pode ser desenvolvida em qualquer indivíduo, que muitas vezes necessita apenas que seja aflorada e que a mesma pode incentivar os demais a solução de um problema ou situação cotidiana.

Portanto pode-se dizer que o empreendedor cria, ou adquire um conjunto de características que serve de base para se tornar um empreendedor de sucesso. Essas características levam em consideração onde trabalhar, qual a sua função,

identificação do tipo de empreendedor desta forma direciona-se para entender como este empreendedor age com atitudes e comportamentos adequados (SIMÕES, 2008).

No entanto é de grande valia entender as características de cada empreendedor, buscando entender que além de se descobrir como empreendedor, também poderá abrir novos caminhos para novos desenvolvimentos de estratégia, cada empreendedor deve ter o controle da ansiedade no desenvolvimento do seu negócio, na abertura ou em algo já em andamento, e na adoção da construção de novos planos de negócio. Silva (2014) aborda algumas características relativas ao perfil empreendedor:

- Procura por oportunidades e tomada de iniciativa: O empreendedor busca ser proativo sempre à procura de uma boa oportunidade de expandir o negócio, aproveita as oportunidades novas para começar um negócio.
- Avalia os riscos calculados: Avalia a melhor forma de assumir os riscos da inovação
- Exigir eficiência e qualidade: Busca a realização de novas práticas para a realização do trabalho de forma eficiente e que gere uma qualidade para todos.
- Ser obstinado: O empreendedor sabe que pode correr risco, mas ele procura soluções para melhor atender o objetivo.
- Ter compromisso com que se faz: O empreendedor sempre está comprometido com a atividade seja a curto ou a longo prazo.
- Está sempre atualizado as informações: Está sempre em busca de novas informações que pode ajudar no desempenho do trabalho.
- Traçar metas: O empreendedor desafia-se a si mesmo colocando metas e objetivos a serem alcançados.
- Ter monitoramento sistemático e planejamento: Planeja o serviço e depois monitora para saber se deu certo geralmente com planilhas da contabilidade para análise.
- Ter rede de contatos e persuasão: O empreendedor precisa produzir network e fazer os demais acreditarem que sua ideia é válida.
- Ser autoconfiante e independente: O empreendedor sempre tem que estar seguro do que faz, leva em consideração o que os demais falam mais seu ponto de vista é o que se sobressai.

Segundo Silva (2014), para um bom perfil de empreendedor é necessário que o indivíduo crie, ou desenvolva pelo menos algumas destas características, o que pode se definir o tipo de empreendedor o que nos leva ao Quadro 1, cujas definições foram feitas por Maffessoni (2018), onde relaciona-se o tipo de empreendedor e suas definições. Fernandes (2018), explica que cada indivíduo possui uma característica empreendedora, que a ligação de fatores é que determinam a que grupo pertencem. O Quadro 1 apresenta os tipos de empreendedor de acordo com Dornelas (2008)

Quadro 1 - Tipos de empreendedor segundo Dornelas

| Tipos de empreendedor | Definição  |
|-----------------------|--|
| Nato                  | Já nascem com a idealização de empreendedor de criar, transformar, solucionar objetivos e metas.                             |
| Serial                | Empreendedor que gostam de criar empresas, não se contenta só com uma.   |
| Corporativo           | O empreendedor inova, cria, transforma dentro da empresa existente.  |
| Social                | O empreendedor sempre busca o melhor para a comunidade   |
| Necessidade           | O empreendedor que cria um negócio, nem sempre tem a ver com um sonho. Precisa sobreviver.                                   |
| Herdeiro              | O empreendedor que recebe a empresa da família, em alguns casos continuam obtendo sucesso em outras se desfazem              |
| Normal                | Empreendedor que alinha tudo para que saia correto mais não tem a ideia de inovação. Se estiver gerando lucro está tudo bem. |

Fonte: Dornellas (2008).

## 2.2. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Segundo Ribeiro (2021), o empreendedorismo corporativo é definido como a soma de inovação de uma empresa, a criação de nova riqueza a partir de modernas combinações de recursos. No entanto, no campo de empreendedorismo corporativo, houve pouca atenção à influência do ambiente institucional e a adoção de atividades inovadoras, representa uma mudança nas empresas em resposta a mudanças



institucionais e proporciona uma transformação empresarial necessária para alcançar a eficiência, melhorar a produtividade e criar riqueza. Estas atividades inovadoras geralmente são motivadas ou impulsionadas por empreendedores.

Ferreira *et al.* (2020), o empreendedorismo corporativo estimula nos colaboradores o despertar de ideais, típico de empreendedores corporativos mais tarde contribuindo para a competitividade da empresa. Marques (2020), explica que as formas inovadoras criam acesso a novas formas de administrar empresas, novas formas de competitividade de mercado e novas formas de solucionar problemas adversos.

Para Corso, Eckert e Pompermayer (2020), uma empresa empreendedora é a aquela que coloca produto e mercado frente a frente para análise, correndo riscos. Ela apresenta novas propostas proativas, traçando vantagem de competitividade frente as demais. Sendo assim, outro fator se levado em consideração é a criação de ideias inovadoras que apresentem uma mudança principal em comportamentos estratégicos das empresas. Esses comportamentos são agrupados em cinco fatores: flexibilização das atividades do cargo, a disposição da diretoria, vantagens e recompensas direcionados aos empreendedores corporativos, adequação de tempo para ser direcionado em projetos empreendedores e flexibilização de interação sócio empresarial.

Já Miguez e Lezana (2018) realizaram, em entrevistas em profundidade com empreendedores corporativos procurando identificar passos, e estímulos que apoiem os surgimentos de ações referentes ao empreendedorismo corporativo. Na prática entenderam que profissionais com espírito de empreendedorismo cooperativista geraram maiores fluxos inovações e ideias que dão certo.

Um administrador empreendedor, liga peças discretas de novos conhecimentos técnicos que forneceria uma solução para um problema do cliente, combina essa capacidade técnica com a satisfação do mercado e reúne recursos e habilidades necessárias para levar o empreendimento ao próximo estágio. Esse processo leva ao nascimento de novos negócios e à transformação das empresas por meio da renovação de suas ideias-chave (RIBEIRO, 2021).

Para Maffessoni (2018), existe ainda outras práticas de administração de estímulo ao empreendedorismo fornecidas na literatura, tais como: a criação do incentivo a promoção de novas ideias; autonomia assistida; integração dos empreendedores corporativos na estratégia de decisão; a criação de incentivos ao

cooperativismo; e as integrações multifuncionais e o conhecimento da estrutura organizacional onde está inserido.

O empreendedorismo corporativo é um elemento importante em organizações de grande e médio porte, pois desempenha papel importante no desenvolvimento organizacional e econômico. Ele não leva apenas a novos empreendimentos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras, como desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, serviços, estratégias e posturas competitivas. Em tempos econômicos bons ou ruins, as empresas buscam inovações para se manterem competitivas. Os empreendedores corporativos são mais inteligentes e têm capacidade de perceber o quadro geral. Eles são automotivados e otimistas. Essas pessoas são orientadas para a ação e se movem rapidamente para fazer as coisas.

O empreendedor corporativo, é uma pessoa que aposta na inovação e na criatividade para transformar sonhos em realidade lucrativa. Um líder carismático em uma empresa instila uma filosofia empreendedora nos colaboradores de uma organização. Esses empreendedores devem ter características de liderança. Eles devem ser visionários e flexíveis. O empreendedor incentiva o trabalho em equipe e constrói uma coalizão de apoio. Para que o empreendedor de desempenho em equipe entenda o ambiente organizacional, ele persiste continuamente tentando dar o seu melhor.

Hoje em dia o mercado é altamente competitivo, a fim de sobreviver às organizações que tentam ser mais inovadoras. A empresa quer que pessoas inovadoras trabalhem para eles. Técnicas intraempreendedoras têm sido utilizadas em todo o mundo, algumas com insucesso e outras com grande sucesso.

As mudanças atuais na economia em todo o mundo, pressionam as empresas e indústrias a mudar as estratégias rapidamente para satisfazer as várias partes interessadas. Grandes organizações estão focando na inovação. A necessidade do Intraempreendedor surge devido aos números de problemas. O número de concorrentes está aumentando rapidamente, esses concorrentes são muito sofisticados, esses concorrentes não são apenas do seu país, mas também de outros países. Muitas pessoas inovadoras saem do corporativo e se tornam empreendedores de negócios. As organizações querem melhorar a eficiência e a produtividade.

Para Ribeiro (2021) e Maffessoni (2018), o empreendedorismo corporativo é escolha de grandes organizações. O empreendedorismo corporativo foi dividido em quatro categorias amplas:

- 1) *Empreendimento Corporativo*: empreendimento corporativo envolve iniciar um novo negócio dentro do negócio existente, por exemplo, a competência central da empresa *Thermo-Electron* em tecnologia de laser médico e iniciou um novo empreendimento envolvendo salões de depilação utilizando sua tecnologia a laser.
- 2) *Intrapreneuring*: é um esforço usado por empreendedores para criar e construir um negócio para configurar sua mente e comportamentos. Empresas que desejam trazer inovação em suas empresas geralmente fazem alguns empreendedores corporativos em sua empresa para construir uma cultura de criatividade.
- 3) *Renovação ou Transformação Corporativa*: quando em uma empresa a transformação envolve inovação e leva ao valor econômico é chamada de renovação corporativa.
- 4) *Quebra de Regras Industriais*: quando uma empresa se transforma significativamente e a mudança envolve um ambiente competitivo, é chamada de quebra de regras da indústria. A *Amazon.com* é uma dessas empresas que quebrou as regras de engajamento dos livreiros.

Ainda de acordo com Ribeiro (2021) e Maffessoni (2018), cinco etapas críticas do empreendedorismo corporativo são:

- 1) *Desenvolvendo a visão*: este é o primeiro passo no planejamento para a empresa é compartilhar a visão que a organização deseja alcançar. Os colaboradores precisam conhecer e entender a visão.
- 2) *Incentivando a inovação*: a empresa deve desenvolver a estratégia de inovação, pois é o elemento-chave. A inovação pode ser radical e incremental, as inovações radicais são o lançamento do avanço que transforma radicalmente uma indústria. Eles estão no início do ciclo de vida. As inovações incrementais são a transformação sistêmica de um serviço ou produto existente em novos mercados. Esses produtos estão em estágio avançado do ciclo de vida. Ambos os tipos de inovações requerem visão e apoio.
- 3) *Estruturação para um clima empreendedor*: o empreendedor precisa de um ambiente onde possa desenvolver novas ideias e pessoas inovadoras atinjam todo o seu potencial. As organizações devem investir

pesadamente para criar um ambiente adequado para os empreendedores. A gestão deve apoiar não apenas as pessoas, mas também os projetos inovadores. Em caso de falha, a organização deve aprender com a falha, não punir a equipe.

- 4) *Desenvolvimento de gestores individuais para o empreendedorismo*: para o desenvolvimento a organização precisa desenvolver empreendedorismo corporativo ou programa de treinamento em inovação. Um dos programas de treinamento em inovação corporativa de maior sucesso, projetado para treinar os participantes. Ele contém seis módulos:
  - a) *A experiência empreendedora*: os participantes estão introduzindo uma revolução empreendedora das últimas três décadas. Os participantes são desafiados a pensar de forma inovadora e reconhecer a necessidade de um novo modelo nas organizações de hoje.
  - b) *Pensamento inovador*: treinamento é dado aos participantes para revisar o pensamento e a discussão de conexões erradas comuns que inibem as inovações.
  - c) *Processo de aceleração de ideias*: para concluir a ideia ou projeto específico é preciso examinar a quantidade de aspectos da corporação, incluindo barreiras estruturais e equipe que realiza o projeto.
  - d) *Barreiras e facilitadores ao pensamento inovador*: todas as barreiras possíveis aos comportamentos inovadores no local de trabalho devem ser discutidas e revisadas. Algum exemplo de sucesso em lidar com barreiras corporativas deve ser discutido.
  - e) *Equipe de inovação sustentada (I-teams)*: as I-teams focam em inovações específicas. Os gerentes formam as equipes com base nas ideias que circulam no grupo e as revisam para entender a dinâmica da equipe.
  - f) *O plano de ação de inovação*: depois de examinar e facilitar as barreiras na inovação de uma organização, os gestores solicitam às equipes que iniciem o processo e tomem as medidas adequadas. Metas são definidas, I-team é estabelecida, situação

atual é acessada, cronograma é feito, para conclusão e avaliação do projeto.

- 5) *Desenvolvendo I-Teams*: equipes de inovação com potencial para produzir resultados inovadores. As organizações estão mais comprometidas com uma equipe inovadora. A popularidade da equipe de inovação em ascensão. As equipes I são automotivadas, autodirigidas e de alto desempenho. O conhecimento adquirido pelas equipes é usado para criar novas inovações. É conhecido como empreendedorismo coletivo.

Várias corporações estão tentando reestruturar o pensamento corporativo e encorajar um ambiente empreendedor. Mas alguns gerentes de alto escalão estão encontrando dificuldades para implementar políticas que incentivem a liberdade e não acreditam que as ideias empreendedoras possam ser nutridas em seu ambiente. Os gerentes precisam desenvolver políticas para incentivar pessoas inovadoras. A administração deve identificar antecipadamente potenciais empreendedores corporativos em suas empresas. Se alguém tiver essas qualidades, tente promovê-lo antes que ele deixe a organização (RIBEIRO, 2021).

As principais características do sucesso de qualquer programa inovador são a confiança e a responsabilidade. A administração deve enfatizar a responsabilidade individual. Para incentivar a equipe a assumir riscos, e a gestão deve implementar o sistema de recompensa e dar liberdade. Em caso de falha, o projeto deve ser examinado de perto para uma aprendizagem real. O indivíduo deve se sentir livre para fazer todos os experimentos sem medo de punição.

## 2.3. CONSTRUINDO AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR EM UMA ORGANIZAÇÃO

### 2.3.1. Necessidade de Patrocinador

Os empreendedores corporativos são naturalmente orientados para a ação, em vez de planejar infinitamente, quase imediatamente começam a fazer algo para realizar seu plano. Uma das características mais comuns do intraempreendedor é a falta de vontade de aceitar não como resposta. Por esta razão, o Intrapreneur precisa de um patrocinador ativo. O patrocinador fornece ao Intraempreendedor os recursos

necessários e também ajuda quando tem medo de iniciar sua empresa corporativa. Patrocinador é diferente de mentor.

O relacionamento do mentor com o Intrapreneur é profundamente pessoal e o ajuda a alinhar suas necessidades pessoais com a satisfação das necessidades do cliente. Os mentores estão preocupados com as estratégias das operadoras, juntamente com as estratégias de negócios. Mas um patrocinador está envolvido com as opções de marketing do problema técnico e a maneira como o Intrapreneur apresentará sua ideia à gerência. Os patrocinadores temperam a objetividade analítica com fé e confiança. A maioria dos Empreendedores corporativos não pode autorizar suas próprias atividades, orçamentos e pessoal (RIBEIRO, 2021).

Segundo Corso, Eckert e Pompermayer (2020), por causa da burocracia em uma corporação, a equipe de colaboradores agrupa os empreendedores corporativos com requisitos de relatórios, várias aprovações, comitês de segurança e outras preocupações que atrasam o progresso. Em tais condições, um patrocinador protege o Intraempreendedor de qualquer oposição e o ajuda a lidar com reclamações. Os empreendedores corporativos precisam de liberdade para usar os recursos, a acessibilidade dos recursos é importante. Se eles estão trabalhando em equipes pequenas, o resultado é muito melhor.

A gestão deve pressionar, os indivíduos devem participar voluntariamente. Muitas organizações estão considerando maneiras inovadoras de responder ao seu ambiente competitivo complexo e desafiador. Organizações adotando novas práticas e rotinas para proteger qualquer posição diferenciada que possuam e estendendo suas competências a novos limites.

### 2.3.2. Obstáculos para empreendedores corporativos

A estrutura organizacional é um dos principais entraves para os empreendedores corporativos. Na organização hierárquica, os empreendedores corporativos ficam mais frustrados porque precisam de permissão em diferentes níveis. Essas organizações restringem a mobilidade vertical e sufocam a criatividade e a inovação. Organizações descentralizadas e organizações de menor distância do poder são melhores para empreendedores corporativos. Esses indivíduos são mais focados se trabalharem em áreas específicas para focar em tarefas particulares,

tornando assim a inovação viável. No entanto, muita especialização sufoca a inovação, e um indivíduo perde a visão do quadro geral (RIBEIRO, 2021).

Alguns gerentes que têm menos capacidade de assumir riscos gerenciam suas organizações em condições fixas. Esses gerentes gastam muito tempo na tomada de decisões. Isso leva ao alongamento do tempo de implementação, desencoraja os empreendedores corporativos. Os colaboradores desconhecem, o provável apoio do gestor e não estão apresentando ideias e a criatividade não está sendo transformada em inovação. Em algumas organizações, a alta administração implementa as ideias, mas não envolve o inovador. O criador da ideia original foi totalmente ignorado e o crédito vai para o gerente. Os inovadores já não apresentam as suas ideias.

### 2.3.3. Solução para Obstáculos

Necessidade de mudar a cultura para incentivar o empreendedorismo. O incentivo ajuda a aumentar o nível de confiança do comportamento empreendedor dos colaboradores. A informação é uma ferramenta poderosa para o empreendedorismo e precisa fluir livremente. O fluxo livre e rápido de ideias permite respostas mais rápidas. As organizações precisam mudar a estrutura para um fluxo rápido de informações.

A administração deve permitir, que os colaboradores façam inovação e coloquem essas ideias em ação. Permitir que usem os recursos para ideias. Surpreendentemente, as corporações são muitas vezes mais capazes de assumir grandes riscos do que os pequenos, eles se atrevem a adquirir empresas por dezenas e centenas de milhões, mas não podem arriscar dezenas e centenas de milhares de inovações internas. A maioria dos gerentes de alto nível confia em si mesmo para gerenciar riscos, mas reluta em deixar que qualquer outra pessoa assuma riscos que podem voltar para eles se o tomador de risco falhar. Portanto, é importante que a grande corporação assuma um risco menor para que a inovação ocorra e os gestores de topo devem valorizar a coragem e apoiar os empreendedores corporativos ao invés de criticar (RIBEIRO, 2021).

O sistema de recompensa deve ser implementado para encorajamento e justiça. Os gerentes geralmente supervisionam os empreendedores corporativos, que geram mais lucros, devem receber mais. A disparidade nas recompensas ajudará no rápido crescimento do capital de risco e aumentará o interesse em habilidades

inovadoras. Muitas empresas que não implementaram nenhum sistema de recompensa para pessoas altamente inovadoras falham porque não promovem o Intrapreneur com novo sistema de recompensa. Conforme Freitas e Manhães (2016), a recompensa básica da maioria das empresas é a promoção que não funciona bem para a maioria dos empreendedores corporativos, eles precisam de reconhecimento, créditos múltiplos e promoções. Se os empreendedores corporativos prestarem muita atenção à relação risco-recompensa, provavelmente não se aventurarão.

Se os empreendedores corporativos são positivos para suas inovações, as corporações não ficam aliviadas das responsabilidades de dar recompensas que equilibram riscos e reconhecem contribuições extraordinárias. Premiar o Intraempreendedor dá a ele o poder de reconhecimento e o torna mais empoderado. Assim, precisamos encontrar formas de recompensar os empreendedores corporativos, que têm a capacidade de se provarem melhores ou equivalentes ao gestor.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

Esta investigação tratou-se de uma Pesquisa Bibliográfica e Descritiva. A primeira é [...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). A principal vantagem da pesquisa bibliográfica “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (idem). Ela oportunizou o conhecimento e compreensão dos casos existentes nos últimos 5 anos sobre o empreendedorismo corporativo na contemporaneidade, fator preponderante na análise e interpretação dos resultados desta pesquisa. Por sua vez, a Pesquisa Descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Ela possibilitou o conhecimento das estratégias de empreendedorismo corporativo utilizadas pelos empresários denominados de Empresário (a) 1, Empresário (a) 2, Empresário (a) 3, Empresário (a) 4, de pequeno porte do ramo atacadista do Município de Parintins - AM.

Como ferramenta de pesquisa, empregou-se a análise de conteúdo, a qual é usada para determinar a presença de certas palavras, temas ou conceitos dentro de



alguns dados qualitativos, especialmente para descrever a fala integral do entrevistado. Conforme Gil (2002), empregando a análise de conteúdo, os pesquisadores podem quantificar e analisar a presença, significados e relacionamentos de certas palavras, temas ou conceitos.

A abordagem foi a Qualitativa, a qual “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31). Suas principais características são: “objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural” (idem, 2009, p. 32).

O método de pesquisa empregado foi o Exploratório. Ele tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses; o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41). No que tange aos objetivos específicos deste estudo, este método contribuiu para explorar o problema e seu ambiente, não tirar uma conclusão dele. Além disso, permitiu à pesquisadora estabelecer uma base sólida para explorar suas ideias, escolher o desenho de pesquisa certo e encontrar as variáveis que são realmente importantes para a análise, além de ajudar na economia do tempo e recursos.

Os sujeitos deste estudo foram 4 empresários do ramo atacadista de pequeno porte do município de Parintins, a princípio seriam 20 empresários porém a dificuldade de disponibilidade dos mesmo para a entrevista foram muito grandes por esse motivo, a pesquisa foi feita com apenas 4 empresários do ramo atacadista do Município. O período da pesquisa foi de maio a agosto de 2022. Para tanto, enquanto instrumentos de investigação, foi aplicada uma Entrevista aos empresários, além de Observação, divididas em duas Etapas: Etapa 1: Competências necessárias para desenvolver o empreendedorismo corporativo; Etapa 2: Descrever o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Embora o empreendedorismo corporativo seja, em essência, uma construção no nível da empresa, se manifesta nas ações e comportamentos dos colaboradores.

Resulta principalmente de princípios empreendedores realizados por colaboradores, em níveis mais baixos das empresas. No entanto, surpreendentemente, menos atenção tem sido dada aos mecanismos organizacionais que permitem às empresas estimular melhor os comportamentos empreendedores de seus colaboradores.

Diante disso, os resultados e discussão aqui apresentados têm como base o empreendedorismo corporativo possibilita um meio potencial para a revitalização de estabelecimentos. Os empreendedores corporativos estão usando a habilidade de desenvolver, gerenciar e levar adiante o negócio conforme esperado pelo mercado de trabalho. Esses empreendedores podem ser considerados indivíduos dentro da organização, que cria e assume a responsabilidade de transformar uma ideia em um empreendimento lucrativo por meio de abordagens criativas e inovadoras. Portanto, perguntados sobre o significado de empreendedorismo corporativo em sua visão, os entrevistados, respectivamente, responderam que:

Quadro 2 – perguntas e respostas 1

| <b>1) Em sua opinião, qual o significado de Empreendedorismo Corporativo?</b> |   |
|---|---|
| <b>Empresário 01</b>  | <i>[...] o Empreendedorismo Corporativo é um processo usado para desenvolver novos negócios, produtos, serviços ou processos dentro de uma organização existente para criar valor e gerar novo crescimento de receita por meio de pensamento e ação empreendedora. O empreendedorismo corporativo define o contexto para inovação e crescimento. Ele fornece uma visão sistêmica dos recursos, processos e ambiente que são necessários para apoiar, motivar e engajar a organização no pensamento e na ação empreendedora.</i>   |
| <b>Empresário 02</b>  | <i>O empreendedorismo corporativo é a possibilidade de apoiar os colaboradores a pensar e se comportar como empreendedores dentro dos limites de uma estrutura organizacional existente [...]. Os colaboradores com visão e habilidades adequadas são incentivados a identificar oportunidades e desenvolver ideias que levem a novos produtos, serviços ou até novas linhas de negócios inovadores. Os programas de empreendedorismo corporativo devem produzir ideias de natureza disruptiva, em vez de mudanças incrementais menores [...]. Além disso, as inovações tendem a ser lideradas pelos colaboradores, em vez de serem implementadas pela administração.</i> |
| <b>Empresário 03</b>  | <i>[...] é a possibilidade de inovação, a qual é a força vital de uma empresa; sem ele, a empresa vai morrer. Mas muitas organizações maiores lutam para inovar com sucesso devido às suas estruturas, burocracia e cultura [...]. A implementação de</i>   |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <p><i>um programa de empreendedorismo corporativo oferece às empresas uma maneira sistemática de aumentar suas capacidades de inovação, cujos benefícios podem ser enormes. permitir que os colaboradores busquem suas ideias e oportunidades para o negócio leva a níveis mais altos de satisfação no trabalho [...]. Um resultado disso são os níveis mais baixos de rotatividade de pessoal. Além disso, as empresas que são conhecidas por incentivar o empreendedorismo corporativo, por sua vez, atrairão outros colaboradores talentosos e com mentalidade empreendedora, criando um ciclo positivo.</i></p> |
| <b>Empresário 04</b> | <p><i>Empreendedorismo Corporativo é a criação de novos negócios, produtos ou serviços de dentro de uma organização para gerar novo crescimento de receita por meio de ação empreendedora. Em um ambiente de negócios em rápida mudança, inovar e responder às mudanças por meio do empreendedorismo corporativo é fundamental. O empreendedorismo corporativo também pode levar a mais produtividade e elevar o moral da força de trabalho que recebe espaço e oportunidade para enfrentar novos desafios e implementar novas ideias.</i></p>  |

As respostas evidenciam que uma das contribuições mais significativas do comportamento empreendedor corporativo, se encontra nos processos de aprendizagem organizacional que fortalecem, a capacidade dos colaboradores de analisar mercados e formular novos produtos. No entanto, conforme Silva (2014), as estratégias que podem aumentar o comportamento empreendedor corporativo incluem o seguinte: desenvolver um sistema de reforço positivo, formar equipes de inovação, apoiar e fomentar um ambiente empreendedor, fornecer capital interno para empreendedores corporativos, reduzir as fronteiras organizacionais e facilitar suporte de gestão.

Segundo Maffessoni (2018), a história provou repetidamente que as empresas devem ser capazes de inovar, mudar e transformar rapidamente para atender às expectativas de um mercado em rápida mudança. Para se adaptar rapidamente, as corporações precisam aprimorar sua capacidade de inovação e as empresas precisam aproveitar o poder criativo de seus colaboradores. Para Silva (2014), a necessidade do empreendedorismo corporativo é óbvia, especialmente devido às circunstâncias prementes que as corporações enfrentam hoje. Essas circunstâncias ameaçam a produtividade e o potencial de crescimento de uma corporação, e incluem um rápido aumento no número de concorrentes novos e sofisticados, um sentimento

de desconfiança nos métodos convencionais de gestão corporativa, o downsizing de grandes corporações e um êxodo de inventores-chave.

Maffessoni (2018), argumentou que a eficácia do empreendedorismo, é um fenômeno que depende das rotinas organizacionais e dos comportamentos individuais; isso, tendo em vista que as manifestações comportamentais do empreendedorismo podem ser uma medida do nível empreendedor da empresa. Assim, uma organização assume uma postura empreendedora se visualizar a possibilidade de altos retornos. Além disso, desenvolverá projetos de alto risco, apresentando comportamento agressivo na busca de oportunidades, sendo proativo e tomando a iniciativa frente às oportunidades perante seus concorrentes.

Se uma empresa tem empreendedorismo corporativo, a inovação (ou seja, a transformação da empresa existente, o nascimento de uma nova organização empresarial e inovação) acontece. Em suma, o empreendedorismo corporativo desempenha um papel a ser perseguido como pioneiro de um retardatário ao englobar os três fenômenos. Assim, o empreendedorismo corporativo torna-se um importante papel de inspiração para o acontecimento da inovação. Em decorrência disso, perguntando-se os colaboradores costumam contribuir com ideias e sugestões de melhoria, os entrevistados, respectivamente, responderam que:

Quadro 3 – pergunta e respostas 2

| <b>2) Os colaboradores costumam contribuir com ideias e sugestões de melhoria? De que maneira isso ocorre?</b> |   |
|--|---|
| <b>Empresário 01</b>   | <i>Sim, com certeza. Os colaboradores que sabem que são ouvidos são mais engajados e produtivos. Quando os membros da equipe têm voz, eles estão dispostos a usá-la. Eles sabem o que os clientes querem, sabem o que funciona melhor e o que consome tempo e recursos. Explorar essa base de conhecimento é um negócio inteligente: aproveitar as informações que você recebe pode significar um aumento nos resultados.</i> |
| <b>Empresário 02</b>   | <i>Sim, pois acredito que, muitas vezes, ouvir envolve ouvir coisas que não queremos ouvir. As reclamações dos colaboradores podem ser difíceis, mas ignorá-las é um erro. A velha mentalidade “se eu ignorar por tempo suficiente, talvez ela desapareça” só piora o problema. Onde há um problema, há uma solução que vale a pena, não importa quão difícil seja o caminho para chegar lá.</i>                              |
| <b>Empresário 03</b>   | <i>Certamente. Sempre acreditei que incentivar os membros da equipe a oferecer suas ideias – e vê-las se concretizarem – inspira outras pessoas. Pode ser um efeito cascata que se move</i>   |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <i>por toda a empresa. Quanto mais você abrir sua porta, e sua mente, para ideias e sugestões, mais propriedade os colaboradores terão em seu trabalho e na empresa. Isso só pode aumentar a linha de fundo.</i>  |
| <b>Empresário 04</b> | <i>Sim, sempre! Dou até um conselho: quando um funcionário fizer uma sugestão que não funcionará, em vez de descartá-la, converse com ele durante o processo. Além de ouvir ativamente, você os está ajudando a desenvolver habilidades de resolução de problemas que podem levar a inovações práticas no futuro.</i> |

A importância de ouvir os colaboradores pode ser vista em termos de inovação. Muitas empresas incentivam as opiniões de seus colaboradores por meio de concursos, recompensas e estruturas de bônus. Quando as ideias dos colaboradores são ouvidas e incentivadas, a empresa pode impactar positivamente o resultado final, ao mesmo tempo em que envolve o funcionário. As respostas dos entrevistados revelam que o ambiente de mercado atual está evoluindo, exigindo que as empresas inovem e tragam melhorias constantes para resultados competitivos. O empreendedorismo corporativo é um conceito em evolução que fala sobre nutrição e um ambiente que apoia e motiva as pessoas a trabalhar com mentalidade de iniciativa, entregando-se à criatividade e inovação dentro da organização, resultando em perspectivas de maior desempenho nos negócios. Notavelmente, as literaturas empíricas enfatizaram o envolvimento dos colaboradores como altamente significativo na melhoria das perspectivas de desempenho.

A discrição do trabalho permite que os colaboradores ajustem seu trabalho, melhorem os erros, melhorem o foco na criatividade e tragam ideias inovadoras e dinâmicas de trabalho. Da mesma forma, recompensas e reforços despertam entusiasmo nos colaboradores para lutar com toda a energia por melhores resultados organizacionais, como inovação e o mesmo vale para a disponibilidade de tempo, em que o tempo livre pode ajudar os colaboradores a ter melhor desempenho nas tarefas atribuídas e, considerar o foco em atividades empreendedoras. Da mesma forma, as respostas dos entrevistados sugerem que as organizações devem ter procedimentos operacionais padrão, para todas as principais partes dos trabalhos e a dependência dos empregos, para garantir o uso eficaz dos recursos que induzem à inovação.

De acordo com Ribeiro (2021), em vez de sempre encontrar ideias, sugestões e *feedback* de processos de cima para baixo, o poder das sugestões de melhoria pode

ser particularmente eficaz para entender o que é realmente importante para os colaboradores. Com as ferramentas certas, permitir que os próprios colaboradores perguntem e se envolvam pode trazer à tona os problemas que você precisa resolver. Os CEOs, a liderança executiva e os diretores de RH podem usar esses dados em tempo real para determinar ideias de tendências, conversas e feedback. Isso permite que eles tomem medidas imediatas e uma abordagem proativa, em vez de reativa.

Muitos empregadores, cometem o erro de avançar com planos, como programas de benefícios e estruturas de bônus, sem envolver seus colaboradores primeiro. Ouvir as preocupações dos colaboradores pode ajudá-lo a desenvolver estratégias de retenção que se concentrem em aumentar o moral dos colaboradores. Com um programa sólido em vigor, que incentiva a escuta ativa das preocupações dos colaboradores, você pode ter um impacto positivo em seu percentual de retenção.

Outra razão importante pela qual ouvir os colaboradores é importante, é o impacto que isso pode ter em seus resultados. Os colaboradores que se sentem ouvidos se sentem mais conectados com o empregador e, por sua vez, mais engajados e motivados a fazer o melhor trabalho para a organização (FERREIRA et al., 2020). Além de ter ferramentas que podem ajudar a garantir que você está ouvindo seus colaboradores, ter fóruns abertos regulares, como almoços de sexta-feira, metas da empresa trimestrais, etc., pode inculcar uma cultura de escuta e comunicação aberta dentro a empresa.

Os estudos poderão demonstrar que o administrador, empreendedor ou gestor, todos têm que estar aptos e ter um olhar além do contexto empresarial, uma vez que, em tempos modernos, a prática pelo empreendedorismo corporativo está muito mais ampla, como aponta Ribeiro (2012). Para os referidos autores, igualmente, os jovens estão buscando empreender, criar, modificar, transformar, inovar, e pra isso buscam meios e formas para que sua gestão seja algo para todos. Atualmente não pensam em fazer algo sozinhos, mas também discutem como levar a empresa pra frente, e para isso buscam se capacitar, estudar, procurar conceitos, métodos e, desse modo, podem conseguir o sucesso de suas empresas, as quais comumente estão apenas em sua fase embrionária.

Muitas empresas estão alimentando o crescimento econômico sustentável de países desenvolvidos, emergentes, em transição e de baixa renda; sua sobrevivência e sustentabilidade estão se tornando uma questão crucial. Além disso, as grandes organizações chamam a atenção dos estudiosos, e a maioria dos estudos se

concentra em como sustentar sua operação, pois uma empresa pode ter uma grande influência na economia. No entanto, as empresas recebem pouca atenção dos pesquisadores e profissionais desta área, apesar de sua contribuição para a economia de forma coletiva. Sobre como o empreendedorismo corporativo influenciou ou influencia a cultura organizacional da empresa, os entrevistados responderam que:

Quadro 4– pergunta e respostas 3

| <b>3) O empreendedorismo corporativo influenciou ou influencia a cultura organizacional da sua empresa?</b> |   |
|---|---|
| <b>Empresário 01</b>  | <i>Sim. O ambiente de negócios global está sendo caracterizado por mudanças cada vez mais complexas e dinâmicas. Não são de caráter incremental, mas tornando-se inovações constantes e radicais, principalmente nos campos das tecnologias de informação e comunicação. Goste ou não, a mudança acontece todos os dias. Além disso, as condições econômicas incertas e a enorme competição mundial são a realidade dos negócios.</i>   |
| <b>Empresário 02</b>  | <i>Sim. A qualidade, baseada em inovações, torna-se condição imperativa e necessária para que as corporações mantenham e melhorem sua posição no mercado. O que foi feito ontem e conseqüentemente trouxe sucesso empresarial não é suficiente para repetir o sucesso empresarial de hoje, estabelecendo assim novos requisitos mais desafiadores e mais elevados para as empresas.</i>   |
| <b>Empresário 03</b>  | <i>Mais ou menos. Para sobreviver em um ambiente turbulento, é necessário trabalhar constantemente em inovações, onde o ambiente imprevisível dita cada vez mais a necessidade de definir estratégias que se concentrem não apenas na adaptação às necessidades dos clientes, mas muito mais no design das necessidades dos clientes.</i>   |
| <b>Empresário 04</b>  | <i>Sim. As corporações estão mais do que nunca sob pressão para tornar seus sistemas organizacionais mais eficientes e competitivos. A organização pode estar em melhor situação apenas se as vantagens competitivas forem mantidas por um longo período de tempo. Nesse contexto, o conhecimento foi identificado como um fator importante do processo empreendedor. Corporação com organização de aprendizado já construída é uma verdadeira organização empreendedora. No entanto, para sobreviver no mercado não basta apenas aprender, mas aprender mais e mais rápido do que os outros concorrentes, pelo que através dos processos de aprendizagem pode ser criada a competência central da organização.</i> |

As organizações devem estar preparadas para mudanças de modelo e estrutura organizacional, mas talvez mais para mudanças de cultura organizacional. Neste contexto, a melhoria constante do modelo de cultura organizacional de forma a promover os valores do empreendedorismo, por um lado, e incentivar o comportamento empreendedor através de um sistema adequado de fatores motivacionais, por outro, é um dos principais desafios e tarefas das grandes organizações. Conforme Ribeiro (2012), a transformação empreendedora como forma de empreendedorismo corporativo torna-se um dos principais pré-requisitos para o crescimento e desenvolvimento sustentável da organização.

O empreendedorismo é definido como o processo que envolve todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de uma organização empresarial para persegui-las. Na maioria das vezes, o empreendedorismo é equiparado à criação de empreendimentos em uma pequena empresa. Uma consideração mais abrangente diz respeito à compreensão integral e completa do processo de empreendedorismo focando a organização em seus diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento. Com o crescimento e desenvolvimento, as organizações tornam-se mais burocráticas e conservadoras, carecendo do espírito empreendedor como principal motor do crescimento econômico sustentável.

O empreendedorismo corporativo refere-se a diferentes tipos de comportamento empreendedor em grandes organizações (corporações) existentes com o objetivo de alcançar – por meio do incentivo à inovação – vantagem competitiva em todos os níveis: corporativo, divisional, unidade de negócios, funções de negócios e equipes de projeto. O grande grupo de autores argumenta que organizações de todos os portes obviamente precisam de comportamento empreendedor para sobreviver e atuar em um ambiente competitivo (FERREIRA et al., 2020).

Diferentes atividades de investimento em *startup* ventures e gestão de novas pequenas empresas por uma grande empresa independentemente de seu core business, são segmentos muito importantes do empreendedorismo corporativo. Ao investir em novos empreendimentos ou comprar pequenas empresas inovadoras existentes, as grandes corporações adquirem a possibilidade de capitalizar as vantagens de mercado obtidas por meio da inovação.

Além disso, o empreendedorismo corporativo tem como alvo a prontidão dos colaboradores de uma grande empresa para assumir o comportamento empreendedor



e se comunicar com a organização burocrática para a qual estão trabalhando, a fim de superar diferentes barreiras ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Mais ainda, o empreendedorismo corporativo engloba os processos de transformação, como a forma mais complexa, que deve acelerar mudanças coordenadas de estrutura e cultura organizacional para estimular o comportamento empreendedor dos indivíduos (FERREIRA et al., 2020).

Conforme Ribeiro (2021), o empreendedorismo corporativo é de crucial importância para performances sustentáveis futuras e quais são os principais desafios nesse contexto. Para melhorar o desempenho dos negócios, as grandes organizações se deparam com diversos desafios. Os mais comuns são: a crescente concorrência no mercado, a erosão da liderança e do empreendedorismo, o sentimento de complacência e autoconfiança que interferem nas mudanças organizacionais, a falta de competências da equipa de gestão para criar uma arquitetura empreendedora que possa apoiar eficazmente o futuro crescimento organizacional.

Pode parecer contraditório, mas os problemas que as grandes organizações enfrentam hoje são, em parte, resultado de seu próprio sucesso organizacional no passado. O crescimento e sucesso da organização cria um certo grau de resistência às mudanças, vindas do ambiente externo, mas também do sistema interno. Os principais problemas que dificultam bastante o processo de mudanças e revitalização baseiam-se no fato de que a organização deve se concentrar simultaneamente em vários objetivos-chave de desenvolvimento organizacional: revitalização do mercado, revitalização de produtos (serviços), revitalização de recursos, revitalização de sistemas operacionais, revitalização de sistema de gestão, revitalização da cultura corporativa com especial ênfase no fortalecimento dos elementos de uma cultura empreendedora (MAFFESONI, 2018).

Grandes organizações podem estar envolvidas e posicionadas em vários mercados maduros, onde as taxas de crescimento e de lucro estão caindo. Devido aos crescentes custos operacionais, causados pelo aumento do tamanho da empresa e sua falta de eficiência, há uma questão de revitalização do mercado, bem como a revitalização do produto (serviço). A reconfiguração dos recursos, bem como a redefinição do sistema de gestão podem, necessariamente, impor-se como questões importantes. O sistema de planejamento, mesmo bem desenvolvido, pode não ser orientado para o empreendedorismo. A estrutura organizacional, em certa medida, precisa alcançar um maior grau de autonomia.

Assim, é necessário criar equipes de gestão que pensem mais como empreendedores e menos como gestores profissionais, onde o empreendedorismo e o comportamento empreendedor se tornem uma das dimensões cruciais do processo de revitalização. Talvez o mais importante, seja o modelo existente da cultura organizacional que suporta insuficientemente o empreendedorismo corporativo, pelo que os valores da cultura organizacional, bem como os fatores motivacionais, não estão bem integrados no modelo organizacional (MAFFESSIONI, 2018).

Tomadas pela “inércia” de fazer negócios de sucesso, utilizando os caminhos já percorridos durante um período de tempo relativamente maior, as organizações se deparam com problemas específicos. Perante a situação de que o volante do crescimento inicial não consegue manter o negócio no caminho da ascensão em primeiro plano, há uma necessidade constante de desenvolver um espírito empreendedor e clima inovador em todos os níveis organizacionais, desde a estrutura de gestão de topo até cada indivíduo nos níveis operacionais. Às vezes é muito difícil repetir o brilhante sucesso empresarial inicial do passado.

Nesse contexto, pode não ser realista esperar que o empreendedor, que teve a visão de criar um negócio no passado, trabalhe no desenvolvimento contínuo no futuro e assume a responsabilidade exclusiva pelos resultados do negócio. É necessário o apoio da equipe dos associados com vocação empreendedora. Os exemplos mais brilhantes de empreendedorismo corporativo da atualidade indicam que sem uma equipe de alta qualidade é quase impossível afirmar e melhorar constantemente a posição competitiva. Grandes organizações precisam se tornar empreendedoras novamente (MAFFESSIONI, 2018).

É necessário fortalecer o empreendedorismo na organização, mas de forma substancialmente diferente. Em vez de olhar direto para um único empreendedor, a organização deve criar uma equipe de empreendedores completamente dedicados a um determinado negócio, como eram em seu próprio negócio. A organização empreendedora focada nos colaboradores cria o sentimento de pertencimento a uma organização. Em vez de esperar por uma instrução detalhada de seu superior e executar tarefas de forma rotineira de acordo com o princípio, por que mudar algo se estava funcionando bem até agora e trouxe bons resultados, mais exigidos e, portanto, melhor recompensados são os colaboradores que demonstrar empreendedorismo e iniciativa na implementação de novos empreendimentos através da criação de um

novo negócio dentro ou fora da organização existente (CORSO; ECKERT; POMPERMAYER, 2020).

Grandes organizações, que operam em um ambiente muito turbulento podem encontrar seu *modus vivendi* em paralelo ganhando pela economia de escala (que é a vantagem das grandes empresas) e ganhando pela flexibilidade organizacional e implementação eficiente do empreendedorismo (que é vantagem das pequenas empresas) (CORSO; ECKERT; POMPERMAYER, 2020). Esta última é muito exigente e desafiante, englobando a capacidade da organização em criar um modelo de cultura organizacional adequado que permita o florescimento do empreendedorismo, bem como desenvolver canais de comunicação de forma a motivar os colaboradores a demonstrarem comportamento empreendedor e criatividade. Por isso, sobre a empresa incentivar os colaboradores a sugerir novas ideias e de que maneira isso ocorre, os empresários esclareceram que:

Quadro 5 – pergunta e respostas 4.

| <b>4) A empresa incentiva os colaboradores a sugerir novas ideias? De que maneira isso ocorre?</b> |  |
|--|--|
| <b>Empresário 01</b>   | <i>Sim. Eu sempre incentivo a inovação no local de trabalho, pois não apenas ajuda a empresa a se manter no mercado e defender seus resultados. Locais de trabalho inovadores também são locais de trabalho mais felizes, com níveis consistentemente mais altos de satisfação e retenção de colaboradores.</i>  |
| <b>Empresário 02</b>   | <i>Sim. A inovação não ajuda apenas uma empresa a oferecer novos produtos e serviços interessantes aos clientes. Também permite que as empresas permaneçam lucrativas e sobrevivam no mercado.</i>   |
| <b>Empresário 03</b>   | <i>Sim. Experimentar novas abordagens de serviços e produtos garante um foco constante em atender às necessidades dos clientes. Isso ajuda a construir uma base de mercado dedicada e garante que uma empresa permaneça responsiva à demanda do cliente.</i>   |
| <b>Empresário 04</b>   | <i>Sim. Acredito que não importa em que setor você esteja, liberar o potencial inovador de seu pessoal - e de seus negócios em geral - se resume a uma combinação de abordagens de gerenciamento, valores compartilhados, estratégia e recursos. É claro que não há uma solução única para incentivar a inovação. Esse processo sempre difere de empresa para empresa e depende de coisas como cultura do local de trabalho,</i> |

|  |  |
|--|--|
|  | <i>sistemas arraigados e talentos e habilidades presentes em sua equipe.</i> |
|--|--|

Muitos empresários geralmente, têm dificuldade em fazer com que seus colaboradores falem honestamente sobre o que realmente está acontecendo em suas organizações. Com muita frequência, os colaboradores escolhem deliberadamente a autocensura por medo de repercussões negativas em sua carreira ou posição social. No entanto, com base na resposta dos (as) empresários (as), quando os colaboradores optam por falar, sugere-se que uma série de coisas positivas pode acontecer, incluindo maior envolvimento e satisfação no trabalho, maior aprendizado, maior inovação e criatividade, menos acidentes e locais de trabalho mais seguros e ainda melhor desempenho financeiro da unidade.

Conforme Maffessoni (2018), o que limita a criatividade dos colaboradores é a falta de um mecanismo adequado que lhes permita expressar sua criatividade. Algumas organizações podem ter uma caixa de sugestões para os colaboradores compartilharem suas ideias. Mas talvez ninguém revise as ideias que chegam ou ninguém responda aos colaboradores que ofereceram suas sugestões.

As organizações que oferecem consistentemente um desempenho superior, são capazes de criar e sustentar uma cultura que nutre a criatividade, eliminando esse medo em seu pessoal. Nas reuniões, os colaboradores são incentivados a compartilhar suas ideias sobre como abordar questões ou aproveitar oportunidades (CORSO; ECKERT; POMPERMAYER, 2020). Seus líderes ouvem — eles dedicam tempo e energia para estudar as ideias e sugestões apresentadas pelos colaboradores. Eles implementam ideias e, mais importante, recompensam e reconhecem os colaboradores cujas ideias foram adotadas. Isso não apenas os motivará, mas também despertará a paixão nos outros para liberar seu próprio potencial criativo (MAFFESSIONI, 2018).

Embora seja verdade que nem todas as ideias que surgem serão viáveis, as organizações que ouvem seus colaboradores são capazes de estimulá-los sinalizando que valorizam o pensamento divergente. Isso requer um certo grau de abertura por parte dos líderes e gerentes da organização — eles devem estar dispostos a deixar de lado seus preconceitos pessoais e outras bagagens e ouvir as ideias dos colaboradores sem julgá-los com antecedência.

Para Ferreira *et al.* (2020), os empresários devem encorajar os colaboradores a implementar suas ideias e fornecer a eles os recursos necessários. As organizações cujos líderes tendem a liderar por meio do medo e da intimidação sempre carecerão de criatividade. Os colaboradores se sentirão inibidos e incapazes de expressar sua criatividade. Por sua vez, isso levará à insatisfação e, portanto, maior desgaste.

O que é preciso para elevar o nível de criatividade dos colaboradores em uma organização? Os empresários precisam promover a comunicação bidirecional e garantir que os colaboradores estejam alinhados com sua visão, missão e valores. Eles serão mais eficientes, produtivos e comprometidos. Em face dessas premissas, sobre se os colaboradores participam das decisões estratégicas da empresa e de que maneira isso ocorre, os empresários esclareceram que:

Quadro 6 – Pergunta e respostas 5

| <b>5) Os colaboradores participam das decisões estratégicas da empresa? De que maneira isso ocorre?</b> |  |
|---|--|
| <b>Empresário 01</b>  | <i>Sim. A tomada de decisão é um conceito central na gestão. É crucial na formulação de políticas, na definição dos objetivos, nas escolhas e na sua implementação. Os gerentes sempre enfrentam a tarefa de tomada de decisão, e o sucesso da organização depende da qualidade da tomada de decisão.</i>  |
| <b>Empresário 02</b>  | <i>Sempre. O processo de tomada de decisão consiste em várias etapas, incluindo a determinação de questões-chave que precisam de resolução, a busca de soluções, a seleção de critérios para a avaliação das soluções e, finalmente, a seleção de uma das soluções. Isso é de extrema importância para os gestores, e é por meio de tais métodos que eles podem aprimorar suas capacidades de tomada de decisão.</i> |
| <b>Empresário 03</b>  | <i>Sim. À medida que o comércio e os negócios se tornam mais sofisticados e dinâmicos, fica mais difícil tomar decisões. Fatores como pressão e tamanho do trabalho, limitações de tempo, variedade de dados disponíveis e ineficiência e escassez de dados tornam o processo ainda mais difícil. Mas, na verdade, a maioria das organizações subestima o valor e a importância da tomada de decisões.</i>           |
| <b>Empresário 04</b>  | <i>Sim. Uma solução para reduzir os erros de tomada de decisão é permitir que os colaboradores participem da tomada de decisão. Como nem todas as decisões são vitais e estratégicas, a participação dos colaboradores em tomadas de decisões menos estratégicas pode reduzir erros nesse processo. Por isso, é necessário que os colaboradores aprimorem sua</i>  |

|  |
|--|
| <i>capacidade organizacional e individual para se qualificarem para a participação na tomada de decisões na organização.</i> |
|--|

A base sólida de qualquer empresa de sucesso são as pessoas. Os colaboradores representam uma fonte de conhecimento e ideias, mas muitas vezes esse recurso permanece inexplorado. Envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão não apenas os capacita a contribuir para o sucesso de uma organização, mas também economiza tempo e dinheiro da empresa em aumento de produtividade e redução de terceirização (CORSO; ECKERT; POMPERMAYER, 2020).

Quando os colaboradores estão envolvidos na tomada de decisões, eles ganham uma participação profissional e pessoal na organização e em seu sucesso geral. Esse compromisso leva ao aumento da produtividade, pois os colaboradores participam ativamente de vários aspectos da empresa e desejam ver seus esforços serem bem-sucedidos em geral. Isso não é apenas benéfico para o crescimento da empresa, mas também é um treinamento prático para os trabalhadores. O aumento da responsabilidade expande os conjuntos de habilidades dos colaboradores, preparando-os para responsabilidades adicionais no futuro (CORSO; ECKERT; POMPERMAYER, 2020).

Envolver ativamente os trabalhadores no processo de tomada de decisão, aumenta o moral geral da empresa. Muitas empresas têm uma separação distinta de poder entre a administração e os trabalhadores; no entanto, o envolvimento ativo dos colaboradores reduz essa lacuna, abrindo as linhas de comunicação entre supervisores e colaboradores. Como participante atuante no processo de tomada de decisão, os colaboradores entendem que suas ideias são uma importante contribuição para a empresa e lhes dá o poder de influenciar o resultado de seu trabalho, levando a uma maior satisfação no trabalho e uma atitude positiva, não apenas em relação as suas posições, mas também à própria empresa (MAFFESSIONI, 2018).

Absorver o talento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, em vez de terceirizar, economiza dinheiro, tempo e oferece à empresa assistência confiável de longo prazo de quem conhece bem a corporação. Contratar uma consultoria externa é caro e pode consumir recursos valiosos em honorários e tempo gasto na atualização de consultores externos em vários aspectos da empresa. No entanto, os colaboradores já estão cientes desses processos, oferecem conhecimento

perspicaz das necessidades da empresa e entendem as políticas da empresa em geral (MAFFESSIONI, 2018).

A participação no processo de tomada de decisão, dá a cada funcionário a oportunidade de expressar suas opiniões e compartilhar seus conhecimentos com outras pessoas. Embora isso melhore o relacionamento entre gerente e funcionário, também incentiva um forte senso de trabalho em equipe entre os trabalhadores. A expressão de pontos de vista abre o diálogo entre os colaboradores, com cada colaborador trazendo suas forças individuais para um projeto.

Também é uma boa maneira de coletar informações sobre os colaboradores, sobre como eles trabalham em um ambiente de equipe e onde o treinamento pode ser necessário, o que leva a um aumento na eficácia e, finalmente, a um aumento no bom trabalho em equipe e no desempenho.

A participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, resultou na criação de valor bem-sucedida em muitas organizações. Embora a medida em que os colaboradores devem participar na tomada de decisões organizacionais ainda seja uma questão de debate. Alguns dizem que o sindicato dos trabalhadores, deve participar com a gestão como parceiros iguais, enquanto alguns acreditam na participação restrita ou limitada, ou seja, participação de colaboradores ou trabalhadores em medida limitada. Existem várias maneiras pelas quais os colaboradores podem participar do processo de tomada de decisão de qualquer organização (FERREIRA et al., 2020). A seguir são apresentadas 07 maneiras de os colaboradores participarem do processo de decisão:

- a) Participação no nível do conselho: A representação dos colaboradores no nível do conselho é conhecida como democracia industrial. Isso pode desempenhar um papel importante na proteção dos interesses dos colaboradores. O representante pode colocar todos os problemas e questões dos colaboradores à frente da administração e orientar os membros do conselho a investir em esquemas de benefícios aos colaboradores.
- b) Participação por Propriedade: A outra forma de garantir a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais é torná-los acionistas da empresa. Induzi-los a comprar ações, adiantar empréstimos, dar

assistência financeira para que possam comprar ações, são algumas das formas de mantê-los envolvidos na tomada de decisões.

- c) **Participação por Negociação Coletiva:** Refere-se à participação dos trabalhadores por meio de acordos coletivos, decidindo, seguindo certas regras e regulamentos. Isso é considerado como uma forma ideal de garantir a participação dos colaboradores nos processos gerenciais. Deve ser bem controlado, caso contrário cada parte tenta tirar vantagem da outra.
- d) **Participação por meio de esquemas de sugestões:** Incentivar seus colaboradores a apresentar ideias únicas pode fazer maravilhas, especialmente em questões como redução de custos, gestão de resíduos, medidas de segurança, sistema de recompensas, etc. Desenvolver um procedimento completo pode agregar valor às funções organizacionais, e criar um ambiente saudável e uma cultura de trabalho.
- e) **Participação por Controle Completo:** É o chamado sistema de autogestão, onde o sindicato dos trabalhadores atua como gestão. Por meio de diretorias eleitas, adquirem o controle total da gestão. Nesse estilo, os trabalhadores lidam diretamente com todos os aspectos de gestão ou questões industriais por meio de seus representantes.
- f) **Participação através do Enriquecimento do Trabalho:** Expandir o conteúdo do trabalho e adicionar motivadores e recompensas adicionais ao perfil de trabalho existente, é uma boa maneira de manter os trabalhadores envolvidos na tomada de decisões gerenciais. O enriquecimento do trabalho oferece liberdade aos colaboradores para explorar sua sabedoria e usar seu julgamento ao lidar com os problemas comerciais do dia a dia.
- g) **Participação através de Círculos de Qualidade:** Um círculo de qualidade é um grupo de cinco a dez pessoas que são especialistas em uma determinada área de trabalho. Eles se reúnem regularmente para identificar, analisar e solucionar os problemas que surgem em sua área de atuação. Qualquer pessoa, da organização, que seja especialista nesse campo específico, pode se tornar seu membro. É uma maneira ideal de identificar as áreas problemáticas e trabalhar sobre elas para melhorar as condições de trabalho da organização.



Os colaboradores podem participar da tomada de decisões organizacionais por meio de vários processos mencionados acima. No entanto, existem outras formas, como participação financeira, Gestão da Qualidade Total, participação por meio de equipes capacitadas, comitês e conselhos conjuntos, por meio dos quais eles podem contribuir com sua parcela para tornar as organizações um lugar melhor para se trabalhar.

Por fim, quando perguntados se podem citar um exemplo de alguma atividade ou processo organizacional que foi posto em prática ou melhorado por meio da sugestão de algum funcionário, os empresários comentaram que:

Quadro 7 – Pergunta e respostas 6

| <b>6) Você pode citar um exemplo de alguma atividade ou processo organizacional que foi posto em prática ou melhorado por meio da sugestão de algum funcionário?</b> |  |
|--|--|
| <b>Empresário 01</b>   | <i>Coloque limites em seu apoio: ser solidário pode sair pela culatra, especialmente se você enviar involuntariamente a mensagem de que todas as vozes são iguais. Deixe claro que você valoriza uma entrada ponderada mais do que qualquer entrada. Incentive os funcionários a pensar sobre os problemas de sua perspectiva, considerando possíveis restrições, obstáculos e várias partes interessadas. Uma maneira de fazer isso é criar campanhas direcionadas nas quais, por um período limitado de tempo, você incentiva as pessoas a apresentarem ideias que atendam a um determinado imperativo ou desafio estratégico. Por exemplo, pense em uma situação em que uma organização deseja incentivar os clientes a acessar seu site em vez de ligar para o número gratuito. Aqui o líder pode definir claramente o problema, juntamente com quaisquer restrições ou questões potenciais que precisam ser consideradas.</i> |
| <b>Empresário 02</b>   | <i>Seja acessível, mas exija alta responsabilidade: alguns funcionários relutam apenas em falar em grupos, como reuniões. Nesses casos, convidá-los pessoalmente para compartilhar seus pensamentos e preocupações com você em particular pode render mais e melhores percepções. Isso pode envolver ir ao escritório e solicitar informações diretamente ou agendar check-ins individuais regulares. Ao mesmo tempo, estabeleça altas expectativas para encorajar contribuições de alta qualidade. Por exemplo, antes de iniciar qualquer reunião, estabeleça uma agenda clara e defina o objetivo da conversa seguinte (por exemplo, “OK, então temos 60 minutos reservados para focar no tópico X hoje, onde realmente queremos detalhar Y particular desafio.”) e também exigem</i>  |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <i>alto desempenho (por exemplo, “Este é um momento crítico para este projeto e eu realmente preciso que você traga suas melhores ideias.”</i>  |
| <b>Empresário 03</b> | <i>Ajude as pessoas a enxergarem seus preconceitos: a maioria dos funcionários verá uma determinada política ou processo de uma perspectiva estreita e funcional e muito poucos reconhecem que têm uma visão tão tendenciosa da situação. Você obterá informações melhores se ajudar os funcionários a entender o quadro geral antes de propor uma solução. Você pode sugerir que os membros da equipe realizem uma reunião (ou reuniões) com várias partes interessadas importantes para entender melhor o problema, a situação ou a preocupação antes de propor sua própria solução. Por exemplo, se uma determinada política está frustrando um funcionário, peça que ele se encontre com as pessoas envolvidas na criação ou implementação dela para entender seu propósito, a história de como surgiu e o que foi tentado anteriormente. Com essa perspectiva, o funcionário pode propor uma solução muito mais bem informada e viável que satisfaça o objetivo geral.</i> |
| <b>Empresário 04</b> | <i>Feche o ciclo: funcionários que dedicam tempo para aprender o contexto mais amplo e dar sugestões construtivas merecem feedback sobre o que você fez — ou não — com suas contribuições e por quê. Fechar o ciclo não apenas incentiva os funcionários a continuarem a falar, mas também encoraja os outros, quando eles veem que expressar opiniões de forma construtiva tem um impacto significativo e positivo.</i>  |

As respostas dos (as) entrevistados (as) revelam que, quando se trata de clientes, as empresas sabem que ouvir — os pontos positivos e negativos — é fundamental para reter compradores e impulsionar o crescimento. Quando se trata de funcionários, o mesmo vale. Os funcionários querem ser ouvidos tanto quanto os clientes, e ouvir o que eles têm a dizer pode ser mais do que uma experiência reveladora. Pode significar progresso e inovação.

Ferreira et al. (2020) estimam que 96% dos clientes insatisfeitos não reclamam quando estão insatisfeitos. Desse grupo, 91% levarão silenciosamente seus negócios para outro lugar permanentemente. Isso é muita receita perdida. Não é difícil imaginar que métricas de insatisfação semelhantes, se aplicarem aos membros da equipe. Quando os funcionários saem e não fornecem um motivo, principalmente quando isso acontece repetidamente ou dentro da mesma equipe ou departamento, você pode considerar que eles estão exercendo seu direito de seguir em frente sem reclamar.

Funcionários que sabem que são ouvidos são mais engajados e produtivos. Quando os membros da equipe têm voz, eles estão dispostos a usá-la. Um estudo de Ribeiro (2021) descobriu que, enquanto as empresas estão procurando novas maneiras de melhorar, 82% de seus funcionários têm ideias que podem ajudar a atingir seus objetivos. Infelizmente, o mesmo estudo descobriu que mais de 1/3 dos funcionários acha que sua empresa não ouve suas ideias de melhoria. Sua organização está perdendo oportunidades de inovar, melhorar a eficiência e atender seus clientes? Só há uma maneira de descobrir - ouça.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mostrou os conceitos de empreendedorismo corporativo, desta forma quando analisado o que os autores Corso, Eckert e Pompermayer (2020); Dornelas (2008); Fernandes (2018); Ferreira *et al.* (2020); Freitas e Manhães (2016); e Maffessoni (2018) explicaram sobre a temática e o que foi de grande valia para entendimento sobre o empreendedorismo corporativo, como o administrador pode atuar e ao mesmo tempo mostrou algumas estratégias para a utilização do empreendedorismo corporativo no auxílio do processo de inovação.

O empreendedorismo corporativo é um tema cada vez mais relevante no mundo dos negócios. Através da inovação, da criatividade e da busca por soluções diferenciadas, as empresas podem se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, para que o empreendedorismo corporativo seja implementado de forma eficaz, é necessário que as empresas tenham um ambiente propício à inovação e à criatividade, e que possuam uma cultura que valorize essas características.

O empreendedorismo corporativo dos sujeitos entrevistados, se manifesta por meio de esforços de desenvolvimento interno, considerados de grande importância para o desenvolvimento econômico e de importância crescente para a sobrevivência, lucratividade, crescimento e renovação da empresa. O empreendedorismo corporativo não é apenas de interesse para a compreensão do desenvolvimento das empresas, mas também altamente relevante para o desenvolvimento de uma economia.

Uma das contribuições mais significativas do comportamento do empreendedor corporativo, encontra-se nos processos de aprendizagem organizacional que fortalecem a capacidade dos colaboradores de analisar mercados e formular novos

produtos. No entanto, as estratégias que podem aumentar o comportamento empreendedor corporativo incluem o seguinte: desenvolver um sistema de reforço positivo, produzir equipes de inovação, apoiar e fomentar um ambiente empreendedor, fornecer capital para empreendedores corporativos, reduzir os limites organizacionais e facilitar o suporte de gestão.

O estudo realizado em quatro empresas do ramo atacadista de Parintins-AM mostrou que a implementação de estratégias de empreendedorismo corporativo pode trazer resultados significativos para a melhoria da gestão e crescimento dos negócios. A inovação, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a busca por parcerias estratégicas e a valorização dos colaboradores são alguns dos aspectos fundamentais que contribuem para o sucesso do empreendedorismo corporativo.

Um dos principais desafios para a implementação do empreendedorismo corporativo é a criação de um ambiente propício à inovação e à criatividade. Para isso, é importante que as empresas incentivem a geração de ideias e o debate de novas soluções, além de proporcionarem um clima organizacional que valorize a experimentação e a aprendizagem. É também fundamental que a empresa ofereça suporte para que essas ideias possam ser transformadas em projetos concretos.

Outro ponto importante para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é a busca por parcerias estratégicas. As empresas podem estabelecer alianças com outras empresas, instituições de pesquisa e desenvolvimento ou até mesmo com startups para desenvolver novos produtos e serviços. Essa abordagem pode trazer inovação e diferenciação para o negócio, além de ajudar a empresa a se manter atualizada em relação às tendências do mercado.

A valorização dos colaboradores também é um aspecto fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. É importante que a empresa ofereça um ambiente de trabalho que estimule a criatividade, a colaboração e a autonomia dos funcionários. Além disso, é fundamental que a empresa ofereça treinamentos e capacitações para que os colaboradores possam desenvolver suas habilidades e competências empreendedoras.

Por fim, é importante destacar que a implementação do empreendedorismo corporativo é um processo contínuo e que demanda uma cultura organizacional voltada para a inovação e a criatividade. As empresas que desejam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo devem estar sempre em busca de novas soluções e de novas formas de fazer negócios, além de estarem atentas às tendências

e às mudanças do mercado. O empreendedorismo corporativo pode ser um caminho para a diferenciação e o sucesso das empresas, desde que seja implementado de forma estratégica e consistente.

## REFERÊNCIAS

CORSO, Rodrigo Luiz; ECKERT, Alex; POMPERMAYER, Rogério. A relação entre governança corporativa e empreendedorismo corporativo: uma análise bibliométrica. **RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v.5, n.2, 2020.

Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/2310>. Acessado em: 08 de março de 2021.

DORNELAS, José. **Tipos de empreendedores**. 2008. Disponível em: [http://www.josedornelas.com.br/wpcontent/uploads/2008/02/empreendedorismo\\_na\\_pratica\\_c\\_apitulo\\_2.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wpcontent/uploads/2008/02/empreendedorismo_na_pratica_c_apitulo_2.pdf). Acesso em: 25/10/2020.

FERNANDES, R. **Tipos de empreendedores: qual é o seu? Saiba mais e se identifique aqui**. 2018. Disponível em: <https://capitalsocial.cnt.br/tipos-deempreendedores/>. Acesso em: 30/10/2020.

FERREIRA, Lucas Silvestre et al. Empreendedorismo corporativo e jogos empresariais como estratégia e inovação organizacional. **RCA – Revista Científica da AJES**, Juína/MT, v. 9, n. 19, p. 132 – 150, 2020. Disponível em: <http://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/393/317>. Acessado em: 08 de março de 2021.

FREITAS, A.C.; MANHÃES, V.R. **Análise do perfil do empreendedor no município de Campos dos Goytacazes**. 2016. Disponível em: <http://bd.centro.iff.edu.br/xmlui/handle/123456789/1146>. Acesso em: 15/10/2020.

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

MAFFESONI, Josiane. **Empreendedorismo Corporativo: estudo de casos múltiplos sobre a trajetória de cinco empresários atuantes na cidade de Chapecó-SC**. 2018. 85 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, Santa Catarina, 2018.

MARQUES, Luís Filipe Neves. **Os Antecedentes Organizacionais do Empreendedorismo Corporativo: um Instrumento de avaliação**. 2020. 71 f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2020.

MIGUEZ, Viviane Brandão; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49193/empreendedorismo-e-inovacao--a-evolucao-dos-fatores-que-influenciam-o-empreendedorismo-corporativo>. Acessado em: 08 de março de 2021.

RIBEIRO, T.M. A criação de negócios por empreendedores jovens: estudo de casos múltiplos no estado de Sergipe. **Rev. de Emp. e Gest. de Peq. Emp - REGEPE**, 2012. vol.1(1).

RIBEIRO, Matheus Bessas. **Tendências do empreendedorismo corporativo**: um estudo bibliométrico. 2021. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I.F. Mentalidade empreendedora: o modo de pensar do indivíduo empreendedor. **Revista de Emp. e Gest. de Peq. Emp**, São Paulo, 2017, v. 6, n. 3, p. 495-524,.

SILVA, A. C. A. **Perfil empreendedor**: as principais características e os tipos de um empreendedor de sucesso. 2014. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/5375/1/20650723.pdf>. Acesso em: 20/10/2020.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2: A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31 – 42.

SIMÕES, N. O que é, realmente, um empreendedor. 2008. Disponível em: <http://admcefetmg.blogspot.com/2008/05/o-que-realmente-um-empendedor.html>. Acesso em: 18/10/2020.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1: Roteiro da Entrevista

#### Identificação dos (as) Empresários (as)

Nome:

E-mail:

Formação:

Cargo que ocupa:

Quanto tempo ocupa o cargo

- 7) Em sua opinião, qual o significado de Empreendedorismo Corporativo?
- 8) Os colaboradores costumam contribuir com ideias e sugestões de melhoria?  
De que maneira isso ocorre?
- 9) O empreendedorismo corporativo influenciou ou influencia a cultura organizacional da sua empresa?
- 10) A empresa incentiva os colaboradores a sugerir novas ideias? De que maneira isso ocorre?
- 11) Os colaboradores participam das decisões estratégicas da empresa? De que maneira isso ocorre?
- 12) Você pode citar um exemplo de alguma atividade ou processo organizacional que foi posto em prática ou melhorado por meio da sugestão de algum funcionário?