

Empreendedorismo corporativo: desafios em uma empresa do setor químico

O empreendedorismo corporativo é a transformação e reinvenção de uma companhia por completo e o intraempreendedor é o ator que protagonista essa transformação. O tema desse estudo é uma tendência atual e há uma lacuna nas pesquisas sobre empresas que estão desenvolvendo inovações em seus processos. O objetivo desse trabalho é compreender que os desafios um empreendedor corporativo enfrenta para desenvolver ações inovadoras em uma empresa do setor químico. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório, pois busca aprofundar o conhecimento sobre o empreendedorismo corporativo e suas aplicações dentro da empresa Química S.A., com entrevista semiestruturadas, o trabalho contou com a participação de seis entrevistados de diferentes áreas dentro da companhia, com essas entrevistas sendo analisadas qualitativamente sobre o discurso dos profissionais. A Química S.A. foi caracterizada pelos entrevistados como uma empresa que está no caminho da inovação, porém ainda não apoia seus funcionários que têm proatividade, resiliência e senso de propriedade (competências essenciais em um intraempreendedor) em sua trajetória empreendedora, não oferecendo oportunidades ou o devido reconhecimento a eles. A empresa estudada está em um processo profundo de inovação, mas não consegue tangibilizar e comunicar as ações necessárias para que os funcionários sejam reconhecidos, dificultando a jornada empreendedora deles e não valorizando suas atitudes.

Palavras-chave: Empreendedorismo corporativo; Intraempreendedorismo; Inovação.

Corporate entrepreneurship: challenges in a chemical company

Corporate entrepreneurship is the transformation and reinvention of a company as a whole, and the intrapreneur is the actor who plays this transformation. The theme of this study is a current trend and there is a gap in research on companies that are developing innovations in their processes. The objective of this work is to understand the challenges that a corporate entrepreneur faces to develop innovative actions in a company in the chemical sector. The research is characterized as an exploratory case study, as it seeks to deepen the knowledge about corporate entrepreneurship and its applications within the company Química S.A., with semi-structured interviews, the work had the participation of six interviewees from different areas within the company, with these interviews being analyzed qualitatively about the professionals' discourse. Química S.A. was characterized by respondents as a company that is on the path of innovation, but still does not support its employees who have proactivity, resilience, and a sense of ownership (essential skills in an intrapreneur) in their entrepreneurial trajectory, not offering opportunities or due recognition to them. The company studied is in a deep process of innovation, but it is not able to make tangible and communicate the actions necessary for employees to be recognized, hindering their entrepreneurial journey, and not valuing their attitudes.

Keywords: Corporate entrepreneurship; Intrapreneurship; Innovation.

Topic: Área Temática

Received: 05/04/2022

Approved: 20/06/2022

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Rebeca Moreno Caetano
Centro Universitário Fei, Brasil
beca3002@gmail.com

Edson Coutinho da Silva
Centro Universitário Fei, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3143929651670996>
dr.edson.coutinho@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0013

Referencing this:

CAETANO, R. M.; SILVA, E. C.. Empreendedorismo corporativo: desafios em uma empresa do setor químico. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.2, p.187-205, 2022. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0013>

INTRODUÇÃO

Desde os estudos de Dornelas (2003), o empreendedorismo vem cada vez mais sendo observado dentro das empresas, independentemente do setor. O intraempreendedorismo é um componente elementar para o processo de inovação – de produto, serviço ou processos – com o objetivo de criar algo.

Há autores abordam o conceito de empreendedorismo corporativo através da criação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços (SPANN, et al., 1988; JENNINGS et al., 1989). Porém, grande parte dos pesquisadores desenvolvem seus trabalhos sobre a visão de que o empreendedorismo corporativo é muito mais que desenvolver novos produtos ou serviços, mas a transformação e reinvenção de uma companhia por completo, correspondendo a um conjunto de oportunidades somadas a novos recursos gerados internamente na organização (BURGELMAN, 1983; CHUNG et al., 1997; COVIN et al., 1991)

Zahra (1995) afirma que o empreendedorismo corporativo é a soma da inovação, da revitalização e dos esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. A inovação envolve muito mais que apenas a criação de produtos, relaciona-se também a criação de novos processos e sistemas organizacionais. A revitalização significa a renovação das operações da empresa, mudando suas abordagens e escopo. Por fim, nos novos negócios, a empresa desenvolverá novas atividades, expandindo suas operações através da exploração de mercados existentes ou novos.

Contextualizado o tema, existem dois fatores principais para a sua escolha, o primeiro é o fator acadêmico, pois o empreendedorismo corporativo é uma tendência atual, e, com a pesquisa, notou-se uma oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre o tema e sobre os empreendedores que trabalham em diferentes áreas dentro das empresas. O outro fator é profissional, pois a autora se identifica com as características que definem um empreendedor, porém, como não existem cargos que definam a função que um empreendedor tem, a autora achou conveniente pesquisar sobre os diferentes profissionais que têm esse papel dentro da empresa em que ela trabalha, sendo eles profissionais das áreas de: inovação, projetos, produto e marketing.

Apesar do tema ser uma tendência atual, não existem muitos estudos de caso recentes que abordem a perspectiva e dificuldades dos funcionários de empresas multinacionais. As pesquisas sobre empreendedorismo corporativo na indústria química são quase nulas, a mais recente encontrada é a de Piscopo (2006), em que ele buscou analisar e entender quais eram os benefícios e dificuldades resultantes da prática do empreendedorismo corporativo em uma empresa de base tecnológica química. Mesmo que o segmento seja relacionado com a presente pesquisa, a empresa estudada por este autor é de base tecnológica, com isso, há um gap de pesquisas que abordem os processos e funções de empresas que já são inovadoras em seus produtos, mas que estão passando pelo processo de inovação organizacional, modernizando seus processos e suas burocracias internas. Essa diferença de maturidade de inovação torna as batalhas dos empreendedores corporativos diferentes das que enfrentadas por empreendedores em empresas de outros segmentos e com outros níveis de inovação interna.

Com isso, a pergunta problema é: *“Que desafios um empreendedor corporativo enfrenta para*

desenvolver ações inovadoras em uma empresa do setor químico?” Assim sendo, o objetivo é compreender que desafios um empreendedor corporativo enfrenta para desenvolver ações inovadoras em uma empresa do setor químico. Espera-se entender com este estudo de caso quais são os desafios que os empreendedores corporativos enfrentam em sua jornada no intraempreendedorismo, tentando implementar ações inovadoras dentro da indústria química, onde os produtos são inovadores, mas os processos internos não.

REVISÃO TEÓRICA

Inovação e Empreendedorismo

A inovação não é um assunto novo na literatura. Schumpeter, em 1942, já conceituava a inovação e sua importante relação com o ambiente econômico. Ele definiu essa como sendo uma aplicação comercial ou industrial de algo novo, podendo ser um produto, processo, método de produção, ou ainda um novo modo de uma empresa se organizar comercialmente ou financeiramente (SCHUMPETER, 1942). Por mais que a inovação seja recorrentemente relacionada apenas a criação de novos produtos, diversos autores concordam que a inovação deve ser analisada de uma maneira mais ampla, como uma ferramenta para a mudança, seja essa mudança nos processos internos, em uma nova metodologia de marketing, na mudança das práticas de negócios, na organização estrutural do local de trabalho ou nas relações com os *stakeholders* (OECD, 2006; DORNELAS, 2003; DRUCKER, 1985).

A inovação relaciona-se com a transformação do ambiente onde o indivíduo está inserido, sendo um meio específico pelo qual os empreendedores exploram uma oportunidade de mercado, buscando indícios de que essa inovação tenha sucesso (DORNELAS, 2003; DRUCKER, 1985). A inovação é considerada um fator essencial para obter competitividade, e a ascensão das empresas inovadoras pode ser alcançada através da “*destruição criativa*”, conceito definido por Schumpeter (1942) que é amplamente utilizado na atualidade (FOSTER et al., 2002). Schumpeter (1942) defende que o processo de destruição criativa, o qual as empresas devem se adaptar para sobreviverem, ocorre quando diversas tecnologias são viáveis, e aplicáveis ao mercado, tornando as tecnologias existentes obsoletas e ultrapassadas (NOGAMI, 2019).

Empresas que utilizam a inovação como um modo de perseguir oportunidades de mercado, incentivam seus funcionários a serem autônomos e criativos, abandonando modelos rígidos de hierarquia, que por muitas vezes inibem os comportamentos e ações empreendedoras dos colaboradores (IRELAND et al., 2006). Além da utilização da inovação como meio de perseguir oportunidades de mercado, diversos autores reconhecem a importância estratégica da criatividade e da inovação para manter as organizações saudáveis, viáveis e competitivas (GUTH et al., 1990; BARTLETT et al., 2002; BOISOT et al., 1998).

Uma inovação com um caso bem conhecido é a inovação do modelo de negócio e Christensen et al. (2016) expõem a verdade sobre o modelo de negócios inovador: não são os atributos e capacidades da inovação que fazem com que uma companhia tenha sucesso ou não, mas a sua natureza. Se a essência da ideia é alinhada com as prioridades da organização, a inovação terá uma chance muito maior de se adaptar dentro dela. No entanto, se não for consistente com suas prioridades, a inovação provavelmente não será

bem incorporada à empresa, podendo estar presente apenas na teoria e não na rotina empresarial. Ao invés da empresa tentar adaptar seu negócio atual a um negócio existente, como a Blockbuster fez, ao tentar responder a Netflix, com o DVD-by-mail (modelo falho, pois não estava de acordo com os princípios, tradições e cultura da organização), ela deve investir em desenvolver seu próprio modelo de negócios, inovando a sua própria maneira.

Inovação é essencial para explicar o crescimento econômico, o desenvolvimento de empresas e sua competitividade e o empreendedor é o inovador central, cuja função principal é alocar recursos existentes a novos usos e combinações, sendo capaz de promover o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1934; SCHUMPETER, 1982). Empreendedorismo é inovação e a atualização da inovação¹.

De acordo com Dornelas (2003), empreendedorismo consiste em fazer algo novo e diferente, mudando a situação atual e explorando novas oportunidades, focando na inovação e na geração de valor. Outra definição complementar é a de que o empreendedorismo é o processo de criação de valor, pela utilização diferente dos recursos, buscando uma oportunidade de mercado (STEVENSON, 1993). A inovação, o risco e a autonomia são considerados como os três elementos que baseiam as atividades empreendedoras (LONGENECKER et al., 1997).

Segundo Brito et al. (2021) e Hisrich et al. (2014), o empreendedorismo corporativo, ou seja, o empreendedorismo gerado dentro das grandes corporações, é fundamentado em quatro elementos: 1) novo empreendimento, onde é criado um novo negócio dentro de uma organização existente, gerando inovação em produtos e serviços, 2) espírito de inovação, buscando o aprimoramento em processos, serviços e produtos, assim como o desenvolvimento profissional e pessoal, 3) auto renovação, com o objetivo de ser mais competitivo e mudar a estratégia da organização, tem-se uma reforma empresarial, 4) Proatividade, buscando e criando novas oportunidades de mercado, assim como apontando para a direção onde deve-se arriscar (HISRICH et al., 2014).

Tipos de Empreendedores

Para iniciar a contextualização sobre os tipos de empreendedores Julien (2010) apresenta quatro ângulos para a análise do empreendedorismo, são elas: 1) criação de uma nova empresa, 2) criação de uma empresa a partir da reprodução ou imitação de outra, 3) retomada de uma empresa com mudanças, 4) ampliação do mercado de grandes organizações via intraempreendedorismo. O empreendedor, assim como o empreendedorismo, é muito associado à inovação, onde ele movimenta recursos e possivelmente corre riscos (DEGEN, 2005). O empreendedor não necessariamente precisa ser dono do capital empregado à empresa, ele é sempre relacionado ao ato de inovar, onde sua função é principal é alocar recursos existentes a novos usos e novas combinações (SCHUMPETER, 1934).

Para auxiliar suas ações, o empreendedor aperfeiçoa competências, habilidades e atitudes, melhorando sua percepção sobre as oportunidades de mercado (SERTEK, 2012), desse modo, ele desenvolve

¹ https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2257783

características que o difere dos demais (GARTNER, 1988; FILLION, 1999; DORNELAS, 2003). Embora haja mais de 30 anos de pesquisas sobre essas características ainda não foi possível identificar um retrato psicológico e comportamental completamente científico e singular para o empreendedor (FILLION, 1999). Hisrich et al. (2014) alegam que diversos autores concordam que as principais características de um empreendedor englobam: iniciativa e coragem, organização e reorganização dos mecanismos sociais e econômicos, tolerância ao risco e/ou fracasso etc. Uma das características empreendedoras mais citadas pelos pesquisadores é a aptidão ao risco. Empreendedores aceitam e estão propensos ao risco (HORNSBY et al., 1993; DEGEN, 2005; MCCLELLAND, 1961). Posteriormente, na seção 2.4, será abordado novamente o assunto sobre as competências empreendedoras.

Há de se reconhecer que, para que haja empreendedorismo nas empresas é essencial que os membros da organização tenham características empreendedoras (HORNSBY et al., 1993) e o empreendedorismo corporativo (intraempreendedorismo) é a identificação, evolução, captura e implantação de novas oportunidades de negócio, que “requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa, conduzem para a criação de novas competências empresariais” (DORNELAS, 2003). As principais características de um empreendedor corporativo, segundo Peter Drucker (1993), são: criatividade, insatisfação com o status quo e autodeterminação. Esse tipo de empreendedor é sonhador como o empreendedor individual, mas ao invés de montar seu negócio próprio para viabilizar suas ideias, ele usa a estrutura da corporação onde trabalha, assumindo a responsabilidade pela concepção de diferentes tipos de inovações dentro dela (PINCHOT, 1989). As atividades que um intraempreendedor efetua são aquelas que evidenciem qualquer tipo de mudança e upgrade dentro da organização que de alguma maneira tem como resultado maior valor ao acionista ou cliente (HASHIMOTO, 2006).

O profissional intraempreendedor apresenta conduta de dono da empresa. Em outras palavras, assume responsabilidades, possui compromisso e motivação, com uma visão mais abrangente que um administrador, ele não se contenta em executar apenas o que deve ser executado, ele deseja e busca fazer mais, provocando uma modernização dentro da organização (DORNELAS, 2003).

Dentro dos intraempreendedores também existem algumas categorizações. Elas podem ser separadas em quatro perfis principais: os idealizadores, indivíduos que possuem muita criatividade, ampla visão de mercado, facilidade ao identificar oportunidades, propor novas ideias e instigar mudanças, além de ter motivação para conduzir os projetos, refinador, são aqueles que não possuem tendência para ter ideias iniciais e começar projetos, mas são os que fazem essas ideias e projetos evoluírem, identificando falhas e riscos, assim como complementam as abordagens dos idealizadores, experimentador, são aqueles que têm aptidão à adaptabilidade e propensão ao risco, lidando muito bem com os desafios e com as incertezas, sempre aprendem com os projetos pilotos, fazendo mudanças ao longo de seu desenvolvimento, por fim tem-se o executor, onde sua principal capacidade é a de escalonamento dos projetos, transformando os protótipos e experimentos em larga escala. Esse tipo de intraempreendedor tem foco nos prazos e no

atingimento das metas empresariais².

As principais diferenças que Dornelas (2003) retrata entre o empreendedor individual e o empreendedor corporativo é que o empreendedor individual tem como objetivo criação de riqueza, busca recursos com investidores, é responsável pela criação da estratégia e da cultura dentro da empresa, não trabalha com regras claras, foco no curto prazo e anseia por passos e procedimentos rápidos. Em contrapartida, o empreendedor corporativo tende a focar mais na melhoria e na construção da imagem da empresa, realocando recursos existentes dentro da própria corporação, sempre trabalha alinhado à cultura da empresa e explora oportunidades que são coerentes com a estratégia organizacional, lida com muitas burocracias e regras e tem um horizonte de médio e longo prazo.

Desafios do Empreendedor Corporativo

Os empreendedores corporativos enfrentam diversas dificuldades em sua trajetória dentro das empresas. Nessa seção serão abordadas os papéis que a cultura, hierarquia, autonomia e motivação têm no processo de empreendedorismo dentro das corporações e o quanto a cultura e o ambiente organizacional contribuem com políticas, rituais, símbolos e comportamentos para desenvolver esse processo e desenvolver o perfil empreendedor dentro da organização (CHÉR, 2014).

Muitos autores, por um lado, enfatizam o papel crítico que a cultura empresarial tem no processo empreendedor (OUCHI, 1980; DEAL et al., 1982; DESHPANDE et al., 1989; SACKMANN, 1992; MARTIN, 1992; DORNELAS, 2003; CHÉR, 2014). Por outro lado, Kanter (1985) realça que a cultura tem uma parte fundamental em motivar e moldar comportamentos empreendedores dentro da corporação. Dornelas (2003) aponta que “o empreendedorismo corporativo só será efetivo em uma organização caso o ambiente corporativo seja propício para que isso ocorra”, ou seja, mesmo que a organização tenha um plano de ação bem definido, com metas, treinamentos e ensine as pessoas que o empreendedorismo é essencial para a empresa, tais ações serão ineficazes caso o ambiente não esteja incorporado à cultura organizacional.

Além da cultura desconectada com intraempreendedorismo, a hierarquia também é motivo de conflito. Diversas empresas almejam o recrutamento de funcionários com o perfil empreendedor, contudo, após a contratação, esse funcionário é obrigado a seguir os preceitos e regras impostas pela organização, deixando de lado sua autonomia e liberdade, restringindo sua autossuficiência (LANA, 2010). Outro equívoco que incentiva comportamentos reativos, impedindo que a cultura empreendedora seja disseminada em todos os níveis da organização, é o fato de que apenas os líderes da alta diretoria e as abordagens *top-down* são capazes de implementar ações empreendedoras dentro da organização (DORNELAS, 2003).

A motivação é o processo que fica responsável pela intensidade, persistência e direção dos esforços de um indivíduo para alcançar um objetivo (ROBBINS, 2005), é o entusiasmo que alimenta a ação humana e, quando impulsionado, torna mais simples a dedicação para atingir uma meta, com isso, observa-se que as pessoas motivadas são mais empenhadas e conseqüentemente mais produtivas (BRUNING et al., 2015), ou

² <https://www.innoscience.com.br/ebook-inovacao-corporativa>

seja, quando a motivação é bem direcionada, alavanca atitudes, pensamentos e a produtividade do funcionário (BIAZZI, 2017). Dentro das empresas a motivação é um condicionante ao bem-estar dos colaboradores (EESLEY et al., 2006).

Um dos principais desafios para que uma empresa tenha sucesso e seja sólida e sustentável é o nível de eficácia no recrutamento de pessoas comprometidas e motivadas. Essa motivação dentro das organizações acontece através de várias possibilidades: boa remuneração, recursos disponíveis, reconhecimento por performance e desempenho, ambiente saudável e a possibilidade de estar envolvido em projetos inovadores. Para os intraempreendedores apenas essas possibilidades não são o suficiente, eles almejam o envolvimento com a empresa em um nível elevado, eles buscam algo a mais do que o entusiasmo momentâneo e passageiro (CHÉR, 2014).

Eesley et al. (2006) mostram quais são os principais problemas dentro de uma empresa que podem tornar impossível o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo: punição ao risco e aos erros à novas ideias, não promover e incentivar ações de fortalecimento e melhoria, missão, prioridades e objetivos pouco claros, má estrutura e comunicação, impedindo o fluxo de informações úteis, não disponibilização de recursos e de tempo adequado para o desenvolvimento das atividades, baixo incentivo e recompensa por ações tomadas pelos funcionários, políticas não saudáveis, lutas e competição internas, sem a colaboração entre os times. Com esses desafios, o empreendedorismo pode ser suprimido, ou até mesmo extinto nas organizações, visto que as ideias inovadoras exigirão tanto empenho dos funcionários para serem implantadas que eles acabam por não ter a motivação necessária para colocá-las em prática (BARBOSA, 2015).

As restrições e barreiras organizacionais ao empreendedorismo dificultam e tornam burocráticas as práticas de inovação. No quadro 1 pode-se notar diversos pontos que dificultam o empreendedorismo corporativo, com diversos aspectos que podem influenciar negativamente os intraempreendedores.

Quadro 1: Restrições organizacionais ao empreendedorismo corporativo.

Sistemas	Estruturas	Direcionamento estratégico	Políticas e procedimentos	Pessoas	Cultura
Sistemas de avaliação e recompensa mal digeridos	Muitos níveis hierárquicos	Falta de metas de inovação	Ciclos de aprovação longos e complexos	Medo da falha	Valores mal definidos
Sistemas de controle opressivos	Estrutura de controle estreita	Falta de estratégia formal para o empreendedorismo	Muita documentação, excesso de burocracia	Resistência à mudança	Falta de consenso em relação às prioridades
Sistemas inflexíveis de definição de orçamentos	Responsabilidade sem autoridade	Falta de visão da alta direção	Excessiva segurança ou fixação às regras atuais	Complacência	Falta de adequação da oportunidade com os valores atuais
Sistemas de planejamento exageradamente formais e rígidos	Gerenciamento <i>top-down</i> . Canais de comunicação restritos	Falta de comprometimento dos executivos sênior. Falta de referências (pessoas) empreendedoras na direção	Critérios de performance não-realistas	Orientação ou foco no curto prazo. Talentos e habilidades inapropriados	Valores conflitantes com os requisitos necessários ao empreendedorismo

Fonte: Dornelas (2003).

Competências Empreendedoras

Como mencionado anteriormente, ainda não foi possível identificar um retrato psicológico e comportamental completamente científico e singular para as características do empreendedor, por mais que haja mais de 30 anos de pesquisas sobre essas características (FILLION, 1999). Contudo, segundo

levantamento feito por Dornelas (2007), há diversas características citadas por diferentes autores e as mais citadas são: aptidão ao risco, autonomia, inovação e realização. Além dessas características, há traços psicológicos que são relacionados ao empreendedor, como a autorresponsabilidade para resolução de problemas, estabelecimento e atingimento de metas por mérito próprio, aceitação de risco (como mencionado anteriormente) como algo intrínseco à habilidade, e conhecimento do produto e dos resultados da realização da tarefa (MCCLELLAND, 1961).

Além das características, Hisrich et al. (2014) trazem uma análise das habilidades e das competências dos empreendedores de uma maneira mais profunda, no qual as habilidades podem ser categorizadas em três principais áreas: técnica, onde a conduta pessoal e profissional auxiliam o desenvolvimento do trabalho em equipe e conhecimento técnico, habilidade administrativa, abrange todas as tomadas de decisões nas tarefas específicas do trabalho, pessoal, referente ao comportamento do indivíduo, como a afeição ao risco, resiliência, liderança, espírito de inovação e tendência a mudança.

O espírito de inovação é algo frequentemente relacionado às atitudes empreendedoras e, depois de oito anos de pesquisa, Dyer et al. (2011) chegaram à conclusão de que as pessoas não nascem inovadoras, mas podem desenvolver essa competência ao longo de suas vidas. A habilidade de inovar e gerar novas ideias não é apenas função da capacidade cerebral, mas também do desenvolvimento de comportamentos.

As competências de descoberta e execução são complemento do “DNA dos inovadores”, e por marcarem presença no início do processo de inovação, as competências de descoberta são muito importantes pois elas dão base para o inovador: (i) questionar e fazer perguntas que enfrentem o senso comum empresarial e as ortodoxias dos setores; (ii) observar o comportamento dos *stakeholders*, buscando oportunidades de mudar o modo como se faz as atividades e oportunidades de melhoria; (iii) trabalhar em equipe, lidando com pessoas com diferentes formações, gerações, especialidades, combinando suas ideias com times interdisciplinares, que podem trazer novas ideias e perspectivas; (iv) experimentar novos projetos, testando incertezas e hipóteses, buscando aprendizados e *insights* rápidos, obtendo dados do comportamento esperado no futuro; e (v) associar diferentes ideias, visões e perspectivas, conectando-as e gerando uma solução nova, reconfigurando os problemas existentes (DORNELAS, 2003; GREGERSEN et al., 2011)

Além das competências de descoberta, há como complemento as quatro competências de execução, que são as utilizadas para que as ideias se tornarem realidade: (i) capacidade analítica, ou seja, coleta e organização de dados para uma tomada de decisão assertiva; (ii) planejamento, relacionado a habilidade de traçar metas e planos, considerando todas as atividades necessárias para atingir o objetivo esperado; (iii) detalhamento apropriado, pois com a especificação adequada as atividades ocorrem conforme planejado, sem deixar nada fora do radar; e (iv) auto disciplina para seguir todo o planejamento e cronograma definido, superando os possíveis desafios e garantindo os resultados esperados (GREGERSEN et al., 2011).

Os intraempreendedores têm insatisfação com a rotina e *status quo*. Assim, costumam estar à frente de sua equipe, tem autodeterminação, são criativos e inovadores (ANGELO, 2003, DRUCKER, 1993), buscam sua independência dentro da corporação, sendo desafiadores e perseverantes (BASSO et al., 2004).

Materiais e Métodos

Este estudo de caráter exploratório tem como objetivo conhecer e buscar maiores informações sobre um intraempreendedorismo, buscando familiarizar com o tema, obtendo novas perspectivas sobre ele (GIL, 2002; VERGARA, 2004). Quanto ao delineamento, utilizou-se estudo de caso, do qual o caso é a empresa Química S.A., buscando analisar o empreendedorismo corporativo sob a ótica de gestores da organização (YIN, 2001)

Yin (2001) define quatro perspectivas de análise de um estudo de caso, com uma variedade de evidências, sendo elas: documentos, artefatos, entrevistas e observações. Essa pesquisa abordou três, dos quatro aspectos apresentados. A entrevista, feita através de um questionário semiestruturado, e analisado qualitativamente. A análise de artefatos foi obtida através da pesquisa em diferentes áreas dentro da companhia, procurando compreender se a cultura de cada área influenciava na implementação de ideias inovadoras e como a estrutura organizacional desestimula seus funcionários. A empresa estudada é do setor químico, setor característico por ser mais conservador, sendo assim, os processos e procedimentos internos da companhia não inovam com tanta rapidez e agilidade quanto outros setores do mercado. Uma das pesquisadoras deste estudo, por ser funcionária da companhia, observou diariamente diversas mudanças que a corporação implementou em seus processos e em sua cultura, passando por um extenso trabalho de mudança organizacional.

Em geral, cinco áreas foram alvos da pesquisa: Gestão de inovação (segmentos de Projetos e segmento de Inovação), Marketing (segmento de Petroquímicos), Tecnologia de Informação, Operações Logísticas e Vendas (segmento de Agronegócios), essas áreas e profissionais foram selecionadas considerando 2 aspectos: áreas que são pontos de contato com inovação (processo, produto e/ou serviço) e, ainda, perfis empreendedores e de gestores de mudança na organização. Para melhor compreensão foram definidas as seguintes siglas para cada entrevistado: profissional de Gestão de inovação de Projetos (GP), profissional de Gestão de inovação (GI), profissional de Marketing de Petroquímicos (MP), profissional de Tecnologia de Informação (TI), profissional de Operações Logísticas (OL) e profissional de Vendas para Agronegócios (VA).

A pesquisa utilizou a entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro de entrevistas com 10 questões abertas, estruturadas nos 4 eixos do referencial teórico, que serão igualmente abordados na análise dos resultados: (i) percepção da inovação e empreendedorismo na Química S.A.; (ii) função do intraempreendedorismo no âmbito da organização; (iii) desafios que um empreendedor corporativo enfrenta na Química S.A.; e (iv) competências que são mais requeridas ao intraempreendedor para promover as mudanças necessárias. As seis entrevistas ocorreram entre julho e agosto de 2021, por meio da plataforma Teams (período de pandemia e trabalhos *home office*), com tempo médio de 1 hora cada uma das entrevistas.

Quanto aos procedimentos de coleta, optou-se pela análise qualitativa, uma vez que o objetivo estava em compreender as falas, os relatos e as situações dos profissionais no processo de empreendedorismo corporativo na Química S.A. No que se refere ao método qualitativo, a análise do

discurso foi escolhida considerando não somente os conteúdos e relatos dos entrevistados como, também, destacar pontos de vistas e falas de indivíduos que atuam na organização. Em suma, destacar falas, significados e explicações de informantes-chave pontuaram aspectos que estes pesquisadores julgaram ser relevantes para dialogar e confrontar a teoria do intraempreendedorismo.

RESULTADOS

Inovação e Empreendedorismo

Para compreender qual o nível de maturidade de inovação da Química S.A. foi questionado qual a percepção do entrevistado quanto a classificação da Química S.A. entre empresa inovadora ou conservadora. Todos os entrevistados acordam que a empresa não poderia ser classificada nem como inovadora nem como conservadora. Para os entrevistados há áreas e processos que são muito inovadores, como a área de Pesquisa e Desenvolvimento, *“o negócio é muito inovador desenvolvendo moléculas complexas, identificando novos usos e formulações, agregando valor aos clientes”* afirma o profissional de OL, mas existem áreas e processos muito conservadores.

As áreas administrativas e os processos internos são conservadores, sendo cautelosos ao assumirem riscos, afirma o profissional de GP. Alguns entrevistados citaram a dificuldade que as empresas B2B têm em inovar e que a Química S.A. não é uma exceção. Um problema muito citado pelos profissionais é a diferença do que é divulgado pela alta gerência (presidente e diretores), prezando sempre pela inovação organizacional, e o que é disseminado nos baixos níveis hierárquicos, pelo líder de cada área, fazendo com que a cultura desejada não seja executada no nível operacional. Todos os profissionais concordam que a empresa está em constante evolução, se tornando cada vez mais inovadora, com *“mudanças revolucionárias”*, como cita o profissional de VA.

Sobre a conexão entre inovação e empreendedorismo quase todos os entrevistados concordam que existe uma relação. Os profissionais de MP e OL afirmam que para ser empreendedor é necessário ser inovador, mas que para ser inovador não é indispensável ser empreendedor. De acordo com os profissionais de GP, GI e VA o empreendedorismo é a aplicação da inovação e a utiliza como ferramenta. O empreendedor executa e adapta as ideias inovadoras no seu cotidiano, buscando utilidade e funcionalidade que agreguem valor à empresa, afirma o profissional de VA, partilhando da mesma opinião de Śledzik¹ que afirma que o empreendedorismo é inovação e a constante atualização da inovação.

Assim sendo, todos os entrevistados demonstraram opiniões semelhantes quanto a definição da Química S.A. como empresa inovadora ou conservadora, todos alegam que ela está no caminho, evoluindo de forma constante. Também se obteve respostas convergentes sobre a conexão entre a inovação e o empreendedorismo, em outras palavras, os entrevistados pontuaram que a inovação fomenta o empreendedorismo e vice-versa, sendo um complementar ao outro.

Empreendedorismo na Química S.A.

Para iniciar o tópico de empreendedorismo corporativo foi questionado aos entrevistados se a empresa valoriza e estimula a inovação através do intraempreendedorismo e, novamente, houve uma homogeneidade nas respostas, principalmente quanto a melhora do posicionamento da empresa sobre esse assunto ao longo dos anos, mas os funcionários garantem que ainda há muito a desenvolver, principalmente no nível operacional. *“A Química S.A., como empresa, valoriza a inovação através do empreendedorismo corporativo, mas uma empresa é feita de pessoas e as pessoas dentro da Química S.A. não valorizam”* pontuou o profissional de OL, e, como citado anteriormente, o profissional de GP complementa afirmando que a cultura inovadora é algo que permeia o nível gerencial, mas que não é passado aos cargos mais operacionais.

Além da questão cultural dentro da empresa, o profissional de VA critica as métricas das ações inovadoras dentro da empresa, segundo ele a empresa não sabe como tornar tangível e exemplificar de maneira prática as atitudes empreendedoras que ela quer que seus funcionários tenham, ao contrário, a empresa utiliza uma comunicação subjetiva e *“fantasiosa”*. Apesar de todos os problemas apontados, os profissionais acreditam que a empresa está passando por uma mudança cultural profunda, onde o empreendedorismo passou a fazer parte das competências avaliadas no ciclo de carreira de todos os colaboradores da corporação, mas insistem que o processo de inovação, através do empreendedorismo, poderia ser mais natural se houvesse a colaboração dos líderes de cada área.

Sobre ser empreendedor dentro de grandes organizações, com exceção dos profissionais de GP, GI e OL, todos os outros concordam que é algo extremamente positivo. Para os profissionais de GP e GI, ter um perfil empreendedor dentro das grandes corporações é uma característica que pode trazer benefícios, mas que também traz dificuldades extras. O profissional de OL pontua que, para ter esse perfil, é necessário muita resiliência e perseverança, pois ao longo da carreira é muito provável que recebam muitas respostas negativas quando apresentadas suas ideias. O profissional de GI alerta para a possibilidade de, ao possuir características empreendedoras, o funcionário obtenha tarefas e atividades extras e um reconhecimento menor do que o esperado.

Em contrapartida, os outros entrevistados argumentam que ter esse perfil é essencial dentro do cenário atual do mundo, onde todo o mercado está em constante mudança, sendo o perfil do funcionário do futuro aquele que é inovador e adaptável. Por fim, profissional de VA complementa os pontos positivos sinalizando a *“mistura do prazer profissional e pessoal”* que ele tem ao possuir características empreendedoras dentro das grandes empresas.

Desafios do Intraempreendedorismo na Química S.A.

Foi questionado aos entrevistados quais são os principais desafios que eles enfrentam ao possuírem um perfil empreendedor dentro da Química S.A., e, em geral, os desafios citados foram sobre como influenciar outras pessoas para a aplicação de suas ideias e como a falta de apoio pode prejudicar toda a

trajetória de um empreendedor corporativo. Muitos entrevistados falaram sobre a necessidade que eles têm em entender e “*saber navegar no sistema político da empresa*”, usando-o ao seu favor, como cita o profissional de GI.

Por não haver muitas oportunidades e apoio dentro da empresa é essencial a habilidade em influenciar e persuadir outras pessoas, para que seus projetos e ideias sejam implementados. A aversão ao risco que muitas áreas dentro da empresa têm é um ponto crítico e prejudicial ao processo de inovação, pois há uma certa resistência da gerência executiva em aceitar e defender essas ideias junto aos empreendedores. Com essa dificuldade latente, eles precisam desenvolver bons aliados que acreditem em suas propostas, mas frequentemente acabam se frustrando pelo excesso de burocracia.

O sistema político citado pelo profissional de GI se refere a algo diferente das políticas organizacionais visíveis perpetuadas por Chiavenato (2002), onde ele declara que são as políticas e diretrizes oficiais da empresa. O sistema político citado pelo entrevistado se refere às políticas organizacionais invisíveis, que esconde aspectos informais, como as percepções individuais, os valores, sentimentos e regras informais e que impactam diretamente no processo de inovação dos empreendedores.

Sobre os conflitos entre diferentes perfis (conservador e inovador) muitos entrevistados insistiram na dificuldade que gera o pouco suporte de seus superiores, onde eles percebem que as pessoas são mais conservadoras e avessas ao erro, assim como o desafio em lidar com pessoas com mais experiência de empresa, que, segundo o profissional de TI, são mais “*engessadas*”. Além de toda a dificuldade que os analistas, coordenadores e gestores têm em obter apoio para a execução de suas ideias há também outro obstáculo, a exclusão dos funcionários em reuniões, sejam elas para a definição da estratégia que será adotada pela área ou para uma discussão de algum tema que é pertinente às tarefas que eles realizam.

Complementarmente à pergunta sobre os desafios que os entrevistados enfrentam dentro da empresa foi questionado quais são as individualidades de suas respectivas áreas, buscando compreender se havia alguma diferença de uma área de negócio para outra. Todos eles indicaram que é mais fácil desenvolver ideias inovadoras em suas áreas do que em outros setores da empresa, contudo, eles também relataram a influência que o líder da área tem em estimular (ou desestimular) o desenvolvimento dessas ideias.

Para tanto, profissional de TI expôs a constante cobrança que a área de Tecnologia tem sobre ser inovadora, sendo a principal fonte de novas soluções de dentro da empresa. Complementarmente, o profissional de MP afirma que a área de Marketing deve ser a precursora de novas ideias, estimulando e incentivando essas ações às outras áreas, além de influenciar outras pessoas a desenvolverem mais ações inovadoras dentro de suas respectivas áreas.

Para compreender qual o papel que a Química S.A. desempenha no desenvolvimento das ideias inovadoras de seus funcionários foi questionado aos entrevistados se eles acreditam que a Química S.A. motiva e recompensa (tanto financeiramente quanto por reconhecimento) seus colaboradores que têm perfil e atitudes empreendedoras. Foi observado que há algumas recompensas pontuais, mas que nada parte do nível organizacional da empresa, entendendo que a empresa, por mais que baseie sua evolução através do empreendedorismo, não estimula seus funcionários a agirem desse modo. O profissional de GI afirma que

“não há prêmio ou avaliação que tenha como base ações empreendedoras, essas atitudes deveriam ser valorizadas além de um destaque profissional, o reconhecimento fica na mão da gestão da área, que é parcial e não incentiva essas atitudes”, expondo assim, a dificuldade que a organização tem em recompensar atitudes empreendedoras e inovadoras.

O profissional de MP afirma que a empresa não recompensa e não reconhece as pessoas que pensam de um modo diferente dos demais, e que, por muitas vezes, há um certo receio por parte do profissional de expor suas ideias inovadoras e ser questionado “por que você não pensou nisso antes?”. Em sintonia com essa percepção o profissional de OL reitera que, para que haja um reconhecimento no nível organizacional, são necessárias entregas muito importantes e fora da curva, mas que normalmente as pessoas não são reconhecidas em atitudes diárias. Em contraponto, o profissional de TI declara que dentro da área de TI há a valorização das atitudes empreendedoras, “dentro de TI comemoram-se as vitórias, quem entrega esses resultados é valorizado”, afirma ele.

Por fim, o único profissional que tem uma percepção mais otimista sobre esse tópico é o de VA. Este afirma que a Química S.A. recompensa e motiva seus funcionários, mas que para isso acontecer é indispensável um alinhamento entre todos que serão impactados pela ideia. Ele também afirma que a empresa dá autonomia aos seus funcionários, mas que cobra uma boa gestão de projetos.

As restrições organizacionais são a principal barreira para os empreendedores desenvolverem e implementarem suas ideias inovadoras. Abaixo o quadro apresentado no referencial teórico com mudanças após as entrevistas, trazendo uma visão mais atual das restrições dentro da empresa Química S.A..

Quadro 2: Restrições organizacionais ao empreendedorismo corporativo dentro da Química S.A.

Sistemas	Estruturas	Direcionamento estratégico	Políticas e procedimentos	Pessoas	Cultura
Sistemas de avaliação e recompensa sem espaço para ações empreendedoras	Níveis hierárquicos sem fluxo de interatividade	Falta de metas de inovação e bônus relacionado a ações empreendedoras	Ciclos de aprovação longos e complexos	Medo da falha e erro	Valores mal definidos e mal propagação aos níveis operacionais
Sistemas de planejamento exageradamente formais e rígidos	Estrutura de controle estreita e autoritária	Falta de estratégia e plano formal para o empreendedorismo	Excesso de burocracia e procedimentos	Resistência à mudança e à melhoria radical	Falta de consenso em relação às prioridades
Falta de um sistema de comunicação	Muitas responsabilidades sem autoridade e autonomia.	Falta de visão e incentivo da alta direção.	Falta de política de trabalho flexível que estimule a criatividade.	Orientação ou foco no curto prazo (apagar incêndios).	Falta de adequação da oportunidade com os valores empresariais.
	Gerenciamento <i>top-down</i> .	Falta de comprometimento e apoio dos executivos sênior.	Exclusão de funcionários em tomadas de decisões.		Valores conflitantes com os requisitos necessários ao empreendedorismo.
	Canais de comunicação restritos.	Falta de referências (pessoas) empreendedoras na direção e em destaque na companhia			Falta de oportunidade e tempo para desenvolver ideias inovadoras.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003).

Utilizando como base o quadro apresentado no referencial teórico, foram adicionadas e modificadas diversas restrições nos seis aspectos: Sistemas, que não recompensam e não reconhecem as ações empreendedoras, em linha com o que Dornelas (2003) havia descrito anteriormente, Estrutura, com um foco maior para os meios de comunicação, que não contém interatividade entre os diferentes níveis hierárquicos, tornando o fluxo de ideias mais estático, Direcionamento Estratégico, com a inexistência de metas e bônus relacionados a ações inovadoras os funcionários dificilmente têm retorno monetário em função de suas

ações inovadoras, além de existirem poucas referências dentro da companhia que estimule atitudes empreendedoras, Políticas e procedimentos, com regras que excluem funcionários em tomadas de decisões que afetam diretamente suas atividades, Pessoas, que tem como prioridade o curto prazo, solucionando questões urgentes, ao invés de pensar em soluções que eliminem os problemas diários, Cultura, com a definição de valores que não vão de encontro com a mentalidade dos funcionários na base da hierarquia e falta de políticas que estimulem a utilização de tempo de serviço para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Competências Empreendedoras

Com o objetivo de compreender quais são as principais competências que os entrevistados consideram essenciais em um intraempreendedor, foi questionado quais características eles consideram indispensáveis em um profissional empreendedor. A competência que mais foi citada pelos entrevistados foi a de inquietação e agitação e mudança do *status quo*.

A “vontade de sair da zona de conforto”, como cita o profissional de MP, foi uma das características mais comentadas pelos funcionários, sempre relacionado a explorar mudanças dentro da organização, propondo novas ideias. Ideia reiterada por Drucker (1993), que concorda que a insatisfação com o *status quo* é uma das principais características de um empreendedor.

Por um lado, diversas características empreendedoras e inovadoras, foram descritas pelos entrevistados, tais como: visão sistêmica e analítica, trabalho em equipe, autoconhecimento e inteligência emocional, proatividade, senso político, curiosidade, senso de propriedade, resiliência, aptidão ao risco e melhoria contínua. Por outro lado, as características citadas por apenas um dos entrevistados foram: Empatia, capacidade de dar e receber feedback, coragem, foco no aprendizado e gestão de tempo/organização.

As características e traços psicológicos mais citados pelos autores são: aptidão ao risco, autonomia, inovação, realização, autorresponsabilidade para resolução de problemas, estabelecimento e atingimento de metas por mérito próprio, aceitação de risco e conhecimento do produto e dos resultados da realização da tarefa (DORNELAS, 2007; MCCLELLAND, 1961). Os entrevistados complementam essas características e apontam as principais competências intrínsecas ao perfil intraempreendedor: insatisfação com o *status quo*, proatividade, autoconhecimento, melhoria contínua, senso político, inteligência emocional, empatia e trabalho em equipe.

Com base em todas as características que um profissional empreendedor tem, foi indagado aos entrevistados quais são os benefícios que eles percebem que um empreendedor corporativo pode entregar à empresa, diferentemente de quem não tem esse perfil. O principal benefício é a visão diferente que o intraempreendedor dá aos problemas, sempre reinventando e propondo soluções que geram e agregam valor à empresa. Além do valor, outro benefício apontado pelos entrevistados foi o retorno financeiro que as ideias e ações do empreendedor corporativo pode trazer à empresa.

“Com a otimização dos processos gerada pelas ideias dos empreendedores há uma diminuição no

tempo de operação de tarefas manuais” e, ainda, “com essa produtividade adquirida, os profissionais têm mais tempo para realizar atividades que agreguem mais valor à companhia, consequentemente gerando mais retornos financeiros à empresa”, afirma o profissional de MP. Adicionalmente, o profissional de OL destaca que esses profissionais têm uma grande percepção de falha, antecipando possíveis erros que podem aparecer nos processos.

O profissional de GI alega que os intraempreendedores propõem soluções mais simples para problemas que podem não ter sido imaginados ainda, antecipando tendências e desafios, sempre com o pensamento no futuro. “O empreendedor corporativo é um sensor do que está indo mal na empresa, ele está sempre antenado nas tendências de todo o mercado e como isso pode afetar a companhia” garante o profissional de OL, contudo, ele alerta ao risco implícito dessa característica, pois se o empreendedor focar apenas no futuro, ele para de pensar no cotidiano da empresa, em seu dia a dia, então é importante que haja um equilíbrio entre antecipar tendências e solucionar problemas diários.

Sobre a geração de valor o profissional de VA descreve: “A venda de algo ocorre ou porque o cliente percebeu o valor no produto/serviço ou porque é mais barato que os demais”, de acordo com ele nenhuma empresa quer manter sua única vantagem competitiva com base nos preços e o empreendedor corporativo traz a visão de sempre agregar valor ao cliente, implementando ideias diferentes, novas rotas e quebrando os paradigmas existentes. Segundo ele, uma venda é muito mais do que uma ordem de pedido de compra e o empreendedor sempre cativa seus clientes, fazendo com que eles valorizem seu produto e suas soluções.

Uma vantagem reconhecida pelo profissional de GP é que o empreendedor corporativo não é diferente apenas em seu *mindset*, mas também em seu comportamento, reinventando a sua área de atuação e a companhia como um todo. O profissional de TI concorda e afirma que, ao enxergar onde está o valor de cada processo, o empreendedor muda a empresa e a eleva a outro patamar. Em consenso, o profissional de MP reitera a capacidade que o empreendedor tem em influenciar as pessoas a sua volta, incentivando-as a pensarem diferente e inspirando-as mesmo que inconscientemente.

Um tópico levantado pelos entrevistados foi o papel que as pessoas com perfil conservador têm dentro da empresa, que, segundo o profissional de TI, é manter e preservar o que a empresa tem, mas alerta que é necessário inovar para não ser “engolido” por outras empresas do mercado. Em linhas gerais, “Dentro da Química S.A. tem espaço para os dois perfis, tanto para quem é inovador, quanto para quem é conservador, pois é importante conservar e manter a empresa”, como contempla o profissional de GP, porém ele alega que mesmo quem é conservador deve buscar uma melhoria contínua, com uma “pitada” de inovação.

CONCLUSÃO

A compreensão dos aspectos que permeiam o conceito de empreendedorismo corporativo, assim como o estudo sobre os desafios que os intraempreendedores enfrentam em sua jornada, que eram os objetivos desse trabalho, foram desenvolvidos conforme proposto anteriormente. O objetivo da pesquisa de compreender que desafios um empreendedor corporativo enfrenta para desenvolver ações inovadoras em

uma empresa do setor químico foi respondida através dos eixos teóricos de inovação e empreendedorismo, empreendedorismo dentro da Química S.A., desafios do intraempreendedor nas empresas e, por fim, competências do intraempreendedor.

Inovar no setor químico, um mercado amplamente regulado e metódico, com seu cliente sendo outras empresas é muito difícil. A Química S.A. está em um profundo processo de desenvolvimento de inovação, mas ainda não pode ser considerada como uma empresa inovadora. Os processos internos e áreas administrativas continuam sendo gerenciados com valores pouco inovadores, enquanto as áreas relacionadas à produtos e clientes (como vendas e marketing) são regidas pela inovação e melhoria contínua. De acordo com os profissionais entrevistados, seguindo diversos autores abordados anteriormente, o empreendedorismo é a aplicação da inovação, utilizando-a como ferramenta, por mais que a empresa estudada não estimule a inovação através do empreendedorismo corporativo. Além do desenvolvimento da inovação, a empresa também está no caminho para melhorar seus fomentos ao intraempreendedorismo, passando por uma mudança cultural ampla.

Com uma comunicação subjetiva e “*fantasiosa*”, a empresa não consegue ter um diálogo direto e preciso com seus funcionários, deixando margem para imaginação quando se trata de quais as atitudes que uma pessoa pode ter para ser considerada empreendedora dentro da companhia. Além da comunicação e da cultura elitizada, os líderes se tornam parte do problema, e de uma possível solução, para os empreendedores. Com líderes apoiadores, a jornada de um empreendedor corporativo pode ser muito mais prazerosa e natural, considerando que o profissional empreendedor é essencial dentro do cenário atual do mercado. Os principais desafios apontados pelos entrevistados são: Falta de um sistema que motiva, recompensa e reconhece ações empreendedoras; Sem comunicação e exemplos claros de atitudes que a empresa espera dos funcionários; Exclusão de funcionários de reuniões e decisões estratégicas; Falta de apoio e incentivo dos líderes de área; Falta de oportunidades para inovar; Excesso de burocracia; Aversão ao risco e ao erro; Resistência dos gestores e da alta gerência; Falta de cultura da inovação no nível operacional.

Os líderes da alta gerência, normalmente com idade mais avançada que seus liderados, possuem um histórico profissional diferente dos mais jovens, sendo um dos motivos pelos quais eles são mais “*engessados*” e conservadores, preferindo manter o que está funcionando e calcular friamente os impactos que as novas ideias geradas por seus funcionários irão causar. Dentro da Química S.A. existe uma cultura muito forte de segurança, buscando proteger os funcionários de acidentes, essa cultura se expande para a mentalidade de seus funcionários em setores administrativos, com processos e análises, onde há um receio por parte dos colaboradores em sair dessa “*zona de segurança*” e buscar fazer as coisas de uma maneira diferente, esse desencorajamento, por muitas vezes, é imposto por seus líderes, onde eles enxergam que há um risco que não deve ser tomado.

Dentro da Química S.A. não há grandes oportunidades para a aplicação do empreendedorismo, por conta disso, os profissionais devem possuir amplo poder de persuasão, para assim conseguirem defensores para apoiarem seus projetos, sendo uma das suas maiores dificuldades dentro da empresa. As áreas dos profissionais entrevistados são mais propensas ao desenvolvimento de ideias inovadoras do que as demais

áreas da empresa, diferentemente do que era a hipótese inicial, de que a área de Operações Logísticas e Vendas seriam mais difíceis de desenvolver essas ideias.

Nas políticas organizacionais da Química S.A. há algumas recompensas pontuais aos funcionários que têm atitudes empreendedoras, mas há certo receio desses funcionários ao expor ideias novas, pois, além do alto nível de burocracia, eles podem ser questionados sobre a demora dessa ideia ter surgido. Dentro da empresa somente projetos fora da curva têm o devido reconhecimento.

Com inquietação, agitação, insatisfação com o *status quo* e sempre explorando mudanças dentro da organização, o intraempreendedor tem o perfil ideal para trazer benefícios e resultados acima da média para a companhia. Misturando o prazer profissional de entregar valor a empresa, junto com o prazer pessoal de estar fazendo algo que se sente bem, o empreendedor corporativo consegue ser uma inspiração para outros funcionários. Diferentemente do que se observava antes da pesquisa, pessoas que são conservadoras são muito importantes para as companhias, pois, graças a elas fazendo a preservação dos processos existentes dentro da empresa, dando a base necessária para ela continuar andando, que os profissionais inovadores conseguem agir.

Pôde-se observar que o trabalho de um empreendedor corporativo é complexo, por mais que ele seja um papel ou função necessária dentro das empresas. Agir de acordo com as regras é importante, mas para conseguir implementar suas ideias às vezes é necessário quebrar algumas barreiras. Neste estudo observou-se mediante pontos de vistas de funcionários de diferentes níveis que, independentemente do cargo, todos tem uma visão similar sobre o quão complexo e desafiador é ser ou desempenhar atividades de empreendedor corporativo nas organizações, principalmente naquelas que não têm na inovação seu alicerce ou sua vantagem competitiva.

Como principais contribuições, esse trabalho mostra o quanto a mesma empresa pode ser diferente ao apresentar produtos inovadores e ao inovar em seus processos internos. Para a alta gestão cabe diminuir as barreiras ao empreendedorismo, dando suporte e apoio aos seus funcionários, escutando as ideias, implementando melhorias contínuas e incentivando inovações que mudem a maneira de trabalho. Estimular o pensamento criativo e recompensar (seja informalmente ou formalmente) ideias inovadoras é o primeiro passo para que os funcionários consigam desenvolver ações empreendedoras. O envolvimento dos funcionários em tomadas de decisões e no planejamento estratégico da companhia pode ajudá-los a entender onde seu trabalho impacta e como eles conseguem contribuir e agregar valor à companhia.

Para os intraempreendedores é indispensável saber navegar no sistema político da empresa, conceito pouco abordado na literatura, onde se entende valores informais e caminhos pouco convencionais para o desenvolvimento e implementação de suas ideias empreendedoras. Buscar pessoas com poder e influência dentro da empresa para apoiar seus projetos pode fazer toda a diferença no momento de defender suas ideias para a alta gerência e conseguir recursos para suas iniciativas.

Como sugestões para futuros estudos sobre o tema, é possível que seja efetuada uma entrevista quantitativa com os funcionários de todas as áreas estudadas e uma entrevista com cada gestor de cada área, assim traçando conexões entre as ações que os gestores implementam e as percepções de seus liderados.

Além da ampliação do tipo de entrevista, também seria de grande valia abranger áreas mais operacionais da corporação, com funcionários que participem diretamente da produção dos itens, para então fazer um contraponto com a percepção dos funcionários das áreas administrativas.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, E.. **Empreendedor Corporativo**: A nova postura de quem faz a diferença. São Paulo: Elsevier, 2003.
- BARBOSA, C.. **Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2015.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.. Building competitive advantage through people. M.I.T. **Sloan Management Review**, p.34-41, 2002.
- BASSO, O.; LEGRAIN, T.. **La dynamique entrepreneuriale dans les grandes Groupes**. Paris: Rapport de l'Institut de l'entreprise, 20004.
- BIAZZI, F.. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.
- BOISOT, M.; CHILD, J.. The iron law of thieves: Bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms. **Administrative Science Quarterly**, v.33, p.507- 527, 1998.
- BRITO, S.; HONRADO, M.. Um Breve Retrato do Perfil Empreendedor. **Journal Of Exact Sciences and Technological Applications**, v.1, p.2-5, 2021.
- BRUNING, C.; MONTE, C. P.; PAULA, A.. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- CHÉR, R.. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHRISTENSEN, C.; BARTMAN, T.; BEVER, D.. The hard truth about business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v.58, n.1, p.31-40, 2016.
- DEAL, T.; KENNEDY, A.. **Corporate Cultures**. Boston: Addison-Wesley, 1982.
- DEGEN, J.. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- DESHPANDE, R.; WEBSTER, F.. Organizational culture, and marketing: Defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.53, n.1, p.3-15, 1989.
- DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1985.
- DRUCKER, P. F.. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN, C.. **The Innovator's DNA**: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Boston: Harvard Business Press, 2011.
- EESLEY, D. T.; LONGENECKER, J.. Gateways to intrapreneurship. **Industrial Management**, v.48, n.1, p.19-23, 2006.
- FILLION, L. J.. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.2, p.5-28, 1999.
- FOSTER, R.; KAPLAN, S.. **Por que as empresas feitas para durar não são bem-sucedidas?** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GARTNER, W. B.. Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. **American Journal of Small Business**, v.12, n. 4, p.11-32, 1988.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUTH, W.D.; GINSBERG, A.. Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v.11, p.5-15, 1990.
- HASHIMOTO, M.. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D.. **Empreendedorismo**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- IRELAND, R. D.; KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H.. A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part I. **Journal of Business Strategy**, v.27, n.1, p.10-17., 2006.
- JULIEN, P. A.. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LANA, B. M. H.. **Intraempreendedorismo**: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.
- MARTIN, J.. **Cultures in Organizations**: Three Perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MCCLELLAND, D. C.. **The Achieving Society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

NOGAMI, V.. Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada: uma análise evolucionista e comparativa. **Suma Negócios**, v.10, n.21, p.9-16, 2019.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **Oslo manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 6 ed. Paris: OECD Publications, 2005.

OUCHI, W.. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.129-142, 1980.

PINCHOT, G.. **Intrapreneuring**: Por que você não Precisa Deixar a Empresa para Tornar-se um Empreendedor. São Paulo, Harbra, 1989.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Person PrenticeHall, 2005.

SACKMANN, S. A.. Culture, and subcultures: An analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1, p.140-161, 1992.

SCHUMPETER, J. A.. **Capitalismo, socialismo e democracia**.

New York: Harper and Row, 1942.

SCHUMPETER, J. A.. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. **Harvard Economic Studies**, v.46, 1934.

SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERTEK, P.. **Empreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SPANN, S.; ADAMS, M.; WORTMAN, S.. Entrepreneurship: Definitions, dimensions, and dilemmas. **Proceedings of the U.S Association for Small Business and Entrepreneurship**, p.147-153, 1988.

STEVENSON, H. H.. **New business ventures and the entrepreneur**. Boston: Irwin, 1993.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea (https://opensea.io/HUB_CBPC), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749ce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157918752522633217/>