



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO EMPREENDEDORA**

**ÀREA: *STARTUPS***

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: OPORTUNIDADE DENTRO  
DAS *STARTUPS***

**LETÍCIA FUTURO DA SILVA MIRANDA  
RA Nº: 21101121**

**Brasília**

**2015**

Letícia Futuro da Silva Miranda

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: OPORTUNIDADE DENTRO  
DAS *STARTUPS***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Professora MSc. Erika Lisboa

Brasília  
2015

Letícia Futuro da Silva Miranda

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: OPORTUNIDADE DENTRO  
DAS *STARTUPS***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Professora MSc. Erika Lisboa

Brasília, 05 de novembro 2015.

**Banca Examinadora:**

---

Professora MSc. Erika Lisboa  
Orientadora

---

Prof(a):

Examinador(a)

---

Prof(a):

Examinador(a)

# EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: OPORTUNIDADE DENTRO DAS *STARTUPS*

Letícia Futuro da Silva Miranda

## RESUMO

O termo empreendedorismo corporativo tem sido pouco estudado. Ele se difere do empreendedorismo pois, enquanto um busca assumir os riscos de uma nova oportunidade ou negócio novo, o outro busca a melhor maneira de agir frente as velhas práticas de uma organização. No Brasil há uma escassez acadêmica sobre o empreendedorismo corporativo. Com isso, este estudo pretende detectar a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups* e como objetivos específicos identificar as práticas e ações do empreendedorismo corporativo em *startups*; identificar se ocorre o empreendedorismo corporativo em *startups*; e identificar estímulos e barreiras ao empreendedorismo corporativo nas *startups*. Partindo das referências bibliográficas disponíveis sobre o assunto, foi apresentada uma discussão dos principais autores que discorrem sobre o tema. Aplicou-se uma entrevista semiestrutura em *startups*. Por fim, foram analisados os dados coletados em categorias para análise a luz da literatura onde verificou-se a relevância do empreendedorismo corporativo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo corporativo; *Startups*; Estímulos e barreiras.

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil vem crescendo a cada momento e o empreendedor não é somente a figura que inicia o novo mas é aquele que movimenta a economia do país, transforma, muda, abre novas oportunidades de emprego, encontra novos talentos, desperta competências, dentre outros aspectos.

O conceito de empreendedor é o indivíduo que principia uma ideia assumindo assim os possíveis riscos de dar certo ou não. O empreendedor corporativo por sua vez, se destaca independente de onde trabalha, com isso seu comportamento e sua forma de aprender deve ser compreendida e adquirida. O empreendedor de sucesso segundo Dornelas (2003), leva consigo uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos a área de atuação da empresa.

Além do empreendedorismo, deve-se destacar outro ponto relevante que é o intraempreendedorismo. Entende-se por intraempreendedores aqueles que realizam inovações de qualquer tipo dentro das organizações cientes que existe uma responsabilidade de risco em suas ações.

Atentando-se a esse cenário, pode-se dizer que qualquer um tem a possibilidade de se encaixar nesses perfis empreendedores. Lembrando-se que para ambos há a presença da inovação. A inovação consiste em fazer algo criativo inteiramente novo e diferente do que já está apresentado e aquelas que inovam apresentam diferencial competitivo e esse é o fator chave para o sucesso organizacional. Assim, procura-se suprir o que o mercado está em defasagem para melhor atendimento aos clientes. Com as mudanças econômicas, tem-se visto um maior interesse empreendedor e novos modelos de negócio têm encontrado lugar no mercado. A exemplo, destacam-se as *startups*.

Segundo Ries (2011) explica que uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Uma *startup* não dispensa uma boa administração, pois uma característica dos empreendedores é disciplina e a *startup* é uma oportunidade desse empreendedor apresentar a sua ideia e fazer dar certo. Trabalhar com iniciativas inovadoras é uma forma gerencial muito nova e muitos empreendedores sentem dificuldades para encontrar a melhor forma de seu negócio dar certo.

Deve-se lembrar a importância das empresas empreendedoras trabalharem com o desenvolvimento de seus colaboradores, dar *feedback*, procurar o crescimento

da organização, dentre outros aspectos.

Empreender é gerenciar. Segundo Ries (2011), o desenvolvimento de um novo produto requer exatamente um tipo de fracasso para a grandeza. Nas *startups*, percebe-se que seus colaboradores também são empreendedores e que a administração do empreendedorismo auxilia a organização a ter êxito em seus objetivos.

Devido a uma alta competição no mercado, os colaboradores estão mais exigentes na escolha de seu local de trabalho. Diante desse cenário este artigo visa responder a seguinte questão: Qual é a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups*?

O objetivo geral desta pesquisa é detectar qual é a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups*. Para que o objetivo geral seja alcançado, foram definidos os objetivos específicos: identificar as práticas e ações do empreendedorismo corporativo em *startups*; identificar se ocorre o empreendedorismo corporativo em *startups*; e identificar estímulos e barreiras ao empreendedorismo corporativo nas *startups*.

A relevância acadêmica desse trabalho justifica-se pelo fato de o tema a ser abordado não possuir um aprofundamento acadêmico tendo-se como consequência um aprimoramento dos conceitos para o auxílio em outras pesquisas. Gerencialmente, esse artigo justifica-se pois os dados apresentados nessa pesquisa poderão ser aproveitados nas organizações, no caso as *startups*, para uma melhor tomada de decisão e aprimoramento de gestão dentro das organizações e, a partir disso, auxiliar em mudanças construtivas para que o ambiente de trabalho seja cada vez mais inovador e competitivo. Socialmente e economicamente, as organizações terão um maior conhecimento de como trabalhar com suas limitações para um melhor serviço junto aos seus clientes e até mesmo junto aos seus colaboradores. Do ponto de vista econômico, tem-se um estímulo para os novos empreendedores para que assim ocorra um crescimento econômico no país.

A seguir, será apresentado o referencial teórico embasado para alcance dos objetivos específicos estabelecidos, a metodologia utilizada, tendo como instrumento de pesquisa entrevista semiestruturada e procedimentos utilizados para a coleta de dados, resultado obtido, análise dos dados obtidos e por fim, a conclusão da pesquisa afim de verificar se os objetivos foram alcançados e o problema de pesquisa respondido.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

Quando se ouve a palavra empreendedorismo, os conceitos de: negócio novo, inovação, criatividade, uma tentativa, são mais ditos pelos indivíduos. Com isso, define-se a palavra empreendedor como o indivíduo disposto a assumir riscos e o início ou começo de algo novo (DORNELAS, 2005).

Para Dolabela (1999), a palavra empreendedor está relacionada a geração de riquezas podendo assim ser utilizada para transformação de conhecimento em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação.

Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que transformando ideais em oportunidades. Com isso, há outras definições sobre o empreendedor como: indivíduo que causa caos econômico pela introdução de novos produtos e serviços; indivíduo que cria equilíbrio em ambiente de caos, ou seja, aquele que cria oportunidades onde nem todos as enxergam.

Deve-se destacar que o empreendedor detecta oportunidades e cria negócios para obter renda própria tendo assim consciência de seus riscos e isso representa um crescimento econômico, criação de novos empregos e riqueza para o empreendedor e seus colaboradores.

De acordo com Dornelas (2003, p.7),

o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras, por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda.

Empreendedorismo, significa fazer o novo e esse novo encontra-se com a prática da inovação que auxilia os empreendedores na tomada de decisão, abertura de novos negócios, estudo de mercado e seus concorrentes. Segundo Bom Ângelo (2003), empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chama de risco.

O empreendedorismo apresenta ganhos nas organizações por meio das oportunidades, crescimento profissional, tomada de decisão em meio as incertezas e

inovação. O indivíduo que possui perfil empreendedor apresenta algumas características que são atribuídas com base em suas atitudes frente as situações da organização. Dornelas (2005), descreve iniciativas para criar um novo negócio: ter paixão pelo que faz; utilizar os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico e aceitar assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

## 2.2 Tipos de empreendedorismo

Traçar um perfil único de empreendedor não é possível, pois cada indivíduo possui sua característica. A seguir serão apresentados os oito tipos de empreendedores analisados por Dornelas (2007).

TIPOS DE EMPREENDEDOR	CARACTERÍSTICAS
Empreendedor Nato	Conhecidos e aclamados pois suas histórias são brilhantes. Normalmente começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidades de negociação e vendas.
Empreendedor que Aprende	É o tipo mais comum de empreendedor. Normalmente se deparam com uma oportunidade de negócio e toma a decisão de mudar tudo o que está fazendo para se dedicar ao negócio próprio.
Empreendedor Serial	É aquele apaixonado não apenas pela empresa que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação.
Empreendedor Corporativo	Geralmente são executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas.
Empreendedor Social	Tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias, tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas e sua diferença com os demais tipos de empreendedores é que se realizam vendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprio.



Empreendedor por Necessidade	Cria seu próprio negócio porque não tem alternativa. Não resta opção a não ser trabalhar por conta própria. Geralmente se envolve em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro.
Empreendedor Herdeiro	Recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família. Empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países.
Normal ou Empreendedor de Sucesso	Apresenta planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. O empreendedor que planeja minimiza os riscos, se preocupa com os próximos passos do negócio, tem uma visão de futuro e trabalha em função de metas.

**Quadro 1:** Perfil do Empreendedor

**Fonte:** Adaptado de Dornelas (2007)

Como afirma Dornelas (2007), traçar um perfil de empreendedor não é uma tarefa fácil, pois, em algumas situações o mesmo indivíduo pode apresentar outros perfis empreendedores.

Um estudo realizado pela Endeavor (2014) e publicado na revista Exame (2014), analisou os tipos de empreendedores mais comuns no Brasil e como resultado final encontrou seis perfis traçados e suas características. Observou-se na pesquisa citada um grande interesse dos entrevistados em se tornarem empreendedores. Foram identificados na pesquisa os tipos apresentados no quadro 1.

TIPOS DE EMPREENDEDOR	CARACTERÍSTICAS
Natos	A motivação principal desse tipo de empreendedor é realizar seu sonho. Este tipo tem a tendência de ser empreendedor mesmo quando trabalha para outras pessoas. É o que mais aposta na atividade empreendedora para desenvolver o país e tem grande interesse em abrir um negócio nos próximos cinco anos.
Meu Jeito	Esse tipo de empreendedor quer fazer tudo do seu jeito e ser reconhecido por isso. Tem dificuldade de trabalhar em algo que não acredite e é fiel a suas crenças, ambições e valores. Em geral,

	tem pouca capacitação para empreender e são comumente.
Situacionista	De alguma maneira, os empreendedores desse perfil foram levados a empreender por questões como uma oportunidade que apareceu ou grande insatisfação com o mercado atual. Em geral, são menos otimistas e tem mais aversão ao risco.
Herdeiro	O empreendedor com esse perfil cresceu muito próximo a um modelo empreendedor e foi incentivado a seguir esse caminho. Alguns, literalmente herdaram o negócio dos familiares. Experiências anteriores, tanto positivas quanto negativas, são a motivação principal.
Idealista	A motivação principal desse tipo de empreendedor é contribuir, fazer a sua parte. Ele busca contribuir para uma transformação social, ajudando a melhorar a vida de um grupo de pessoas, sem abrir mão de seus valores.
Busca do Milhão	O maior foco desse empreendedor é o lucro e o empreendedorismo é a sua maneira para alcançar fortuna. É ambicioso e ganancioso.

**Quadro 2:** Perfil de empreendedor mais comum no Brasil

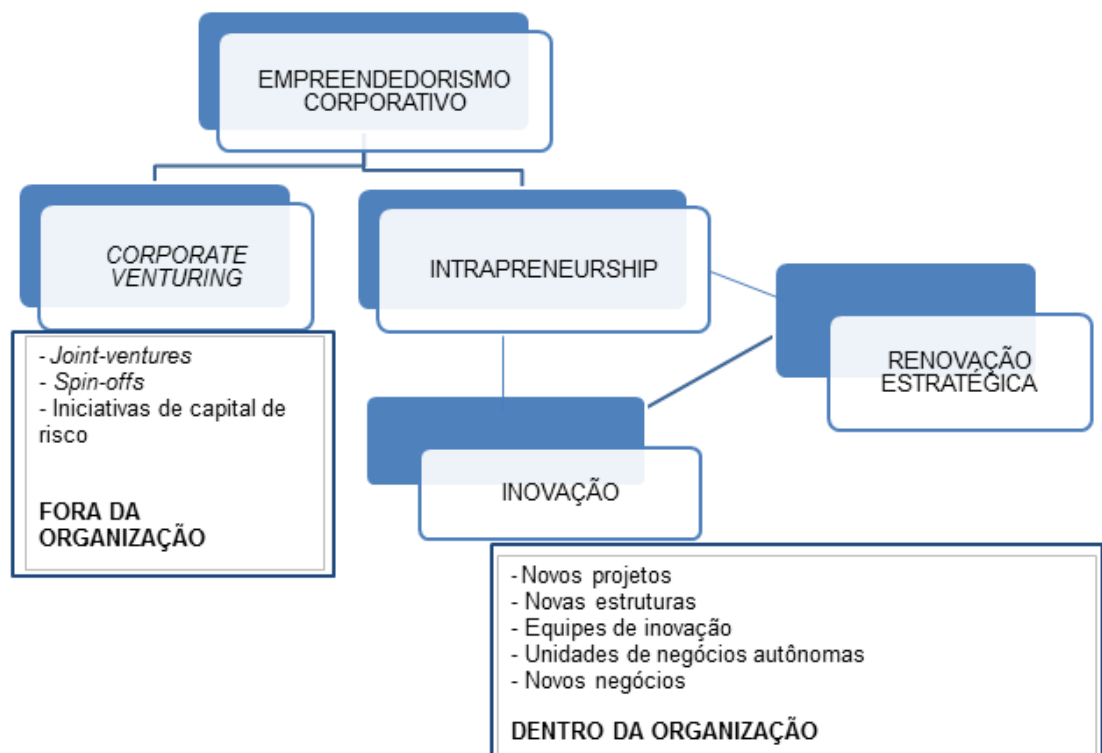
**Fonte:** Adaptado de Exame (2014)

Como resultado percentual da pesquisa citada, a população brasileira se divide em situacionistas (31%), busca do milhão (25%), meu jeito (14%), idealista (12%), nato (12%) e herdeiro (7%), (Endeavor, 2014). A diretora da pesquisa Pamella Gonçalves afirma que o conhecimento de seu perfil empreendedor auxilia na escolha do melhor negócio para investir. Como o cenário empresarial está altamente competitivo, a busca por indivíduos que possuem força humana criativa, ou seja, com capacidade de empreender tem se tornado o desafio das empresas.

### 2.3 Empreendedorismo Corporativo

O foco de análise deste estudo será o empreendedor corporativo. Conceitua-se assim, segundo Dornelas (2003), um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, que criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

As definições que envolvem o empreendedorismo corporativo podem ser consideradas novidades ou novas formas de se tomar decisões estratégicas e estruturais na organização. A decisão estratégica é como deve-se alinhar os recursos dentro de um ambiente. Assim, ela inclui as competências da empresa. O empreendedorismo corporativo pode ser empregado de várias formas nas corporações, de acordo com seu de negócio ou até mesmo para promover uma renovação estratégica na empresa.



**Figura 1:** Modalidades do Empreendedorismo Corporativo

**Fonte:** Adaptado de Dornelas (2003)

Conforme apresentado na figura 1, as modalidades do empreendedorismo corporativo são caracterizadas por dois pontos: o *corporate venturing* e o *intrapreneurship* que se subdivide em inovação (ligada ao desenvolvimento de novos produtos) e renovação estratégica (ligada à transformação organizacional).

O *intrapreneurship* são oportunidades de trabalhar o empreendedorismo corporativo dentro das organizações lembrando que visa o foco na inovação e

renovação estratégica para promover mudanças organizacionais. O *corporate venturing*, trata da criação de algo novo que muitas vezes é nascido em um primeiro momento dentro da empresa, pois é gerado através de algo já existente podendo ser um novo projeto ou negócio tendo suas próprias regras que nem sempre estão relacionadas com o que ocorre na organização.

Há dentro de cada uma dessas possibilidades diferenças de contexto. No *intrapreneurship* as inovações são tanto para a corporação quanto para os indivíduos que participam do processo e deve ser bem gerenciado para minimizar os riscos e buscar os retornos tendo mais autonomia para implementação de seus projetos mesmo que as regras e normas da organização não sejam mudadas. Para que haja sucesso nessa modalidade, o ambiente organizacional tem que ser apropriado para que os funcionários sejam estimulados a apresentar novas propostas e implementar a inovação.

Já no *corporate venturing*, os negócios que são desenvolvidos fora da organização inicial via *spin-offs*, *joint-ventures* com outras empresas ou através de investimentos externos ou internos para novos negócios. O grau de inovação dessa modalidade é muito grande já que é identificado uma nova oportunidade de maneira autônoma criando algo novo.

Pode-se resumir que o empreendedorismo corporativo é a junção de inovação que a organização pratica e desenvolve para implementação de novos negócios.

#### **2.4 Intraempreendedorismo e Corporate Venturing**

O intraempreendedorismo é definido segundo Antoncic (2001, *apud*, DORNELAS, 2003) como a busca da solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhoria de velho ou novo produto, serviço, mercado, técnica de administração e tecnologias para desempenhar as funções organizacionais, assim como mudanças em estratégias, nas suas organizações e na forma com que a empresa lida com os competidores num âmbito mais amplo. Ainda de acordo com ele, o intraempreendedorismo refere-se a um processo interno de uma empresa existente, independente do seu tamanho, e lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras.

Para Wunderer (2001, *apud*, DORNELAS, 2003), o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidade de negócios, monta

e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Ele age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais *stakeholders*.

Uma forma de levar todos os níveis da organização a ter um comportamento empreendedor é a presença da liderança, pois, levará a busca de formas diferentes de realizarem suas atividades. Segundo Dornelas (2003), a liderança pode assumir pelo menos dois significados distintos: pode ser atribuída àqueles que possuem uma responsabilidade formal e hierarquicamente definida para estabelecimento de condições que possibilitem o desenvolvimento de um trabalho inovador pelos outros funcionários sob sua direção. O outro tipo de líder é aquele que trabalha diretamente ligado à identificação de novas oportunidades de mercado, de mudança, de melhoria, de ganho para a organização. Esse líder pode ter múltiplas dimensões e estar envolvido no desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, mercados etc.

O *corporate venturing*, apresenta que o termo *venturing* está relacionado com a expansão da organização, ou seja, classifica-se, segundo Dornelas (2003), que a empresa entrará em um novo negócio corporativo. Esta busca pelo novo está relacionada a captura de oportunidades. Espera-se assim que o indivíduo envolvido nesse processo trabalhe por novas competências e desenvolvimento pessoal.

## **2.6 Ações e práticas do Empreendedorismo Corporativo**

As ações e práticas do empreendedorismo corporativo devem gerar resultados que beneficie o empregado e os clientes. As empresas assumem o papel de estimular a criatividade em seus colaboradores auxiliando assim na autonomia interna de seus funcionários. Segundo Bom Ângelo (2003), alguns procedimentos tomados na organização auxiliam nas práticas do empreendedorismo corporativo:

- Socialize;
- Seja honesto em suas avaliações;
- Boas ideias podem ser esquecidas se forem apresentadas no momento inadequado;
- Intraempreender é assumir riscos.

Já para os donos e executivos das organizações,

- Alguns dos melhores projetos parecem inviáveis à primeira vista;

- Olhe para o projeto e nunca para o grau hierárquico do proponente;
- Compare o projeto a outros;
- Não tenha receio de fazer críticas.

A ação empreendedora deve ser diferente das rotineiras. Caso algum colaborador apresente uma ideia sobre um negócio ou produto, deve-se averiguar se essa é inovadora ou não. Segundo Bom Ângelo (2003), as empresas mais tendentes a gerar iniciativas intraempreendedoras são as que:

- Adotam culturas organizacionais que respeite a diferença, inclusive de opinião;
- Não consideram “resultado” apenas a obtenção direta e imediata do lucro;
- Estabelecem estruturas horizontais nas quais poder e responsabilidades são partilhados;
- Valorizam preceitos éticos, reconhecem empenhos e, assim, torna-se viável a palavra sucesso;
- Consideram a fluidez do mundo contemporâneo;
- Privilegiam a lealdade e patrocinam parcerias internas e externas.

Andreassi (2004), afirma a existência de barreiras ao empreendedorismo corporativo. São elas: relação a riscos e fracassos, baixa autonomia para os funcionários desenvolverem seus projetos e ausência de patrocinadores interno.

As empresas têm que buscar constante atitudes ou princípios empreendedores para que a organização faça a diferença e valor. O espírito empreendedor é uma forma de recriação diária dentro da empresa. Com isso, a criação do novo está presente nos negócios e serviços com mais frequência. A partir dessas novas criações, há o surgimento de um modelo de negócio conhecido como *startups*.

## **2.7 Startups**

Os empreendedores de *startups* são aqueles que criam novos negócios. Ao iniciar uma *startup*, o empreendedor tem que ter conhecimento dos riscos que poderá ocorrer. Uma *startup* pode ser definida como uma organização inovadora que inicia seu negócio com um recurso mais baixo e com alto risco de não dar certo. Estas organizações não precisam estar ligadas somente a tecnologia, mas sim, a qualquer novo modelo de negócio incerto de aceitação do público. De acordo com Longhi (2011), *startup* são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de

determinado setor, mais comumente a de tecnologia, possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de aportes de capital feitos por fundos de investimento especializados.

Hermanson (2011) considera *startup* aquelas empresas de pequeno porte que acabaram de ser criadas, que possuem atividades relacionadas com ideias inovadoras e criativas, desde que os custos de manutenção sejam rasos e essa ideia possibilite lucros altíssimos em um curto prazo. Segundo Ries (2012), *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Algumas características devem ser observadas nas organizações para saber se são ou não *startups*:

Incerteza de mercado	Incerteza de interessados sobre o produto inovador
Forma de faturamento	Pode ter um sistema de cobrança como o de royalties, onde se paga pelo uso da marca de uma empresa
Modelo prático de venda	Possui padrão de venda pouco customizável
Lucrar alto	Empresas inovadoras podem lucrar muito por possuírem estes métodos práticos de compra e entrega de produtos

**Quadro 3:** Características da *startup*

**Fonte:** Adaptado de Franquia Empresa (2012)

Segundo RIES (2012), *startups* existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão. A atividade principal de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, precisamos focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa apresenta um cunho exploratório, pois busca por meio do pesquisador familiaridade com o tema em questão. Para esta busca foi utilizada a técnica de levantamento nas *startups* e pesquisa bibliográfica, como há um escasso material disponível, incluindo material acadêmico e artigo (GIL, 2008).

A análise e discussão de dados será feita em uma abordagem qualitativa. Optou-se pelo método qualitativo porque, segundo Gil (2008), não se preocupa com a representatividade numérica e as pesquisas exploratórias utilizam de abordagem qualitativa para a sua análise. Esse método busca o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada que, segundo Gil (2008), é uma técnica na qual o investigador se apresenta frente ao investigado para obtenção de dados em resposta a investigação, sendo aplicada com os gestores e colaboradores das *startups*.

Foi objetivo do presente estudo identificar a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups*. Participaram do estudo três *startups* contribuindo com as suas percepções sobre o tema abordado. Para que as *startups* pesquisadas sejam preservadas, serão denominadas como *startup A*, *startup B* e *startup C* ao longo do trabalho. A seguir, um resumo de suas principais características.

**Startup A:** Empresa de inovação no ramo de monitoramento de vacinas, fundada em Brasília, foi incubada por três anos, está no mercado há quatro anos e possui cinco colaboradores.

O gestor da *startup*, sexo masculino, 36 anos, formação em TI, participou presencialmente da entrevista no dia 14 de setembro de 2015 com duração de 50 minutos

**Startup B:** Empresa de tecnologia no ramo de aplicativos fundada em Brasília, está no mercado há 1 ano e 9 meses, está atualmente como empresa incubada e possui três colaboradores.

O gestor da *startup*, sexo masculino, 32 anos, formação em TI e um colaborador da *startup*, sexo masculino, participaram presencialmente da entrevista no dia 16 de setembro de 2015 com duração de 37 minutos

**Startup C:** Empresa de tecnologia no ramo de maquete eletrônica, fundada em Brasília, está no mercado há três anos e incubada a mais ou menos 9 meses e possui



três colaboradores.

O gestor da *startup*, sexo masculino, 29 anos, formação em Design, participou presencialmente da entrevista no dia 21 de setembro de 2015 com duração de 1h05

O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 18 perguntas iniciais com o intuito de abordar assuntos derivados do tema do estudo.

A pesquisadora marcou por telefone dia, horário e local com os entrevistados, as entrevistas foram gravadas e transcritas para análise.

Para a análise dos dados alcançados a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, sendo as categorias definidas a priori (quadro 4) levando-se em consideração os temas abordados no referencial teórico e as perguntas do roteiro de entrevista. O autor utilizado foi Bardin (2010), que descreve esta técnica de análise como procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo que permitam a inferência de conhecimentos relativos.

<b>CATEGORIAS</b>
1. Práticas e Ações
2. Identificação do Empreendedorismo Corporativo nas <i>startups</i>
3. Estímulos e Barreiras encontrados

**Quadro 4:** Categorias

**Fonte:** Autoria própria

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A discussão a seguir tem como base o referencial apresentado neste estudo juntamente com as informações encontradas nas entrevistas com as *startups*. O objetivo é analisar a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups* com auxílio dos objetivos específicos deste estudo.

Os dados coletados nas entrevistas foram organizados em três categorias para uma melhor análise de percepções das *startups*.

A primeira categoria é classificada como - **Práticas e Ações**, permite averiguar no dia a dia das *startups* seus comportamentos e atitudes quanto ao empreendedorismo corporativo.

A segunda categoria é classificada como – **Identificação de como ocorre o empreendedorismo corporativo**, identificando como as *startups* realizam o empreendedorismo corporativo em seu negócio.

A terceira categoria é classificada como – **Estímulos e barreiras**, analisando

junto aos gestores das *startups* formas que estimula seus colaboradores e as barreiras encontradas em seu negócio.

O quadro 5 relata as percepções das *startups* em cada categoria analisada.

Categorias	Comentários	
Práticas e Ações	Startup A	"Acho que a parte de escutar é muito importante. Apesar de eu ser o dono a ideia, a gente não sabe de tudo e precisa ter humildade para aprender a escutar. E ter coragem para expor a sua ideia para as outras pessoas."
		"Eu sei que é ariscado e eu quero diminuir esse risco para poder entregar um negócio sensacional, mas que tenha base de negócio."
	Startup B	"O que eu busco fazer é deixar o ambiente bem transparente, do que ta acontecendo. Gosto da flexibilidade do trabalho, do horário. Um negócio mais flexível, acho isso legal."
		"A gente tem projeto nascido dessa startup. Começou com a ideia de dar de brinde para os clientes, eai o negocio acabou crescendo mais que a gente imaginava, então já caracteriza que é um projeto que seja a parte, mas por enquanto ele ainda fica aqui dentro."
	Startup C	"A cada novo trabalho finalizado gera aquela alegria mesmo de ver o resultado do trabalho. E isso é o principal."
		"Cada um em um determinado momento tem um chapéu de líder. Eu não necessariamente sou líder da empresa, sou líder da empresa em alguns momentos."
Identificação do Empreendedorismo Corporativo nas Startups	Startup A	"A cultura que a gente tem é que não se pode apegar a ideia. Porque se você se apega muito a ideia você acaba gastando muito tempo e dinheiro nela e não sabe se isso vai dá certo ou não. Mas a gente sempre tem que trabalhar com uma, assim, do ponto de vista de uma cultura organizacional visada para motivação de pessoas"
		"Eu já tive milhões de projetos mais cheguei a conclusão que não existe empreendedor paralelo, mas sim serial. Você faz um negócio após o outro e não ao mesmo tempo. Fazer um monte de coisa junto você precisa mudar sua cabeça de um negócio para outro e isso faz com que você ande muito menos fazendo várias coisas ao mesmo tempo do que fazer uma coisa de cada vez. "
		" É difícil tomar uma decisão de pivotar, porque sempre tem será que tentei tudo, será que deveria tentar mais um pouco? E eles me ajudam muito para tomar a decisão. Então eu chego para eles e falo- o cenário é esse o que a gente faz? Ai cada um dá uma opinião e dentro da opinião que eles dão eu vejo se dá para utilizar ou não. "

<p align="center"><b>Identificação do Empreendedorismo Corporativo nas Startups</b></p>	<p align="center"><b>Startup B</b></p>	<p>" Acho legal ter um ambiente que seja mais descontraído, eu não consigo propiciar a isso (risos), o colaborador me ajuda em relação a isso, ele deixa o ambiente mais leve."</p>
		<p>"Nós estamos em um cenário de incerteza, a gente não consegue ir no SEBRAE pegar uma cartilha de como montar o seu negocio, possíveis fornecedores, valor estimado...a gente não tem. A gente está em um cenário que precisa aprender como fazer porque não tem no mercado. "</p>
		<p>"Acho que a gente busca trabalhar com um seguimento que seja de experimentação. Então o que a gente busca, que caracteriza como inovadora é utilizar formas que hoje são inovadoras para buscar coisas que ainda estão no inicio da cultura."</p>
	<p align="center"><b>Startup C</b></p>	<p>"Então o mercado é inexplorável. Ele também é um trabalho bem dinâmico. Não é um trabalho pré feito. É dinâmico e cheio de descobertas. Tem que está pesquisando, inventando, buscando. As vezes a gente se depara com a barreira e tem que buscar alguém fora do país para vê se alguém já fez aquilo ou não."</p>
		<p>"nós buscamos sempre está a frente do mercado, não a frente do mercado comercialmente, mais sim em pesquisa nós buscamos informações novas por todo mundo sobre produtos tecnológicos. A informação sobre o que a gente faz é um pouco escassa então vamos até o fundo do buraco para achar as informações."</p>
		<p>"No compartilhamento de conteúdo. Nós temos um grupo da empresa no facebook onde tudo de novo, sites, curiosidades são colocadas ali. E isso instiga a curiosidade de cada um. Ai um acha uma coisa bem bacana ai o outro quer achar uma mais bacana ainda e assim vai instigando a curiosidade."</p>
<p align="center"><b>Estímulos e Barreiras encontrados</b></p>	<p align="center"><b>Startup A</b></p>	<p>"Acho que é muito de exemplo mesmo. Vê que eu não estou tão apegado a ideia. Tipo, eu fui apegado por exemplo e eu gastei quase R\$300.000,00 para construir uma placa que era o meu hardware porque uma vez um cara me falou assim- você nunca vai construir essa placa na sua vida, você não vai conseguir. E eu gastei tudo o que tinha e o que não tinha para fazer isso."</p>
		<p>"E também não estou me apegando no seguimento de clientes que eu comecei. Esse desapareço as coisas mostra que eu estou querendo buscar alguma coisa que dê grana, que dê dinheiro e acaba que eles internalizam isso e começam a ter comportamentos parecidos. Então final de semana eu preciso deles e eles topam, quando precisa ficar mais tempo eles ficam mais tempo, então a gente tem um banco de horas flexível."</p>
		<p>"eu não vejo barreira. Mais com certeza isso vai acontecer. Alguém vai copiar minha ideia, vai melhorar e virá a ser meu concorrente. Mais eu não me preocupo com isso."</p>

<b>Estímulos e Barreiras encontrados</b>	<b>Startup B</b>	"Estímulos que usam para os colaboradores que queiram é que se eles tiverem alguma ideia que quiserem tocar, toquem. Se quiser compartilhar aqui com a gente e precisar de ajuda. Ajudo, do dicas pra fazer junto."
		"Principal obstáculo é identificar é o que a sua startup quer fazer e para quem fazer. Achar o que realmente faz, da forma correta e encaixar isso no mercado que queira exatamente. Hoje em dia não temos ainda essa clareza."
		"As oportunidades vão batendo e a gente vai vendo o que é melhor. A gente já fez de uma maneira que hoje a gente vê que não é a mais correta, eai a gente vai ajustando."
	<b>Startup C</b>	"Primeiro seria a base de tudo a educação. Educação empresarial é ainda muito fraca e eu posso dizer por mim que na minha faculdade eu fiz a matéria de empreendedorismo por opção acreditando que ela fosse dá uma base e infelizmente foi pouco aproveitado. E infelizmente teoria não se aplica para empreendedorismo."
		"No começo não saber como aparecer para o mercado e até descobrir qual seria a melhor fomos no tentativa e erro."
		"Tentamos enxergar novas ideias pela visão do cliente porque só vai funcionar se for para atingir as expectativas do cliente. E tentamos avaliar isso dessa maneira e a parte mais difícil ao meu ver é quando aquela ideia atinge o cliente."

**Quadro 5:** Categorias e comentários

**Fonte:** Autoria própria

A primeira categoria analisada Práticas e Ações, observa-se que ambas as *startups* apostam em um ambiente propício de trabalho para que seus colaboradores contribuam com novas ideias e os auxiliem em projetos atuais.

Segundo Bom Ângelo (2003), as empresas precisam reconhecer seus colaboradores em suas peculiaridades. Os talentosos não podem ser esquecidos nas organizações. As ideias não podem ser tratadas apenas na alta administração devem ser ouvidas as ideias de todos os colaboradores. Quando a *startup C* realiza o trabalho de passar o chapéu de líder para todos os seus colaboradores, são essas ideias que o gestor espera encontrar.

O ambiente de trabalho é fundamental para que ocorra o empreendedorismo. Segundo Bom Ângelo (2003), as ideias surgem de maneiras inesperadas. A *startup B*, constrói um ambiente de trabalho transparente onde os colaboradores têm em seu dia a dia um trabalho mais flexível. A *startup A*, trabalha com o ouvir dos funcionários tendo assim mais uma forma de descobrir novas ideias e o que pode ser alterado nos

processos do dia a dia.

A segunda categoria analisada Identificação de como ocorre do Empreendedorismo Corporativo nas *startups*, encontra na *startup A* uma contribuição que diverge da teoria apresentada.

Segundo Dornelas (2003), o empreendedorismo corporativo ocorre dentro e fora da organização. Porém, a *startup A* não realiza o empreendedorismo corporativo fora da organização. O gestor relata que: “não existe empreendedor paralelo, mas sim serial, ou seja, não se pode fazer vários projetos ao mesmo tempo porque a qualidade tende a cair”. A *startup B*, trabalha em um mercado experimental e isso os faz utilizar formas inovadoras de trabalhar o seu negócio. A *startup C*, acredita que o importante não é está a frente do mercado comercial e sim a frente de pesquisas e assim envolve todos os seus colaboradores na busca de novas informações para assim aperfeiçoar seu negócio.

A terceira categoria analisada Estímulos e Barreiras encontrados, a *startup A* descreve que os estímulos em sua organização são baseados em exemplos e desapego e que não há barreiras até o momento quanto o assunto é empreendedorismo. A *startup B*, estimula seus colaboradores a apresentarem novas ideias e se a ideia for boa podem seguir em frente e a barreira encontrada é para quem fazer o seu negócio. A *startup C*, não há estímulos aparente e suas barreiras são ter uma base de educação empresarial junto aos colaboradores e atender as expectativas do cliente. Segundo Andreassi (2004), há a existência de três barreiras no empreendedorismo corporativo: relação risco e fracasso, baixa autonomia para os colaboradores desenvolverem novos projetos e ausência de patrocinadores internos. Para este item não foi encontrado uma comparação da teoria com a prática.

A pesquisa mostra que o empreendedorismo corporativo tem um alto grau de relevância para as *startups*, pois auxilia os gestores e colaboradores a aumentarem a competitividade em suas áreas de atuação. Pôde-se observar nas *startups* entrevistadas, que o papel do gestor é de um facilitador junto a seus colaboradores não apenas de um chefe e isso constrói nos colaboradores confiança e abertura para novas ideias ou projetos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedor corporativo pode atuar independente da área fim de sua organização. Neste estudo, a investigação ocorreu em *startups* onde seus gestores eram das mais diversas áreas de formação e as dificuldades de empreender junto aos seus colaboradores se igualaram em alguns pontos de entendimento.

Sendo assim, os objetivos específicos: identificar as práticas e ações do empreendedorismo corporativo em startups, identificar se ocorre o empreendedorismo corporativo em *startups* e identificar os estímulos e barreiras ao empreendedorismo corporativo nas *startups* foram alcançados com o auxílio do roteiro de entrevista, e no referencial teórico foi apresentada a discussão conceitual sobre empreendedorismo corporativo.

A proposta de detectar qual é a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups* foi alcançada tendo em vista as entrevistas realizadas com os gestores e colaboradores das *startups* escolhidas obtendo percepções que auxiliaram a responder o problema desta pesquisa: qual é a relevância do empreendedorismo corporativo nas *startups*?

Conclui-se que o empreendedorismo corporativo se torna um diferencial competitivo para as *startups*, pois auxilia o nascimento de novos projetos junto aos colaboradores, torna o ambiente de trabalho mais criativo, incentiva a pesquisa de novas ideias e a busca de parcerias externas para seus projetos.

Como limitações para a realização desse artigo aponta-se dificuldade de encontrar artigos científicos que tratem sobre o tema e a conciliação de horário e disponibilidade de outras *startups* para realização das entrevistas.

Para agenda futura, sugere-se que sejam pesquisadas em outras *startups* a visão do empreendedorismo corporativo em seu negócio e até mesmo em empresas já firmadas no mercado.

Por fim, espera-se que o estudo em questão, possa auxiliar novas pesquisas e um maior entendimento sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ANDREASSI, Tales. **Empreendedorismo Corporativo**. GV – Executivo, vol.4, n. 3, ago-out 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Manole, 2012.

CHIEH, Nelson. **"Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo."** (2007).

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.**

2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

**Os 6 tipos de empreendedores mais comuns no Brasil.** Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-6-tipos-de-empreendedores-mais-comuns-no-brasil>> Acesso em: 25 de Agosto 2015.

**O que é uma startup?** Disponível em :< <http://franquiaempresa.com/2012/12/o-que-e-uma-startup.html>> Acesso em: 28 de Agosto 2015.