



## Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial - Universidade  
Estácio de Sá

**Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.1, p.49-65, maio/agosto, 2013**

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade  
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editores responsáveis: Marco Aurélio Carino Bouzada e Isabel de Sá Affonso da Costa

### **Estratégia de Empreendedorismo Corporativo em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: o Caso de uma Empresa de Tecnologia da Informação**

*Patricia Viveiros de Castro Krakauer<sup>1</sup>  
Lindolfo Galvão de Albuquerque<sup>2</sup>  
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>3</sup>*

---

Artigo recebido em 24/02/2013 e aprovado em 23/10/2013. Artigo avaliado em *double blind review*.

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP). Mestre em Administração pela FEA/USP. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cid. Universitária – SP CEP: 05508-010 – São Paulo, SP. Email: [patriciakrakauer@usp.br](mailto:patriciakrakauer@usp.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor Titular da FEA/USP. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cid. Universitária – SP CEP: 05508-010 – São Paulo, SP. Email: [lgdalbuq@usp.br](mailto:lgdalbuq@usp.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor Associado da FEA/USP. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cid. Universitária – SP CEP: 05508-010 – São Paulo, SP. Email: [martinho@usp.br](mailto:martinho@usp.br)

## **Estratégia de Empreendedorismo Corporativo em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: o Caso de uma Empresa de Tecnologia da Informação**

Este artigo tem como proposta analisar atividades de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas (PMEs), procurando identificar as principais características de uma empresa que cultiva esta estratégia, bem como os incentivos proporcionados a seus colaboradores. Foi realizada uma revisão da literatura abordando temas relacionados ao empreendedorismo corporativo, características de empresas empreendedoras, gestão de pessoas e contextualização de PMEs, sendo que tais dados constituíram o alicerce para a estruturação da pesquisa de campo. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa, dividida em duas etapas. Na primeira etapa foram realizadas entrevistas online com especialistas, de forma a adquirir maior conhecimento sobre o tema e, na segunda etapa, foi realizado um estudo de caso único em uma PME brasileira. Com a análise dos dados obtidos nas duas etapas, observou-se que, apesar de o empreendedorismo corporativo ainda ser uma prática pouco utilizada por PMEs, pode trazer resultados benéficos para as mesmas. Também demonstrou ser uma possibilidade viável para as empresas de menor porte, sinalizando que empresas empreendedoras possuem características específicas que as diferenciam das demais e que o incentivo ao empreendedorismo corporativo depende da cultura da organização e das pessoas envolvidas no processo. Este artigo procurou contribuir para que PMEs utilizem o empreendedorismo corporativo como uma forma de fomentar a criatividade, a capacidade de inovação, aumentando a sua competitividade.

**Palavras-chave:** empreendedorismo corporativo; estratégia de empresas empreendedoras; pequenas e médias empresas (PMEs).

**Keywords:** corporate entrepreneurship; strategy of entrepreneurial companies; small and medium size enterprises.

### **Strategy Of Corporate Entrepreneurship In Small And Medium Brazilian Companies: The Case Of An Information Technology Company**

This article aims to analyze activities of corporate entrepreneurship in small and medium enterprises (SMEs), seeking to identify the main characteristics of a company that cultivates this strategy, as well as the incentives of its employees. A literature review was performed on topics related to corporate entrepreneurship, characteristics of entrepreneurial companies, people management and contextualization of SMEs, these data constitute the foundation for the structure of the field research. The methodology used was exploratory, with a qualitative approach, divided into two stages. In the first stage interviews were conducted online with experts in order to acquire more knowledge on the subject and in the second stage was conducted a single case study in a Brazilian SME. With the analysis of data obtained in the two steps, it was observed that, despite the fact that corporate entrepreneurship is still of little practice within the SMEs, it can bring beneficial results for them. It has also proved to be a feasible possibility for smaller companies, signaling that entrepreneurial firms have specific characteristics that differentiate them from others and stimulating the entrepreneurship depends on the culture of the organization and the people involved in the process. This article aims to contribute so that SMEs use corporate entrepreneurship as a way to encourage creativity, innovation capacity, enhancing their competitiveness.

## 1. Introdução

A capacidade de criar e de inovar é fundamental para as empresas hoje inseridas em uma economia globalizada e com acirrada concorrência, sendo características importantes para que as empresas possam se manter competitivas em seu mercado. Inovação é um tema bastante atual e anda lado a lado com empreendedorismo: apesar de distintos, podem, em algumas circunstâncias, ser complementares, uma vez que a inovação é estimulada pelo comportamento empreendedor, por aquele que faz acontecer.

Drucker (1994) considera que adquirir a competência do empreendedorismo é fundamental para o crescimento de empresas inseridas em um mercado dinâmico, suscetível a rápidas mudanças, sustentando inclusive que a empresa que não inova está fadada ao declínio. O empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, vem ao encontro dessa tendência, sendo uma forma de incentivar as pessoas dentro da organização a promover a inovação, transformando ideias em processos e produtos com a intenção de agregar ou gerar valor.

Conforme sugerem Garrett e Dias (2003), o capital humano desponta como um dos principais fatores para o sucesso de políticas de empreendedorismo corporativo, pois estimula a dinâmica de novos conhecimentos e a implementação de novas ideias. A isto Volpato e Cimbalista (2002) acrescentam que empresas empreendedoras e inovadoras valorizam o conhecimento de seus colaboradores, considerando-os como um bem da empresa, favorecendo a criatividade e inovação.

Ao se considerar pequenas e médias empresas (PMEs), o incentivo ao empreendedorismo corporativo pode significar um importante diferencial para essas empresas em busca de maior competitividade, aproveitando, inclusive, o elemento humano e a criatividade como uma vantagem competitiva sustentável. Com menos recursos e pouca especialização do seu quadro de colaboradores, o incentivo ao empreendedorismo pode ser um importante diferencial para empresas de menor porte, ainda suscetíveis a altos índices de mortalidade.

Vale ressaltar que apesar da crescente importância econômica e social das pequenas e médias empresas brasileiras, conforme levantamento realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE, 2008) a taxa de mortalidade dessas empresas ainda chega a 27% no primeiro ano, 38% no segundo ano e 64% encerram suas atividades antes do sexto ano.

A pesquisa citada acima também constatou que a falta de um comportamento empreendedor é um dos fatores responsáveis pelo alto índice de mortalidade nas PMEs. Portanto, uma cultura empreendedora que permeie toda a empresa pode ter uma grande significância para a sobrevivência dessas empresas.

Apesar da importância do assunto no contexto atual, sendo um tema emergente e uma opção estratégica às rápidas mudanças ambientais hoje vivenciadas pelas empresas, ainda são limitados os estudos empíricos quando se trata de incentivos em pequenas e médias empresas, conforme sustenta Ângelo (2003). Vários estudos destacam o

empreendedorismo corporativo, como os de Kuratko e Hodgetts (1995), Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003), Pinchot III (1989) e Pinchot III e Pellman (2004), mas todos voltados a empresas de maior porte. Inclusive a pesquisa de Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) apresenta vários exemplos de empresas de grande porte que praticam o empreendedorismo corporativo.

Nesse contexto, o presente estudo procurou responder se a estratégia de empreendedorismo corporativo é uma opção também para as pequenas e médias empresas brasileiras. Como objetivo geral buscou-se analisar as atividades de empreendedorismo corporativo em PMEs, e de forma específica, procurou-se identificar as principais características de uma empresa que cultiva o empreendedorismo corporativo, bem como os incentivos proporcionados a seus colaboradores.

Considerando a importância econômica e social que as PMEs possuem para o país, a análise proposta poderá contribuir com o desenvolvimento das empresas de menor porte, demonstrando a possibilidade de utilização do empreendedorismo corporativo como uma forma de fomentar a criatividade, a capacidade de inovação, promovendo uma maior competitividade.

## **2. Fundamentação Teórica**

Considerou-se a fundamentação teórica como alicerce para a estruturação da pesquisa de campo, sendo levantados dados secundários sobre empreendedorismo corporativo, características de empresas empreendedoras, gestão de pessoas voltada para a inovação e contextualização de pequenas e médias empresas.

### **2.1. Definição de empreendedorismo corporativo**

O empreendedorismo corporativo tem se difundido nos últimos tempos, sendo que ainda há dúvidas com relação ao seu conceito e estruturação, conforme apontam Kuratko e Hodgetts (1995). Esses autores o definem como atividades empreendedoras realizadas por colaboradores dentro da organização com o aval da mesma, objetivando a obtenção de resultados inovadores.

Para Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) existem diferentes formas de se promover o empreendedorismo corporativo. Uma delas seria o intraempreendimento, com a promoção de equipes que possam funcionar como centros independentes de serviços e lucros. Outra seria o estímulo à cultura empreendedora, instigando o espírito empreendedor entre os colaboradores. Apontam algumas vantagens para esse tipo de gestão, como a diminuição da burocracia, aumento de produtividade e melhoria nos processos internos e, como a principal desvantagem, a necessidade de controle da implementação das ideias, evitando descrédito com o programa.

Pinchot III (1989) definiu o intrapreneendedor como o indivíduo empreendedor dentro da organização que, com liberdade e recebendo incentivos, possui a capacidade de transformar ideias. Ressalta que essa prática não é somente uma forma de se aumentar o

nível de inovação e de produtividade das organizações, embora o faça, mas também uma forma de se permitir a contribuição do indivíduo à empresa e à sociedade.

Vale comentar a importância da relação do empreendedorismo com a estratégia da empresa, fato destacado por Dornelas (2008). Segundo este autor, o ambiente organizacional é o suporte para o empreendedorismo que deve necessariamente estar alinhado à estratégia da organização. Comenta também que, apesar dos benefícios, várias são as barreiras à sua implementação, principalmente no que diz respeito a questões estratégicas e de gestão de pessoas.

Ponderando os conceitos apresentados e a abrangência do tema, neste estudo foi considerado como empreendedorismo corporativo o estímulo a atividades empreendedoras do colaborador pela empresa, buscando uma maior competitividade. Essa decisão considerou os objetivos propostos ao estudo e aspectos relacionados às características das PMEs com a consequente dificuldade que as mesmas teriam em promover equipes empreendedoras ou unidades de negócios autônomas.

Dessa forma algumas atitudes e características se destacam mais em empresas que promovem o empreendedorismo corporativo, tendo sido listadas por alguns autores, conforme apresentado no item 2.2, a seguir.

## **2.2. Características da empresa empreendedora**

Segundo Bosquetti, Parolin e Albuquerque (2009), várias são as características que uma empresa deve ter para incentivar os seus colaboradores a adotar um comportamento empreendedor, com uma estratégia de maior comprometimento e participação, alinhadas com a estratégia da empresa. No Quadro 1 observam-se as diferentes características citadas por diferentes autores.

Analisando as características apresentadas no Quadro 1, verifica-se que algumas são recorrentes em vários estudos e despontam como fundamentais para a empresa empreendedora, como a cultura voltada para a inovação, existência de equipes multifuncionais, tolerância ao erro, fluxo de informações flexíveis e compartilhado, bem como um programa de remuneração compatível. Pinchot III e Pellman (2004) acrescentam a responsabilidade ética e a existência de uma comunidade organizacional forte, evitando a filosofia *home run*, isto é, a propensão de buscar apenas grandes inovações.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) citam que uma empresa voltada para a inovação deve possuir uma estrutura adequada para a mudança, introduzindo constantemente novos conteúdos e processos, de forma a se adaptar com certa rapidez às mudanças impostas pelo ambiente.

Especificamente sobre a gestão de pessoas como estímulo à criatividade e inovação, é certo que o cenário da atualidade, dinâmico e instável, exige das empresas e das pessoas constantes mudanças e adaptações. A gestão de pessoas necessita, dessa forma, acompanhar esse contexto, com modelos mais participativos e flexíveis que favoreçam o empreendedorismo e permitam maior motivação e comprometimento das pessoas.

**Quadro 1: Características de empresas empreendedoras**

Autor	Características
Kuratko e Hodgetts (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura voltada para a inovação, com visão clara e de curto prazo.</li> <li>• Poucos níveis hierárquicos.</li> <li>• Vários projetos acontecem simultaneamente, com equipes multifuncionais, com coordenação horizontal.</li> <li>• Pouca burocracia.</li> <li>• Investimento em aprendizagem e treinamento.</li> <li>• Maior flexibilidade, tolerância ao erro, maior autonomia.</li> <li>• Tempo disponível para a dedicação a novos projetos.</li> </ul>
Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão criativa, buscando a inovação, rompendo regras de forma a facilitar mudanças.</li> <li>• Pensamento sistêmico.</li> <li>• Fluxo de informação compartilhada, possuindo meios para ouvir e discutir ideias e opiniões.</li> <li>• Gestão que favoreça o surgimento de novas oportunidades.</li> <li>• Autogerenciamento, autonomia e remuneração compatível à dedicação.</li> <li>• Comprometimento dos colaboradores com a cultura empreendedora.</li> <li>• Comemoração de sucesso e compartilhamento de fracassos.</li> </ul>
Pinchot III (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes multifuncionais, poucos níveis hierárquicos, de forma que não haja perda da informação.</li> <li>• Tolerância a riscos, fracassos e erros (sem evitá-los).</li> <li>• Lealdade a objetivos de longo prazo.</li> <li>• Descentralização de poder e flexibilidade corporativa no que diz respeito a tempo, recursos, informalidade e prazos.</li> <li>• Programa de recompensas: reconhecimento, bônus, promoção.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de Kuratko e Hodgetts (1995); Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003); e Pinchot III (1989)

Para Volpato e Cimbalista (2002), a diferença entre uma empresa inovadora e as demais reside no fato de que as primeiras valorizam o potencial e o conhecimento de seus colaboradores de forma a aumentar a sua competitividade. Dessa forma, estas empresas consideram o colaborador como um bem da empresa e procuram manter com ele um vínculo de longo prazo, propiciando um ambiente estável, favorecendo a criatividade e inovação.

A gestão de pessoas que seja favorável à inovação e a criatividade, conforme comenta Ângelo (2003), é essencial para o intraempreendedorismo, de forma a transformar ideias em resultados. Segundo o autor, várias são as características desse tipo de gestão. Cita como as principais: a permissão de expressão, aceitação de opiniões diferentes, remuneração adequada para estimular a criatividade, bem como um clima organizacional favorável.

Kuratko e Hodgetts (1995) comentam que técnicas tradicionais de gestão não funcionam em empresas que pretendem ser inovadoras e empreendedoras, pois, para implantar um programa de empreendedorismo, estas precisam cultivar a liberdade e a motivação das pessoas, encorajando-as para que tenham atitudes empreendedoras. Conforme sugerem Volpato e Cimbalista (2002), a utilização de estratégias motivacionais pela empresa é um dos fatores que propiciam maior inovação e desenvolvimento da criatividade.

Para Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003), a gestão criativa compreende aspectos relacionados ao compartilhamento de informações e a falta de receio de ouvir opiniões diferentes, aceitando as diversidades, obtendo vantagens com as habilidades individuais. Ressaltam ainda a importância da parceria entre os colaboradores nesse tipo de gestão, sendo que os gestores devem estar preocupados em manter a integração, buscando sinergia, de forma a atingir os objetivos do negócio.

Pinchot III e Pellman (2004) consideram que o empreendedorismo corporativo não depende de contratações específicas, mas sim da existência de uma cultura empreendedora e de gestores que garantam a sua implementação.

Deve-se notar que processos de motivação e inovação devem estar de acordo com a estratégia e a cultura da empresa de forma que possam ser geradores de resultados para a mesma. Dornelas (2008) cita, inclusive, que práticas administrativas comuns nas organizações podem ir de encontro ao empreendedorismo corporativo, evidenciando a necessidade de adaptação das empresas a um modelo empreendedor, ainda não consolidado na literatura.

#### **2.4. Conceito e particularidades de Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**

Vários autores comentam a dificuldade em definir o porte da empresa, pois são muitos os parâmetros que podem ser analisados, existindo uma grande variedade de critérios na literatura. Almeida e Moreira (2004) destacam que características específicas, receita bruta anual e número de colaboradores são variáveis que devem ser analisadas para essa classificação e Benczúr (2005) considera também número de níveis hierárquicos e resultados em vendas para a classificação de PMEs.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) para definir o porte da empresa, utiliza critérios relacionados ao setor de atuação e ao número de colaboradores, classificando PMEs como aquelas que possuem entre 10 e 99 colaboradores (comércio e serviço). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2011) considera PME a empresa com renda operacional bruta anual entre R\$ 2.400 mil e 90 milhões.

Características específicas também são consideradas como um dos critérios para a classificação de PMEs, podendo-se ressaltar a tomada de decisão centrada em poucos indivíduos, forte atuação do proprietário, limitação de recursos, pouca estruturação de processos, maior flexibilidade e implantação rápida das decisões, conforme citam Almeida e Moreira (2004) e Cancellier, Almeida e Estrada (2005).

Outros autores, como Dornelas (2008), Huang (2009) e Sandberg, Robinson e Pearce (2001) consideram também aspectos relacionados à gestão do negócio como fatores importantes para a alta mortalidade das pequenas e médias empresas brasileiras. Sandberg et al. (2001), como exemplo, afirmam que empresas de pequeno porte que não tenham uma estratégia coerente possuem maior probabilidade de não obter sucesso. Apenas se preocupar com o dia-a-dia e com atividades operacionais, não é suficiente para garantir a sobrevivência dessas empresas.

Decisões centralizadas e a existência de poucos níveis hierárquicos são particularidades complementares observadas em vários estudos como os de Berte, Rodrigues e Almeida (2007), Hambrick (1981), Huang (2009), Leone (1999) e Najmaei e Sadeghinejad (2009). Poucos níveis hierárquicos, principalmente a nível estratégico, faz com que a gestão do negócio fique centralizada na figura do proprietário ou de um pequeno grupo de pessoas.

Berte et al. (2007) citam algumas vantagens das pequenas empresas, como a rapidez na tomada de decisão em função de poucos níveis hierárquicos, bem como a informalidade na busca pelas informações através da rede de contatos.

Observa-se na literatura que muitas são as especificidades das PMEs e, dessa forma, utilizá-las como critério de classificação tornaria a análise bastante subjetiva. Assim, serão considerados no presente estudo os critérios utilizados pelo SEBRAE (2005) e pelo BNDES (2011), classificando a PME pelo número de funcionários e pela renda bruta.

### 3. Metodologia

Para se alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de campo exploratória, qualitativa, de forma a buscar maior compreensão sobre o problema do estudo, possibilitando o aprimoramento de ideias e percepções. Gil (2002) cita que esse é o tipo ideal para ampliar o conhecimento sobre o tema, permitindo maior flexibilidade.

A pesquisa foi dividida em duas etapas, complementares. Na fase 1 foram realizadas entrevistas em profundidade e teve como objetivo adquirir maior conhecimento sobre o tema, servindo de alicerce para o estudo de caso previsto na fase seguinte. Na fase 2 foi realizado um estudo de caso em uma PME brasileira de tecnologia da informação.

Na primeira etapa, que ocorreu em abril de 2010, foram selecionados por conveniência 12 especialistas, profissionais da área de gestão de pessoas ou áreas afins, sendo utilizada como método de coleta de dados a entrevista *online* preconizada por Flick (2009). Para isso, foi desenvolvido, à luz da fundamentação teórica, um questionário estruturado com perguntas abertas, respondido de forma assíncrona. Seguiram-se os passos propostos por Flick (2009), a saber: (1) envio dos questionários por email; e (2) envio de dúvidas com perguntas subsequentes.

Tal decisão considerou a contribuição que cada especialista poderia proporcionar ao propósito do estudo. Como um dos especialistas selecionados não deu continuidade às entrevistas, foram consideradas 11 entrevistas válidas, conforme Quadro 2. Após as entrevistas, os resultados foram transcritos, tabulados e analisados.



**Quadro 2: Perfil dos especialistas respondentes**

Entrevistado	Tempo no mercado	Tipo da empresa	Setor de atuação da empresa
E 1	23 anos	Nacional	TI em RH
E 2	Não respondeu	Multinacional	<i>Fast-food</i>
E 3	05 anos	Nacional	Investimentos, gestão de recursos financeiros
E 4	04 anos	Multinacional	Telefonia
E 5	23 anos	Multinacional	TI área financeira
E 6	03 anos	Multinacional	Ind. Química e Plásticos
E 7	11 anos	Multinacional	Ind. Química
E 8	10 anos	Nacional	Serviços/Consultoria
E 9	11 anos	Nacional	Recursos Humanos
E 10	06 anos	Multinacional	TI
E 11	17 anos	Nacional	Papel e Celulose

Fonte: elaboração própria.

Na fase 2 da pesquisa de campo foi realizado um estudo de caso que, conforme define Yin (2005), é uma pesquisa empírica que investiga um acontecimento baseado na experiência real. Tal decisão teve como objetivo a investigação, de forma detalhada, dos incentivos ao empreendedorismo corporativo realizados por uma PME brasileira do setor de tecnologia da informação.

Optou-se pelo estudo de caso único, realizado na empresa Soft Trade, em maio de 2010. A seleção da empresa foi feita por conveniência, em função da facilidade de acesso aos dados, conforme cita Malhotra (2006). Contudo, considerou-se também o interesse pelo caso em função da política de incentivo ao empreendedorismo corporativo, pois como se pôde observar na literatura, poucas são as empresas de menor porte que possuem esse tipo de incentivo.

Estabelecida em São Paulo há 23 anos, a Soft Trade é uma empresa de tecnologia da informação, especializada em aplicativos para gestão de recursos humanos. É considerada uma PME por possuir 60 colaboradores, conforme os critérios do SEBRAE (2005) e por ter renda operacional bruta anual entre R\$ 2.400 mil e 90 milhões, seguindo o critério do BNDES (2011).

Foram levantados dados secundários na literatura e na *home page* da empresa estudada, enquanto os dados primários foram obtidos com entrevistas individuais em profundidade. Para as entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado, desenvolvido com base na fundamentação teórica e nos dados levantados na etapa 1. Foram entrevistados 04 profissionais da empresa analisada, conforme Quadro 3.

**Quadro 3: Perfil dos entrevistados da empresa Soft Trade.**

Entrevistado	Função	Tempo na empresa
E 12	Sócio	23 anos
E 13	Desenvolvimento	12 anos
E 14	Comercial e Consultoria	09 anos
E 15	Administração	02 anos

Fonte: elaboração própria.

Os dados obtidos foram transcritos e analisados de forma qualitativa, procurando descrevê-los e compará-los com a fundamentação teórica apresentada no item 2.

Deve-se citar que este estudo tem limitações no que se refere à generalização dos dados, uma vez que foi realizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso único, não possibilitando a extrapolação dos dados para todo o segmento de pequenas e médias empresas, conforme cita Malhotra (2006).

#### **4. Análise de Resultados**

Foram realizadas as etapas propostas na metodologia e, com base na análise dos dados primários levantados, vários pontos despontaram como relevantes aos objetivos propostos para o estudo em questão.

##### **4.1. Fase 1 - entrevistas com especialistas**

Os especialistas entrevistados foram questionados sobre o empreendedorismo no Brasil, sobre o empreendedorismo corporativo e as principais vantagens e desvantagens desse tipo de incentivo, neste caso, com pergunta aberta, de forma a explorar o tema, adquirindo maior conhecimento sobre o mesmo.

Com relação à existência de uma cultura empreendedora no Brasil, metade dos entrevistados citou que o Brasil a possui, porém essas atividades ocorrem informalmente em função da falta de políticas motivacionais. Os demais que não concordam, citaram a burocracia e a ausência de modelos mais estruturados como os principais motivos para a falta desse tipo de cultura.

Os especialistas entrevistados foram unânimes ao constatar que práticas de empreendedorismo corporativo não são comuns no Brasil, ainda mais em se considerando pequenas e médias empresas.

O principal motivo citado para a falta desse incentivo em empresas brasileiras foi a cultura das organizações, conforme apresentado no Quadro 4, o que vai ao encontro da opinião de vários autores, como Drucker (1994) e Ângelo (2003).

**Quadro 4: Falta de incentivo ao empreendedorismo corporativo**

Motivo	Total de respondentes
Cultura da empresa	10
Atitude dos executivos/proprietários	08
Falta de recursos	05
Falta de tempo	03
Não condiz com a estratégia da empresa	02

Fonte: elaboração própria.

Várias vantagens e desvantagens relacionadas ao empreendedorismo corporativo foram sugeridas pelos respondentes, conforme Quadro 5, muitas delas similares ao apresentado na fundamentação teórica.

Interessante comentar que 36% dos entrevistados perceberam uma melhoria na gestão das pessoas em empresas que cultivam o empreendedorismo, principalmente em função da gestão de pessoas estimular uma maior participação do colaborador e proximidade com a chefia.

**Quadro 5: Vantagens e desvantagens percebidas pelos entrevistados**

Vantagens	Entrevistados
Inovação	E5, E7, E8, E10
Melhor gestão das pessoas (melhor clima organizacional)	E3, E6, E10, E11
Novas oportunidades	E1, E6
Comprometimento com resultados	E3, E9
Maior vantagem competitiva	E4, E10
Alta performance	E3
Atualização mercadológica	E2
Diferenciação	E8
Desvantagens	Entrevistados
Dificuldade de implementação das ideias	E1, E2
Competição por recursos/tempo	E5, E6
Custo	E6, E8
Dificuldades de incentivar colaboradores	E3
Descrédito com o programa se este não for estruturado	E4
Resistência a mudança	E8
Dificuldade de retenção dos talentos formados	E9
Desmotivação do funcionário que não tem sua ideia aceita	E11

Fonte: elaboração própria.

Citaram a dificuldade de implementação de ideias, a competição por recurso e tempo dos colaboradores e o custo de um programa desse tipo como as principais desvantagens. Vale ressaltar que, apesar de, na literatura, vários autores apontarem como uma das

principais desvantagens o descrédito com o programa, apenas um especialista sugeriu esse item como uma desvantagem.

Os entrevistados descreveram como as principais características de um colaborador empreendedor a vocação para assumir riscos, estar sempre atento a mudanças e a novos desafios, bem como ser inovador, detentor de liderança e focado em resultados. Com relação às características de uma empresa empreendedora, citaram a multifuncionalidade das equipes, a tolerância ao erro, a proximidade entre os níveis hierárquicos e a existência de reuniões para a discussão de projetos como incentivadores para a criatividade e inovação.

Acreditam que, apesar do empreendedorismo corporativo ainda ser uma prática pouco difundida no Brasil, essa realidade deverá ser alterada em breve, pois vários executivos e empresas já começaram a adotá-la, seguindo o exemplo de outras empresas inovadoras que despontam no mercado como empresas de sucesso.

Com o entendimento dessa análise, obtiveram-se as informações necessárias para a estruturação da pesquisa realizada na etapa 2, de forma a analisar as atividades de empreendedorismo corporativo em uma PME brasileira, conforme será apresentado a seguir.

#### **4.2. Fase 2 - estudo de caso**

A Soft Trade é uma empresa de tecnologia da informação estabelecida em São Paulo desde 1987, desenvolvendo sistemas informatizados e fornecendo consultoria para as áreas e subsistemas de recursos humanos. Possui atualmente três sócios e 60 colaboradores, o que a caracteriza para este estudo como uma PME, conforme apresentado no item 2.4.

A empresa hoje atende clientes de diferentes portes e investe em profissionais que possuam características que estão de acordo com o espírito inovador que a empresa cultiva como um de seus diferenciais. Buscam nesses profissionais a flexibilidade, motivação e o comprometimento não apenas com a empresa, mas também com a sua própria realização profissional, de forma a poder contribuir com o negócio em si.

A partir desse princípio, observou-se que são vários os incentivos oferecidos aos colaboradores no que se refere ao empreendedorismo corporativo, ainda não sendo, contudo, uma prática formalizada em um regulamento, sendo muito mais voltada a ações que valorizam atitudes empreendedoras, buscando além da promoção da inovação, o bem-estar do indivíduo, conforme citou o entrevistado E12.

Tal padrão de empreendedorismo corporativo foi descrito por Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) como um sistema de desempenho, onde há apenas um estímulo ao espírito empreendedor do colaborador e o gerenciamento de suas consequências e não um modelo estruturado de empreendedorismo corporativo.

A falta de um modelo estruturado de empreendedorismo corporativo também foi citado pelos especialistas entrevistados na etapa 1 como um dos problemas existentes ao incentivo e implementação de programas desse tipo.

Um dos principais incentivos da Soft Trade aos seus colaboradores, que a caracteriza como uma empresa que cultiva o empreendedorismo corporativo, é a liberdade para propor novas ideias sobre processos e, conforme citado pelo entrevistado E12, além de propor a ideia é o apoio para implementá-la. Kuratko e Hodgetts (1995) também citam a implementação das ideias como uma questão crítica ao empreendedorismo corporativo, que pode ser responsável por tolher a criatividade das pessoas.

Alguns foram os exemplos citados nesse sentido, como o desenvolvimento da área de garantia da qualidade como um setor independente e a criação da área de testes na empresa, sugestão de uma colaboradora, que gerou um diferencial mercadológico para a Soft Trade.

Interessante notar que atitudes de intraempreendedorismo não são comuns em pequenas e médias empresas, conforme constatado no estudo de Ângelo (2003), e sim uma prática mais voltada para grandes organizações. Apesar dessa constatação, a Soft Trade possui esse incentivo há bastante tempo, não tendo o sócio entrevistado mencionado uma data de início, acreditando ser uma postura que nasceu juntamente com a empresa.

Ressalta-se que várias características de empresas empreendedoras foram citadas pelos entrevistados como existentes na Soft Trade. Ao se comparar as características apresentadas no Quadro 1 com as do Quadro 6, observa-se que a maioria das características apontadas na fundamentação teórica foram consideradas pelos respondentes da Soft Trade, sinalizando que empresas empreendedoras possuem características específicas que as diferenciam das demais e que o incentivo ao empreendedorismo corporativo depende da cultura da organização e das pessoas envolvidas no processo.

**Quadro 6: Características/Atividades da Soft Trade citadas pelos entrevistados**

Características/Atividades	E 12	E 13	E 14	E 15
Descentralização do poder		X	X	X
Poucos níveis hierárquicos	X	X	X	X
Cultura de tolerância ao erro	X	X	X	X
Proximidade entre chefia e colaborador	X	X	X	X
Disponibilidade de tempo para novos projetos	X		X	
Reuniões de discussão de novos projetos		X	X	X
Acesso a informações a todos os colaboradores	X	X	X	X
Equipes multifuncionais	X			X
Investimento em treinamento e pesquisa	X			
Respeito à diferença de opinião	X	X	X	X
Poder e responsabilidade partilhados entre todos	X	X		X
Valorização do resultado e não apenas do lucro	X	X		X
Preocupação com a ética	X			X
Patrocinam parcerias internas e externas	X	X	X	X

Fonte: elaboração própria.

Alguns aspectos foram ressaltados com maior ênfase, como a obtenção de resultados não estar vinculada apenas ao lucro, mas sim com uma preocupação sistêmica do mesmo. Comentário unânime também ocorreu com relação à importância dos relacionamentos entre os colaboradores e os sócios, denotando um ótimo clima organizacional, uma das características citada por Ângelo (2003).

Outro ponto lembrado pelo entrevistado E12 diz respeito à inovação, acreditando que a percepção da falta de punição e de estímulos a iniciativas se traduz em uma política informal de estímulo a inovação.

Várias foram as vantagens citadas, sendo que as de maior destaque foram: oportunidade de exercer a criatividade e adquirir conhecimento com outros profissionais, maior liberdade e motivação, bem como a existência de um ambiente de trabalho desafiador. Não foram comentadas desvantagens com esse tipo de prática na Soft Trade.

Foram mencionados também benefícios que a atividade de empreendedorismo corporativo proporciona para a empresa, sendo que o aumento da competitividade obteve destaque entre os entrevistados. Outros aspectos também foram citados, como: compartilhamento de responsabilidades, aumento de oportunidades mercadológicas, maior facilidade na resolução de problemas internos e bom clima organizacional.

Importante ressaltar que a melhoria no clima organizacional também foi uma das vantagens que se despontou entre os especialistas entrevistados na etapa anterior da pesquisa, conforme pode ser observado no Quadro 5. Outras vantagens também se assemelharam nas duas etapas, como a inovação constante e o maior comprometimento com os resultados.

Com relação a vantagens que o colaborador obtém com o incentivo ao empreendedorismo proporcionado pela Soft Trade, foram listados o desenvolvimento da criatividade, constantes desafios, mais motivação e troca de conhecimento entre as áreas, gerando oportunidade de atualização.

Observou-se que, de uma forma geral, os colaboradores sentem-se confortáveis com o incentivo ao empreendedorismo, considerando inclusive que, com essa postura dos gestores, eles são mais motivados a buscar resultados e aumentar a visibilidade da empresa no mercado, o que faz com que essa atividade seja estratégica para o negócio.

Não há uma preocupação com o perfil empreendedor do futuro colaborador, ou seja, possuir características empreendedoras não é uma regra para a contratação. Contudo, como a empresa preza atitudes empreendedoras e inovadoras, o profissional que tem esse perfil poderá estar mais adequado à cultura da empresa, mesmo que tais características aflorem posteriormente com as possibilidades oferecidas pela mesma. Pinchot III e Pellman (2004) comentam o fato da não necessidade de contratar pessoas com características específicas de intrapreneador.

Vale destacar que apesar de todas as características, apresentadas no Quadro 6, de incentivo ao empreendedorismo corporativo e desta prática fazer parte da cultura da empresa, ainda não foram estabelecidos critérios para a estruturação dessa política, bem como para a mensuração de resultados e premiações.

Acredita-se que essa seja uma realidade de outras empresas brasileiras. Conforme citado por Ângelo (2003) as empresas brasileiras ainda estão muito aquém do seu potencial empreendedor, em função da burocracia, da dificuldade de acesso a investimentos e falta de proteção aos direitos de propriedade intelectual.

Vislumbrou-se, contudo, que o empreendedorismo corporativo é uma opção possível para pequenas e médias empresas brasileiras que possuam uma gestão criativa de pessoas, almejando a inovação de seus processos e produtos, de forma a manterem-se mais competitivas em seu mercado.

## **5. Considerações Finais**

O empreendedorismo corporativo é um tema emergente e uma opção para as empresas que pretendam manter-se competitivas em um mercado dinâmico, com rápidas mudanças em seu ambiente empresarial, como é o caso da empresa de tecnologia da informação aqui pesquisada.

Com a análise das duas fases da pesquisa, observou-se que, apesar do empreendedorismo corporativo ainda ser uma prática pouco utilizada por pequenas e médias empresas no Brasil, conforme observado na literatura, pode trazer resultados benéficos no que se refere à inovação e competitividade de empresas de menor porte.

Respondendo à problemática proposta, esta pesquisa indicou que o empreendedorismo corporativo é uma possibilidade viável para as pequenas e médias empresas, estando muito mais voltado à cultura organizacional do que a procedimentos específicos, podendo ser estimulado modificando-se a forma de gerenciamento das pessoas e implementado com recursos limitados.

Várias características citadas na literatura para empresas empreendedoras foram encontradas na empresa analisada. Dentre as principais características que se destacaram no estudo de caso, pode-se citar a existência de poucos níveis hierárquicos, a cultura de tolerância ao erro, a proximidade entre chefia e colaborador, bem como acesso fácil à informação e respeito à diferença de opinião.

A maior preocupação do proprietário da empresa analisada é com o clima organizacional e a motivação e o comprometimento de seus colaboradores, não apenas com a empresa, mas também com a sua própria realização profissional. Considera a gestão das pessoas mais participativa fundamental para a empresa, totalmente alinhada com a estratégia empresarial, inclusive garantindo maior competitividade para a mesma.

Com a análise dos dados apresentados com o estudo de caso, recomenda-se que a empresa aprimore o seu sistema de mensuração de resultados e premiações, de forma a estimular cada vez mais o empreendedorismo corporativo. Outra recomendação seria a implantação de uma caixa de sugestões eletrônica, de forma que os colaboradores possam trocar ideias, instigando a criatividade.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) comentam que o século XXI deverá ser a era do empreendedorismo, com várias oportunidades para empresas inovadoras. Com tantas

novas oportunidades e facilidades, seria uma pena que pequenas empresas não aproveitassem as oportunidades que a globalização tem a lhes oferecer. Portanto, considera-se que um melhor conhecimento estratégico e a inovação podem constituir um diferencial competitivo para as empresas de menor porte, que já possuem grande representatividade para a economia brasileira.

Deve-se comentar a especificidade do setor de tecnologia da informação, que por sua natureza, é mais dinâmico e necessita de conhecimentos mais sofisticados, podendo possuir características diferenciadas de outros setores de PMEs. Ressalta-se também que, por ser este um estudo de caso único, possui limitações no que se refere à generalização estatística de resultados para todos os segmentos de pequenas e médias empresas brasileiras.

Portanto, como sugestão futura, propõe-se a realização de uma pesquisa com esse teor em outros segmentos de PMEs para avaliar se os dados aqui observados podem se repetir em outros setores. Sugere-se também a realização de uma pesquisa Delphi para analisar tendências futuras e observar o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo no Brasil, pois, conforme citaram vários especialistas, ainda é uma atividade não difundida em nosso país, podendo ser mais estruturada de forma a colaborar com o desenvolvimento das PMEs brasileiras.

## Referências

- ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JUNIOR, A. L. A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME'S na cidade de São Paulo. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA – SLADE, 17, **Anais...** São Paulo, 2004.
- BENCZÚR, D. Environmental scanning: how developed is information acquisition in Western European companies? **IR Information Research**, v. 11, n. 1, October, 2005.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Carta Circular 34. 2011. Disponível em:  
[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034\\_11.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf) Acesso em: 05/06/2012.
- BERTE, E. C. O. P.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. R. The influence of the small technology-based firm characteristic on its strategy formulation process. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY - IAMOT, 16. **Proceedings...** Miami Beach, FL, 2007.
- ANGELO, E. B. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. A integração estratégica entre inovação e gestão de pessoas. In: ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. P. (Org.) **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.
- CANCELLIER, E. L. P.; ALMEIDA, M. I. R.; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDO DE ESTRATÉGIA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – 3Es, 2, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARRETT, A.; DIAS, F. L. **Grandes ideias, líderes especiais, empresas vitoriosas:** o ato de gerenciar pessoas com sucesso. São Paulo: Gente, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002
- HAMBRICK, D. C. Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. **Journal of Management Studies**, v. 18, n. 3, p. 299-330, 1981.
- HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship:** a contemporary approach. Orlando, FL: Dryden, 1995.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JÚNIOR, V. **Gestão criativa:** aprendendo com os empreendedores mais bem-sucedidos do mundo. São Paulo: DVC, 2003.
- NAJMAEI, A.; SADEGHINEJAD, Z. How does knowledge management matter in enterprise strategic flexibility? Multiple case study approach based on SMEs in Malaysia. **IBIMA Business Review**, v. 1, n. 4, 2009.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring:** Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- \_\_\_\_\_. ; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática:** um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SANDBERG, W. R.; ROBINSON, R. B.; PEARCE II, J.A. Why small businesses need a strategic plan. **Business and Economic Review**, v. 48, n. 1, p. 12-15, 2001.
- SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** 2005. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) Acesso em 26/09/2009.
- \_\_\_\_\_. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** São Paulo: Sebrae-SP, 2008.
- SOFT TRADE. Disponível em <http://www.softtrade.com.br/> Acesso em 21/06/2010
- VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002.
- YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.