

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Acadêmico em Administração

Cleudir José de Castro Júnior

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO
NO CONTEXTO DE *STARTUP* INTERNA E EMPRESA CONTROLADORA:**

Estudo em uma Grande Empresa do Setor Siderúrgico

Belo Horizonte

2019

Cleudir José de Castro Júnior

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO
NO CONTEXTO DE *STARTUP* INTERNA E EMPRESA CONTROLADORA:**

Estudo em uma Grande Empresa do Setor Siderúrgico

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho

Belo Horizonte

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C355a Castro Júnior, Cleudir José de
Análise dos antecedentes do empreendedorismo corporativo no contexto de *startup* interna e empresa controladora: estudo em uma grande empresa do setor siderúrgico / Cleudir José de Castro Júnior. Belo Horizonte, 2019.
109 f. : il.

Orientador: Rodrigo Baroni de Carvalho
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Empreendedorismo. 2. Empresas novas - Administração. 3. Criatividade nos negócios. 4. Planejamento empresarial. 5. Negócios - Administração. 6. Empreendimentos. 7. Siderurgia. 8. Empresas multinacionais - Inovações tecnológicas. I. Carvalho, Rodrigo Baroni de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.4

Cleudir José de Castro Júnior

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO
NO CONTEXTO DE *STARTUP* INTERNA E EMPRESA CONTROLADORA: Estudo
de Caso de uma Grande Empresa do Setor Siderúrgico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho – PUC Minas (Orientador)

Prof^ª. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães – PUC Minas

Prof^ª. Dra. Kadigia Faccin - Unisinos

Prof. Dr. Leonel Del Rey de Melo Filho – PUC Minas

Belo Horizonte, 04 de dezembro de 2019

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Rodrigo Baroni de Carvalho, pela orientação, apoio, dedicação e cumplicidade na elaboração da dissertação. Exemplo de profissional que levarei comigo em todas as etapas futuras de minha carreira.

À Renata Ferreira, esposa, amiga, companheira e aos meus filhos Miguel e Alice pelo carinho, apoio e compreensão nos momentos de ausência. Amo vocês.

Aos demais professores do mestrado da PUC Minas pelos ensinamentos e apoio e à equipe da secretaria do PPGA pela ajuda e presteza.

Aos colaboradores da empresa onde fiz minha pesquisa pelo tempo de spendido para responder o questionário e pelas informações repassadas.

À minha mãe e meus irmãos pelo carinho e apoio. E ao meu pai, que se aqui estivesse estaria comigo em mais esta etapa.

E um agradecimento especial aos meus avós/pais Nilce e Argemiro que, enquanto em vida, me cobriram de amor, carinho e orações. A saudade não passa.

“Toda verdade passa por três estágios. Primeiro ela é ridicularizada. Segundo ela é violentamente oposta. Terceiro ela é aceita como se fosse evidente”.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

A manifestação do empreendedorismo corporativo decorre de ações, programas e práticas que devem considerar competências individuais e o desenvolvimento de um ambiente organizacional receptivo ao empreendedorismo. As *startups* internas são iniciativas formadas como uma organização dentro da estrutura de uma empresa maior, buscando um modelo repetitivo e escalável destinado a um novo negócio para a corporação. Neste sentido, a pesquisa teve como objetivo investigar o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação de uma *startup* interna em uma organização multinacional do setor siderúrgico e analisar se existem e quais são as diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características empreendedoras e fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa matriz. Esta pesquisa se baseou na lista de facilitadores e inibidores da operação de *startups* internas e no modelo de avaliação que se utiliza de dois instrumentos: o teste *Global Leaders*, de avaliação das características empreendedoras individuais (CCE), e o teste aprimorado CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) de avaliação dos fatores organizacionais. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários que foram respondidos por 74 funcionários lotados tanto na *startup* interna quanto em outros departamentos da organização. A análise dos dados demonstrou que não houve diferença significativa dos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e percepções dos fatores organizacionais – entre a *startup* interna e os departamentos pesquisados da empresa mãe. As análises demonstraram existir correlações significativamente positivas entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais. Para o caso estudado, o trabalho evidencia que o empreendedorismo corporativo não se manifesta em curto e médio prazos após a adoção de uma *startup* interna, trazendo indícios de que a *startup* interna não é condição suficiente para estimular o intraempreendedorismo em organizações de grande porte com culturas mais tradicionais.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo; *Startup* interna; Intraempreendedorismo; Pesquisa & Desenvolvimento.

ABSTRACT

The emergence of corporate entrepreneurship is associated with actions, programs and practices that must consider individual competencies and the development of an organizational environment receptive to entrepreneurship. Internal startups are initiatives, which are formed as an organization within a larger company, seeking a repeatable and scalable model for a new business for the corporation. The objective of the research was to investigate the presence of enabling and inhibiting aspects in the operation of an internal startup in a global company in the steel industry and to analyze if they exist and what are the differences in the antecedent of corporate entrepreneurship - entrepreneurial characteristics and organizational factors - between the internal startup and the parent company. This research was based on the list of facilitators and inhibitors of the operation of internal startups and on the evaluation model that uses two instruments: the Global Leaders test for entrepreneurial characteristics evaluation and the enhanced Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) assessment of organizational factors. Data collection was performed through questionnaires that were answered by 74 employees who belong to the internal startup and to other departments of the organization. Data analysis showed that there was no significant difference in the antecedent of corporate entrepreneurship - entrepreneurial characteristics and perceptions of organizational factors - between the internal startup and the parent company. Significant positive correlations between the presence of organizational factors and individual characteristics were found. Within the studied case, the results have showed that corporate entrepreneurship does not unfold in the short and medium terms after the adoption of an internal startup, indicating that the internal startup is not a sufficient condition to stimulate intrapreneurship in large organizations with more traditional cultures.

Keywords: Corporate Entrepreneurship; Internal startup; Intrapreneurship; Research & Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores mais interessantes para fazer parte do ecossistema de startups	23
Figura 2 - Terminologia do Empreendedorismo Corporativo	27
Figura 3 - Avaliação dos comportamentos empreendedores através do modelo CEAI	33
Figura 4 - Definindo o que constitui um novo negócio	35
Figura 5 - Fatores que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo	49
Figura 6 - Modelo Teórico	52
Figura 7 - Perfis das pontuações médias do teste CCE.....	66
Figura 8 - Perfis das pontuações médias do teste CEAI	69
Figura 9 - Pontuação Fatores Habilitadores.....	71
Figura 10 - Pontuação Fatores Inibidores.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de Quatro Formas de Empreendedorismo Corporativo	28
Quadro 2 - Vantagens de Empreendimentos Corporativos Internos	36
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens de Startups Internas	39
Quadro 4 - Diferenças entre Startups Internas e Externas	40
Quadro 5 - Tipologia de modelos de envolvimento corporativo com startups	41
Quadro 6 - Fatores de sucesso específicos dos quatro modelos de envolvimento com startups	41
Quadro 7 - Categorias e Subcategorias de Fatores Habilitadores e Inibidores	42
Quadro 8 - Fatores Habilitadores de Startups Internas	42
Quadro 9 - Fatores Inibidores de Startups Internas	43
Quadro 10 - Características e comportamentos empreendedores identificadas por McClelland et al. (1987) revisadas e complementadas por Cooley (1991).....	44
Quadro 11 - Constructos e Abreviações.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho da Amostra Estratificado por Departamento.....	58
Tabela 13 - Médias e Intervalos de Confiança dos indicadores referentes aos CCEs.....	65
Tabela 3 - Médias e Intervalos de Confiança dos indicadores referentes ao teste CEAI.....	68
Tabela 4 – Médias e Intervalos de Confiança dos Fatores Habilitadores.....	70
Tabela 5 - Médias e Intervalos de Confiança dos Fatores Inibidores.....	71
Tabela 6 – Teste de Kruskall Wallis – CCEs.....	74
Tabela 7 – Teste de Mann-Whitney PMS.....	75
Tabela 8 - Teste de Mann-Whitney CRM.....	76
Tabela 9 - Kruskall - Wallis CEAI.....	78
Tabela 10 – Teste de Mann - Whitney CP.....	79
Tabela 11 – Teste de Mann - Whitney RR.....	79
Tabela 12 - Correlação entre Fatores Organizacionais e Fatores Habilitadores.....	80
Tabela 13 - Correlação entre Fatores Organizacionais e Fatores Inibidores.....	81
Tabela 14 - Correlação entre os testes CCE e CEAI.....	83

LISTA DE SIGLAS

BVP – *Business Ventures Program*

CCE - Características Comportamentais Empreendedoras

CEAI – *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

EMPRETEC – Programa da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) de treinamento para o desenvolvimento de competências empreendedoras

IAI – *Intrapreneurial Assesment Instrument*

NDR – Nova Divisão de Risco

ONU – Organização das Nações Unidas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

POP – Procedimento Operacional Padrão

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micos e Pequenas Empresas

SSRN – *Software Startup Research Program*

LISTA DE ABREVIATURAS

- ACT – Autonomia/Critérios de Trabalho;
- ATD – Autonomia no processo de tomada de decisão;
- BI – Busca de informações;
- BOI – Busca de oportunidade e iniciativa;
- CMT – *Coaching, mentoring* e treinamento;
- CO – *Champion* Organizacional;
- COM – Comprometimento;
- CP – Clareza de Papéis;
- CRM – Correr riscos moderados;
- CTE – Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente);
- DT – Disponibilidade de Tempo;
- DTR – Descrição do trabalho, rotinas;
- E EI – Estratégia explícita sobre inovação;
- EM – Estabelecimento de metas;
- EMF – Equipe multifuncional;
- EQE – Exigência de qualidade e eficiência;
- EQLC – Equilibrar as questões de longo prazo versus de curto prazo;
- FLE – Falta de liberdade para experimentar e pivotar;
- IA – Independência e autoconfiança;
- LCI – Locus de controle interno.
- LPE – Liberdade para experimentar;
- MEC – Mudanças na Estratégia Corporativa;
- MRE – Marca e reputação da empresa;
- NPP – Nenhuma participação pessoal no resultado;
- ODF – Órgãos e departamentos da filial;
- PD – Políticas e Diretrizes;

PER – Persistência;

PMS – Planejamento e monitoramento sistemático;

PPR – Participação pessoal no resultado;

PQR – Permissão para quebrar as regras;

PRC – Persuasão e rede de contatos;

RR – Recompensa/Reforço;

SG – Suporte Gerencial;

SGS – Suporte da gerência superior

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1. Problema de Pesquisa.....	17
1.2. Justificativa	20
1.3. Objetivos	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1. Empreendedorismo Corporativo	26
2.1.1. Características Individuais do Empreendedorismo Corporativo.....	28
2.1.2. Características Organizacionais do Empreendedorismo Corporativo.....	31
2.1.3. Empreendimentos Corporativos Internos	34
2.2. <i>Startups</i> Internas	37
2.3. Ferramentas de Avaliação dos Antecedentes do Empreendedorismo Corporativo 43	
2.3.1. Ferramenta de Avaliação das Características Individuais	43
2.3.2. Ferramenta de Avaliação das Características Organizacionais	48
2.4. Síntese do Referencial e Construção do Modelo Teórico	52
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1. Estratégia e Método de Pesquisa.....	55
3.2. Unidade Empírica de Análise.....	55
3.3. Estratégia de Coleta de Dados	57
3.4. Estratégia de Análise de Dados	59
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4.1. Avaliação da normalidade.....	63
4.2. Análises descritivas.....	64

4.2.1. Análises descritivas do teste CCE (Características do Comportamento Empreendedor).....	64
4.2.2. Análises descritivas do teste CEAI (<i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i>).....	68
4.2.3. Análises descritivas dos Fatores Habilitadores e Inibidores da Operação de <i>Startups</i> Internas.....	70
4.3. Análises estatísticas	73
4.3.1. Análises estatísticas do teste CCE.....	73
4.3.2. Análises estatísticas do teste CEAI.....	77
4.3.3. Correlação entre Fatores Organizacionais e Fatores Habilitadores e Inibidores.....	80
4.3.4. Correlação entre os testes CCE e CEAI.....	82
5. CONCLUSÕES.....	85
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICES	99
ANEXOS	102

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

Com o propósito de se reinventar ou revitalizar suas raízes empresariais, grandes empresas muitas vezes anseiam por alguma faísca, inovação, velocidade e risco que já tiveram, mas que lentamente se desgastaram sob o peso do tamanho, da burocracia, dos processos complexos e da hierarquia. (Thornberry, 2001). Esta capacidade da organização de inovar continuamente seus produtos e modelo de negócios é essencial para seu sucesso futuro. (Aaltio, Menzel, Ulijn, 2006).

Várias empresas têm aversão ao risco de se engajar em qualquer iniciativa de inovação (Ahmed, 1998; O'Reilly 3rd & Tushman, 2004), sendo que tal comportamento é usualmente reforçado, pois as pessoas em grandes empresas são treinadas para realizar tarefas prescritas e específicas de maneira confiável. (Thornberry, 2001). Isto cria condicionamentos burocráticos que, pelo engessamento das regras, desmotivam iniciativas de profissionais talentosos e inovadores. (Rodrigues, Macari, Pereira, 2009). Assim, qualquer esforço para mudar o *status quo* encontrará resistência. (Edison, 2017). De fato, há evidências crescentes de que é precisamente por causa dessas rotinas bem estabelecidas e valiosas que tais organizações entram em dificuldade. (Bessant, Öberg, Trifilova, 2014).

Para Ahmed (1998), tornar-se inovador exige mais do que debate e recursos; exige uma cultura organizacional que orienta constantemente os membros da organização a buscar a inovação e um clima propício à criatividade. Simplesmente decidir que a organização precisa ser inovadora não é suficiente, pois as empresas devem ser proativas na formulação de uma visão estratégica empresarial para si mesmas. (Peltola, 2012).

A restrição de grandes empresas para sustentar a inovação não se deve à falta de ideias ou funcionários inovadores (Pinchot, 1985). De fato, historicamente, as grandes empresas são consideradas o motor da inovação devido à sua capacidade de diversificar e crescer por meio do desenvolvimento interno (Kacpercky, 2012).

De acordo com Chandy e Tellis (2000), as empresas focam sua energia em produtos nos quais têm obtido sucesso no mercado, por isso relutam em assumir riscos para inovar em novos caminhos. Para Viki, Toma e Gons (2017), na maioria das grandes empresas de sucesso, o foco está no aumento da receita - produtos com alto fluxo de caixa e lucro. Se a empresa está atualmente conseguindo grandes lucros com esses produtos, então a arrogância que vem com esse sucesso pode criar pontos cegos.

As grandes empresas estão se voltando para o empreendedorismo corporativo, também chamado de intraempreendedorismo (McFadzean, O'Loughlin e Shaw, 2005), porque não estão obtendo a inovação, crescimento e criação de valor contínuos que já tiveram. (Thornberry, 2001). Assim, os executivos estão adotando a inovação corporativa e a atividade empreendedora mais do que simplesmente como um componente da estratégia da empresa, mas como o foco do sucesso de uma organização. (Kuratko, Covin, Garrett, 2009).

Para McFadzean, O'Loughlin e Shaw (2005), o empreendedorismo corporativo pode ser definido como o esforço de promover a inovação a partir de uma perspectiva organizacional interna, avaliação de potenciais novas oportunidades, alinhamento de recursos, exploração e comercialização de tais oportunidades.

Para que o empreendedorismo corporativo ocorra, pesquisadores identificaram que é necessária a presença nas organizações de indivíduos com características empreendedoras, interagindo em um ambiente organizacional que permita o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. (Lobo, 2014; Costa, Cericato e Melo, 2007). Diante disso, ações, programas e práticas para desenvolver o empreendedorismo corporativo devem considerar o desenvolvimento das competências empreendedoras individuais em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício e receptivo ao empreendedorismo. (Zahra, Jennings, Kuratko, 1999; Costa *et al.*, 2007).

As grandes empresas que estão em busca de inovações radicais (Bessant *et al.*, 2014) não podem confiar nas formas tradicionais de avanço, que se concentram na eficiência de custos, na redução do *lead time* e na melhoria da qualidade. Em algumas organizações mais cientes desta centralidade da inovação, a administração corporativa está agora procurando possibilidades de inovar como *startups*. (Edison, Smørsgård, Wang, Abrahamsson, 2018).

Empreendimentos corporativos internos são uma importante via para estimular a inovação e o empreendedorismo em grandes empresas. (Kuratko *et al.*, 2009; Kuratko, Hornsby, Covin, 2014). As *startups* internas, um tipo de específico de empreendimento corporativo interno (Edison *et al.*, 2018), têm sido uma solução possível para apoiar as inovações nas empresas. (Raatikainen *et al.*, 2016; Edison, 2015; Edison *et al.*, 2018).

Startups internas são iniciativas empreendedoras, responsáveis pelo desenvolvimento de uma inovação dentro da área de produto e/ou mercado, criando novos negócios para sua organização matriz. (Strandjord, 2017). Embora uma *startup* interna ainda opere dentro de uma empresa estabelecida e de grande porte, o modo como ela funciona é diferente dos sistemas tradicionais de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento). Uma *startup* interna assume a

responsabilidade de ponta a ponta; de encontrar uma ideia de negócio para desenvolver um novo produto e introduzi-lo ao mercado. (Edison *et al.*, 2018; Raatikainen *et al.*, 2016; Strandjord, 2017). Além disso, as *startups* internas podem ajudar as empresas a encontrar o problema e a solução adequada. (Marijarvi *et al.*, 2016).

Segundo Edison, Smørsgård, Wang e Abrahamsson (2018), a maioria das pesquisas sobre a abordagem de *startups* está centrada em *startups* de *software* novas e emergentes. Para os autores, as evidências para entender os facilitadores e inibidores de *startups* internas em grandes empresas precisam ser reunidas, trazendo assim relevante lacuna teórica que motiva o presente trabalho.

Kuratko, Hornsby e Covin (2014) afirmam que se uma organização leva a sério o desenvolvimento de um ambiente interno propício à atividade empreendedora, ela deve procurar medir as dimensões específicas associadas a um ambiente inovador. A capacidade de identificar e medir o ambiente interno de uma organização para atividade empreendedora é e continuará sendo crítica como um aspecto de qualquer estratégia empresarial corporativa.

Perante o exposto, a ideia sobre o estudo desenvolvido neste trabalho surgiu a partir do artigo apresentado por Edison *et al.* (2018), “*Lean Internal Startups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors*” e da dissertação de mestrado defendida por Castro (2011), “Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo Corporativo”, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Edison *et al.* (2018) tinham como objetivo da sua pesquisa entender melhor como as *startups* internas permitem a inovação de produtos de *software* em grandes empresas. Um dos resultados de sua pesquisa foi a identificação de uma lista de facilitadores e inibidores de *startups* internas em grandes empresas.

Uma extensão do estudo, proposta por Edison *et al.* (2018), seria validar a lista de facilitadores e inibidores de *startups* internas por meio de um questionário. De acordo com o autor, o resultado do questionário poderia revelar os maiores benefícios e desafios percebidos pelas *startups* internas em grandes empresas.

Por sua vez, Castro (2011) desenvolveu um instrumento, tendo como referência a ferramenta CCE (Características Comportamentais Empreendedoras), e o teste CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*), desenvolvido por Hornsby, Montagno,

Kuratko (1992) e refinado por Cates (2007) que permite avaliar os fatores antecedentes do Empreendedorismo Corporativo.

Dentre as sugestões de Castro (2011) para novos estudos, uma delas propôs mensurar a efetividade de ações voltadas para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Ao utilizar o modelo proposto, seria possível avaliar os comportamentos individuais e as percepções dos fatores organizacionais antes e após a implementação das ações.

Assim, em função das proposições de pesquisa futuras lastreadas em Edison *et al.* (2018) e Castro (2011) e em função da necessidade de se ampliar os estudos em relação ao papel de *startups* internas no que se refere ao Empreendedorismo Corporativo, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Existe diferença em relação aos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e percepções dos fatores organizacionais – entre a startup interna e a empresa mãe e qual o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação da startup interna?

1.2. Justificativa

No atual ambiente competitivo de ritmo acelerado, as empresas enfrentam a necessidade de serem cada vez mais ágeis e adaptáveis. (Ireland & Webb, 2007). Com o objetivo de aumentar sua eficiência, empresas passaram os últimos 20 anos diminuindo seus custos de produção, mas somente melhorar os modelos de negócios existentes, muitas vezes, não é suficiente. (Blank, 2013). O empreendedorismo corporativo vem sendo utilizado como uma maneira de manter as empresas competitivas e melhorar o desempenho organizacional. (Kuratko, Ireland, Hornsby, 2001; Ireland, Kuratko, Morris, 2006a; Ireland, Kuratko, Morris, 2006b).

Empresas de grande porte usualmente sabem que inovações constantes são necessárias para enfrentar ameaças externas. Desta feita, novos modelos devem ser adotados para garantir o crescimento e a sobrevivência do negócio bem como novas estruturas organizacionais e competências totalmente novas são exigidas para enfrentar este desafio. (Blank, 2013).

Para Tidd e Bessant (2015), o desafio da administração é criar um ambiente que incentive e apoie o empreendedorismo e potenciais empreendedores. De acordo com os autores, um dos estágios para a gestão de empreendimentos corporativos é o estabelecimento

de um ambiente que encoraje a geração de novas ideias e a identificação de novas oportunidades, e também estabelecer um processo para a gestão de atividade empreendedora.

Ao observar organizações de sucesso, Burgelman (1983b) identificou que o empreendedorismo interno foi um fator importante para manter estas organizações viáveis. Entender tal processo de empreendedorismo corporativo permite que as organizações criem um ambiente interno propício ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. (Burgelman, 1984).

A adoção de abordagens do tipo *startup* demonstra ser uma maneira de se evitar a burocracia interna e de se manter separado da política corporativa, com o objetivo de se incentivar o empreendedorismo interno nas organizações (Märijarvi *et al.*, 2016). De acordo com Kuratko *et al.* (2014) e Kuratko, Covin e Garrett (2009), estudos sobre empreendedorismo corporativo apresentam a *startup* interna como uma via de estímulo ao empreendedorismo em grandes empresas.

Uma importante tarefa gerencial seria acompanhar e avaliar as atividades intraempreendedoras, que são chave do empreendedorismo corporativo. (Kuratko, Hornsby, Naffziger, Montagno, 1993). A avaliação dos níveis em que se encontram presentes os fatores organizacionais que influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é tida como importante por pesquisadores que argumentam que somente conhecendo sua realidade as organizações poderão direcionar recursos para que o empreendedorismo corporativo seja possível. (Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno, 1993; Hornsby, Kuratko, Montagno, 1999). Dess *et al.*, (2003) evidenciam a importância de mais pesquisas para documentar como as empresas institucionalizam os seus diferentes esforços de empreendedorismo corporativo.

O levantamento bibliográfico desta pesquisa foi realizado por meio do portal de periódicos da Capes entre os meses de fevereiro e novembro de 2018. Após delimitação do tema da pesquisa, foi aplicada a seguinte expressão booleana: (*startup or start-up or start up or startups or start-ups*) AND (*entrepreneurship*) e suas variações em língua portuguesa. Complementarmente, a primeira parte da expressão foi combinada na função OR com (*company or companies or corporate*) e suas variações em língua portuguesa. Também foram analisadas pesquisas anteriores relacionadas ao tema no portal de teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração da Puc Minas e no portal Spell da Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração).

Tendo identificado os trabalhos de Edison *et al.* (2018), Kuratko *et al.* (2014) e Castro (2011) como centrais para o debate corrente, retornou-se às bases de dados, buscando textos recentes que citam algum destes estudos, observadas as afinidades de título/resumo. Somado à identificação de referências relevantes nos estudos previamente selecionados (“bola de neve”), obteve-se a lista final de textos que compuseram as referências desta pesquisa. A pesquisa evidenciou a lacuna teórica de estudos relacionados ao tema *startups* internas no setor industrial e o seu papel na promoção do empreendedorismo corporativo, lacuna esta ainda mais presente na literatura nacional.

Do ponto de vista empírico, a pesquisa se justifica pela efervescência do tema *startup* na realidade brasileira. A StartSe (2017)¹ realizou o Censo StartSe 2017: *Brazil Startup Ecosystem Report*, com o objetivo de mapear o ecossistema brasileiro de *startups*. A captação dos dados ocorreu entre os meses de julho e dezembro de 2017 e chegou a coletar mais de 2.900 respostas de *startups*, empresas tradicionais, investidores, mentores e instituições. A visão geral dos respondentes foi a seguinte:

- 779 *startups*;
- 658 mentores;
- 550 investidores e interessados em investir;
- 343 entusiastas do assunto;
- 331 empresas tradicionais;
- 275 instituições do ecossistema.

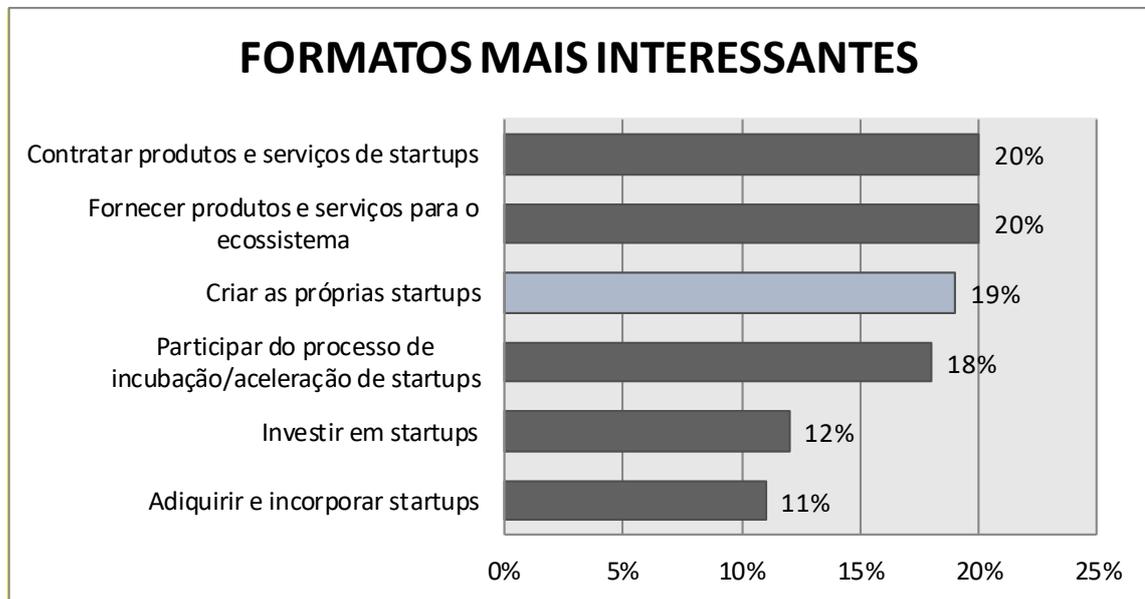
As empresas tradicionais responderam quais formatos elas acreditam serem interessantes para fazer parte do ecossistema. Como apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, na liderança empataram fornecer produtos e serviços para o ecossistema (20%) e contratar produtos e serviços de *startups* (20%). Com 19%, ficou a opção de criar as próprias *startups* e com 18%, participar de processos de incubação/aceleração de *startups*. Já as opções menos escolhidas foram investir em *startups* (12%) e adquirir e incorporar *startups* (11%).

Em um primeiro momento, pode-se pensar que empresas tradicionais não integram o ecossistema, mas é exatamente o contrário. Elas são uma peça muito importante, uma vez que ao mesmo tempo em que têm experiência e capital, também necessitam inovar. Dessa forma,

¹ A StartSe é consolidada como o maior ecossistema de *startups* no Brasil. Conta com mais de 1 milhão de leitores mensais no portal de notícias e 65 mil empreendedores, 9 mil *startups* e 6 mil investidores registrados na plataforma.

as empresas tradicionais se beneficiam e são beneficiadas pela integração ao ecossistema, podendo apostar em programas de aceleração, fomentando o intraempreendedorismo e contratando *startups*.

Figura 1 - Fatores mais interessantes para fazer parte do ecossistema de startups



Fonte: Startse (2017)

Na realidade das grandes empresas brasileiras, as *startups* internas mais notáveis estão situadas no setor de serviços, como nos hospitais privados (ex: Hospital Albert Einstein – SP), planos de saúde (ex: Unimed-BH), sistema financeiro (ex: Cubo Itaú e InovaBra Bradesco). Considerando a relativa carência de estudos sobre *startups* na indústria brasileira, a acessibilidade e a relevância do setor siderúrgico para a economia brasileira, optou-se por desenvolver a pesquisa em uma multinacional deste setor. De acordo com o Instituto Aço Brasil (2018), o setor siderúrgico brasileiro é formado por um parque produtor de aço composto por 29 usinas administradas por 10 grupos. O faturamento líquido do setor em 2017 foi de R\$81,6 bilhões e foram pagos R\$13,7 bilhões em impostos, tendo assim relevante papel na economia do Brasil.

O setor contava no Brasil, ao final de 2017, com uma capacidade instalada de produção de 50,4 milhões de t/ano de aço bruto. O País ocupava então o 9º lugar entre os maiores produtores mundiais de aço, sendo responsável por 2,1% da produção mundial e

53,5% da produção de aço da América Latina. A indústria do aço contava com 103.150 colaboradores, sendo 66.715 próprios e 36.435 terceiros.

Desta feita, esta pesquisa se justifica empiricamente em função da relevância do setor siderúrgico para a economia nacional, da adoção de uma *startup* interna há cerca de dois anos pela indústria investigada, pela facilidade de acesso, visto que o pesquisador é funcionário da organização investigada e pela importância para líderes e gestores de se medir os antecedentes do empreendedorismo corporativo, para que seja possível difundir o comportamento empreendedor nas organizações e colher seus benefícios (Covin & Slevin, 1986; Davis, 2006).

1.3. Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é investigar o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação de uma *startup* interna em um grande empresa do setor siderúrgico e analisar se existem e quais são as diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características empreendedoras e fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa matriz, tendo como referência o modelo de avaliação proposto por Castro (2011) e a lista de inibidores e facilitadores de *startups* internas identificada por Edison *et al.* (2018).

Em função do objetivo geral desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Descrever na *startup* interna e na empresa controladora características individuais empreendedoras e fatores organizacionais que prevalecem nos departamentos pesquisados da organização investigada;
- b) Analisar e comparar os fatores individuais e organizacionais na *startup* interna e na empresa controladora;
- c) Verificar o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores da operação de uma *startup* interna em uma grande empresa do setor siderúrgico e relacionar estes aspectos com os fatores organizacionais que facilitam ou inibem o empreendedorismo corporativo.

Para além desta introdução, a dissertação está organizada da seguinte forma: o capítulo 2 compreende o referencial teórico com a discussão das temáticas do empreendedorismo corporativo e da *startup* interna bem como das ferramentas de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo (CCE e CEAI); o capítulo 3 explana a metodologia

quantitativa de pesquisa e descreve a organização multinacional siderúrgica que foi objeto desta pesquisa; o capítulo 4 concentra as análises descritivas e estatísticas dos dados além das análises de correlação entre os fatores e os testes. Por fim, o capítulo 5 conclui o trabalho com uma síntese dos principais achados e uma discussão das limitações e propostas de trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é subdividido nos temas do empreendedorismo corporativo (características individuais, características organizacionais e empreendedorismo interno), *startup* interna e ferramentas de avaliação (individuais e corporativas) dos antecedentes do empreendedorismo corporativo, apresentando ao seu final uma proposta de modelo teórico.

2.1. Empreendedorismo Corporativo

Tidd e Bessant (2015) definem o empreendedorismo como uma característica humana que mistura estrutura e paixão, planejamento e visão, as ferramentas e a sabedoria ao usá-las, a estratégia e a energia para executá-las e o bom senso e a disposição de assumir riscos. É importante para as empresas já estabelecidas que necessitam renovar o que oferecem e as formas como criam e entregam essa oferta.

De modo mais específico, o empreendedorismo corporativo pode ser definido como o esforço de promover a inovação em um ambiente incerto. (McFadzean *et al.*, 2005; Ireland & Webb, 2007; Kuratko *et al.*, 2014). A inovação é um processo que agrega valor à organização, seus fornecedores e clientes por meio do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços, bem como novos métodos de comercialização. Nesse processo, as principais funções do empreendedor corporativo são desafiar a burocracia, avaliar novas oportunidades, alinhar e explorar recursos e impulsionar o processo de inovação. A administração do empreendedor corporativo do processo de inovação levará a maiores benefícios para a organização. (McFadzean *et al.*, 2005).

Para Rodrigues, Maccari e Pereira (2009), o empreendedorismo corporativo surge dentro da empresa como uma nova filosofia de trabalho, capaz de fomentar a iniciativa individual de tal maneira que os talentos identificados por suas ideias fazem a diferença na capacidade competitiva da empresa. Por isso, muitas empresas estão começando a despertar para a importância de estimular o lado empreendedor de seus colaboradores, visando a agregar valor para as atividades desempenhadas e iniciar novos projetos internos nos diversos níveis da organização, estimulando a inovação.

Sharma e Chrisman (2007) definem o empreendedorismo corporativo como um processo em que um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, cria uma nova organização, promove renovação ou inovação dentro da organização. Pode ser um poderoso antídoto contra o grande endividamento da empresa, a falta de inovação, o crescimento estagnado da receita e a inércia que muitas vezes ultrapassa as

grandes e maduras empresas do mundo. (Thornberry, 2001). Para Peltola (2012), é uma estratégia de sobrevivência potencial para empresas que operam em ambientes de negócios altamente competitivos. É especialmente recomendado para empresas estabelecidas que enfrentam desempenho de negócios em declínio. (Thornberry, 2001).

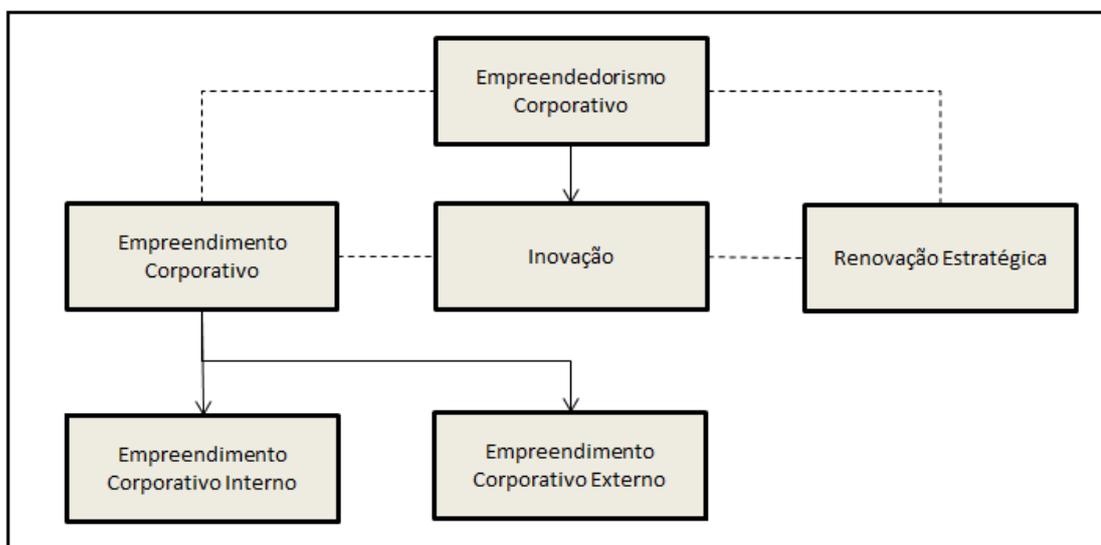
Para Kuratko *et al.* (2014), o principal impulso por trás do empreendedorismo corporativo é a revitalização da inovação, criatividade e liderança nas organizações atuais. O desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é promissor para a produtividade e eficácia futuras das organizações em todos os setores.

O empreendedorismo corporativo envolve três tipos inter-relacionados de iniciativas: empreendimento corporativo, renovação estratégica e inovação. (Sharma & Chrisman, 2007).

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** ilustra as relações entre esses termos.

Segundo Edison (2007), o empreendimento corporativo e a renovação estratégica podem envolver a inovação como fonte de empreendedorismo. O empreendimento corporativo e a renovação estratégica também podem sugerir mudanças na estratégia ou estrutura de uma empresa. Ao contrário do empreendimento corporativo, a renovação estratégica não leva à criação de novos negócios dentro de uma corporação. A renovação estratégica resulta em mudanças na estratégia ou estrutura do nível corporativo, o que leva à reconfiguração dos negócios existentes dentro da corporação.

Figura 2 - Terminologia do Empreendedorismo Corporativo



Fonte: Adaptado de Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007)

O empreendimento corporativo incorpora empreendimentos internos e externos. (Strandjord, 2017). Os empreendimentos corporativos externos geralmente incluem *joint ventures* (por exemplo, Sony Ericsson), aquisição (por exemplo, a aquisição da Skype pela Microsoft ou Whatsapp pelo Facebook) e capital de risco corporativo (por exemplo, Google Venture, Intel Capital). (Edison, 2017). Já os empreendimentos internos são baseados no uso de recursos e capital humano de dentro das empresas estabelecidas. (Strandjord, 2017).

Miles e Covin (2002) propuseram uma tipologia de empreendimentos corporativos sendo que estes foram divididos entre duas dimensões, direta e indireta, externa e interna, vide Quadro 1. Esta pesquisa enfoca no quadrante Direto-Interno, isto é, um empreendimento financiado diretamente por meio de orçamento da organização e desenvolvido pelos funcionários da própria organização.

Quadro 1 - Definição de Quatro Formas de Empreendedorismo Corporativo

Forma do Empreendimento	Características
Direto - Interno	Novo empreendimento financiado diretamente por meio de orçamento operacional ou estratégico, desenvolvido dentro do domínio da corporação por funcionários.
Direto - Externo	Fundo de risco para aquisição de parte ou partes de participações externas.
Indireto - Interno	A corporação investe em um fundo de capital de risco para incentivar os funcionários a desenvolver empreendimentos internos.
Indireto - Externo	A corporação investe em um fundo de capital de risco que tem como alvo empreendimentos externos em indústrias específicas ou setores de tecnologia.

Fonte: Adaptado de Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002)

2.1.1. Características Individuais do Empreendedorismo Corporativo

O intraempreendedor é definido como uma pessoa que tem o espírito empreendedor, mas ao invés de montar o seu próprio negócio usa a estrutura da empresa onde trabalha para viabilizar suas ideias. (Pinchot, 1985). Mais recentemente, o termo ajustou-se mais à expressão empreendedor corporativo, para designar a classe de profissionais que, trabalhando dentro das organizações, age como empreendedores, assumindo riscos decorrentes de suas ideias, persistindo na defesa de seus projetos e criando caminhos alternativos para a solução dos desafios originados nas demandas do ambiente de operação das empresas. (Rodrigues *et al.*, 2009). Mesmo atuando dentro de organizações existentes, os intraempreendedores apresentam as mesmas características de empreendedores que iniciam novos negócios. (Pinchot, 1989; Filion, 1999; McClelland, 1987).

Para Pinchot (1989), um empreendedor corporativo é aquela pessoa em que se pode combinar um forte visionário e um executor insaciável. São pessoas que realizam e assumem

a responsabilidade pela criação de dentro de uma organização. Assim, as organizações que desejam utilizar a inovação como meio de desenvolvimento do negócio devem encorajar o exercício da autonomia e da criatividade pelos funcionários, assim como abandonar os sistemas hierárquicos rígidos que impedem a manifestação de comportamentos e atitudes empreendedoras. (Ireland *et al.*, 2006a,b).

Muitas empresas estão começando a despertar para a importância de estimular o lado empreendedor de seus colaboradores, visando a agregar valor para as atividades desempenhadas e iniciar novos projetos internos nos diversos níveis da organização, estimulando a inovação (Rodrigues *et al.*, 2009), pois as características empreendedoras dos membros de uma organização são condições necessárias para que o intraempreendedorismo ocorra. (Hornsby *et al.*, 1993). Desta forma, faz-se necessário identificar os indivíduos com potencial empreendedor com o objetivo de se promover o desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações. (Reilly & Diangelo, 1987; Sathe, 1989).

Apesar de alguns autores como Adonisi (2003) atribuírem aos treinamentos uma maneira de fomentar o desenvolvimento das características empreendedoras dos indivíduos de uma organização, a literatura não apresenta um consenso em relação ao desenvolvimento do empreendedorismo por meio do treinamento dos indivíduos. Cooley (1991) apresenta dois grupos de pesquisadores que se dedicam ao estudo dos fatores psicológicos individuais do empreendedorismo. O primeiro grupo acredita que os comportamentos dos empreendedores são imutáveis, são determinados geneticamente ou fruto de experiências da infância. O segundo grupo acredita que os empreendedores podem ser criados por meio da consolidação ou modificação de padrões de comportamento dos indivíduos.

Para alguns autores que se enquadram nesse segundo grupo, o comportamento empreendedor pode ser apreendido e desenvolvido e está muito mais associado ao comportamento do que traços de personalidade. (McClelland, 1987; Cooley, 1991). Outros autores destacam a importância dos treinamentos para o desenvolvimento do comportamento empreendedor. (Schuller, 1986; Sathe, 1989; Cooley, 1991; Hornsby *et al.*, 1993; Filion, 2000). Assim, para promover o desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações é preciso identificar os indivíduos com potencial empreendedor e desenvolvê-los por meio de treinamentos. (Adonisi, 2003; Davis, 2006; Kuratko *et al.*, 2009).

Schuler (1986) apresenta uma lista de características individuais críticas para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo corporativo: comportamento criativo e inovador; foco no longo prazo; comportamento cooperativo e interdependente; correr riscos;

alta preocupação com resultados; preferência para assumir responsabilidades; flexibilidade para mudar e tolerância com a ambiguidade; orientação para tarefas e foco na eficácia.

Hornsby, Naffziger, Kuratko e Montagno (1993) identificaram na literatura sobre empreendedorismo um conjunto de características empreendedoras individuais. Segundo os autores, a lista não se propõe a ser completa e inclui: propensão à tomada de riscos, o desejo de autonomia, necessidade de realização, orientação para metas e locus de controle interno. Já Cooley (1991), a partir da análise de vários estudiosos do empreendedorismo, mapeia a presença de um conjunto de características comuns nos empreendedores: Necessidade de realização /preocupação com a qualidade; Foco interno de controle/independência; Iniciativa; Autoconfiança; Solução de problema/ inovação; Propensão à tomada de risco moderado; Fixação de metas norteada pelos resultados; Norteado pelo futuro; Energia/compromisso; Resistência/persistência; Necessidade/capacidade para influenciar; Aceitação de limitações/vontade de aprender; Procura de informações; Habilidade analítica/planejamento e Habilidade pra enxergar oportunidades.

Filion (1999) compilou as características do perfil empreendedor citadas por diversos autores e considerou as seguintes como as principais: capacidade de inovação; liderança; tolerância à incerteza e a riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidades para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento em longo prazo; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade em relação a outras pessoas; agressividade; tendência a confiar nas pessoas e valores monetários como medida de desempenho. Já para Mirshawka e Mirshawka Jr. (2003) são características e habilidades de um empreendedor: a iniciativa, a paixão pelo que faz, a criatividade na concepção de ideias e na utilização dos recursos, a aceitação de riscos e da possibilidade de fracasso, a identificação de oportunidades e as experiências prévias.

Para Lenzi, Dutra e Santos (2006), o empreendedorismo é oriundo da orientação empreendedora nas organizações e de ações dos indivíduos, tornando-se relevante investigar os aspectos individuais destes comportamentos empreendedores. Farah, Cavalcanti, Dias e Junqueira (2008) afirmam que, ainda que seja difícil encontrar em uma única pessoa todas essas habilidades, é possível desenvolvê-las, e assim aprimorar o perfil tornando-o adequado para empreender. Além de explorar pontos fortes, podem-se reduzir pontos fracos e assim obter melhores resultados. Apesar do crescente reconhecimento do empreendedorismo corporativo como vantagem competitiva (Davis, 2006; Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990;

Kuratko, *et al.*, 2014), muitas organizações que desejam promover o intraempreendedorismo não conseguem avaliar as características empreendedoras de seus funcionários, até mesmo considerá-las nos processos de seleção, perdendo a oportunidade de capacitá-los e desenvolvê-los. (Lobo, 2014).

A análise das características individuais representa apenas uma parte dos fatores necessários para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas organizações. (Lobo, 2014). Também se devem avaliar as condições organizacionais que podem permitir ou impedir a manifestação do comportamento empreendedor (Davis, 2006; Kuratko *et al.*, 2009), visto que a estrutura burocrática pode se tornar um fator de impedimento para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. (Pinchot, 1989; Kuratko *et al.*, 1990; Brazeal & Azriel, 2004).

2.1.2. Características Organizacionais do Empreendedorismo Corporativo

O empreendedorismo corporativo, além das ações dos indivíduos, também envolve características organizacionais como normas, cultura e outros aspectos. (Hornsby *et al.*, 1993). De acordo com Davis (2006), apesar de não existir consenso na literatura em relação aos fatores organizacionais que são essenciais ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, estudos de vários autores apresentam pelo menos um de três fatores (individuais, organizacionais e ambientais), como responsáveis pelo desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. (Hornsby *et al.*, 1993; Kuratko *et al.*, 2009, 2014; Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990).

Ao se observar os fatores ambientais, verifica-se que o ambiente externo exerce forte influência nas organizações. Apesar de não ser possível controlar os eventos externos, as organizações devem se adaptar rapidamente às mudanças com o objetivo de se manter competitivas. (Davis, 2006; Kuratko *et al.*, 2009). Assim, as organizações devem buscar novas alternativas, gerando iniciativas empreendedoras. (Hornsby *et al.*, 1993; Kuratko *et al.*, 2009).

A relação positiva entre comportamentos empreendedores individuais e condições organizacionais propícias a manifestação do empreendedorismo são condições necessárias para o sucesso do empreendedorismo corporativo. (Hornsby, Montagno, Kuratko, 1992). Já estruturas rígidas na criação e implementação de estratégias são inadequadas ao empreendedorismo corporativo. (Pinchot, 1989; Zahra *et al.*, 1999). Com o passar do tempo, as organizações bem estabelecidas se tornam burocráticas, com estruturas pesadas, passando a não ter a agilidade necessária para desenvolver ações empreendedoras (Brazeal & Azriel,

2004). De outra forma, supõe-se que organizações com menor hierarquia, onde os funcionários possuam mais autonomia para agir, são mais propícias ao desenvolvimento do empreendedorismo. (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002).

De acordo com Kuratko *et al.* (2009), um fator de êxito na implementação de ações voltadas ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é a resposta dos membros da organização aos incentivos da gerência relacionados à adoção de atitudes empreendedoras. Para o autor, os comportamentos empreendedores sofrem influência da percepção dos indivíduos da organização em relação à viabilidade e à conveniência destes comportamentos. Se não houver, por parte dos membros da organização, uma percepção do apoio e do estímulo ao desenvolvimento de ações empreendedoras, provavelmente o empreendedorismo corporativo não acontecerá.

Para Adonisi (2003), a disponibilidade de recursos, como dinheiro, tempo, pessoas e equipamentos é também fator relevante para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Para o autor, a busca pela inovação pode ser restringida pela falta de algum destes recursos. Assim, de acordo com Davis (2006), os fatores organizacionais são importantes, pois podem ou não ser disponibilizados pelos líderes das organizações. Desta forma, a avaliação do ambiente organizacional passou a ser vista por muitos autores como um importante elemento para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo e tem levado estudiosos a examinarem os fatores internos da organização que podem atuar com estimuladores ou inibidores das ações intraempreendedoras. (Hornsby, Holt, Kuratko, 2008; Kuratko *et al.*, 1990; Kuratko *et al.*, 2014).

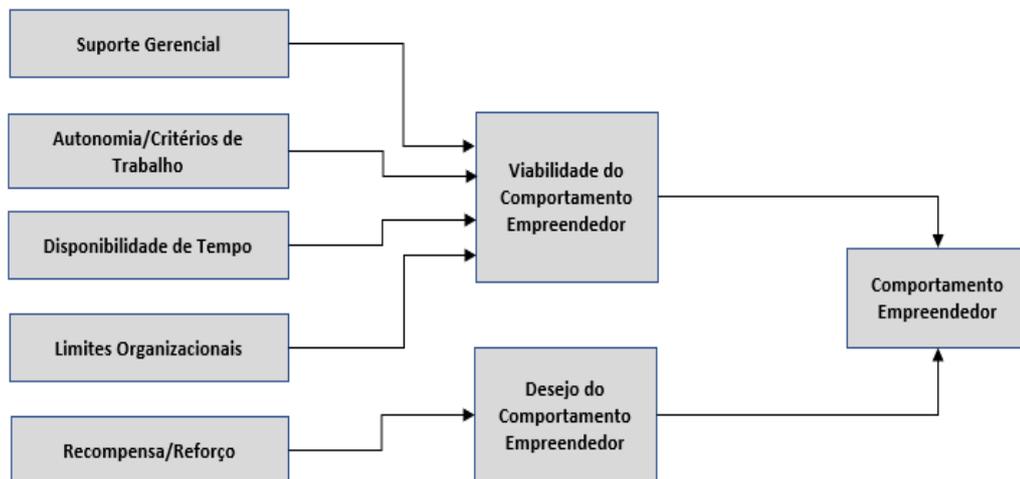
A literatura de empreendedorismo corporativo reconhece os sistemas de incentivos para inovações, as estruturas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, o suporte gerencial e a disponibilização de recursos como antecedentes importantes de comportamentos empreendedores. (Sathe, 1989; Kuratko *et al.*, 1990). De outra forma, alguns autores alertam para o fato que ao adotar uma postura empreendedora a organização pode interferir na estrutura de poder estabelecida, no *status quo*, na zona de conforto de determinados membros da organização, encontrando, em muitos casos, intensa resistência. Assim, se a organização deseja estimular a prática do empreendedorismo corporativo interno, ela deve se atentar para os fatores organizacionais que afetam diretamente seu ambiente. (Lenzi, Dutra, Santos, 2006).

De acordo com Brazeal e Azriel (2004), para existir frequência de comportamentos empreendedores, o potencial empreendedor corporativo deve perceber a viabilidade e as

vantagens de suas iniciativas. Portanto, as organizações devem agir para despertar a percepção da viabilidade e o desejo de ter comportamentos empreendedores, reafirmando a necessidade da presença dos fatores antecedentes do empreendedorismo.

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, adaptada de Brazeal e Azriel (2004), apresenta um esquema da interação dos fatores organizacionais avaliados pelo teste CEAI na promoção do comportamento empreendedor. Os fatores identificados pela aplicação do CEAI (Hornsby *et al.*, 1999) foram os seguintes: suporte gerencial, disponibilidade de tempo, autonomia/critérios do trabalho, recompensas/reforço e limites organizacionais.

Figura 3 - Avaliação dos comportamentos empreendedores através do modelo CEAI



Fonte: Adaptado de Brazeal, D., & Azriel, J. (2004)

O Suporte Gerencial está relacionado com a medida que a gerência incentiva os funcionários a acreditar que a inovação é papel de todos na organização. Têm-se como exemplos as seguintes medidas de suporte gerencial: a rápida adoção das ideias dos funcionários, apoios a pequenos projetos experimentais, disponibilização de recursos para novos projetos, reconhecimento de pessoas que desenvolvem novas ideias (Brazeal & Azriel, 2004).

A Autonomia/Critério do Trabalho está relacionada à liberdade que os indivíduos possuem de decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho. A organização deve evitar críticas aos funcionários quando cometerem erros no processo de inovação.

A Recompensa/Reforço está relacionada ao processo de motivação do comportamento inovador dos indivíduos. É fundamental que as organizações recompensem o desempenho, proporcionem desafios, aumentem a responsabilidade e façam com que as ideias inovadoras das pessoas sejam conhecidas por todos.

A Disponibilidade de Tempo está relacionada à permissão que as pessoas tenham tempo para se dedicar aos novos projetos. As organizações devem equilibrar a carga de trabalho dos funcionários, evitando restrições de tempo e permitindo o trabalho em conjunto para resolver problemas de longo prazo.

Já os Limites Organizacionais estão relacionados aos limites reais e imaginários que impedem as pessoas de olhar para os problemas fora das suas funções. As organizações devem evitar procedimentos operacionais padrão (POPs) rigorosos para o trabalho e devem reduzir a dependência das descrições de funções e de rígidos padrões de desempenho.

Desta forma, de acordo com Brazeal (2004), no contexto de uma organização, um empreendedor em potencial seria motivado a assumir comportamentos empreendedores, quando suas iniciativas são ao mesmo tempo viáveis (gerência concede tempo, recursos e apoio) e desejáveis (recompensas compatíveis).

2.1.3. Empreendimentos Corporativos Internos

A literatura especializada propõe diferentes estruturas organizacionais em termos do nível de integração de empreendimento com a organização central. (O'Hare, Hansen, Turner, Dekoninck, 2008). Em um extremo, estão os *spin-offs*, uma empresa derivada de outra, uma companhia independente que nasceu dentro de outra pessoa jurídica, gozando da liberdade e autonomia de poder desenvolver seu próprio processo e cultura. No outro extremo, estão as unidades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que são responsáveis por desenvolver soluções para apoiar o núcleo principal do negócio da empresa. Em algum lugar no meio desse espectro, estão os empreendimentos corporativos internos. (Edison, 2017).

Um empreendimento corporativo interno é definido como uma iniciativa empreendedora originada dentro da estrutura corporativa, ou dentro de um negócio existente, e destinada desde o início como um novo negócio para a corporação. (Kuratko *et al.*, 2009). O empreendimento corporativo interno é a estratégia com o mais alto grau de envolvimento corporativo. (Roberts, 1980). No entanto, são definidos como entidades separadas com sua própria cultura e organização corporativa. (Maine, 2008; Narayanan, Yang, Zahra, 2009).

Uma matriz que apoia a caracterização dos empreendimentos corporativos internos é apresentada em Morris, Kuratko e Covin (2008) (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). Uma matriz de duas dimensões é apresentada com os eixos foco de mercado e foco de produto do empreendimento, sendo que um novo negócio é representado pelas células sombreadas.

Figura 4 - Definindo o que constitui um novo negócio

Foco do Mercado	Criar o Mercado (Novo para o "Mundo")	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Novo Mercado para a Corporação	Maior Desenvolvimento de Mercado	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Extensão do Mercado Existente	Menor Desenvolvimento de Mercado	Menor Desenvolvimento de Produto-Mercado	Novos Negócios	Novos Negócios
	Mercado Atual da Corporação	Penetração de Mercado	Maior Desenvolvimento de Produto	Maior Desenvolvimento de Produto	Novos Negócios
		Produtos Atuais da Corporação	Extensão dos Produtos Atuais	Novos Produtos para a Corporação na Indústria Atual	Novos Produtos para a Corporação em uma nova Indústria
Foco do Produto					

Fonte: Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008)

Os empreendimentos corporativos internos são vistos como condutores para entrar em novos mercados ou produzir novos produtos e serviços. (Hill & Hlavacek, 1972; Hlavacek, 1974; Thornhill & Amit, 2001). A introdução de um novo empreendimento é vista como um processo central para a empresa mãe criar novas capacidades, novos conhecimentos e aprender mais sobre tendências tecnológicas e de mercados. (McGrath, 1995; McGrath, Keil, Tukiainen, 2006; Covin, Garrett, Kuratko, Shepherd, 2015). São um gatilho para a empresa mudar seus modelos de negócios atuais e obter renovação estratégica (Burgelman, 1983; Narayanan *et al.*, 2009).

Os empreendimentos corporativos internos representam entidades pequenas, com equipes multifuncionais e com mais flexibilidade do que sua empresa mãe. São utilizados como uma plataforma de aprendizado para aprimorar a capacidade de inovação, os recursos existentes e a competência da empresa matriz. (Strandjord, 2017). São desafiadores porque

lidam necessariamente com riscos, ambiguidades e incertezas que caracterizam o processo de criação de inovação. (Makarevich, 2017).

Em contraste com os empreendimentos independentes, os empreendimentos corporativos têm a vantagem de acesso a recursos da empresa matriz, como por exemplo, financiamento, pessoas, conhecimento e experiência, cadeia de suprimentos, materiais e instalações (Covin *et al.*, 2015). Uma síntese das vantagens dos empreendimentos corporativos internos (Strandjord, 2017) é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Vantagens de Empreendimentos Corporativos Internos

Vantagens do Empreendimento Corporativo Interno	Referências
Crescimento rápido	Roberts (1980); Sorrentino e Williams (1995); Tidd e Taurins (1999); Thornhill <i>et al.</i> (2001); Narayanan <i>et al.</i> (2009)
Diversificação	Sorrentino e Williams (1995); Tidd e Taurins (1999)
Melhora o desempenho financeiro	Day (1994)
Construção de capacidades e competência	McGrath (2001); McGrath <i>et al.</i> (2006); Birkinshaw (1997)
Aumenta o grau de inovação	Birkinshaw (1997)

Fonte: Adaptado de Strandjord, K. E. (2017)

Não há um consenso na pesquisa sobre empreendimentos corporativos internos em relação à sua independência operacional. (Garret & Covin, 2015). Alguns acadêmicos defendem a separação do empreendimento de seu controlador (Edison, 2017), argumentando que estruturas burocráticas e responsabilidades de trabalho fixas são fatores que não apoiam os esforços empreendedores. Em vez disso, a criatividade parece ser aprimorada quando a organização é baseada em equipes, com responsabilidades de trabalho mudando para atender às exigências de problemas que nunca exatamente se repetem. (Freeman & Engel, 2007). Pesquisas empíricas revelam que a separação estrutural da empresa mãe dos empreendimentos corporativos internos resulta em um impacto positivo no desempenho destes últimos. (Burgers, Jansen, Van den Bosch, Volberda, 2009).

Por outro lado, outros estudiosos argumentam que a empresa mãe não se beneficia da separação. (Edison, 2017). Um estudo quantitativo apresentado em Kuratko *et al.* (2009) mostra que a autonomia de sua operação não tem efeito significativo no desempenho do empreendimento corporativo interno.

O conceito de novos empreendimentos dentro de uma estrutura existente é ocasionalmente renascido com novo vocabulário. (Strandjord, 2017). Assim, os empreendimentos corporativos internos são nomeados como *startups* corporativas semiautônomas (Simon, Houghton, Gurney, 1999) ou centros de inovação (O'Hare *et al.*,

2008) ou *startups* internas (Edison, Wang, Abrahamsson, 2015; Yli-Huumo, Rissanen, Maglyas, Smolander, Sainio, 2015; Festel, 2015). Por isso, é importante vincular os termos e construir uma definição conjunta. (Strandjord, 2017).

2.2. *Startups* Internas

Não há consenso sobre a definição *de startup*. (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, Abrahamsson, 2014). Uma descrição adotada por muitos é a de Blank (2013), que define a *startup* como “uma organização temporária projetada para procurar por um modelo de negócios repetitivo e escalável”. Já Ries (2012) define a *startup* como “uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”.

Uma *startup* está relacionada à construção de uma instituição. O que a diferencia de outras empresas é que a inovação se torna o principal impulsionador de sucesso da empresa (Edison, 2017). As *startups* oferecem novos produtos, novos modelos de negócios e novos valores de negócios em alta velocidade e com tecnologia de ponta (Edison *et al.*, 2018). Conversam continuamente com seus clientes em potencial para descobrir lacunas nas ofertas existentes, repetir e realizar experimentos para encontrar negócios repetíveis e escalonáveis (Blank, 2013).

Para Edison (2017), os empreendedores, ao construírem um novo negócio, não devem seguir os modelos convencionais que dependem do plano de negócios, que não é preparado para situações de incertezas completas. Em vez disso, os empreendedores devem aprender continuamente com os clientes, do fracasso ao fracasso, iterando e aprimorando suas ideias iniciais (Blank, 2013).

Como uma iniciativa de inovação, a *startup* interna exige novos procedimentos que são diferentes das rotinas anteriores (Edison, Wang, Abrahamsson, 2015). A exploração exige que os funcionários usem novas rotinas para concluir seu trabalho, em vez de continuarem a usar os padrões de ação organizacional com os quais estão familiarizados e, provavelmente, confortáveis. Em geral, aqueles que trabalham em empresas preferem o conhecido ao desconhecido (Ireland & Webb 2007). Adotar uma abordagem do tipo *startup* para incentivar o empreendedorismo e manter a inovação interna da empresa é uma maneira de se manter separado da política corporativa, da burocracia e da concorrência interna (Märijärvi *et al.*, 2016).

Para Märijärvi *et al.* (2016), uma *startup* interna é uma configuração em que uma empresa lança uma iniciativa independente para impulsionar uma nova ideia com um processo que apoia o rápido desenvolvimento e a rápida coleta de *feedback*. Strandjord (2017) define a *startup* interna com base na literatura de empreendimentos corporativos internos e *startups*: “Iniciativas empresariais, que são formadas como uma organização dentro de uma empresa, buscando um modelo de negócios repetitivo e escalável destinado a um novo negócio para a corporação”.

Uma *startup* interna é um instrumento para uma corporação que quer experimentar coisas que são realmente novas, mas que ainda se encaixam na visão e estratégia de longo prazo da corporação. Nos casos em que as novas ideias não se encaixam na visão de longo prazo, é razoável pensar em retirar a nova ideia da empresa mãe (Märijärvi *et al.*, 2016).

Raatikainen *et al.* (2016) diferenciam as *startups* internas do processo tradicional de desenvolvimento de novos produtos (DNP). O DNP, em geral, se refere a qualquer tipo de inovação tradicional ou projeto de desenvolvimento ou programas para produtos ou serviços dentro de uma empresa que depende de estruturas estabelecidas. O desenvolvimento de novos produtos (DNP) em grandes empresas envolve várias unidades ou departamentos que se concentram em diferentes aspectos do conhecimento do mercado de atuação da empresa. Em vez de serem coordenados, esses departamentos são separados em termos de suas rotinas organizacionais, o que prejudica o desenvolvimento em conjunto (Edison, 2017).

O DNP, normalmente, inclui o trabalho estratégico da empresa e segue as práticas e estruturas estabelecidas da empresa. Já as *startups* internas ocorrem dentro de uma empresa, mas funcionam de forma muito mais independente do que um DNP. Como resultado, as *startups* internas possuem um nível de liberdade diferente em relação às políticas padrão da empresa. (Raatikainen *et al.*, 2016).

As *startups* internas precisam de autonomia completa para desenvolver e comercializar novos produtos, mas dentro de seu campo de atuação limitado, implicando que os limites para a autonomia da equipe interna devem estar claramente definidos (Ries, 2012). No entanto, ainda devem ser integradas à corporação (Märijärvi *et al.*, 2016).

Para Märijärvi *et al.* (2016), a liberdade é necessária para execução rápida, testes de viabilidade e reorientação com base nas experiências reunidas a partir das perspectivas de tomada de riscos, potencial de mercado e investimentos necessários. A integração, por sua vez, é benéfica para aproveitar os ativos e as competências existentes da corporação.

As *startups* internas também enfrentam a situação de extrema incerteza, mas em menor grau do que as *startups* externas (Edison, *et al.*, 2015; Strandjord, 2017). Para Edison, Wang e Abrahamsson (2015), a corporação é um negócio contínuo. A razão pela qual se torna uma corporação é porque foi bem-sucedida em algum estágio de sua vida e foi ótima em vendas e *marketing*. Se o conhecimento puder ser utilizado por *startups* internas na criação de novos produtos, eles já ganham vantagens em comparação a *startups* externas. Os autores apresentam no Quadro 3 uma lista de vantagens e desvantagens de *startups* internas.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens de Startups Internas

Vantagens	Desvantagens
Acesso aos recursos tangíveis e intangíveis (Miles & Covin, 2002)	Custo (em termos de envolvimento gerencial e comprometimento de recursos) (Roberts & Berry, 1985; David, 1994)
Uso da marca e reputação existentes (Pinchot, 1985)	Possibilidade de destruir a marca e a reputação existente (Sharma & Chrisman, 2007)
Adicionar novas ofertas em um mercado específico (Pinchot, 1985)	Mudança de cultura (Miles & Covin, 2002)

Fonte: Adaptado de Edison, H., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015)

Shrader e Simon (1997) definiram algumas características de empreendimentos internos e externos que se aplicam a *startups* internas e externas (Quadro 4). A principal diferença entre os dois tipos de empreendimento é a relação entre a controladora e o empreendimento interno. Isso inclui o capital e os recursos dados às *startups* e as motivações para o pessoal-chave e o grau de controle. As *startups* internas, que são cercadas por uma organização estabelecida, têm acesso a vários recursos, ativos, instalações e pessoal que não estão necessariamente disponíveis para empreendimentos externos.

De acordo com Strandjord (2017), um grande desafio enfrentado pelas *startups* internas é o gerenciamento da iniciativa empreendedora no contexto corporativo. Para o autor, no calor da eficiência operacional e foco nas atividades principais, pode ser complicado para a alta administração e os gerentes terem foco no novo empreendimento. Uma escolha tem sido organizar empreendimentos em uma divisão própria, chamada de nova divisão de risco (NDR). (Burgelman, 1985). O *design* da NDR fornece base para menos burocracia e novas estruturas corporativas. Existem várias formas de implementar as NDRs, mas o aspecto mais importante é a autonomia, para separá-lo da empresa mãe. (Strandjord, 2017).

Tidd e Bessant (2015) apresentam o exemplo da Nortel Networks. A empresa reconheceu que era extremamente difícil iniciar novos negócios foras das divisões existentes.

Assim, em dezembro de 1996, ela criou o *Business Ventures Program* (BVP) para ajudar a superar algumas das deficiências estruturais da organização existente e para identificar e nutrir novos negócios corporativos fora das linhas de negócios tradicionais.

Quadro 4 - Diferenças entre Startups Internas e Externas

Característica	Startups Internas	Startups Externas
Capital	Acesso a mais capital, tanto internamente quanto externamente. Recebe financiamento através de processos orçamentários	Apoiado pelo capitalista de risco pode ter um compromisso financeiro de mais longo prazo
Controle e Autonomia	Vários níveis de revisão Metas quantitativas de curto prazo ou marcos	Grande autonomia Menos burocracia Estrutura menos complicada e centralizada
Motivações gerenciais	Atribuições de risco não são muitas vezes bem-vindas Deve-se gerenciar a política com a organização estabelecida Avaliados sobre o quão próximos eles estão do plano	Orientado para o desempenho final Deve ter sucesso para o negócio sobreviver Objetivos claros e definidos
Orientação pessoal e funcional	Acesso mais fácil aos executivos de diversas áreas Ênfase na função de marketing	Alta gerência dominada por pessoa com formação tecnológica Maior acesso a gerentes empreendedores
Recursos fornecidos pela corporação existente (mãe)	Benefícios para usar a marca e a posição da empresa mãe Instalações existentes Mais controle sobre os fornecedores Capaz de acessar a capacidade subutilizada da empresa mãe	

Fonte: Adaptado de Shrader, R. C., & Simon, M. (1997)

Já McGrath, Keil e Tukiainen (2006) apresentam o exemplo da Nokia. Depois de estabelecer um *Venture Board* em 1997, a Nokia decidiu organizar suas atividades de risco na *Nokia Venture Organization*, que administrava a nova atividade do empreendimento. Devido a esta separação, os empreendimentos poderiam olhar além dos mercados e tecnologias existentes da empresa mãe. Os novos empreendimentos impactaram as principais competências da empresa com novas capacidades e foram valiosos para os objetivos de longo prazo.

Weiblen e Chesbrough (2015) apresentam uma tipologia de modelos de envolvimento corporativo com *startups* e seus principais objetivos, conforme Quadro 5. Esta pesquisa se enquadra no modelo *Corporate Incubation*, que de acordo com Weiblen e Chesbrough (2015) tem a intenção de fornecer à equipe um ambiente de inicialização, no qual a inovação radical possa crescer melhor do que na organização-mãe lenta e burocrática.

Quadro 5 - Tipologia de modelos de envolvimento corporativo com startups

Direção do Fluxo de Inovação	
Outside - In	Inside-out
<p>Corporate Venturing Participe do sucesso da inovação externa e obtenha <i>insights</i> estratégicos sobre mercados não essenciais.</p>	<p>Corporate Incubation Forneça um caminho viável para o mercado para inovações corporativas não essenciais e promissoras.</p>
<p>Startup Program (Outside-In) Inserir inovação externa para estimular e gerar inovação corporativa.</p>	<p>Startup Program (Platform) Incentive a inovação externa complementar para impulsionar uma inovação corporativa existente (a plataforma).</p>

Fonte: Adaptado de Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015)

Weiblen e Chesbrough (2015) também apresentam, conforme Quadro 6, uma lista de fatores de sucesso específicos dos quatro modelos de envolvimento com *startups*.

Quadro 6 - Fatores de sucesso específicos dos quatro modelos de envolvimento com startups

<p>Corporate Venturing</p>	<p>Corporate Incubation</p>
Clareza sobre a missão estratégica (puramente financeira ou estratégica).	Autonomia de diretrizes corporativas, influência e procedimentos padrão.
Posicionamento claro (independente ou vinculado aos pais) em relação ao mundo das <i>startups</i> .	Autoridade para acessar recursos corporativos quando necessário.
<p>Startup Program (Outside-In)</p>	<p>Startup Program (Platform)</p>
Procedimentos em vigor para garantir a entrada de inovações criadas pelo programa na matriz.	Clareza sobre o modelo de receita do programa (evite a armadilha de <i>freemium</i>).
Precauções tomadas para lidar com questões de PI de inovações co-desenvolvidas.	Capacidade de lidar com um grande número de <i>startups</i> colaboradoras simultaneamente.

Fonte: Adaptado de Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015)

Edison *et al.* (2018) realizaram um estudo cujo um dos objetivos era identificar os habilitadores e inibidores de *startups* internas em grandes empresas. Dois projetos de inovação de produtos de duas grandes empresas diferentes foram examinados. Ambas as empresas foram identificadas com a ajuda de pesquisadores que fazem parte do *Software Startup Research Network* (SSRN).

A primeira empresa foi chamada de *CallBook* e tratava-se de uma grande empresa de *marketing* e impressão. A iniciativa para o desenvolvimento de novos produtos faz parte da estratégia da empresa de mudar de um negócio de impressão para um negócio digital. O projeto analisado foi o *FastCafé*.

A segunda empresa foi chamada de *CallTech* e tratava-se de uma grande empresa de telecomunicações. Foi considerada uma organização hierárquica e burocrática pelos entrevistados. O projeto analisado foi o *Seesay*. Os autores agruparam os fatores habilitadores e inibidores em categorias e subcategorias conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Categorias e Subcategorias de Fatores Habilitadores e Inibidores

Categorias	Estrutura Organizacional	Conhecimento e Tecnologia	Cultura	Recursos Humanos	Características do Negócio
Subcategorias	Estratégia	Propriedade Intelectual	Empoderamento	Capital Humano	Orientação do Negócio
	Liderança	Pesquisa e Desenvolvimento	Risco	Colaboração Interna	Marketing
	<i>Champion</i> Organizacional	Tecnologia	Confiança		Colaboração Externa
	Finanças	Gestão do Conhecimento			
	Gerenciamento				
	Recursos				

Fonte: Adaptado de Edison, H., Smørgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018)

Uma lista de habilitadores, Quadro 8, e inibidores, Quadro 9, da aplicação de *startups* em empresas de grande porte foi identificada, incluindo o suporte da alta gerência e a equipe multifuncional como principais facilitadores. Ambos os casos enfrentam diferentes inibidores devido aos diferentes processos de iniciação, objetivo da equipe e tipo de produto. Uma descoberta interessante do trabalho de Edison *et al.* (2018) foi a identificação do fator “Permissão para quebrar regras” como habilitador e ao mesmo tempo inibidor das *startups* internas.

Quadro 8 - Fatores Habilitadores de Startups Internas

Categoria	Subcategoria	Fatores	<i>FastCafé</i>	<i>SeeSay</i>
Estrutura Organizacional	Estratégia	Estratégia explícita sobre inovação	✓	
	Liderança	Suporte da gerencia superior	✓	✓
		Permissão para quebrar as regras	✓	
	<i>Champion</i>	<i>Champion</i> Organizacional	✓	
	Recursos	Marca e reputação da empresa	✓	✓
Órgãos e departamentos da filial		✓	✓	
Conhecimento e Tecnologia	Gestão do conhecimento	Coaching, <i>mentoring</i> e treinamento	✓	

(continuação)

Categoria	Subcategoria	Fatores	FastCafé	SeeSay
Cultura	Fortalecimento	Autonomia no processo de tomada de decisão	✓	✓
		Participação pessoal no resultado	✓	
Recursos Humanos	Confiança	Liberdade para experimentar	✓	✓
	Colaboração interna	Equipe multifuncional	✓	✓

Fonte: Adaptado de Edison, H., Smørgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018)

Quadro 9 - Fatores Inibidores de Startups Internas

Categoria	Subcategoria	Fatores	FastCafé	Seesay
Estrutura Organizacional	Gerenciamento	Políticas e Diretrizes		✓
	Estratégia	Mudanças na Estratégia Corporativa	✓	
	Liderança	Permissão para quebrar as regras	✓	
Conhecimento e Tecnologia	Tecnologia	Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente)		✓
Cultura	Confiança	Falta de liberdade para experimentar e pivotar	✓	
	Fortalecimento	Nenhuma participação pessoal no resultado		✓
Recursos Humanos	Capital Humano	Descrição do trabalho, rotinas		✓
Características do Negócio	Orientação do Cliente	Equilibrar as questões de longo prazo versus de curto prazo	✓	

Fonte: Adaptado de Edison, H., Smørgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018)

Os fatores habilitadores e inibidores identificados por Edison *et al.* (2018) serviram de base para a pesquisa, pois foi verificado o grau de presença destes fatores na unidade em análise, conforme ferramenta apresentada no Apêndice B.

2.3. Ferramentas de Avaliação dos Antecedentes do Empreendedorismo Corporativo

O modelo de avaliação de antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto e utilizado por Castro (2011) e por Lobo (2014) foi aplicado nesta pesquisa. O modelo se destaca por ser uma ferramenta que avalia simultaneamente características individuais e fatores organizacionais por meio de dois instrumentos, os testes CCE e CEAI, conforme detalhado nos sub itens 2.3.1 e 2.3.2.

2.3.1. Ferramenta de Avaliação das Características Individuais

David McClelland, psicólogo norte-americano e professor da *Havard University* (Cooley, 1991), desenvolveu um instrumento para avaliar os comportamentos individuais encontrados em empreendedores bem sucedidos. De acordo com os estudos de McClelland

(1972, 1987), uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza as CCEs (Características Comportamentais Empreendedoras) com certa frequência e certa intensidade. O instrumento desenvolvido pela empresa de McClelland e utilizado no programa Empretec (Programa da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) de treinamento para o desenvolvimento de competências empreendedoras) é composto de 55 afirmações fechadas, com o objetivo de identificar as 10 seguintes características de comportamentos empreendedores citadas por McClelland (1987) e posteriormente revisadas e complementadas por Cooley (1991): busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança. Os comportamentos para cada uma das dez CCEs elaborados por McClelland e complementados por Cooley (1991) podem ser visualizados no Quadro 10.

Quadro 10 - Características e comportamentos empreendedores identificadas por McClelland et al. (1987) revisadas e complementadas por Cooley (1991)

Características de comportamento	Comportamentos
Estabelecimento de metas	Estabelece objetivos desafiantes e que têm significado pessoal
	Define metas de longo prazo específicas
	Estabelece metas de curto prazo mensuráveis
Correr riscos moderados	Avalia alternativas e calcula os riscos
	Age para reduzir riscos ou controlar resultados
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias
	Atua para expandir o negócio a novos mercados, produtos ou serviços.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter conhecimento, financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho...
	Busca pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou proporcionar um serviço
Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial	
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer melhor, mais rápido e mais barato
	Age para exceder padrões de excelência
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda os padrões de qualidade combinado

(continuação)

Características de comportamento	Comportamentos
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo
	Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo
	Faz um sacrifício ou um esforço extraordinário para completar uma tarefa
Comprometimento	Faz aquilo que é necessário e não apenas o que lhe foi solicitado, ou que é sua responsabilidade
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa
	Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a fidelidade acima do lucro a curto prazo
Planejamento e monitoramento sistemático	Planeja dividindo objetivos de grande porte em sub tarefas com prazos definidos
	Constantemente monitora e revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos ou mudanças circunstanciais
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
	Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus objetivos
	Age para manter e ampliar sua rede de contatos
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles dos outros
	Mantém seu ponto de vista diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores
	Expressa confiança na sua capacidade de realizar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

Fonte: Castro, Alexandre Araújo (2011)

Colley (1991) reagrupou os comportamentos definidos por McClelland (1987) em três blocos:

- a) Conjunto de Realização que inclui as características Busca de oportunidades e iniciativas; Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Persistência e Comprometimento. Enfoca a aceitação, habilidade e tendência do participante em tomar a iniciativa e alcançar maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade. Inclui as seguintes características;
- b) Conjunto de planejamento que inclui as características Busca de Informação; Estabelecimento de Metas; Planejamento e Monitoramento Sistemático. Tem o objetivo de reforçar as características associadas ao planejamento e gestão do empreendimento.
- c) Conjunto de Poder que inclui as características Persuasão e Rede de Contatos; Independência e Auto Confiança. Objetiva a melhora da capacidade dos participantes

para influir ao seu favor sobre resultados de obter a cooperação necessária, otimizar o uso de redes pessoais e utilizar melhor as estratégias de influência e negociação.

O Empretec é um método desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de desenvolver características de comportamento empreendedor, assim como identificar novas oportunidades de negócios. Atualmente, é promovido em cerca de 40 países. No Brasil, o programa é realizado com exclusividade pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae) desde 1993 e está presente nas 27 unidades da Federação. O Empretec já capacitou no Brasil 258 mil pessoas. Todo ano, cerca de 10 mil participantes passam pelo Empretec. (Sebrae, 2018).

A satisfação geral com o Empretec, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae em 2017 com 2.884 clientes atendidos, é muito positiva: 75% dos participantes ficaram muito satisfeitos, tendo atribuído notas 9 ou 10 para curso, gerando nota média de 9,1. A maior parte das empresas, após participação no Empretec, registrou um aumento no faturamento mensal, sendo que a nota média da recomendação do Empretec alcançou 9,6 pontos. (Sebrae, 2018).

Castro em 2006 elaborou um programa de treinamento para desenvolver o intraempreendedorismo em médias e grandes organizações, tendo como base sua experiência no Empretec e na importância do empreendedorismo corporativo para melhoria do desempenho organizacional. O programa, cuja proposta era estimular o empreendedorismo corporativo por meio do desenvolvimento das iniciativas empreendedoras dos indivíduos de uma organização, foi denominado *Global Leaders*. (Castro, 2011).

Motivado pela observação de reações negativas, por parte de muitos participantes, aos resultados do teste de CCEs utilizado no programa de capacitação empreendedora *Global Leaders*, Castro desenvolveu um novo instrumento de autoavaliação dos comportamentos empreendedores, a partir dos estudos de McClelland (1987) e Cooley (1991), criando-se, assim, uma nova ferramenta para ser aplicada em gestores de médias e grandes organizações. Castro (2011) realizou algumas alterações no teste utilizado no Empretec:

- Alterou o nome da CCE Correr Riscos Calculados para Correr Riscos Moderados;
- Alterou a CCE Exigência de Qualidade e Eficiência para Agir de Maneira para Exceder Padrões de Excelência;

- Na CCE Comprometimento, alterou o comportamento Assume a Responsabilidade pelos Problemas na Execução de um Trabalho para Faz Aquilo que é Necessário e Não Apenas o que foi Solicitado, ou é Sua Responsabilidade;
- Incluiu a característica de Locus de Controle Interno no teste ao analisar o levantamento feito por Cooley (1991) e observar que é uma das mais presentes nos estudos sobre comportamento empreendedor.

Castro (2011) avaliou as perguntas que mediam os comportamentos no teste desenvolvido para o programa *Global Leaders* e percebeu que muitas delas não estavam adequadamente formuladas para medir objetivamente tais comportamentos. O autor analisou estatisticamente os dados que já havia coletado em seus trabalhos anteriores e verificou as possíveis correlações das características individuais. O resultado das análises sugeriu a retirada de questões do teste original, reduzindo o número de itens, tornando o teste menos cansativo e aumentando a qualidade e eficiência da medição realizada pelo instrumento. (Castro, 2011). O novo instrumento, resultado do trabalho, é formado por 63 afirmativas ao invés das 105 do teste original. São 11 constructos, ou seja, 11 escalas múltiplas que são formadas por diversas perguntas individuais em uma única medida. (Lobo, 2014). O instrumento de avaliação compõe o Anexo A. As médias geradas para cada comportamento permitem avaliar as características mais presentes e aquelas que necessitam ser desenvolvidas.

Para cada afirmação do teste, o respondente deve fazer um autoavaliação baseada em uma escala *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Algumas vezes, 4 = Quase sempre e 5 = Sempre). Para se obter o resultado final do teste, que indica a intensidade de cada característica, uma sequência estruturada de somas e subtrações é utilizada. O teste também utiliza um fator de correção para atenuar possíveis distorções nos resultados.

A ferramenta desenvolvida por Castro (2011) foi utilizado na pesquisa de Lobo (2014), cujo objetivo geral era identificar e analisar se existiam diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e fatores organizacionais - entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma organização multinacional do segmento de seguros. Com o auxílio da ferramenta, a autora pode concluir que, na percepção dos diferentes níveis gerenciais, as características individuais que prevaleciam na organização investigada não apresentavam distinção significativa entre os níveis investigados.

Tendo como base a avaliação dos comportamentos empreendedores individuais, as organizações podem adotar treinamentos para desenvolver habilidades consideradas mais

importantes com o objetivo de fomentar o empreendedorismo corporativo. (McClelland, 1987; Fillion, 1999).

2.3.2. Ferramenta de Avaliação das Características Organizacionais

Avaliar os fatores organizacionais internos que possuem potencial de desenvolver o intraempreendedorismo é um item importante na estratégia de estímulo ao empreendedorismo corporativo. (Hornsby *et al.*, 2008). Para identificar tais fatores, Kuratko *et al.* (1990) realizaram uma revisão da literatura e entre os fatores encontrados pelos autores, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, cinco estavam presentes na maioria dos trabalhos pesquisados:

- a) Uso apropriado de recompensas: deve considerar as metas, acompanhamento de desempenho, ênfase na responsabilidade individual e recompensas baseadas em resultados;
- b) Suporte gerencial: se refere à disposição dos gestores em apoiar os projetos empreendedores;
- c) Disponibilidade de recursos: os autores defendem a importância da percepção pelos funcionários da disponibilidade de recursos para as suas ações empreendedoras;
- d) Estrutura organizacional: aparece como um fator essencial para facilitar ou dificultar o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo;
- e) Tomada de risco: disposição dos funcionários em assumir riscos e a tolerância dos gestores em relação aos erros decorrentes destas ações.

Grande parte da literatura pesquisada pelos autores partia de um estudo de caso único, com avaliações generalizadas, com nenhuma ou pouca validação científica. (Kuratko *et al.*, 1990). Assim, Kuratko *et al.* (1990) desenvolveram um instrumento denominado *Intrapreneurial Assessment Instrument* (IAI) para testar se e em que medida os fatores anteriormente citados (o uso apropriado de recompensas; suporte gerencial; disponibilidade de recursos; estrutura organizacional e tomada de risco) contribuíram para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. O objetivo dos autores era desenvolver uma ferramenta que tivesse aplicação prática, que com o resultado da utilização da mesma as organizações pudessem adotar medidas de desenvolvimento do intraempreendedorismo. (Kuratko *et al.*, 1990). Ao aplicar a ferramenta, os resultados indicaram somente três fatores, e não os cinco anteriormente citados, que afetavam o desenvolvimento do intraempreendedorismo: suporte gerencial, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos. (Kuratko *et al.*, 1990).

Figura 5 - Fatores que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo

FATOR	CITAÇÕES EM PESQUISA
USO APROPRIADO DE RECOMPENSAS	Fry, 1987; Sathe, 1985; Block & Ornat, 1987; Scanlan, 1981; Souder, 1981; Kanter, 1985.
SUPOORTE GERENCIAL	Hisrich & Peters, 1986; Sykes, 1986; Souder, 1981; Sykes & Block, 1989; MacMillan, Block & Narasimha, 1986; Quinn, 1985; Damanpour, 1991.
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	Sathe, 1985; Von Hippel, 1977; Souder, 1981; Sykes, 1986; Hisrich & Peters, 1986; Katz & Gartner, 1988; Kanter, 1985; Sykes & Block, 1989; Damanpour, 1991.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Souder, 1981; Sathe, 1985; Hisrich & Peters, 1986; Sykes, 1986; Burgelman, 1983; Schuler, 1986; Bird, 1988; Sykes & Block, 1989; Damanpour, 1991.
TOMADA DE RISCOS	MacMillan, Block & Narasimha, 1986; Sathe, 1985; Sykes, 1986; Burgelman, 1983; Quinn, 1985; Kanter, 1985; Bird, 1988; Sykes & Block, 1989.

Fonte: Lobo, Andreia Karolina (2014)

Tendo como base o instrumento IAI, Hornsby *et al.* (1992) evoluíram em sua pesquisa e desenvolveram um novo instrumento denominado *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI). Os autores aplicaram o instrumento em uma grande amostra de gerentes, tendo como resultado da aplicação do novo instrumento a presença, novamente, de cinco fatores que atuam como inibidores ou motivadores de ações empreendedoras:

- a) suporte gerencial ao intraempreendedorismo: percepção de como a alta gerência apoia, facilita e promove o comportamento empreendedor;
- b) critérios do trabalho: percepção de como a organização tolera falhas, permite a tomada de decisão, concede autonomia, além da delegação de autoridade e responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos;
- c) recompensas e reforços: percepção dos sistemas de recompensas (como reconhecimento, promoções, bônus) que a organização utiliza, baseados no sucesso de ações empreendedoras;
- d) disponibilidade de tempo: possibilidade de utilização de um tempo livre para tarefas que vão além das responsabilidades atribuídas à função exercida pelo indivíduo na organização;
- e) limites organizacionais: percepção do fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização, e entre os departamentos e divisões da organização.

O teste CEAI foi aprimorado por Hornsby *et al.* (2002). Os autores elaboraram cinco construtos para o teste, sendo cada um sendo composto por uma série de questões: suporte gerencial (19 questões), critério de trabalho (10 questões), recompensa/reforço (6 questões), disponibilidade de tempo (6 questões), e limites organizacionais (7 questões), totalizando 48 questões. Cada um desses constructos foi definido por Kuratko, Hornsby e Goldsby (2004) da seguinte forma:

- a) suporte gerencial: disposição da alta administração em facilitar e promover o comportamento empreendedor, através da promoção de ideias inovadoras e no fornecimento de recursos humanos para as tomadas de decisão;
- b) critério de trabalho: capacidade da alta administração em tolerar falhas, prover liberdade de ação, e delegar autoridade/responsabilidade aos gestores;
- c) recompensa/reforço: desenvolvimento e utilização de sistemas de recompensa baseados no desempenho, a fim de incentivar trabalhos desafiadores;
- d) disponibilidade de tempo: avalia as cargas de trabalho para que os indivíduos e grupos tenham o tempo necessário para buscar inovação e alcançar as metas organizacionais;
- e) limites organizacionais: explicações precisas dos resultados esperados do trabalho organizacional, e o desenvolvimento de mecanismos de avaliação, seleção e inovação.

O instrumento vem passando por avaliações, críticas e validações de vários autores (Adonisi, 2003; Brizek, 2003; Davis; 2006; Cates; 2007; Hornsby *et al.*, 2008). De acordo com os autores, havia uma necessidade de revisão no instrumento, pois após a realização de análises estatísticas, havia a necessidade de melhoria de alguns construtos com o objetivo de aumentar a confiabilidade do instrumento. (Lobo, 2014).

Davis (2006) realizou um estudo cujo objetivo era avaliar a validade do CEAI. Como resultado, o autor sugeriu que o CEAI fosse reduzido de 48 para 21 itens. Baseando-se nas recomendações de Davis (2006) de necessidade de revisão do instrumento, Cates (2007) realizou uma pesquisa com o objetivo de aperfeiçoar cada construto, garantindo maior confiabilidade ao instrumento aprimorado por Hornsby *et al.* (2002).

O teste CEAI revisado por Cates (2007) conta com 24 afirmações e não mais as 48 afirmações do CEAI de Hornsby *et al.*, (2002). O autor redefiniu os construtos de modo a ficarem mais claros. As 24 afirmações do teste avaliam cinco construtos: suporte gerencial, clareza de papéis, recompensa/reforço, disponibilidade de tempo e autonomia/critérios de trabalho. A pontuação é realizada por meio de uma escala *Likert* onde a pontuação mais alta é 5 e a menor é 1. O teste da nova ferramenta efetuado por Cates (2007) demonstrou que o CEAI

é um poderoso instrumento de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo. Para o autor, o CEAI revisado é importante por permitir que seja utilizado com facilidade e na prática por aqueles que desejam implementar, melhorar ou medir o comportamento empreendedor e também estudar os mecanismos para difundir ações para o desenvolvimento do intraempreendedorismo. (Cates, 2007).

Um estudo realizado por Hornsby *et al.* (2008) apresentou como resultado a necessidade de revisão do CEAI. Os autores realizaram um teste de validade de conteúdo dos itens do instrumento e também realizaram uma análise fatorial exploratória com o objetivo de comprovar a validade dos construtos. Em seguida, a validade dos constructos foi testada com uma amostra independente, usando técnicas de confirmação e, finalmente, a validade de convergência da medida do instrumento também foi avaliada. Os autores chegaram à conclusão da necessidade de se melhorar a funcionalidade do instrumento e garantir maior confiabilidade e validade dos constructos.

Em função das críticas ao CEAI, Castro (2011) enviou uma correspondência, em outubro de 2010, ao Dr. Donald F. Kuratko, um dos autores do instrumento, solicitando a última versão do mesmo. Castro (2011) recebeu a resposta que, mesmo tendo os autores reconhecido a necessidade de melhorias no instrumento, a última versão em uso pelos autores era a de Hornsby *et al.* (2002).

Desta forma, mesmo com os problemas no instrumento apresentados em Hornsby *et al.* (2008), os autores estão utilizando a versão desenvolvida por Hornsby *et al.* (2002), conforme o artigo publicado por Kuratko *et al.* (2014) no qual atestam a confiabilidade do instrumento. Para os autores, o CEAI é considerado um instrumento conciso e prático na avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo. (Kuratko *et al.*, 2014).

Assim, em função dos estudos de avaliação e refinamento do CEAI desenvolvidos por Hornsby *et al.* (2002), Brizek (2003), Adonisi (2003), Davis (2006), Cates (2007) e Hornsby *et al.* (2008), decidiu-se utilizar nesta pesquisa, assim como Castro (2011) e Lobo (2014), a proposta de alteração do CEAI sugerida por Cates (2007). A versão revisada do instrumento está apresentada no Anexo B.

De acordo com Kuratko *et al.* (2014), os resultados dos testes utilizado o CEAI podem ser feitos considerando uma média geral ou por unidades da organização, possibilitando comparar os resultados das unidades com a média geral da organização. Assim, é possível identificar lacunas, mesmo que o resultado geral seja positivo, de forma a trabalhar em áreas que apresentem problemas. (Kuratko *et al.*, 2014). Para os autores, é importante que as

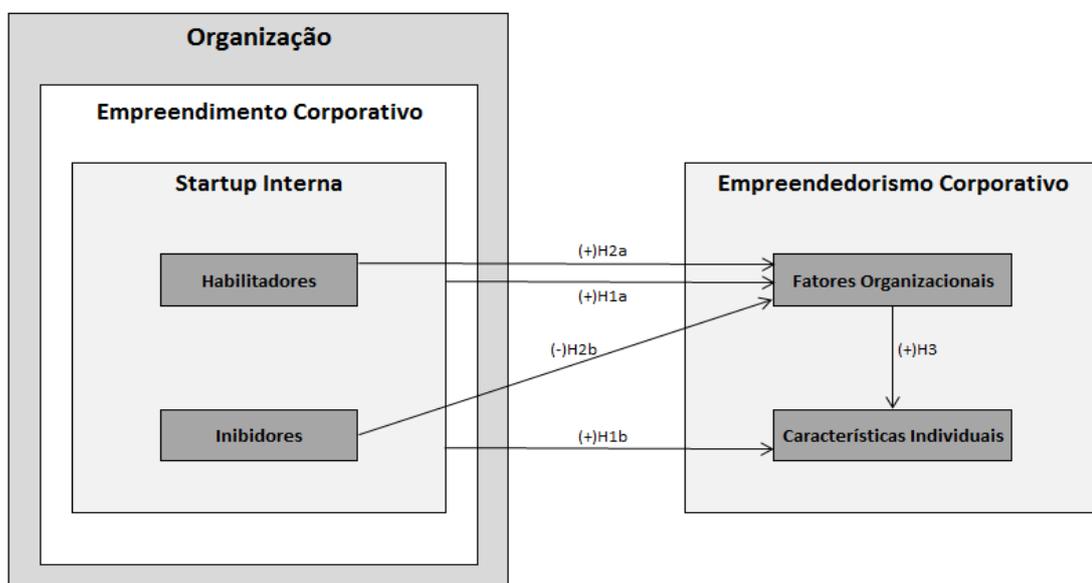
organizações estejam abertas para implantar as mudanças necessárias após examinarem os resultados do teste, de modo a estimular o empreendedorismo corporativo.

2.4. Síntese do Referencial e Construção do Modelo Teórico

Ao longo do referencial teórico, buscou-se conceituar o empreendedorismo corporativo e os empreendimentos corporativos, sendo as *startups* internas um tipo de empreendimento corporativo interno, conforme apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Outro objetivo do referencial teórico foi identificar fatores organizacionais e características individuais necessárias ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, assim como ferramentas para identificação dos fatores organizacionais presentes nas organizações, teste CEAI, e ferramentas para identificação das características individuais presentes nos membros da organização, teste CCE.

Os empreendimentos corporativos são iniciativas empreendedoras originadas dentro das organizações e destinados a desenvolver um novo negócio para a corporação (Kuratko *et al.*, 2009). São adotados pelas empresas como forma de construção de capacidades, melhorar as competências e aumentar o grau de inovação. (Strandjord, 2007). As *startups* internas são vistas como uma importante via para estimular o empreendedorismo em grandes empresas. (Kuratko *et al.*, 2009; Kuratko, Hornsby, Covin, 2014).

Figura 6 - Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor

Para que o empreendedorismo corporativo esteja presente nas organizações, são necessários a presença de indivíduos com características empreendedoras e um ambiente propício ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, onde os fatores organizacionais estejam presentes (Costa, Cericato e Melo, 2007). *Startups* internas são adotadas como meio para que estas condições ocorram. Desta forma, elaboram-se as primeiras hipóteses desta pesquisa:

H1a: A criação de uma *startup* interna está positivamente relacionada com a presença de fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo quando comparado com outros departamentos da organização;

H1b: A criação de uma *startup* interna está positivamente relacionada com a presença de características individuais precipitantes do empreendedorismo corporativo quando comparado com outros departamentos da organização.

A operação de uma *startup* interna dentro uma organização é mediada por fatores habilitadores e inibidores que afetam os objetivos da aplicação deste modelo de empreendimento corporativo (Edison *et al.*, 2018). Considerando que as *startups* internas são adotadas como meio de fomentar o empreendedorismo corporativo, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2a: A percepção de fatores habilitadores identificados na operação da *startup* interna está positivamente relacionada com a presença de fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo organizacional;

H2b: A percepção de fatores inibidores identificados na operação da *startup* interna está positivamente relacionada com a presença de fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo organizacional.

Uma condição necessária para o sucesso do empreendedorismo corporativo é a relação positiva entre comportamentos empreendedores individuais e condições organizacionais propícias a manifestação do empreendedorismo. (Hornsby, Montagno, Kuratko, 1992).

Comportamentos empreendedores sofrem influência da percepção dos indivíduos da organização em relação à viabilidade e a conveniência destes comportamentos. Deve haver, por parte dos indivíduos da organização, uma percepção de apoio e estímulo ao desenvolvimento de ações empreendedoras (Kuratko *et al.*, 2009). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: Existe uma correlação positiva entre os fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo medidos pelo teste CEAI e a presença de características individuais precipitantes do empreendedorismo corporativo medidas pelo teste CCE.

Os detalhes sobre a operacionalização do modelo teórico aplicado nesta pesquisa são mostrados a seguir, no capítulo de metodologia. São detalhadas a unidade empírica de análise e seu critério de escolha, a opção por um método quantitativo, a estratégia de coleta de dados com a utilização dos testes CCE e CEAI e, finalmente, a estratégia adotada para análise dos dados coletados.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

No capítulo anterior, foram apresentadas as referências conceituais que orientaram a investigação empírica desta pesquisa. Neste capítulo, especifica-se sua metodologia em quatro seções. A primeira apresenta o método utilizado, detalhando o tipo de estudo utilizado. A segunda detalha a unidade empírica de análise e as razões para sua escolha. A terceira apresenta as técnicas de coleta de dados. Por último, a quarta seção demonstra como os dados foram analisados.

3.1. Estratégia e Método de Pesquisa

Para investigar o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação de uma *startup* interna em um grande empresa do setor siderúrgico e analisar se existem e quais são as diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características empreendedoras e fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa matriz, optou-se pelo uso de uma estratégia quantitativa, que caracteriza-se pela quantificação tanto da coleta como do tratamento das informações através de técnicas estatísticas. (Richardson, 2007).

A pesquisa quantitativa se mostrou apropriada porque foram realizadas medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população da indústria estudada (Richardson, 2007). Objetivou-se descobrir e classificar a relação entre variáveis bem como a relação de causalidade entre os fenômenos.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, a pesquisa pode ser longitudinal e de corte-transversal. (Guyette, 1983; Freitas, Oliveira, Saccol, Moscarola, 2000). Os dados podem ser coletados de uma amostra ou da população inteira. Para esta pesquisa, optou-se pelo corte-transversal, pois a coleta dos dados ocorreu em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

3.2. Unidade Empírica de Análise

Foi selecionada como unidade empírica desta pesquisa uma organização multinacional do segmento siderúrgico. Por questões de sigilo, a empresa não foi identificada, sendo mencionada apenas como “Indústria Alfa”.

Indústria Alfa, unidade de análise deste estudo, atua no setor do aço e conta globalmente com mais de 19.000 empregados em 50 unidades industriais (ano base 2017),

escritórios de vendas e seis centros de pesquisa. Está presente em mais de 20 países e atende aos setores de energia, petrolífero, industrial, construção civil, automotivo e saneamento.

No Brasil, a Indústria Alfa conta com duas usinas de produção e tem o controle de uma unidade Florestal e de uma unidade de Mineração, que garantem a integração na cadeia de suprimentos com vantagens estratégicas para a empresa em termos de matérias-primas, fornecendo carvão vegetal e minério de ferro, dois dos principais insumos para a fabricação de aço nas usinas de produção.

Em 2018, a Indústria Alfa lançou uma nova marca comercial de serviços para abranger as necessidades de atendimento ao cliente em toda a sua cadeia de valor. Combinando serviços físicos e digitais, a nova marca, aqui denominada Alfa Labs para efeitos de sigilo, propõe uma oferta abrangente de serviços, com um forte foco na otimização de ativos e maior integridade ao longo do desenvolvimento dos projetos dos clientes.

Com o objetivo de desenvolver as soluções digitais para a nova marca, foi criada pela Indústria Alfa, em 2017, antes mesmo da criação da marca comercial, uma *startup* interna. Vários objetivos eram almejados pela indústria Alfa ao criar a *startup* interna tais como: criar novos produtos e serviços; estabelecer um melhor canal de comunicação contínua com seus clientes para descobrir lacunas nas ofertas existentes, repetir e realizar experimentos para encontrar negócios repetíveis e escalonáveis; incentivar o empreendedorismo e manter a inovação interna da empresa se mantendo separada da política corporativa, da burocracia e da concorrência interna e experimentar iniciativas que são realmente novas, mas que ainda se encaixam na visão e estratégia de longo prazo da corporação.

A *startup* interna foi organizada com a presença de profissionais oriundos dos departamentos de Automação, TI, Marketing e Vendas. Uma consultoria externa foi contratada para desenvolver um novo método de trabalho e treinar os profissionais neste novo método. Um centro de custo específico, administrado pelo Superintendente de Automação, que também foi designado como responsável pela nova iniciativa, foi criado para alocação dos custos relacionados com a *startup*.

Em 2017, a Indústria Alfa também lançou uma iniciativa de inovação aberta, capitaneada pelo departamento de P&D. O programa foi lançado para promover, em paralelo com a iniciativa da *startup* interna, a cultura da inovação, por meio da busca de *startups* e empreendedores capazes de desenvolver soluções na área de *data science*, focadas em melhorar ou desenvolver novos serviços para os clientes do Grupo. Trabalhando em parceria com os membros da *startup* interna, as *startups* escolhidas receberam mentoria de

profissionais, imersão e treinamento na Empresa, além de acesso exclusivo à rede de fornecedores e clientes.

Para esta pesquisa, o estudo foi realizado com os funcionários que atuam na *startup* interna e com os funcionários dos departamentos onde, de acordo com o RH da empresa, acredita-se que os antecedentes do empreendedorismo corporativo estejam presentes e que se relacionaram efetivamente com a iniciativa da *startup* interna, a saber: Tecnologia da Informação, Automação, Pesquisa e Desenvolvimento, Vendas Técnicas e Marketing.

Neste cenário, a Indústria Alfa configura-se como uma unidade de estudo adequada para explorar e testar as proposições propostas para esta pesquisa, por se tratar de uma grande empresa e ter adotado uma iniciativa de *startup* interna com o intuito de fomentar o empreendedorismo corporativo.

3.3. Estratégia de Coleta de Dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada de forma estruturada com a utilização dos instrumentos de pesquisa do modelo de avaliação proposto por Castro (2011), testes CEAI e CCE, e do modelo de validação de presença de fatores facilitadores e inibidores da operação de *startups* internas, conforme Apêndice B e Anexos A e B. Os dados coletados na pesquisa permitiram identificar na Indústria Alfa, unidade de estudo, o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação de uma *startup* interna e analisar a existência e as diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características empreendedoras e fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa matriz.

Para tal, foi utilizada uma ferramenta eletrônica com os instrumentos utilizados na pesquisa para que as perguntas fossem respondidas pela Internet. Para cada participante foi enviado um *e-mail* corporativo com o *link* de acesso à pesquisa. Para cada departamento avaliado da organização, foi criado um *link* específico. Somente os funcionários da *startup* receberam o *link* da pesquisa que continha o questionário referente ao grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação da *startup*.

No período de 08/04/2019 a 19/04/2019, foi realizado um pré-teste com quatro funcionários da Indústria Alfa, dois da *startup* interna e dois dos demais setores, com o objetivo de avaliar alguns fatores do instrumento de coleta de dados, tais como *layout*, correto entendimento das perguntas e divisão das seções. Não foram identificados problemas no instrumento de acordo com a visão dos respondentes.

A pesquisa foi realizada no período de 07/05/2019 a 04/06/2019. A autorização para realização da pesquisa foi concedida pela área de Recursos Humanos. O prazo inicial para que os questionários fossem respondidos foi estabelecido para o dia 14/05/2019 e foi estendido até o dia 24/05/2019. Foi realizada uma nova campanha por *e-mail* no período de 27/05/2019 a 04/06/2019, pois alguns funcionários se encontravam em férias.

Foi feito o cálculo da amostra necessária para se chegar ao número mínimo de respondentes dentro do grau de confiança e margem de erros desejados de tal forma que fosse possível extrapolar os resultados da amostra coletada para a população de funcionários de cada um dos departamentos avaliados na organização pesquisada. A pesquisa foi aplicada para todos os funcionários que trabalham em departamentos onde se acredita que o empreendedorismo corporativo deva estar mais presente, de acordo com a expectativa do RH da organização pesquisada, totalizando 86 pessoas nos diversos departamentos. No departamento de TI, somente 6 pessoas de 10 responderam a pesquisa, apresentando uma margem de erro de 26,7%. Desta forma, optou-se por excluir o departamento de TI das análises realizadas. Os resultados do tamanho da amostra estratificados por departamento, excluindo-se os respondentes do departamento de TI são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Tamanho da Amostra Estratificado por Departamento

Departamento	População	Amostra (n _i)	Total de Respondentes	Margem de Erro	% dos Respondentes
<i>Startup</i>	27	26	26	3,80%	35,53%
Automação	26	25	25	3,90%	34,21%
Marketing	7	7	7	0,00%	9,21%
P&D	11	11	11	0,00%	14,47%
Vendas Técnicas OCTG	5	5	5	0,00%	6,58%
Total sem <i>Startup</i>	49	44	48	2,04%	64,47%
Total Geral	76	64	74	1,86%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Para se chegar ao número mínimo de respondentes dentro do grau de confiança e margem de erros desejados, o cálculo de amostra foi realizado por meio da ferramenta Solvis² de tal forma que possibilitasse estender os resultados da amostra coletada para a população de funcionários da organização pesquisada.

² Disponível em: <https://www.solvis.com.br/calculadora-2-tamanho-da-amostra/>. Acessado em 01 de maio de 2019.

Considerando a margem de erro de 5% e o nível de significância de 5%, a amostra mínima necessária calculada para a *Startup* era de 26 funcionários. Para os demais departamentos da organização, considerando a margem de erro de 5% e o nível de significância de 5%, a amostra mínima necessária era de 44 funcionários. Pode-se afirmar que a margem de erro da pesquisa, considerando somente a *Startup*, é de 3,8%. Já para os demais departamentos em conjunto, a margem de erro é de 2,04%. Considerando todos os respondentes da pesquisa, *startup* e demais departamentos, a margem de erro é de aproximadamente 1,86%, dado o tamanho da amostra de 74 respondentes.

3.4. Estratégia de Análise de Dados

Neste trabalho, o perfil empreendedor dos funcionários foi avaliado por meio do modelo dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011). O instrumento utilizado nesta pesquisa, CCE, apresenta 11 construtos, ou seja, 11 escalas múltiplas que são formadas por diversas perguntas individuais em uma única medida (Castro, 2011). A avaliação dos fatores organizacionais foi feita por meio do instrumento CEAI, que identifica os cinco fatores organizacionais que afetam as iniciativas intraempreendedoras (Castro, 2011). A avaliação da presença dos fatores habilitadores e inibidores da operação da *startup* interna foi realizada por meio do instrumento que consta do Apêndice B.

Para realizar a análise estatística e para calcular um intervalo de confiança I.C. - 95%, a metodologia convencional é a probabilística que exige algumas suposições, como por exemplo, normalidade dos dados (Montgomery & Runger, 2010). Como essas suposições foram violadas utilizamos o método *bootstrap* para calcular os intervalos de confiança. Este método foi utilizado nas Tabelas 11, 12, 13 e 14 dispostas no capítulo 4 – Descrição e Análise dos Dados.

A análise estatística possibilitou identificar se existe diferenciação significativa entre o total dos respondentes dos departamentos pesquisados da Indústria Alfa e a *startup* interna em relação às características comportamentais empreendedoras identificadas no teste CCE e a percepção dos funcionários em relação aos fatores organizacionais, conforme teste CEAI. Da mesma forma, a análise estatística possibilitou identificar o grau de presença dos aspectos habilitadores e inibidores de operação de *startups* internas na *startup* interna da Indústria Alfa.

Foram correlacionados os resultados encontrados nos dois testes, CCE e CEAI, e identificados quais fatores, individuais e organizacionais, favorecem ou inibem o desenvolvimento de empreendedorismo corporativo nos departamentos pesquisados da

Indústria Alfa investigada. Também foi realizada uma correlação entre a presença de fatores habilitadores e inibidores da operação da *startup* interna e a percepção dos funcionários da *startup* em relação aos fatores organizacionais, conforme teste CEAI.

O teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para comparar estatisticamente os constructos das características do comportamento empreendedor e dos fatores organizacionais entre os departamentos (Hollander e Wolfe, 2013), sendo que foi utilizado o teste de Mann-Whitney para as comparações das medianas que estatisticamente apresentaram resultados diferentes uma das outras, pós-teste Kruskal-Wallis.

Para comparar uma variável numérica que não apresenta distribuição normal, por exemplo, um constructo relacionado à característica do comportamento empreendedor, com uma variável qualitativa com mais de duas categorias, por exemplo, os departamentos da organização, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis. O teste de Kruskal-Wallis indica se existe diferença significativa entre pelo menos um dos departamentos e não nos indica entre quais departamentos ocorrem às diferenças. Então, para saber onde estão ocorrendo às diferenças significativas, tem-se que utilizar outro teste de comparações. Portanto, foi utilizado o teste de Mann-Whitney para as comparações entre as variáveis que apresentaram medianas estatisticamente diferentes entre os departamentos identificadas pelo teste de Kruskal-Wallis. O teste de Mann-Whitney determina se as medianas da população de dois grupos são diferentes. No caso em questão, foram feitas as comparações entre os departamentos dois a dois.

Para verificar a correlação dos constructos dos CCE's e do teste CEAI e do teste CEAI com os fatores habilitadores e inibidores da operação de *startups* internas, foi utilizada a correlação de Spearman, que se aplica quando os dados violam a suposição de normalidade. Foram utilizadas abreviações dos constructos utilizados na pesquisa para facilitação da visualização dos dados em tabelas e figuras, conforme Quadro 11. Vale ainda mencionar que o software utilizado na análise foi o Minitab® 17.1.0.

No próximo capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento, apresentam-se as análises descritivas dos testes CCE e CEAI respondidos por 74 funcionários da organização Alfa investigada. A seguir, apresentam-se as análises estatísticas dos referidos testes identificando as diferenciações significativas entre os departamentos e a *startup* interna em relação às características comportamentais empreendedoras identificadas no teste CCE e a percepção dos funcionários em relação aos fatores organizacionais, conforme teste CEAI na Indústria Alfa estudada. Por último, são exibidas as correlações

entre os constructos do teste CEAI e os Fatores Habilitadores e Inibidores e correlações entre os constructos dos testes CCE e CEAI.

Quadro 11 - Constructos e Abreviações

TESTE	ABREVI ÇÃO	CONSTRUCTO
CCE	BOI	Busca de oportunidade e iniciativa;
	PER	Persistência;
	COM	Comprometimento;
	EQE	Exigência de qualidade e eficiência;
	CRM	Correr riscos moderados;
	EM	Estabelecimento de metas;
	BI	Busca de informações;
	PMS	Planejamento e monitoramento sistemático;
	PRC	Persuasão e rede de contatos;
	IA	Independência e autoconfiança;
	LCI	Lócus de controle interno.
	SG	Suporte Gerencial
	CP	Clareza de Papéis
	RR	Recompensa/Reforço
	DT	Disponibilidade de Tempo
CEAI	ACT	Autonomia/Critérios de Trabalho
	EEI	Estratégia explícita sobre inovação
	SGS	Suporte da gerencia superior
	PQR	Permissão para quebrar as regras
	CO	<i>Champion</i> Organizacional
FACILITADORES	MRE	Marca e reputação da empresa
	ODF	Órgãos e departamentos da filial
	CMT	<i>Coaching, mentoring</i> e treinamento
	ATD	Autonomia no processo de tomada de decisão
	PPR	Participação pessoal no resultado
	LPE	Liberdade para experimentar
	EMF	Equipe multifuncional

(continuação)

TESTE	ABREVIÇÃO	CONSTRUCTO
FACILITADORES	PD	Políticas e Diretrizes
	MEC	Mudanças na Estratégia Corporativa
	PQR	Permissão para quebrar as regras
	CTE	Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente)
INIBIDORES	DTR	Descrição do trabalho, rotinas
	NPP	Nenhuma participação pessoal no resultado
	FLE	Falta de liberdade para experimentar e pivotar
	PQR	Permissão para quebrar as regras
	CTE	Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente)
	PD	Políticas e Diretrizes
	MEC	Mudanças na Estratégia Corporativa
	EQLC	Equilibrar as questões de longo prazo versus de curto prazo

Fonte: Elaborado pelo autor

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa foi realizada para investigar o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação de uma *startup* interna em um grande empresa do setor siderúrgico e analisar se existem e quais são as diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características empreendedoras e fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa matriz. Com este objetivo, foram realizadas análises descritivas e estatísticas dos 74 testes respondidos na indústria investigada, conforme apresentado nos próximos itens.

4.1. Avaliação da normalidade

Os principais testes estatísticos têm como suposição a normalidade dos dados, que deve ser verificada antes da realização das análises principais (Montgomery & Runger, 2010). Para isso, aplicou-se o teste de Anderson-Darling que compara a função de distribuição acumulada empírica dos dados amostrais com a distribuição esperada se os dados fossem normais (de Moraes, Ferreira, Balestrassi, 2006). Para isso, verifica-se o p-valor, sendo necessário apresentar um valor superior ao nível de significância para um teste com intervalo de confiança escolhido. Se o p-valor for menor que o nível de significância, os dados não seguem uma distribuição normal (de Moraes, Ferreira, Balestrassi, 2006). Os resultados dos testes de normalidade são apresentados no Apêndice A.

Para o teste CCE variáveis apresentam desvios da normalidade com 5% de significância. Para o teste CEAI, todas as variáveis apresentaram um p-valor maior que o nível de significância de 5%. Assim, pode-se considerar que todas as variáveis deste teste seguem uma distribuição normal. Em relação aos testes de normalidade relativos aos fatores facilitadores da operação de *startups* internas, pode-se observar que todas as variáveis apresentam desvios da normalidade com 5% de significância. Já em relação aos resultados dos testes de normalidade relativos aos fatores inibidores da operação de *startups* internas, pode-se observar que todas as variáveis apresentam desvios da normalidade com 5% de significância.

Apesar de diversos testes de hipóteses serem formalmente baseados na suposição de normalidade, pode-se obter bons resultados com dados não-normais se a amostra for grande o bastante. (Montgomery & Runger, 2010). A relação entre robustez para normalidade e o tamanho amostral está baseada no teorema do limite central que prova que a distribuição da média de dados de qualquer distribuição se aproxima da distribuição normal, conforme o tamanho amostral aumenta (Montgomery & Runger, 2010). O teorema do limite central é um

teorema fundamental de probabilidade e estatística descreve a distribuição da média de uma amostra aleatória de uma população com variância finita. Quando o tamanho amostral é suficientemente grande, a distribuição da média é uma distribuição aproximadamente normal (da Silva Filho, 2015).

O teorema do limite central considera que a distribuição amostral da média x é aproximadamente normal, se n for grande (da Silva Filho, 2015). Nesta pesquisa, nas análises estatísticas descritivas, foi utilizada a distribuição Bootstrap em vez de simplesmente esperar que a amostra seja grande o suficiente para que o teorema central do limite se aplique. O método bootstrap baseia-se na geração de uma nova amostra de mesmo tamanho da amostra original, a partir do sorteio aleatório com reposição de seus elementos. (Efron & Tibshirani, 1993).

4.2. Análises descritivas

Na análise descritiva, são apresentadas as variáveis relacionadas à descrição da amostra além de conhecer, na percepção dos departamentos avaliados da organização, as características do comportamento empreendedor e os fatores organizacionais que prevalecem na Indústria Alfa investigada. Também são apresentados os resultados dos fatores habilitadores e inibidores da operação de *startups* internas presentes na *startup* interna da indústria investigada.

4.2.1. Análises descritivas do teste CCE (Características do Comportamento Empreendedor)

As características empreendedoras dos membros da organização são um dos fatores necessários para que o empreendedorismo corporativo ocorra nas organizações (Hornsby *et al.*, 1993). Desta forma, mapear estas características é fundamental para o desenvolvimento das características empreendedoras dos funcionários por meio de treinamentos. (McClelland, 1987; Cooley, 1991; Fillion, 1999; Adonisi, 2003). Assim, identificar o empreendedor e relacioná-lo com o seu perfil torna-se fundamental para as empresas que pretendem utilizar a inovação como um meio de perseguir oportunidades empresariais (Ireland *et al.*, 2006a; Fillion, 1999).

Na Tabela 2, são apresentadas as pontuações obtidas de cada constructo relacionado às características comportamentais empreendedoras dos funcionários da Indústria Alfa, com o intervalo de 95% de confiança, apuradas com a utilização do instrumento CCE e estratificadas

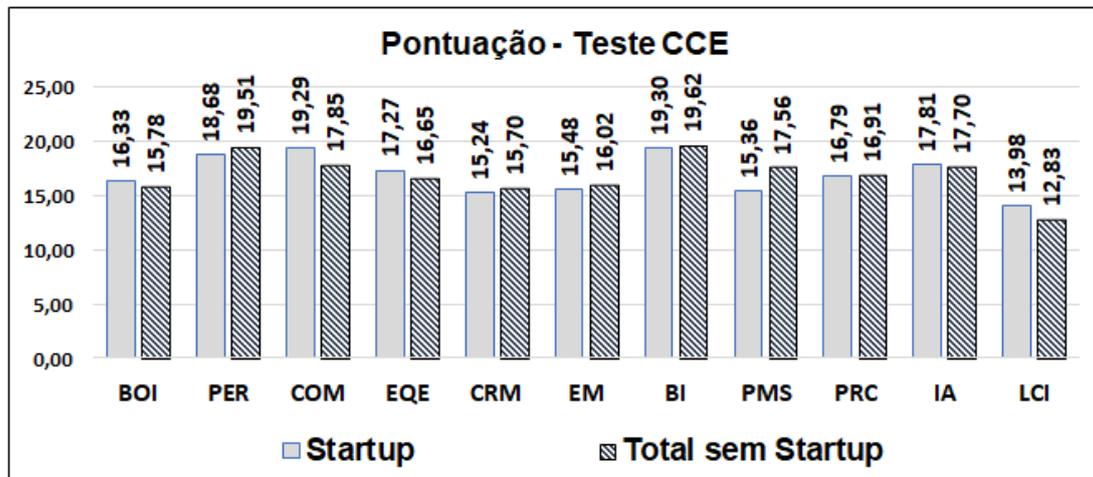
entre *startup* interna e pelos respondentes dos demais departamentos. As notas de cada constructo variam de 0 a 25.

Tabela 2 - Médias e Intervalos de Confiança dos indicadores referentes aos CCEs

Variáveis	Startup		Total sem Startup	
	Média	Intervalo de Confiança (95%)	Média	Intervalo de Confiança (95%)
BOI	16,33	[16,30 -16,37]	15,78	[15,75 - 15,81]
PER	18,68	[18,64 -18,72]	19,51	[19,94 - 19,53]
COM	19,29	[19,25 -19,33]	17,85	[17,83 - 17,88]
EQE	17,27	[17,24 -17,31]	16,65	[16,63 - 16,67]
CRM	15,24	[15,22 -15,27]	15,70	[15,68 - 15,73]
EM	15,48	[15,44 -15,53]	16,02	[15,99 - 16,05]
BI	19,30	[19,26 -19,34]	19,62	[19,59 - 19,64]
PMS	15,36	[15,32 -15,40]	17,56	[17,54 - 17,59]
PRC	16,79	[16,75 -16,83]	16,91	[16,89 - 16,94]
IA	17,81	[17,77 - 17,85]	17,70	[17,68 - 17,73]
LCI	13,98	[13,92 -14,04]	12,83	[12,80 - 12,86]

Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 7 - *Perfis das pontuações médias do teste CCE*

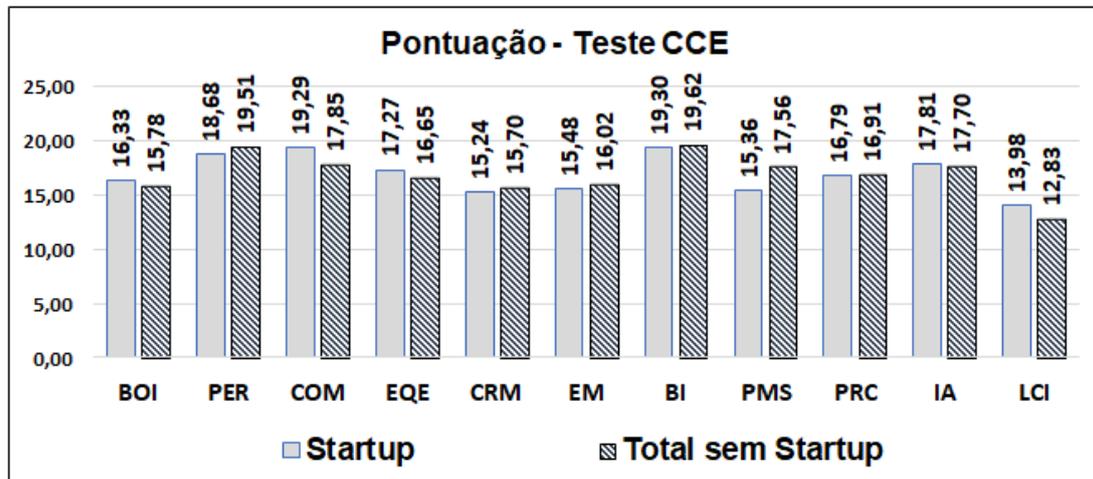


, pode-se visualizar as médias para cada uma das variáveis referentes aos CCE's, considerando o total de respondentes excluindo-se os respondentes da *startup* interna e os respondentes lotados na *startup* interna.

Baseado nos resultados verifica-se que, no total de funcionários pesquisados da Indústria Alfa, os fatores mais presentes são BI – Busca de Informações, PER – Persistência e

COM – Comprometimento que tiveram as maiores médias gerais, 19,30; 19,51 e 17,85; respectivamente. Já considerando somente os funcionários da *startup* interna, os três fatores mais presentes são os mesmos, BI – Busca de Informações com média de 19,30, COM – Comprometimento com média de 19,29 e PER – Persistência com média 18,68.

Figura 7 - Perfis das pontuações médias do teste CCE



Fonte: Dados da Pesquisa

Os fatores menos presentes no total de respondentes excluindo-se a *startup* interna foram LCI - Locus de controle interno, CRM - Correr riscos moderados e EM – Estabelecimento de Metas, com médias gerais 12,83; 15,70 e 16,02 respectivamente. Já considerando somente os funcionários da *startup* interna, os três fatores menos presentes são LCI - Locus de controle interno, CRM - Correr riscos moderados e PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático.

De acordo com a classificação feita por Cooley(1991), duas das características com maiores médias, tanto na *startup* interna, quanto nos demais departamentos pesquisados, PER e COM pertencem ao Grupo de Realização. Este grupo de características privilegia a aceitação, a habilidade e tendência do participante em tomar a iniciativa e alcançar maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade. A PER – Persistência, de acordo com McClelland (1987), representa o comportamento de agir diante de um obstáculo significativo de forma a superá-lo; fazer um sacrifício pessoal ou um esforço adicional para completar uma tarefa. Já o COM – Comprometimento, para McClelland (1987), representa o comportamento de fazer aquilo que é necessário e não apenas o que foi solicitado; colaborar com os

empregados ou se colocar no lugar deles, se necessário para terminar uma tarefa e esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar a fidelidade acima do lucro em curto prazo.

Outra característica que prevalece tanto na *startup* interna, quanto nos demais departamentos pesquisados é a BI – Busca de Informações que é classificada por Cooley (1991) como integrante do grupo de planejamento, que é classificada por Cooley (1991) como integrante do grupo de planejamento. O fator BI representa, de acordo com McClelland (1987), o comportamento de buscar pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investigar pessoalmente como fabricar um produto ou proporcionar um serviço e consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Um ponto de atenção em relação aos resultados apresentados é que, de acordo com a classificação de Cooley (1991), dentre as três características com melhores resultados na *startup* interna e nos demais departamentos pesquisados, nenhuma faz parte do Conjunto de Poder, que é formado por PRC – Persuasão e Rede de Contatos e IAC – Independência e Auto Confiança. Este conjunto de características se relaciona com a melhora da capacidade dos participantes para influenciar os participantes ao seu favor em relação aos resultados, de obter a cooperação necessária, otimizar o uso de redes pessoais e utilizar melhor as estratégias de influência e negociação.

A característica que apresentou pontuação mais baixa foi o LCI – Lócus de Controle Interno que é apontado por Cooley (1991) como uma das características mais presentes nos estudos de comportamento empreendedor. Nesta pesquisa e nas pesquisas de Castro (2011) e Lobo (2014), esta variável apresentou nota média baixa em relação às demais variáveis pesquisadas. Os dados destas pesquisas não permitem fazer inferências relacionadas às causas deste comportamento, que deve ser investigado com mais profundidade.

Outra característica que apresentou resultados menos presentes foi CRM - Correr Riscos Moderados. Os funcionários com maior disposição para correr riscos moderados avaliam alternativas e calculam os riscos. Agem para reduzir riscos e controlar resultados o que pode gerar inovação para a organização (McClelland, 1987).

Já o fator EM - Estabelecimento de metas, que também apresentou resultados inferiores aos demais fatores, é classificada por Cooley (1991) como integrante do grupo de planejamento, que tem como objetivo reforçar as características associadas ao planejamento e gestão do empreendimento. O fator EM representa, de acordo com McClelland (1987), os estabelecimento de objetivos desafiantes com significado pessoal, a definição de metas de longo prazo específicas e o estabelecimento de metas de curto prazo mensuráveis.

Os resultados encontrados nesta pesquisa permitem observar que a *startup* interna não apresenta resultados médios superiores aos outros departamentos pesquisados da Indústria Alfa. Com base na pesquisa, a Indústria Alfa investigada poderá adotar ações com o objetivo de aprimorar as características do comportamento empreendedor com o objetivo de incentivar o empreendedorismo corporativo e inovação.

De acordo com Cooley (1991), as organizações devem estar alertas em relação à baixa presença de características de comportamento empreendedor nos empregados. Para o autor, esta baixa presença pode prejudicar o desenvolvimento das organizações em função do desequilíbrio apresentado entre os grupos de características do comportamento empreendedor.

4.2.2. Análises descritivas do teste CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*)

Para que o empreendedorismo corporativo se manifeste é necessário que a organização tenha características e uma cultura que favoreça o seu desenvolvimento (Covin & Slevin, 1986; Hornsby *et al.*, 2002). Medir os antecedentes do empreendedorismo corporativo torna-se importante para líderes e gestores para que seja possível difundir o comportamento empreendedor nas organizações e colher seus benefícios. (Covin & Slevin, 1986; Davis, 2006). Desta forma, uma importante tarefa gerencial seria acompanhar e avaliar as atividades intraempreendedoras, que são chave do empreendedorismo corporativo. (Kuratko, Hornsby, Naffziger, Montagno, 1993).

O instrumento CEAI identifica os fatores organizacionais que afetam as iniciativas intraempreendedoras (Castro, 2011). Os cinco fatores identificados com a aplicação do instrumento são: SG – Suporte Gerencial, CP – Clareza de Papéis, RR – Recompensa/Reforço, DT – Disponibilidade de Tempo, ACT – Autonomia e Critério de Trabalho. As notas de cada constructo variam de 0 a 5. A Tabela 3 apresenta a pontuação obtida de cada constructo dos fatores organizacionais dos funcionários da Indústria Alfa, com o intervalo de 95% de confiança, apuradas com a utilização do instrumento CEAI e estratificadas pela *startup* interna e pelos respondentes dos demais departamentos.

Tabela 3 - Médias e Intervalos de Confiança dos indicadores referentes ao teste CEAI

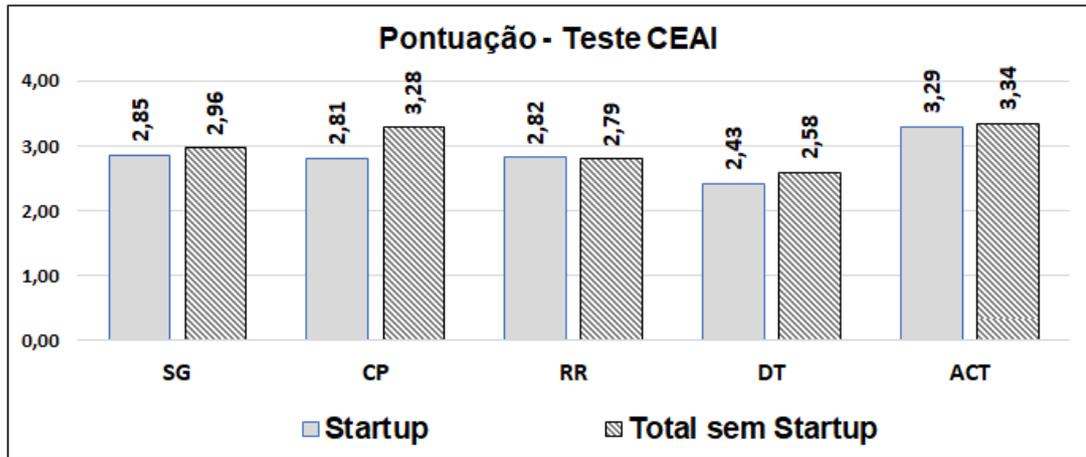
Variáveis	<i>Startup</i>		Total sem <i>Startup</i>	
	Média	Intervalo de Confiança (95%)	Média	Intervalo de Confiança (95%)
SG	2,85	[2,84 - 2,86]	2,96	[2,95 - 2,97]
CP	2,81	[2,80 - 2,82]	3,28	[3,27 - 3,29]

RR	2,82	[2,81 - 2,83]	2,79	[2,78 - 2,80]
DT	2,43	[2,42 - 2,44]	2,58	[2,57 - 2,59]
ACT	3,29	[3,28 - 3,30]	3,34	[3,33 - 3,35]

Fonte: Dados da pesquisa

Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, pode-se visualizar as médias para cada uma das variáveis referentes aos CEAI's, considerando o total de respondentes e os respondentes lotados na *startup* interna.

Figura 8 - Perfis das pontuações médias do teste CEAI



Fonte: Dados da Pesquisa

O constructo ACT – Autonomia/Critérios de Trabalho apresentou a maior média geral tanto para a *startup* interna, 3,29, quanto para os demais departamentos pesquisados da Indústria Alfa, 3,34. A Autonomia/Critério do Trabalho está relacionada à liberdade que os indivíduos possuem de decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho. A organização deve evitar críticas aos funcionários quando cometerem erros no processo de inovação.

O constructo DT - Disponibilidade de Tempo - teve a menor média geral tanto para a *startup* interna, 2,43, quanto para os demais departamentos pesquisados da Indústria Alfa, 2,58. Considerando este resultado, é importante que a Indústria Alfa modere a carga de trabalho das pessoas, evitando restrições de tempo e que seja possível que as mesmas trabalhem em conjunto para resolver problemas de longo prazo. (Hornsby *et al.*, 1999). Adicionalmente, a baixa disponibilidade de tempo sugere a predominância de atividades rotineiras e de curto prazo, limitando as possibilidades de tempo para compartilhar ideias e

conhecimentos em eventuais espaços de convivência, que são fundamentais para criar uma cultura de inovação.

Novamente, os resultados encontrados nesta pesquisa permitem observar que a *startup* interna não apresenta resultados médios superiores aos outros departamentos pesquisados da Indústria Alfa. Com base na pesquisa, a Indústria Alfa investigada poderá adotar ações com o objetivo de aprimorar a estrutura organizacional direcionada para o empreendedorismo corporativo e inovação.

4.2.3. Análises descritivas dos Fatores Habilitadores e Inibidores da Operação de *Startups* Internas

A operação de uma *startup* interna dentro uma organização é mediada por fatores habilitadores e inibidores que afetam os objetivos da aplicação deste modelo de empreendimento corporativo (Edison *et al.*, 2018). A Tabela 4 apresenta as pontuações obtidas em uma escala de 5 pontos de cada fator habilitador da operação de *startups* internas de acordo com a visão dos respondentes da *startup* interna da Indústria Alfa.

Nos gráficos da **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, podem-se visualizar as médias para cada uma das variáveis referentes aos Fatores Habilitadores da Operação de *Startups* Internas, considerando os respondentes lotados na *startup* interna da Indústria Alfa.

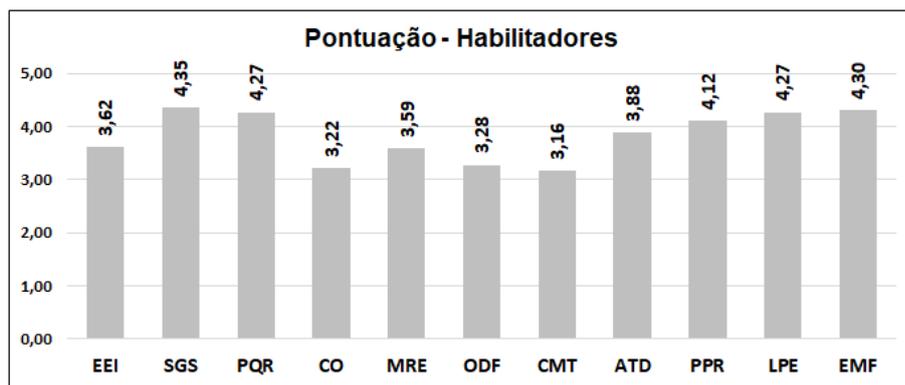
Tabela 4 – Médias e Intervalos de Confiança dos Fatores Habilitadores

Variáveis	Facilitadores	
	Média	Intervalo de Confiança (95%)
SGS – Suporte da gerencia superior	4,35	[4,34 - 4,36]
EMF – Equipe multifuncional	4,30	[4,29 - 4,31]
PQR – Permissão para quebrar as regras	4,27	[4,26 - 4,28]
LPE – Liberdade para experimentar	4,27	[4,26 - 4,28]
PPR – Participação pessoal no resultado	4,12	[4,11 - 4,12]
ATD – Autonomia no processo de tomada de decisão	3,88	[3,87 - 3,89]
EEl – Estratégia explícita sobre inovação	3,62	[3,60 - 3,63]
MRE – Marca e reputação da empresa	3,59	[3,57 - 3,60]
ODF – Órgãos e departamentos da filial	3,28	[3,27 - 3,29]
CO – Champion Organizacional	3,22	[3,21 - 3,23]
CMT – Coaching, mentoring e treinamento	3,16	[3,14 - 3,17]

Fonte: Dados da pesquisa

O habilitador mais presente na visão dos respondentes foi SGS - Suporte da gerência superior no dia a dia. O apoio da alta administração é definido como a medida que a alta administração da empresa-mãe apóia a *startup* interna. Tal apoio é necessário para mobilizar os recursos financeiros e organizacionais que a empresa pode investir na *startup* interna. Além disso, o apoio da alta administração é importante para reduzir a tensão nas regras, processos e procedimentos corporativos.

Figura 9 - Pontuação Fatores Habilitadores



Fonte: Dados da Pesquisa

Outros fatores que merecem destaque são EMF – Equipe Multifuncional, PQR – Permissão para quebrar as regras e LPE – Liberdade para Experimentar, fatores estes que estão relacionados com a inovação, que é um dos objetivos que se deseja alcançar com a implantação da *startup* interna.

Já o habilitador menos presente foi CMT - Possibilidade de contar com *Coaching*, *mentoring* e treinamento, indicando que a organização deve, na visão dos respondentes, investir nestes itens para melhorar a operação da *Startup* no seu dia a dia. A Tabela 5 apresenta as pontuações obtidas de cada inibidor da operação de *startups* internas de acordo com a visão dos respondentes da *startup* interna da Indústria Alfa.

Tabela 5 - Médias e Intervalos de Confiança dos Fatores Inibidores

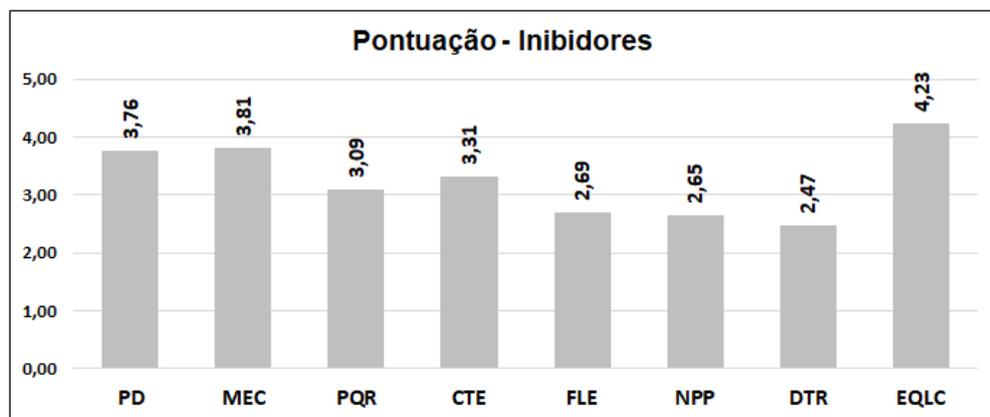
Variáveis	Inibidores	
	Média	Intervalo de Confiança (95%)
EQLC – Equilibrar as questões de longo prazo versus de curto prazo	4,23	[4,22 - 4,24]
MEC – Mudanças na Estratégia Corporativa	3,81	[3,80 - 3,82]

PD – Políticas e Diretrizes	3,76	[3,75 - 3,77]
CTE – Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente)	3,31	[3,30 - 3,32]
PQR – Permissão para quebrar as regras	3,09	[3,08 - 3,10]
FLE – Falta de liberdade para experimentar e pivotar	2,69	[2,67 - 2,70]
NPP – Nenhuma participação pessoal no resultado	2,65	[2,64 - 2,66]
DTR – Descrição do trabalho, rotinas	2,47	[2,46 - 2,48]

Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos da **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, podem-se visualizar as médias e desvios padrão para cada uma das variáveis referentes aos Fatores Inibidores da Operação de *Startups* Internas, considerando os respondentes lotados na *Startup* Interna da Indústria Alfa.

Figura 10 - Pontuação Fatores Inibidores



Fonte: Dados da Pesquisa

O inibidor mais presente na visão dos respondentes foi EQLC - Falta de equilíbrio entre questões de longo de prazo *versus* de curto prazo. Este resultado demonstra que a organização deve atentar para a necessidade de melhorar o planejamento das atividades para que tudo não possa ser considerado como urgente. Outros inibidores que merecem destaque são PD – Políticas e Diretrizes e MEC – Mudanças na Estratégia Corporativa, que demonstram que a *startup* interna ainda sofre grande influência no que ocorre na empresa mãe.

O inibidor DTR - Existência de descrição formal do trabalho e rotina dos membros da equipe foi o inibidor menos presente. Isto demonstra que atuação dos membros da *startup* não é limitada pela descrição formal do escopo de trabalho, podendo os membros realizar

novos tipos de atividades e de novas maneiras. Os inibidores NPP – Nenhuma participação pessoal no resultado e FLE – Falta de liberdade para experimentar também foram pouco presentes, indicando que os membros da *startup* interna se veem como um time, em que todos sentem que possuem participação no resultado e que a experimentação é algo presente no dia a dia.

A pesquisa também buscou identificar se havia, na visão dos respondentes, novos fatores habilitadores e inibidores presentes na operação da *startup* interna da Indústria Alfa, que não haviam sido identificados na pesquisa de Edison *et al.*, (2018). As várias respostas coletadas estavam, de alguma forma, relacionadas com os fatores anteriormente identificados por Edison *et al.*, (2018). Portanto, nenhum fator adicional foi encontrado nesta pesquisa, reforçando a constatação que a lista de fatores de Edison *et al.*, (2018) apresenta boa cobertura dos aspectos da operação de *startups* internas, tendo se demonstrado como uma escolha apropriada para os intuits desta pesquisa.

4.3. Análises estatísticas

A análise estatística possibilitou identificar se existe diferenciação significativa entre os departamentos e a *startup* interna em relação às características comportamentais empreendedoras identificadas no teste CCE e a percepção dos funcionários em relação aos fatores organizacionais, conforme teste CEAI na Indústria Alfa estudada. Além disso, foi possível correlacionar os resultados encontrados nos dois testes e identificar quais fatores, individuais e organizacionais, favorecem ou inibem o desenvolvimento de empreendedorismo corporativo na organização investigada. Também foi possível correlacionar os resultados do teste CEAI com os fatores habilitadores e inibidores da *startup* interna.

4.3.1. Análises estatísticas do teste CCE

Para verificar se as características do comportamento empreendedor apresentam diferenças significativas entre os departamentos, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis que permite afirmar, por exemplo, se uma determinada característica pode ser considerada mais ou menos presente em cada um dos departamentos. Considerando o nível de significância de 5%, somente quando o p-valor for menor que 0,05, têm-se evidências para rejeição da hipótese nula do teste, ou seja, a existência de diferença significativa entre os departamentos em relação aos constructos avaliados (Hollander e Wolfe, 1999), o que pode ser visualizado na Tabela 6.

Analisando os dados da Tabela 6, pode-se constatar que somente duas das onze características avaliadas, cujos resultados estão destacados em negrito, apresentam diferença significativa entre os departamentos: PMS - Planejamento e Monitoramento Sistemático e CRM – Correr Riscos Moderados. O PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático varia significativamente (p-valor = 0,011) em relação aos departamentos. A pontuação mediana do departamento de P&D foi de 19,8, da Automação foi de 16,67, da *Startup* 15,11, do Marketing 16,67 e da equipe de Vendas 17,71. O CRM – Correr Riscos Moderados varia significativamente (p-valor = 0,037) em relação aos departamentos. A pontuação mediana do departamento de P&D foi de 15,63, da Automação foi de 15,63, da *Startup* 14,59, do Marketing 12,5 e da equipe de Vendas 16,67.

Tabela 6 – Teste de Kruskal Wallis – CCEs

Constructo	Departamento	N	Mediana	H	Valor p
BOI – Busca de Oportunidade e Iniciativa	Automação	25	14,59	4,31	0,366
	Marketing	7	15,63		
	P&D	11	16,67		
	Startup	26	16,15		
	Vendas	5	21,88		
PER - Persistência	Automação	25	19,8	8,21	0,084
	Marketing	7	19,8		
	P&D	11	18,76		
	Startup	26	18,76		
	Vendas	5	21,88		
COM - Comprometimento	Automação	25	17,85	4,18	0,382
	Marketing	7	17,3		
	P&D	11	17,71		
	Startup	26	18,76		
	Vendas	5	17,71		
EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência	Automação	25	16,67	4,38	0,387
	Marketing	7	15,63		
	P&D	11	15,82		
	Startup	26	17,71		
	Vendas	5	17,19		
CRM – Correr Riscos Moderados	Automação	25	15,63	10,19	0,037
	Marketing	7	12,5		
	P&D	11	15,63		
	Startup	26	14,59		
	Vendas	5	16,67		

EM – Estabelecimento de Metas	Automação	25	15,63	3,64	0,456
	Marketing	7	16,67		
	P&D	11	18,76		
	Startup	26	15,11		
	Vendas	5	16,41		
BI – Busca de Informações	Automação	25	20,84	3,36	0,5
	Marketing	7	18,76		
	P&D	11	19,8		
	Startup	26	19,8		
	Vendas	5	21,1		

(continuação)

Constructo	Departamento	N	Mediana	H	Valor p
PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático	Automação	25	16,67	13,05	0,011
	Marketing	7	16,67		
	P&D	11	19,8		
	Startup	26	15,11		
	Vendas	5	17,71		
PRC – Persuasão e Rede de Contatos	Automação	25	16,67	4,89	0,299
	Marketing	7	17,71		
	P&D	11	16,67		
	Startup	26	16,67		
	Vendas	5	19,8		
IA – Independência e Autoconfiança	Automação	25	17,71	2,62	0,624
	Marketing	7	15,63		
	P&D	11	16,67		
	Startup	26	18,23		
	Vendas	5	17,71		
LCI – Locus de Controle Interno	Automação	25	12,5	7,13	0,129
	Marketing	7	12,08		
	P&D	11	12,91		
	Startup	26	14,58		
	Vendas	5	15,1		

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de Kruskal-Wallis indicou que existem diferenças significativas nas características CRM e PMS entre os departamentos, mas não nos indica entre quais departamentos ocorrem às diferenças. Para saber onde estão ocorrendo as diferenças significativas, foi utilizado o teste de Mann-Whitney, sendo assim feitas as comparações entre os departamentos dois a dois, conforme apresentado na Tabela 7 e na Tabela 8.

Tabela 7 – Teste de Mann-Whitney PMS

	<i>STARTUP</i>	MARKETING	VENDAS	P&D
MARKETING	0,1136	-	-	-
VENDAS	0,0438	0,7432	-	-
P&D	0,0002	0,1519	0,1874	-
AUTOMAÇÃO	0,0042	1	0,7577	0,0073

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Teste de Mann-Whitney CRM

	<i>STARTUP</i>	MARKETING	VENDAS	P&D
MARKETING	0,0638	-	-	-
VENDAS	0,1083	0,0161	-	-
P&D	0,1148	0,0139	0,8185	-
AUTOMACAO	0,3665	0,0244	0,3996	0,3686

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando o nível de significância de 5%, somente quando o p-valor for menor que 0,05, têm-se evidências para rejeição da hipótese nula do teste, ou seja, a existência de diferença significativa entre os departamentos em relação ao constructo avaliado. Os resultados que apresentaram um p-valor menor que 0,05 foram destacados em negrito.

Para a variável PMS, a *startup* interna apresentou um p-valor menor que 0,05 em relação aos departamentos de Vendas, P&D e Automação; implicando que a hipótese nula pode ser rejeitada a um nível significância de 5%. Este resultado indica que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica PMS entre a *startup* interna e estes departamentos.

Já em relação à equipe de Marketing, o p-valor foi de 0,1136, implicando que a hipótese nula não pode ser rejeitada a um nível de significância de 5%. Este resultado indica que é provável que não exista diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica PMS entre a *startup* interna e a equipe de Marketing.

O departamento de P&D apresentou um p-valor de 0,0073 em relação ao departamento de automação, indicando que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica PMS entre o departamento de P&D de o departamento de automação.

Já em relação à variável CRM, o departamento de Marketing apresentou um p-valor menor que 0,05 em relação aos departamentos de Vendas, P&D e Automação; implicando que a hipótese nula pode ser rejeitada a um nível significância de 5%. Este resultado indica que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica CRM entre o departamento de Marketing e estes departamentos.

Para Kuratko *et al.* (2014), o empreendedorismo deve ser implementado de forma integrada na organização e não somente como uma ação isolada voltada para um grupo específico de pessoas. Desta forma, como somente duas características do comportamento empreendedor se diferenciam entre os departamentos avaliados, os resultados do teste CCE apontam para uma homogeneidade do comportamento empreendedor entre os funcionários independente do departamento em que atuam, indicando que, na organização avaliada, a criação de uma *startup* interna não está positivamente relacionada com a presença de características individuais precipitantes do empreendedorismo corporativo quando comparado com outros departamentos da organização.

A *startup* interna foi implantada em 2017 e é formada por membros lotados anteriormente na Indústria Alfa e que estão tendo que se adaptar a um novo modelo de trabalho. Uma avaliação posterior deve ser realizada para verificar se com o pouco tempo de implantação do novo modelo de trabalho (cerca de 2 anos) ainda não foi possível influenciar significativamente a cultura dos membros da *startup* interna relacionada com as características do comportamento empreendedor. Há indícios de que o processo de mudança cultural para inovação pode requerer um ciclo mais longo e/ou comprovações mais evidentes dos resultados obtidos a partir da iniciativa da *startup* interna.

4.3.2. Análises estatísticas do teste CEAI

Para verificar se os constructos referentes aos fatores organizacionais, teste CEAI, se diferenciam entre os departamentos avaliados da Indústria Alfa, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis. Considerando o nível de significância de 5%, somente quando o p-valor for menor que 0,05 têm-se evidências para rejeição da hipótese nula do teste, ou seja, a existência de diferença significativa entre os departamentos em relação aos constructos avaliados, o que pode ser visualizado na Tabela 9. Os fatores organizacionais cujo p-valor apresentou resultado inferior a 0,05 estão destacados em negrito.

O teste de Kruskal-Wallis apresentou um estatística H ajustada para empates de 11,19 e um p-valor de 0,025 para o construto CP – Clareza de Papéis. Isto implica a rejeição da hipótese nula a um nível de 5%. Em termos específicos, este resultado indica que há pelo

menos um departamento com nota mediana estatisticamente diferente dos outros departamentos. Para o construto RR - Recompensa/Reforço, o teste de Kruskal-Wallis apresentou um estatística H ajustada para empates de 9,73 e um p-valor de 0,045, indicando que há pelo menos um departamento com nota mediana estatisticamente diferente dos outros departamentos. Já para os demais construtos, constatou-se que a pontuação não se diferencia significativamente entre os departamentos (nenhum Valor $p < 0,05$).

Tabela 9 - Kruskal - Wallis CEAI

Construto	Departamento	N	Mediana	H	Valor p
SG – Suporte Gerencial	Automação	25	3,065	2,58	0,631
	Marketing	7	2,6		
	P&D	11	2,825		
	Startup	26	2,797		
	Vendas	5	2,875		
CP – Clareza de Papéis	Automação	25	3,243	11,19	0,025
	Marketing	7	4		
	P&D	11	3,02		
	Startup	26	2,675		
	Vendas	5	2,8		
RR- Recompensa/Reforço	Automação	25	3	9,73	0,045
	Marketing	7	2,4		
	P&D	11	3		
	Startup	26	2,906		
	Vendas	5	2,25		
DT – Disponibilidade de Tempo	Automação	25	2,667	2,82	0,588
	Marketing	7	2,7		
	P&D	11	2,4		
	Startup	26	2,333		
	Vendas	5	2,583		
ACT – Autonomia e Critérios de Trabalho	Automação	25	3,5	1,51	0,824
	Marketing	7	3,167		
	P&D	11	3,2		
	Startup	26	3,417		
	TI	6	3,083		
	Vendas	5	3,25		

Fonte: Dados da pesquisa

Para saber onde estão ocorrendo as diferenças significativas, foi utilizado o teste de Mann-Whitney, sendo assim feitas as comparações entre os departamentos dois a dois, conforme apresentado na Tabela 10 e na Tabela 11. Considerando o nível de significância de 5%, somente quando o p-valor for menor que 0,05, têm-se evidências para rejeição da hipótese nula do teste, ou seja, a existência de diferença significativa entre os departamentos em relação ao constructo avaliado. Os resultados que apresentaram um p-valor menor que 0,05 foram destacados em negrito.

Para o construto CP – Clareza de Papéis, a *startup* interna apresentou um p-valor menor que 0,05 em relação ao departamento de Marketing; implicando que a hipótese nula pode ser rejeitada a um nível de significância de 5%. Este resultado indica que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica CP entre a *startup* interna e o departamentos de Marketing. Já o departamento de Marketing apresentou um p-valor menor que 0,05 em relação ao departamento de P&D; implicando que a hipótese nula pode ser rejeitada a um nível de significância de 5%. Este resultado indica que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica CP entre os departamentos de Marketing e P&D.

Tabela 10 – Teste de Mann - Whitney CP

	<i>STARTUP</i>	MARKETING	VENDAS	P&D
MARKETING	0,0035	-	-	-
VENDAS	0,517	0,1424	-	-
P&D	0,2222	0,0061	0,6876	-
AUTOMAÇÃO	0,0667	0,0821	0,6549	0,3879

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11 – Teste de Mann - Whitney RR

	<i>STARTUP</i>	MARKETING	VENDAS	P&D
MARKETING	0,3405			
VENDAS	0,0101	0,163		
P&D	0,6028	0,3126	0,0053	
AUTOMACAO	0,6339	0,1906	0,0083	0,8897

Fonte: Dados da pesquisa

Para o constructo RR – Recompensa/Reforço, a *startup* interna apresentou um p-valor menor que 0,05 em relação ao departamento de Vendas, implicando que a hipótese nula pode ser rejeitada a um nível de significância de 5%. Este resultado indica que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica RR entre a *startup* interna e o departamentos de Vendas. Já o departamento de Vendas apresentou um p-valor menor que 0,05 em relação aos departamentos de P&D e Automação, implicando que a hipótese nula pode ser rejeitada a um nível de significância de 5%. Este resultado indica que provavelmente existe diferença estatística significativa em relação aos resultados da característica RR entre os departamentos de Vendas e Automação.

Da mesma forma que nos resultados do teste CCE, nos resultados do teste CEAI, somente duas características do comportamento empreendedor se diferenciam entre os departamentos avaliados. Isso aponta para uma homogeneidade dos fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo entre os funcionários independente do departamento em que atuam, indicando que na organização avaliada a criação de uma *startup* interna não está positivamente relacionada com a presença de fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo quando comparado com outros departamentos da organização.

4.3.3. Correlação entre Fatores Organizacionais e Fatores Habilitadores e Inibidores

Para verificar a correlação entre os constructos dos fatores organizacionais, teste CEAI e dos fatores habilitadores e inibidores da operação de *startups* internas, foi realizada a correlação de Spearman (Siegal e Castellan, 2006), sendo postas em destaque as correlações que foram significativas. A Tabela 12 apresenta a correlação entre os fatores organizacionais e fatores habilitadores. Pode-se observar que alguns constructos, destacados em negrito, apresentaram correlações significativas.

Tabela 12 - Correlação entre Fatores Organizacionais e Fatores Habilitadores

		EEI	SGS	PQR	CO	MRE	ODF	CMT	AID	PPR	LPE	EMF
SG	rho Spearman	0,34	0,333	0,071	0,342	0,192	0,382	0,249	0,645	0,161	0,502	0,468
	p-valor	0,089	0,096	0,732	0,087	0,348	0,054	0,219	0	0,433	0,009	0,016
CP	rho Spearman	0,128	0,222	-0,242	-0,119	0,281	0,001	-0,076	0,217	0,339	0,348	0,296
	p-valor	0,534	0,276	0,233	0,561	0,164	0,997	0,712	0,288	0,09	0,082	0,142
RR	rho Spearman	0,302	0,034	-0,225	0,199	0,15	0,129	0,198	0,176	0,044	0,219	0,413
	p-valor	0,134	0,867	0,269	0,329	0,465	0,53	0,332	0,389	0,831	0,282	0,036
DT	rho Spearman	0,233	0,137	-0,175	0,07	-0,024	-0,045	-0,06	0,256	-0,185	0,145	0,158
	p-valor	0,251	0,506	0,392	0,733	0,908	0,828	0,772	0,206	0,365	0,481	0,441

ACT	rho Spearman	0,032	0,249	-0,069	0,065	-0,31	0,141	0,024	0,319	0,106	0,298	0,403
	p-valor	0,877	0,22	0,739	0,752	0,88	0,491	0,907	0,112	0,606	0,14	0,041

Fonte: Dados da pesquisa

O constructo SG – Suporte Gerencial foi correlacionado significativamente e positivamente com ATD – Autonomia no processo de tomada de decisão ($\rho = 0,645$ e $p = 0$), LPE – Liberdade para experimentar ($\rho = 0,502$ e $p = 0,009$) e EMF – Equipe Multifuncional ($\rho = 0,468$ e $p = 0,016$). Na Indústria Alfa, o fator organizacional Suporte Gerencial mostrou ser o mais importante para fomentar os fatores habilitadores da operação da *startup* interna.

O Suporte Gerencial demonstrou, desta forma, ser um fator determinante para o modelo de trabalho da *startup* interna. A presença desse fator implicou em mais confiança e liberdade para os membros da equipe que se sentiram mais à vontade para experimentar, para executar papéis e funções não previamente definidos e para tomar decisões mais rápidas, fazendo que a operação se tornasse mais ágil no seu dia a dia.

O constructo RR – Recompensa/Reforço foi correlacionado significativamente, $p = 0,036$, e de forma positiva, $\rho = 0,413$, com EMF – Equipe Multifuncional. A Recompensa/Reforço está relacionada ao processo de motivação do comportamento inovador dos indivíduos. Desta forma, uma equipe multifuncional potencializa a motivação da equipe em inovar.

Já o constructo ACT – Autonomia/Critérios de Trabalho foi correlacionado significativamente, $p = 0,041$, e de forma positiva, $\rho = 0,403$, com EMF – Equipe Multifuncional. A Autonomia/Critério do Trabalho está relacionada à liberdade que os indivíduos possuem de decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho. Assim, uma equipe multifuncional potencializa o sentimento de autonomia dos indivíduos na tomada de decisão, já que a equipe é formada por um time multidisciplinar que consegue avaliar as consequências das tomadas de decisão.

A Tabela 13 apresenta a correlação entre os fatores organizacionais e fatores inibidores. Pode-se observar que alguns constructos apresentaram correlações significativas.

Tabela 13 - Correlação entre Fatores Organizacionais e Fatores Inibidores

		PD	MEC	PQR	CTE	FLE	NPP	DTR	EQLC
SG	rho Spearman	0,134	-0,135	0,138	-0,323	-0,33	-0,157	-0,016	-0,395

	p-valor	0,514	0,51	0,503	0,108	0,1	0,443	0,938	0,046
CP	rho Spearman	0,474	0,057	-0,107	-0,306	-0,42	-0,496	0,033	-0,103
	p-valor	0,015	0,782	0,603	0,128	0,033	0,01	0,874	0,615
RR	rho Spearman	0,046	-0,294	-0,12	-0,308	-0,142	-0,002	-0,232	-0,227
	p-valor	0,824	0,145	0,56	0,125	0,49	0,993	0,254	0,265
DT	rho Spearman	0,192	-0,31	-0,256	-0,348	-0,351	-0,094	0,272	-0,288
	p-valor	0,347	0,124	0,19	0,082	0,079	0,647	0,179	0,154
ACT	rho Spearman	-0,08	0,234	-0,044	-0,201	-0,188	-0,443	-0,25	-0,157
	p-valor	0,971	0,251	0,832	0,324	0,358	0,023	0,218	0,442

Fonte: Dados da pesquisa

O constructo CP – Clareza de Papéis foi correlacionado significativamente, $p = 0,01$ e de forma negativa, $\rho = -0,496$, com NPP – Nenhuma participação no resultado. Na Indústria Alfa, quanto maior a clareza de papéis dos indivíduos lotados na *startup* interna, menor é a percepção das pessoas em relação à não participação das mesmas no resultado do time. Portanto, quanto maior a clareza de papéis, maior é o sentimento de participação no resultado alcançado.

O constructo CP – Clareza de Papéis também foi significativamente correlacionado, $p = 0,015$ e de forma positiva, $\rho = 0,474$ com PD – Políticas e Diretrizes. Assim, na *startup* interna da Indústria Alfa, a definição clara dos papéis dos indivíduos pode acarretar em um efeito negativo, fomentando o inibidor de operações de *startups* interna PD – Políticas e Diretrizes. Quanto maior a definição do papel de cada um, mais enrijecido fica o campo de atuação da pessoa.

O constructo ACT - Autonomia/Critérios de Trabalho foi significativamente correlacionado, $p = 0,023$ e de forma negativa, $\rho = -0,443$ com NPP – Nenhuma participação no resultado. Na percepção dos indivíduos lotados na *startup* interna da Indústria Alfa, quanto maior a liberdade que os indivíduos possuem de decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho, maior é o sentimento de participação no resultado da equipe.

Os constructos SG – Suporte Gerencial, RR – Recompensa/Reforço e DT – Disponibilidade de Tempo não se correlacionaram com nenhum fator inibidor da operação de *startups* internas. Os fatores inibidores da operação de *startups* internas MEC – Mudanças na Estratégia Corporativa, PQR – Permissão para quebrar as regras, CTE – Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente), DTR – Descrição do trabalho, rotinas e EQLC – Equilibrar as questões de longo prazo *versus* de

curto prazo não se correlacionaram com nenhum fator organizacional precipitante do empreendedorismo corporativo.

4.3.4. Correlação entre os testes CCE e CEAI

Para verificar a correlação entre os constructos dos CCE's e dos fatores organizacionais, foi realizada a correlação de Spearman (Siegal e Castellan, 2006), sendo destacadas em negrito as correlações que foram significativas. Pode-se observar na Tabela 14 que alguns constructos tiveram correlações significativas, sendo todas positivas.

O coeficiente de correlação de Spearman entre os construtos SG – Suporte Gerencial e PRC – Participação pessoal no resultado é de 0,252 e representa uma relação positiva entre os constructos. À medida que aumenta o SG, o PRC também aumenta. O valor de p é de 0,024, o que é inferior ao nível de significância de 0,05. O valor p indica que a correlação é significativa. O resultado indica que quanto maior é a percepção da existência de suporte gerencial no dia a dia também é maior a percepção da participação dos membros da equipe nos resultados.

Tabela 14 - Correlação entre os testes CCE e CEAI

		BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
SG	rho	0,145	-0,001	0,105	0,078	0,128	0,098	0,168	0,136	0,252	0,202	0,269
	p-valor	0,2	0,995	0,354	0,491	0,26	0,389	0,137	0,228	0,024	0,072	0,016
CP	rho	0,153	0,34	0,143	0,014	0,123	0,31	0,338	0,229	0,193	0,229	0,2
	p-valor	0,176	0,002	0,205	0,899	0,276	0,005	0,002	0,041	0,087	0,041	0,075
RR	rho	0,128	-0,053	0,158	0,104	0,053	0,211	0,123	0,183	0,185	0,161	0,105
	p-valor	0,259	0,642	0,16	0,359	0,643	0,06	0,277	0,104	0,101	0,154	0,354
DT	rho	0,127	-0,001	-0,082	-0,015	0,064	0,086	0,061	-0,016	0,086	0,075	0,16
	p-valor	0,262	0,993	0,471	0,895	0,572	0,448	0,593	0,887	0,45	0,51	0,156
ACT	rho	0,217	-0,041	0,06	0,12	0,219	-0,012	-0,084	-0,002	0,263	0,206	0,079
	p-valor	0,054	0,721	0,599	0,287	0,051	0,913	0,458	0,987	0,018	0,067	0,485

Fonte: Dados da pesquisa

Já o coeficiente de correlação de Spearman entre os construtos SG – Suporte Gerencial e LCI – Locus de controle interno é de 0,269, representando uma relação positiva entre os constructos. À medida que o SG aumenta, o LCI aumenta. O valor de p é de 0,016, o que é inferior ao nível de significância de 0,05. O resultado indica que quanto maior é a percepção da existência de suporte gerencial no dia a dia também é maior a crença do indivíduo em relação ao controle sob os eventos de sua própria vida, e no seu papel em relação à obtenção

de sucesso, que é o Locus de Controle Interno. Como o LCI foi o constructo do teste CCE que apresentou os piores resultados, uma forma de fomentar este constructo na Indústria Alfa seria potencializar o suporte gerencial.

O constructo ACT – Autonomia/Critérios de Trabalho foi correlacionado significativamente, $p = 0,018$, e de forma positiva, $\rho = 0,263$, com PRC – Persuasão e Redes de Contato. O resultado indica que quanto maior a liberdade que os indivíduos possuem de decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho, maior é a possibilidade dos indivíduos aumentarem sua rede de contato, tendo acesso às pessoas chave para resolução de problemas. A Indústria Alfa deve incentivar cada vez mais a autonomia dos indivíduos na realização das tarefas de forma a potencializar as redes de contato, que são fundamentais no processo de empreendedorismo interno.

O constructo CP – Clareza de Papéis foi correlacionado significativamente e de forma positiva com PER – Persistência ($\rho = 0,34$, $p = 0,002$), EM – Estabelecimento de Metas ($\rho = 0,31$, $p = 0,005$), BI – Busca de Informações ($\rho = 0,338$, $p = 0,002$), PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático ($\rho = 0,229$, $p = 0,041$) e IA – Independência e Autoconfiança ($\rho = 0,229$, $p = 0,041$). Na Indústria Alfa, o fator organizacional CP - Clareza de Papeis se mostrou o mais importante para fomentar características do comportamento empreendedor. A definição da clareza de papéis dos indivíduos no dia a dia irá resultar potencialmente em ganho no estabelecimento de objetivos desafiantes pelos indivíduos, na persistência e busca de informações para superar desafios, no planejamento das atividades e na autonomia e confiança na execução de atividades.

5. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta e debate as principais contribuições teóricas e empíricas, as limitações da pesquisa realizada, bem como sugestões de novos temas de pesquisa que podem derivar do trabalho realizado.

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o grau de presença de aspectos habilitadores e inibidores na operação de uma *startup* interna em um grande empresa do setor siderúrgico e analisar se existem e quais são as diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características empreendedoras e fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa matriz. O modelo de pesquisa se embasou na lista de inibidores e facilitadores de *startups* internas identificada por Edison *et al.*, (2018) que carecia de validação em outros contextos e no modelo de avaliação proposto por Castro (2011) que propôs mensurar a efetividade de ações voltadas para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

De uma forma geral, pode-se afirmar que, no caso estudado, não há diferença significativa dos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e percepções dos fatores organizacionais – entre a *startup* interna e a empresa mãe. A pesquisa não demonstrou que os funcionários lotados na *startup* interna apresentam maiores características empreendedoras individuais quando comparados com os funcionários lotados em outros departamentos da organização estudada. Também não foi estatisticamente demonstrado que os funcionários da *startup* interna tenham maiores percepções de fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo do que funcionários lotados em outros departamentos.

Em relação às características empreendedoras individuais, os constructos que apresentaram resultados médios com valores mais altos, tanto na *startup* interna, quanto nos demais departamentos pesquisados da Indústria Alfa, foram BI – Busca de Informações, PER – Persistência e COM – Comprometimento. Já os constructos que apresentaram resultados médios com valores mais baixos nos departamentos pesquisados, excluindo-se a *startup* interna, foram LCI - Lócus de controle interno, CRM - Correr riscos moderados e EM – Estabelecimento de Metas. Considerando somente os funcionários da *startup* interna, os três fatores menos presentes são LCI - Lócus de controle interno, CRM - Correr riscos moderados e PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático.

Em relação aos fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo, o constructo ACT – Autonomia/Critérios de Trabalho, que está relacionado à liberdade que os indivíduos possuem de decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho apresentou a maior média geral tanto para a *startup* interna, quanto para os demais departamentos pesquisados da Indústria Alfa,

Já a menor média geral tanto para a *startup* interna, 2,43, quanto para os demais departamentos pesquisados da Indústria Alfa foi relativa ao constructo DT - Disponibilidade de Tempo. A baixa disponibilidade de tempo sugere a predominância de atividades rotineiras e de curto prazo, limitando as possibilidades de tempo para compartilhar ideias e conhecimentos em eventuais espaços de convivência, que são fundamentais para criar uma cultura de inovação.

Verificou-se que somente duas características individuais do comportamento empreendedor apresentaram diferença estatística significativa entre os departamentos: PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático e CRM – Correr Riscos Moderados, sendo que a *startup* interna apresentou diferença estatística com os departamentos de Vendas, P&D e Automação para o constructo PMS e não apresentou diferença estatística para o constructo CRM, que apresentou diferença estatística significativa entre os departamentos de Marketing, Vendas, P&D e Automação. Em relação aos fatores organizacionais, somente os constructos CP – Clareza de Papeis e RR – Recompensa/Reforço apresentaram diferença estatística entre os departamentos, sendo que a *startup* interna apresentou diferença estatística com o departamento de Marketing para o constructo CP e com o departamento de Vendas para o constructo RR.

Os resultados das características individuais e dos fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo interno apontaram para uma homogeneidade entre os funcionários, independente do departamento em que atuam. Neste sentido, a criação da *startup* interna, que foi implantada em junho 2017, não está positivamente relacionada com a presença de características individuais e fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo.

O tamanho e a cultura fortemente consolidada orientada a processos estáveis das grandes corporações fazem com que o esforço para engendrar uma *startup* interna seja uma tarefa de difícil execução. Um desafio enfrentado pelas *startups* internas e apontado por Strandjord (2017) é o gerenciamento da iniciativa empreendedora no contexto corporativo, no

qual a alta administração da empresa mãe mantém o foco na eficiência operacional e nas atividades principais, apresentando dificuldade em mudar a cultura já arraigada, trabalhando muitas vezes como no processo tradicional de desenvolvimento de novos produtos (DNP). O desenvolvimento de novos produtos (DNP) em grandes empresas envolve várias unidades ou departamentos que se concentram em diferentes aspectos do conhecimento do mercado de atuação da empresa. Em vez de serem coordenados, esses departamentos são separados em termos de suas rotinas organizacionais, o que prejudica o desenvolvimento em conjunto (Edison, 2017). O DNP, normalmente, inclui o trabalho estratégico da empresa e segue as práticas e estruturas estabelecidas da empresa. Já as *startups* internas ocorrem dentro de uma empresa, mas funcionam de forma muito mais independente do que um DNP. Assim, conclui-se, para o caso estudado, que o processo de mudança cultural para a forma de operação seguindo o modelo de *startup* interna, requer um ciclo temporal mais longo para que se tenham comprovações mais evidentes dos resultados obtidos.

As análises demonstraram existir correlações importantes entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais. A primeira constatação é que todas as correlações significativas são positivas, isto é, observam-se maiores pontuações dos perfis dos fatores organizacionais quando se observam maiores pontuações dos perfis das características individuais e vice-versa. Não foram encontradas correlações negativas significativas. Adicionalmente, não foi possível identificar, por meio das análises estatísticas realizadas, se os fatores organizacionais influenciam as características individuais ou o contrário, se são as características individuais que influenciam os fatores organizacionais.

No caso estudado, as correlações mais importantes foram identificadas entre os constructos SG – Suporte Gerencial e PRC – Persuasão e Rede de Contatos e Locus de Controle Interno; CP – Clareza de Papéis e PER – Persistência, EM – Equipe Multifuncional, BI – Busca de Informações, PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático e IA – Independência e Autoconfiança e entre os constructos ACT – Autonomia e Critérios de Trabalho e PRC – Participação Pessoal no Resultado.

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, parece lógico afirmar que o relacionamento entre pessoas de áreas diferentes (PRC – Persuasão e Rede de Contatos) seja incrementado a partir do momento que a gerência incentiva os funcionários a acreditar que a inovação é papel de todos na organização (SG -Suporte Gerencial). Também parece lógico concluir que a crença no sucesso individual independente de outros fatores (Locus de Controle Interno) seja incrementada pela adoção de novas ideias dos funcionários por parte da

organização e também pela disponibilização de recursos para novos projetos (SG – Suporte Gerencial). Da mesma forma, entende-se que o relacionamento entre pessoas de áreas diferentes seja incrementado (PRC – Persuasão e Rede de Contatos) a partir do momento que o funcionário possui liberdade sobre como realizar seu trabalho sem amarras relacionadas a quem recorrer em cada caso (ACT – Autonomia/Critério de Trabalho).

Também se entende que o fato de não desistir frente a problemas (PER – Persistência), estabelecer objetivos desafiantes (EM – Estabelecimento de Metas), buscar informações e aconselhamento de outras pessoas (BI – Busca de Informações), dividir os desafios em tarefas (PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático) e ter confiança e ânimo na solução dos problemas (IA – Independência e Autoconfiança) sejam incrementados a partir do momento que as pessoas entendem que não há limites reais e imaginários que as impeçam de olhar para os problemas fora de suas funções, que as mesmas saibam o que é esperado delas no dia a dia e que a busca da inovação faz parte do trabalho (CP – Clareza de Papéis).

Assim sendo, de acordo com as correlações mais significativas encontradas, entende-se que os fatores organizacionais influenciam as características individuais e não o contrário, e que o apoio ao fortalecimento dos fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo é primordial para que o intraempreendedorismo ocorra nas organizações.

Com relação aos fatores habilitadores e inibidores da operação de *startups* internas, nenhum fator adicional aos já listados por Edison *et al.*, (2018) foi identificado, reforçando a constatação que a lista de fatores de Edison *et al.*, (2018) apresenta boa cobertura dos aspectos da operação de *startups* internas, tendo se demonstrado como uma escolha apropriada para os intuítos desta pesquisa e sendo recomendada para estudos futuros sobre o tema.

Dentre os fatores habilitadores avaliados e com maior presença na *startup* interna da Indústria Alfa, destacaram-se o SGS – Suporte da Gerência Superior, PPR - Participação Pessoal no Resultado, LPE – Liberdade para Experimentar e EM - Equipe Multifuncional, indicando que muitos dos aspectos fundamentais ligados à inovação estão presentes na *startup* interna. Já entre os fatores inibidores avaliados e com maior presença se destacaram EQLC – Equilibrar Questões de Longo Prazo *versus* de Longo Prazo, MEC – Mudanças Estratégia Corporativa e PD – Políticas e Diretrizes, indicando que a *startup* interna ainda sofre influência da empresa mãe, não estando sua operação totalmente independente no seu dia a dia, o que acaba influenciando na agilidade de tomadas de decisão e na direção estratégica das iniciativas da *startup* interna.

O SG - Suporte Gerencial se destacou na correlação entre os fatores organizacionais e fatores habilitadores da operação da *startup* interna, demonstrando ser um fator determinante para maior liberdade e confiança para os membros da equipe. A presença do Suporte Gerencial demonstrou tornar a operação da *startup* interna menos burocrática.

A correlação entre os fatores organizacionais e os fatores inibidores da operação de *startups* internas apresentou uma correlação negativa entre os constructos CP – Clareza de Papéis e NPP – Nenhuma Participação no Resultado, indicando que quanto maior a clareza de papéis, maior é o sentimento de participação no resultado alcançado. O constructo CP – Clareza de Papéis também apresentou correlação positiva com o constructo PD – Políticas e Diretrizes, indicando que quanto maior a definição do papel de cada um, mais enrijecido fica o campo de atuação de cada pessoa. Estes resultados indicam que não há uma cultura de resultados coletivos na equipe da organização estudada. As pessoas precisam ter bem evidentes suas contribuições para o resultado, não enxergando o resultado como um trabalho coletivo e multidisciplinar.

Do ponto de vista dos gestores da Indústria Alfa, esta pesquisa contribuiu com o diagnóstico da presença dos antecedentes do empreendedorismo corporativo em vários departamentos da organização. A partir desse diagnóstico, os gestores poderão estabelecer ações mais efetivas em cada departamento que busquem desenvolver o empreendedorismo corporativo bem como adequar aspectos do funcionamento da *startup* interna. A pesquisa também contribuiu para evidenciar uma maior necessidade de autonomia dos membros da *startup* interna em relação às diretrizes corporativas, influências e procedimentos padrão, sendo estes fatores de sucesso específicos no relacionamento da empresa mãe com a *startup* interna, conforme Weiblen e Chesbrough, (2015).

Esta pesquisa contribuiu para evidenciar a relação entre os fatores organizacionais precipitantes do empreendedorismo corporativo e a percepção dos indivíduos da organização em relação à viabilidade e a conveniência dos comportamentos empreendedores. Também contribuiu para a temática da adoção do modelo de *startups* internas em grandes empresas já consolidadas e a eficácia deste modelo em relação à melhora nos fatores antecedentes do empreendedorismo corporativo. No entanto, algumas limitações devem ser destacadas.

A amostra utilizada nesta pesquisa tem suas limitações em relação ao tamanho, caso único em uma empresa de um segmento específico, dentre outros. Assim, estudos mais amplos podem ser realizados em outros segmentos como setor automotivo, empresas de varejo, serviços, TI, engenharia, entre outros, que adotaram o modelo de *startup* interna,

buscando identificar tanto características individuais, quanto características organizacionais típicas de cada segmento, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhorias para cada tipo de organização estudado.

Outro estudo pode ser realizado na Indústria Alfa de modo a identificar qual o impacto do tempo em relação à percepção dos fatores individuais e organizacionais do empreendedorismo corporativo nos membros da *startup* interna. Recomenda-se um prazo de pelo menos dois anos para se verificar novamente se a adoção da *startup* interna de fato pouco ou em nada contribui para a melhora da percepção destes fatores ou o tempo desta presente pesquisa não foi suficiente para a mudança da cultura das pessoas, já que o modelo foi adotado somente há dois anos na Indústria Alfa, que possui um modelo de gestão bastante tradicional.

O empreendedorismo corporativo tem se mostrado fundamental no processo de inovação das organizações, tornando-se uma possibilidade para mitigar os vícios do excesso da burocracia e do formalismo gerencial. É bastante comum que empresas desenvolvam iniciativas para estimular o desenvolvimento de novas ideias pelos funcionários. No entanto, em sua rotina diária, o intraempreendedor ainda encontra dificuldades como processos inflexíveis de aprovação e decisão, gerenciamento centralizado, ambiente pouco favorável ao trabalho em equipe, restrições relacionadas a uma descrição formal de cargo e intolerância a erros e fracassos.

Esta pesquisa demonstrou que *startups* internas não são condição suficiente para estimular o intraempreendedorismo a curto e médio prazo na organização, especialmente em organizações com culturas mais tradicionais. *Startups* existem não apenas para fabricar artefatos, gerar novas receitas (*new money*) ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender e desenvolver um negócio sustentável (Ries, 2012). Assim sendo, *startups* internas também estão sendo adotadas para criar uma mentalidade multidisciplinar nos funcionários das empresas tradicionais, que estão acostumados a atuar segundo regras rígidas e criar processos de governança mais horizontal que favoreçam a flexibilidade.

Referências

- Aaltio, I., Menzel, H., & Ulijn, J. (2006). *On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organizations* (No. 06-06). Eindhoven Center for Innovation Studies (ECIS).
- Adonisi, M. (2003). *The Relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction* (Doctoral dissertation). University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Bessant, J., Öberg, C., & Trifilova, A. (2014). Framing problems in radical innovation. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1284-1292.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Brazeal, D., & Azriel, J. (2004). The feasibility & desirability of corporate entrepreneurship: Unwrapping the black box of entrepreneurial potential. In *USASBE conference*.
- Brisek, M. G. (2003). *An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity within the Casual Dining Restaurant Segment* (Doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54.
- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of business venturing*, 24(3), 206-220.
- Castro, Alexandre Araújo (2011). *Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

- Cates, M. S. (2007). *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Refinement and Validation of a Survey Measure* (No. AFIT/GIR/ENV/07-M7). Air Force Institute of Tech Wright-Patterson Afb Oh.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
- Costa, A. M., Cericato, D., & Melo, P. A. (2007). Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, 12(4), 32-43.
- Cooley, L. S. (1991). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance* (Master dissertation). Cranfield Institute of Technology. School of Management, Cranfield.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(3), 628-639.
- Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., & Shepherd, D. A. (2015). Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 749-774.
- David, B. L. (1994). How internal venture groups innovate. *Research-Technology Management*, 37(2), 38-43.
- Davis, T. M. (2006). *Corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI): Systematic validation of a measure* (No. AFIT/GIR/ENV/06M-05). Air Force Inst ofTech Wright-Patterson Afb on School of Engineering and Management.
- Day, D. L. (1994). Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures. *Organization science*, 5(2), 148-172.
- de Moraes, C. F., Ferreira, J. R., & Balestrassi, P. P. (2006). Análise crítica da aplicação de métodos estatísticos em processos definidos por dados que não apresentam distribuição normal. *Revista GEPROS*, 1(07).
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- Edison, H. (2015, December). A conceptual framework of lean startup enabled internal corporate venture. In *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 607-613). Springer, Cham.
- Edison, H., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015, May). Lean startup: why large software companies should care. In *Scientific Workshop Proceedings of the XP2015* (p. 2). ACM.
- Edison, H. (2017). *Lean internal startups: empowering software product innovation in large companies*. (Tese de doutorado). Faculty of Computer Science, Free University of Bozen-Bolzano, Itália.

- Edison, H., Smørsgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). Lean Internal Startups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors. *Journal of Systems and Software*, 135, 69-87.
- Efron, B. and R. Tibshirani. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.
- Farah, O. E., Cavalcanti, M., Dias, E. A., & Junqueira, C. R. (2008). O Empreendedor. Farah, Osvaldo E.; Cavalcanti, Marly; Marcondes, Luciana P. *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning.
- Festel, G. (2015). Similarities of successful technology transfer through new ventures. *International Journal of Innovation Management*, 19(02), 1550025.
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 8-17.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Garrett, R. P. and Covin, J. G. (2015). Internal Corporate Venture Operations Independence and Performance: A Knowledge-based Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4):763–790.
- Guyette, S. (1983). *Community-based research: A handbook for Native Americans*. Amer Indian Studies Center.
- Hlavacek, J. D. (1974). Toward more successful venture management. *The Journal of Marketing*, 38(4), 56-60.
- Hill, R. M., & Hlavacek, J. D. (1972). The venture team: A new concept in marketing organization. *The Journal of Marketing*, 36(3), 44-50.
- Hollander, M., Wolfe, D. A., & Chicken, E. (2013). *Nonparametric statistical methods*, 751. John Wiley & Sons.
- Hornsby, J. S., Holt, D. T., & Kuratko, D. F. (2008, August). The Dynamic Nature Of Corporate Entrepreneurship: Assessing The CEAI. In *Academy of Management Proceedings* 1, 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hornsby, Jeffrey S.; Montagno, Ray V. & Kuratko, Donald F. (1992). Critical Organizational Elements in Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study. In: *Academy of Management*, 52, Las Vegas.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Instituto Aço Brasil (2018). *Folder Economia*. Recuperado de http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/biblioteca/Folder_Economia_2018.pdf
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006a). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of business strategy*, 27(1), 10-17.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006b). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 21-30.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Kacperczyk, A. J. (2012). Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds. *Administrative Science Quarterly*, 57(3), 484-521.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5), 459-467.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining Corporate Entrepreneurship: a Proposed Model of Perceived Implementation/ Outcome Comparisons at the Organizations and Individual Levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.

- Lenzi, F. C., Dutra, I. D. S., & Santos, S. A. D. (2006). O empreendedorismo corporativo e a identificação de competências empreendedoras em empregados de empresas de grande porte. *Fronteiras da administração II*.
- Lobo, Andreia Karolina (2014). *Análise dos antecedentes do desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma empresa de seguros* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Maine, E. (2008). Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials. *R&D Management*, 38(4), 359-371.
- Makarevich, A. (2017). Organizing for success in internal corporate venturing: An inductive case study of a multinational consumer goods company. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 189-201.
- Märijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., ... & Järvinen, J. (2016). The Cookbook for successful internal startups. *DIGILE and N4S*.
- McClelland, D. C. (1972). *A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 99-112.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European journal of innovation management*, 8(3), 350-72.
- McGrath, R. G. (1995). Advantage from Adversity: Learning from Disappointment in Internal Corporate Ventures. *Business Venturing*, 12(5):121–142.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- McGrath, R. G., Keil, T., and Tukiainen, T. (2006). Extracting Value from Corporate Venturing. *Sloan Management Review*, 48(1):50–56.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21-40.
- Mirshawka, V., & Junior, V. M. (2003). *Gestão criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo*. DVS Editora.
- Montgomery, D. C., & Runger, G. C. (2010). *Applied statistics and probability for engineers*. John Wiley & Sons.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation* (Mason, OH: Thomson/South Western Publishers).

- Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research policy*, 38(1), 58-76.
- O'Hare, J., Hansen, P. K., Turner, N., & Dekoninck, E. (2008). Innovation hubs: why do these innovation superstars often die young?. In *DS 48: Proceedings DESIGN 2008, the 10th International Design Conference*, Dubrovnik, Croatia.
- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200-1218.
- Peltola, S. (2012). Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, 55(1), 43-51.
- Pinchot, G. (1985). Introducing the entrepreneur [product management]. *IEEE Spectrum*, 22(4), 74-79.
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Harbra.
- Raatikainen, M., Komssi, M., Kiljander, H., Hokkanen, L., Märijärvi, J., & Mohout, O. (2016, November). Eight Paths of Innovations in a Lean Startup Manner: A Case Study. *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement*, 15-30.
- Reilly, B. J., & DiAngelo Jr, J. A. (1987). Entrepreneurial behavior in large organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 24.
- Richardson, Roberto Jarry (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed. rev. e ampl.). São Paulo: Atlas. 334 p.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Roberts, E. B. (1980). New Ventures for Corporate-Growth. *Harvard Business Review*, 58(4), 134-142.
- Roberts, E.B. & Berry C. A. (1958) Entering new business: selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, 26(3):3-17.
- Rodrigues, L. C., Maccari, E. A., & Pereira, A. (2009). Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 8(2), 183-205.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics*, 18(1), 20-32.
- Sebrae (2018). *Empretec: fortaleça suas habilidades como empreendedor*. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empreendedor.

- Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human resource management*, 25(4), 607-629.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Shrader, R. C., & Simon, M. (1997). Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66.
- da Silva Filho, A. S. (2015). Inferência em amostras pequenas: Método Bootstrap. *Revista de Ciências exatas e tecnologia*, 5(5), 115-126.
- Siegel, S., & Castellan Jr, N. (2006). John Jr. *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*.
- Simon, M., Houghton, S. M., and Gurney, J. (1999). Succeeding at Internal Corporate Venturing: Roles Needed to Balance Autonomy and Control. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2):145–158.
- Sorrentino, M., & Williams, M. L. (1995). Relatedness and corporate venturing: Does it really matter?. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 59-73.
- Startse (2017). *Censo Startse 2017. Brazil Startup Ecosystem Report*. Recuperado de <https://censo.startse.com/assets/download/censo-startse-2017.pdf>
- Strandjord, K. E. (2017). *How large organizations execute internal startups? -A Cynefin based multiple case study on development processes* (Dissertação de Mestrado). Norwegian University of Science and Technology.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron?. *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2001). A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 25-50.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2015). *Gestão da Inovação*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman
- Tidd, J., & Taurins, S. (1999). Learn or leverage? Strategic diversification and organizational learning through corporate ventures. *Creativity and Innovation Management*, 8(2), 122-129.
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Vakmedianet.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). *Engaging with startups to enhance corporate innovation*. *California management review*, 57(2), 66-90.

- Yli-Huumo, J., Rissanen, T., Maglyas, A., Smolander, K., & Sainio, L. M. (2015, June). The relationship between business model experimentation and technical debt. In *International Conference of Software Business* (pp. 17-29). Springer, Cham.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and practice*, 24(2), 45-65.

Apêndices

Apêndice A – Avaliação de Normalidade

Teste	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	N	AD	p-valor
CCE	BOI (Busca de oportunidade e iniciativa)	15,92	3,085	74	0,489	0,216
	PER (Persistência)	19,22	2,632	74	0,882	0,023
	COM (Comprometimento)	18,38	2,815	74	1,17	<0,005
	EQE (Exigência de qualidade e eficiência)	16,9	2,17	74	1,15	<0,005
	CRM (Correr riscos moderados)	15,6	2,732	74	0,736	0,053
	EM (Estabelecimento de metas)	15,87	3,354	74	0,739	0,052
	BI (Busca de Informações)	19,66	2,913	74	0,767	0,044
	PMS (Planejamento e monitoramento sistemático)	16,93	3,3225	74	0,684	0,071
	PRC (Persuasão e rede de contatos)	16,93	3,13	74	1,031	0,01
	IA (Independência e autoconfiança)	17,85	3,059	74	0,718	0,059
	LCI (Lócus de controle interno)	13,22	3,882	74	1,417	<0,005
CEAI	SG (Suporte Gerencial)	2,923	0,6648	74	0,585	0,123
	CP (Clareza de Papéis)	3,159	0,8219	74	0,386	0,384
	RR (Recompensa/Reforço)	2,82	0,6472	74	0,688	0,07
	DT (Disponibilidade de Tempo)	2,55	0,7341	74	0,709	0,062
	ACT (Autonomia/Critérios de Trabalho)	3,282	0,6225	74	0,494	0,211
FACILITADORES	EEI (Estratégia explícita sobre inovação)	3,615	1,061	26	2,11	<0,005
	SGS (Suporte da gerência superior)	4,346	0,7452	26	2,639	<0,005
	PQR (Permissão para quebrar as regras)	3,385	1,061	26	1,857	<0,005
	CO (<i>Champion</i> Organizacional)	3,231	1,032	26	1,017	0,009
	MRE (Marca e reputação da empresa)	3,577	1,027	26	2,167	<0,005
	ODF (Órgãos e departamentos da filial)	3,269	0,919	26	1,596	<0,005
	CMT (<i>Coaching, mentoring</i> e treinamento)	3,154	1,008	26	1,678	<0,005
	ATD (Autonomia no processo de tomada de decisão)	3,885	0,9931	26	1,594	<0,005
	PPR (Participação pessoal no resultado)	4,115	0,8162	26	2,076	<0,005
	LPE (Liberdade para experimentar)	4,269	0,6668	26	2,521	<0,005
	EMF (Equipe multifuncional)	4,308	0,6177	26	2,925	<0,005
INIBIDORES	PD (Políticas e Diretrizes)	3,769	0,8629	26	1,512	<0,005
	MEC (Mudanças na Estratégia Corporativa)	3,808	0,7494	26	2,02	<0,005
	PQR (Permissão para quebrar as regras)	3,077	1,164	26	1,037	0,008
	CTE (Confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externamente))	3,308	1,192	26	1,015	0,009
	FLE (Falta de liberdade para experimentar e pivotar)	2,692	1,289	26	0,0899	0,019
	NPP (Nenhuma participação pessoal no resultado)	2,654	0,9774	26	2,354	<0,005
	DTR (Descrição do trabalho, rotinas)	2,462	0,9047	26	2,089	<0,005
	EQLC (Equilibrar as questões de longo prazo versus de curto prazo)	4,231	0,8152	26	2,097	<0,005

Apêndice B – Ferramenta de Validação da Presença de Fatores Habilitadores e Inibidores da Operação de Startups Internas

Uma das opções de resposta abaixo deve ser relacionada a cada afirmação:

- Discordo Totalmente;
- Discordo;
- Neutro;
- Concordo;
- Concordo Totalmente.

Facilitadores

Em que grau você considera que os fatores listados abaixo, considerados facilitadores da operação de startups internas, estão presentes na *startup* criada na nossa empresa.

- 1) Existe uma estratégia explícita sobre inovação na *startup*;
- 2) A *startup* conta com o suporte da gerência superior no seu dia a dia;
- 3) Os membros da equipe da *startup* possuem permissão para quebrar regras;
- 4) A *startup* conta com um *Champion* organizacional que protege os membros da equipe de mudanças na estratégia corporativa, auxilia no acesso aos recursos existentes e auxilia no acesso à rede de especialistas internos de diversas áreas da organização;
- 5) A *startup* tem a possibilidade de utilizar a marca e a reputação da empresa mãe;
- 6) A *startup* tem a possibilidade de utilizar pessoas de outros órgão e departamentos da empresa mãe;
- 7) A equipe da *startup* conta com *Coaching*, *mentoring* e treinamento;
- 8) A equipe da *startup* possui autonomia no processo de tomada de decisão;
- 9) Os membros da *startup* sentem que tem participação no resultado do time;
- 10) A equipe da *startup* possui liberdade para experimentar;
- 11) A equipe da *startup* é formada por uma equipe multifuncional;

Além dos itens citados, você considera que existe algum outro fator que facilita a operação da *startup* interna?

Inibidores

Quais dos fatores abaixo, considerados inibidores da operação de *startups* internas, você considera que estão presentes na *startup* criada na nossa empresa:

- 1) Existem de Políticas e Diretrizes que devem ser seguidas pela equipe da *startup*;
- 2) A *startup* passa por mudanças oriundas da Estratégia Corporativa da empresa mãe;
- 3) Os membros da *startup* tem permissão para quebrar regras;
- 4) A equipe da *startup* tem confiança na tecnologia ou plataforma desenvolvida por outras equipes (interna ou externa);
- 5) A equipe da *startup* não possui liberdade para experimentar ou pivotar;
- 6) Os membros da *startup* sentem que não tem participação no resultado do time;
- 7) A equipe da *startup* conta com uma descrição formal do seu trabalho e suas rotinas;
- 8) Existe na *startup* uma falta de equilíbrio entre questões de longo prazo versus de curto prazo.

Além dos itens citados, você considera que existe algum outro fator que inibe a operação da *startup* interna?

Anexos

Anexo A - Instrumento de Avaliação das Características Empreendedoras (CCE's)

Utilizado no Programa *Global Leaders* (Castro, 2011)

INSTRUÇÕES
<p>A. Este teste se constitui de 63 afirmações. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida como se aplica à sua forma de agir e de pensar.</p> <p>B. Seja honesto(a) consigo mesmo(a), lembre-se que não somos perfeitos. O único objetivo neste caso é identificar quais competências você precisa desenvolver, para obter maior desempenho profissional.</p> <p>C. Uma das opções de respostas abaixo deve ser relacionada a cada afirmação:</p> <p style="text-align: center;">Nunca Raras vezes Algumas vezes Usualmente Sempre</p> <p>D. Escolha a opção de resposta mais adequada na janela à direita de cada afirmação. Veja abaixo um exemplo:</p> <p style="text-align: center;">9. Consigo influenciar outras pessoas a fazerem aquilo que necessito. Raras vezes</p> <p>A pessoa que respondeu neste exemplo escolheu a opção de resposta para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.</p> <p>E. Algumas afirmações podem ser semelhantes, mas nenhuma é exatamente igual.</p> <p>F. Você deve atribuir uma opção de resposta para cada afirmação.</p> <p>G. Uma vez que escolher a opção de resposta, o sistema solicitará a sua confirmação antes de passar a afirmação seguinte. Depois que confirmar a resposta você não poderá modificá-la. Sendo assim, certifique-se de ter selecionado a opção de resposta desejada antes de confirmar e passar para a próxima afirmação.</p> <p>H. As respostas oferecidas nesta ferramenta são de caráter estritamente CONFIDENCIAIS.</p>
RESPONDA

- 1) Quando me deparo com um problema difícil, não desisto até encontrar a solução.
- 2) Faço o que é preciso no trabalho e não somente aquilo que me pedem para fazer.
- 3) Prefiro atuar em situações nas quais não posso controlar os resultados finais, mas que tenho chances moderadas de sucesso.
- 4) Antes de começar a executar uma tarefa ou um trabalho, busco todas as informações possíveis.
- 5) Planejo alcançar um grande objetivo dividindo-o em tarefas pequenas.

- 6) Tenho confiança que posso ter sucesso em qualquer coisa que me proponha a fazer.
- 7) Busco identificar como o produto da minha empresa pode ser útil para outras áreas ou outros tipos de clientes.
- 8) Insisto várias vezes ou mudo a estratégia para conseguir o que quero.
- 9) Meu desempenho é melhor do que os dos outros que trabalham comigo.
- 10) Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida daqui a 20 anos.
- 11) Procuro me aconselhar junto às pessoas que dominam aquilo que eu pretendo fazer.
- 12) Mesmo quando estou fazendo algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.
- 13) Faço antes aquilo que alguém vai me solicitar fazer no futuro.
- 14) Quando faço um trabalho para outra pessoa, esforço muito para que fique satisfeita.
- 15) Encontro uma maneira mais rápida de terminar os meus trabalhos.
- 16) Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de tomar uma decisão.
- 17) Estabeleço objetivos bem específicos de longo prazo (mais de 5 anos), e divido-os em objetivos com prazos menores.
- 18) Acho desnecessário buscar informações pessoalmente.
- 19) Penso antecipadamente sobre como realizar uma tarefa de grande porte e escrevo detalhadamente quais as ações devem ser realizadas, quem serão os responsáveis e os prazos de cada uma delas.
- 20) Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.
- 21) Enxergo e exploro oportunidades totalmente fora do comum para realizar o meu trabalho.
- 22) Acho que sempre existe uma maneira melhor de se fazer qualquer coisa.
- 23) Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.
- 24) Reviso os meus planos iniciais para realizar alguma coisa, levando em conta os resultados alcançados ou as mudanças circunstanciais.
- 25) Acredito que posso ser bem sucedido mesmo que terceiros poderosos (como meus superiores, o governo...) atuem de forma que me prejudique.
- 26) Mantenho relacionamento com pessoas que podem me ajudar no futuro.
- 27) Ajo para desenvolver novos produtos e serviços.
- 28) Faço esforços extraordinários toda vez que uma situação exige.
- 29) Penso que é inútil planejar fazer as coisas no mundo atual, onde tudo muda o tempo todo.

- 30) Realizo as tarefas na medida em que se fazem necessárias em vez de perder tempo pensando no que os outros poderão me pedir no futuro.
- 31) Quando uma dificuldade prejudica o meu trabalho, persisto em minha tarefa.
- 32) Quando é preciso, faço o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.
- 33) Busco maneiras de fazer as coisas gastando menos.
- 34) Sinto-me desafiado, quando assumo riscos que não são pequenos e que também não são exagerados.
- 35) Estabeleço objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- 36) Procuo informações das pessoas que fornecem produtos ou serviços que são necessários para o meu trabalho.
- 37) Penso em cenários diversos e faço planos alternativos para alcançar meus objetivos.
- 38) Mantenho meu ânimo mesmo se as outras pessoas acham que uma tarefa difícil não pode ser realizada.
- 39) Busco identificar se todas as tarefas que são importantes para o trabalho foram realizadas, mesmo aquelas que não são da minha responsabilidade.
- 40) Acho desnecessário entregar um trabalho melhor do que foi solicitado.
- 41) Considero as chances de sucesso ou fracasso antes de estabelecer um objetivo.
- 42) Mantenho e utilizo vários registros financeiros para tomar decisões importantes no trabalho.
- 43) Busco conhecer pessoas de várias áreas de meu interesse.
- 44) Tenho receio de não conseguir alcançar objetivos que são relevantes.
- 45) Busco novos trabalhos e novas oportunidades.
- 46) Quando é preciso faço grandes sacrifícios para concluir o meu trabalho.
- 47) Preocupo-me apenas em realizar bem aquilo que é da minha responsabilidade, não fazendo serviços dos outros que estejam atrasados.
- 48) Entrego o trabalho melhor do que foi solicitado.
- 49) Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.
- 50) Especifico bem (quanto e quando) as minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida.
- 51) Acredito que posso alcançar os meus objetivos independentemente de fatores externos ao meu controle.
- 52) Utilizo bons argumentos que convencem as pessoas a me ajudarem a conseguir o que eu quero.

- 53) Acredito que posso alcançar objetivos desafiantes mesmo se os resultados iniciais não forem animadores.
- 54) Quando necessário, ajudo os meus subordinados a concluir as suas tarefas.
- 55) Tenho objetivos anuais, mensais e semanais, que são muito específicos e mensuráveis.
- 56) Elaboro conscientemente os argumentos que utilizo para convencer os outros.
- 57) Gosto de desafios porque sei que posso superá-los.
- 58) Deixo tarefas incompletas.
- 59) Não perco tempo avaliando muitas possibilidades quando tomo uma decisão.
- 60) Estabeleço objetivos que têm prazos para serem concluídos, são desafiantes, significativos, mensuráveis (que se pode medir) e específicos.
- 61) Atribuo que muitos fatores externos ao meu controle são decisivos para os resultados que posso alcançar.
- 62) Quando não domino um assunto, procuro especialista para me orientar.
- 63) Não envolvo outras pessoas para conseguir o que eu quero.

Para calcular a pontuação das CCE's utilize o quadro a seguir, pontuando as respostas de cada questão da seguinte forma:

Nunca = 1, Raras vezes = 2, Algumas vezes = 3, Usualmente = 4 e Sempre = 5

APURAÇÃO DAS PONTUAÇÕES DAS CCE'S														
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA														
7	+	13	+	21	+	27	-	30	+	45	=	x 1,042	=	
PERSISTÊNCIA														
1	+	8	+	28	+	31	+	46	+	58	=	x 1,042	=	
COMPROMETIMENTO														
2	+	14	+	32	+	39	+	47	+	54	=	x 1,042	=	
EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA														
9	+	15	+	22	+	33	-	40	+	48	=	x 1,042	=	
CORRER RISCOS MODERADOS														
3	+	16	+	34	+	41	+	49	+	59	=	x 1,042	=	
ESTABELECIMENTO DE METAS														
17	-	10	+	35	+	50	+	55	+	60	=	x 1,042	=	
BUSCA DE INFORMAÇÕES														
4	+	11	-	18	+	23	+	36	+	62	=	x 1,042	=	
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO														
5	+	19	+	24	-	29	+	37	+	42	=	x 1,042	=	
PERSUAÇÃO E REDE DE CONTATOS														
20	+	26	+	43	+	52	+	56	+	63	=	x 1,042	=	
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA														
6	+	12	+	38	-	44	+	53	+	57	=	x 1,042	=	
LOCUS DE CONTROLE INTERNO														
25	+	51	-	61	=	(+	3,00)x 2,083	=		
													TOTAL	

**Anexo B - Modelo de Avaliação dos Antecedentes do Empreendedorismo Corporativo
(Castro, 2011)**

Atribuir respostas de 1 a 5 para cada afirmação, sendo:

(Concordo totalmente = 5; Concordo = 4; Não estou certo = 3; Discordo = 2; Discordo Totalmente = 1)

Lista de Construtos e Itens

Suporte Gerencial – Mede a percepção do quanto os gerentes estimulam comportamentos inovadores e empreendedores através do apoio financeiro aos projetos, mesmo sabendo que alguns desses projetos podem fracassar.

Questão 1 - A alta administração é atenta e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.

Questão 7 - Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos.

Questão 13 - Existem várias opções na organização para os indivíduos obterem recursos financeiros para suas ideias e projetos inovadores.

Questão 18 - Minha instituição apoia projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.

Clareza de Papéis – Mede a percepção da clareza de papéis no dia-a-dia, dos resultados pessoais esperados e da busca da inovação como parte do trabalho.

Questão 3 - No meu trabalho eu não tenho nenhuma dúvida do que é esperado de mim.

Questão 9 - A descrição da minha função especifica claramente o padrão de desempenho pelo qual o meu trabalho é avaliado.

Questão 14 - Eu sei claramente qual desempenho no trabalho é esperado de mim em termos de quantidades, qualidade, prazos e resultados.

Questão 19 - Tenho alguma dúvida a respeito do que é esperado do meu trabalho.

Questão 22 - Tenho metas e objetivos claramente planejados para o meu trabalho.

Recompensa/Reforço – Mede a percepção de quanto os comportamentos empreendedores e inovadores são reforçados, através de um vínculo explícito entre desempenho/realizações e recompensas.

Questão 4 - Indivíduos com projetos inovadores bem sucedidos recebem recompensas adicionais, por suas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão.

Questão 10 - As promoções geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas.

Questão 15 - Meu superior me dará um reconhecimento especial se eu tiver um bom desempenho no trabalho.

Questão 20 - As recompensas que recebo dependem do meu desempenho no trabalho.

Disponibilidade de tempo – Mede percepção da disponibilidade de tempo para se dedicar às tarefas que estão além das responsabilidades e papéis pessoais.

Questão 5 - Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho.

Questão 11 - Eu sinto que estou sempre trabalhando com limitações de tempo.

Questão 16 - Parece que eu sempre tenho disponibilidade de tempo para que tudo seja feito.

Questão 21 - Tenho pouquíssimo tempo livre para pensar em problemas mais amplos da instituição em que trabalho.

Questão 23 - Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho impediu que eu dedicasse tempo ao desenvolvimento de novas ideias.

Questão 25 - Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas a longo prazo.

Autonomia/Critérios de Trabalho – Mede a percepção do quanto na organização se delega autoridade, concede autonomia nas tomadas de decisões e liberdade de excessiva fiscalização.

Questão 2 - A organização em que trabalho me dá a liberdade de agir seguindo o meu julgamento.

Questão 6 - Eu me sinto como meu próprio chefe por não ter que submeter as minhas decisões a alguém.

Questão 8 - É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito.

Questão 12 - Eu quase sempre decido o que eu faço no meu trabalho.

Questão 17 - Eu tenho a liberdade de decidir o que eu faço no meu trabalho.

Questão 24 - Eu raramente tenho que seguir métodos padronizados de trabalho para executar as minhas principais tarefas do dia-a-dia.

APURAÇÃO DAS PONTUAÇÕES DOS FATORES ORGANIZACIONAIS
(nosse autoria)

SUPOORTE GERENCIAL									
1	7	13	18	=		÷	4	=	
CLAREZA DE PAPÉIS									
3	9	14	19	22	=		÷	5	=
RECOMPENSA/REFORÇO									
4	10	15	20	=		÷	4	=	
DISPONIBILIDADE DE TEMPO									
5	11	16	21	23	25	=		÷	6
AUTONOMIA/CRITÉRIOS DE TRABALHO									
2	6	8	12	17	24	=		÷	6
OBSERVAÇÃO IMPORTANTE									
1) Marque acima de cada questão a pontuação dada pelo respondente.									
2) As questões 11, 19, 21 e 23 são "negativas". A pontuação a ser marcada neste quadro deve ser invertida como nos exemplos abaixo:									
Se a nota do respondente foi 5 - marcar 1 ponto									
Se a nota do respondente foi 4 - marcar 2 ponto									
Se a nota do respondente foi 3 - marcar 3 ponto									
Se a nota do respondente foi 2 - marcar 4 ponto									
Se a nota do respondente foi 1 - marcar 5 ponto									
3) Faça as operações e calcule a pontuação de cada constructo									