



O PROCESSO E A APLICAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NA EMPRESA REALCE CALÇADOS

Lucinalva Horácio Rodrigues

lucinalvarodrigues2013@hotmail.com

M.a.: Katarina Chaves Lacerda

katarinalacerda@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise acerca do tema empreendedorismo corporativo, utilizando como objeto de estudo a empresa Realce Calçados, em Guarabira-PB. Como objetivos específicos, buscou-se identificar o perfil de empreendedor corporativo dos funcionários da empresa, analisar as competências para alavancar o empreendedorismo corporativo na mesma, e verificar se o empreendedorismo corporativo é aplicado como recurso estratégico e inovativo na organização. Para tanto, foi utilizado o método qualitativo e quantitativo como estratégia metodológica, sendo os dados coletados por meio de entrevista semiestruturada e da aplicação de questionários. Os resultados da pesquisa apontará que as características mais preponderantes em relação ao perfil e as competências dos funcionários da empresa são a persuasão e oportunidades. Quanto a utilização do empreendedorismo corporativo como recurso estratégico e inovativo na empresa, foi possível perceber que o gerente administrativo da Realce Calçados Guarabira-PB tem o comprometimento e desenvolve ações para que os funcionários possam contribuir com novas ideias, contudo, a organização deve estimular ainda mais os funcionários, transformando o ambiente propício à inovação e fazendo prosperar no âmbito organizacional a figura do empreendedor corporativo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Empreendedorismo Corporativo; Estratégia; Inovação.

ABSTRACT

This paper presents an analysis on the topic corporate entrepreneurship, using as study object the company Highlight Shoes in Guarabira-PB. The specific objectives, we sought to identify the corporate entrepreneur profile of employees, analyze the skills to leverage corporate entrepreneurship in it, and verify that corporate entrepreneurship is applied as a strategic and innovative resource in the organization. Thus, it was using qualitative and quantitative method as a methodological strategy, and the data collected through semi-structured interviews and questionnaires. The survey results indicate that the most prevalent characteristics in relation to the profile and skills of employees are persuasion and opportunities. As the use of corporate entrepreneurship as a strategic and innovative resource in the company, it was revealed that the administrative manager Highlight Shoes Guarabira-PB has the commitment and takes actions so that employees can contribute new ideas, however, the organization shall also encourage more



employees, making the environment conducive to innovation and prospering in the organizational context the figure of the corporate entrepreneur.

Key words: Entrepreneurship; Corporate Entrepreneurship; Strategy; Innovation

1- INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, em meio ao desenvolvimento tecnológico e a globalização do mercado, onde tudo gira em torno de uma sociedade cada vez mais exigente, é que surge a necessidade de transformações de ideias individuais, a busca pela inovação, o fazer diferente, criar algo novo. Diante disso, encontramos o indivíduo empreendedor, com aspectos de inovação e busca de oportunidades.

A inovação é um instrumento dos empreendedores, que precisa ser buscada dia-a-dia, podendo ser vista como oportunidade de alavancar negócios, mudanças no ambiente de trabalho e a concretização de propósitos realizados com êxitos, de modo a ser colocada em prática para um futuro bem sucedido.

Segundo Drucker (2013,) é necessário o empreendedor conhecer e praticar os princípios de inovação para que venham a obter êxito com uma inovação bem sucedida.

Os empreendedores precisam buscar, com propósitos deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida (DRUCKER, 2013, p. 25).

Para Dornelas (2008), a inovação, bem como a sua prática, não é algo novo. No entanto, Hashimoto (2013), fala que para se conseguir algo que você nunca teve, terá que fazer algo que você nunca fez. As formas de empreendedorismo se transformam continuamente para melhor se adaptarem as oportunidades do ambiente, dentre eles o empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo.

Considera-se, portanto, como empreendedorismo corporativo todo processo de transformação e desenvolvimento econômico por parte do empregado, ou ainda o processo de criação de uma empresa. Desta forma, escolheu-se o tema empreendedorismo corporativo por se tratar de um tema pouco conhecido dentro da área do empreendedorismo, já que no entendimento comum o empreendedorismo está



relacionado à criação de novos negócios, porém está relacionado ainda ao aprimoramento de negócios já existentes.

Desta forma teve como objetivo geral analisar o processo e a aplicação de empreendedorismo corporativo na empresa Realce Calçados, e como específicos, identificar o perfil de empreendedor corporativo dos funcionários da Realce Calçados; analisar as competências para alavancar o empreendedorismo corporativo na empresa e verificar se o empreendedorismo corporativo é aplicado como recurso estratégico e inovativo na organização.

Nesse sentido, o presente trabalho apresenta a seguinte questão problema: Como ocorre o processo e a aplicação do empreendedorismo corporativo na empresa Realce Calçados Guarabira-PB?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para se compreender o atual processo de empreendedorismo, faz-se necessário abordar alguns conceitos estudados por alguns autores, que veem o empreendedorismo como elemento fundamental para o crescimento e desenvolvimento da organização, dando ênfase ao empreendedorismo corporativo.

2.1 Empreendedorismo

As definições de empreendedorismo são várias, mas o foco principal está em fazer diferente, ser criativo, empregar recursos disponíveis, assumir riscos calculados, buscar oportunidades visando inovar (DORNELAS, 2004).

O empreendedorismo é caracterizado como uma das diversas formas de fazer a inovação acontecer dentro das organizações, em que as pessoas tomam decisões que na maioria das vezes tornam ideias em realidades comerciais (COSTA et.al. 2007).

Um empreendedor é um tomador de decisões, que envolve não só riscos, mas leva ao caminho de descobertas buscando oportunidades e crescimento pessoal. O processo de empreender vai além da criação de novos negócios. Alguns aspectos são cruciais para se tornar um empreendedor, tais como: ter iniciativa, ser criativo, ter um



espírito inovador, assumir riscos e a possibilidade de fracassar, ser comprometido e ousado ao mesmo tempo, apesar dos muitos obstáculos que surgem no caminho.

Nesse sentido, Dornelas (2008) afirma que o empreendedorismo consiste no envolvimento de pessoas e processos que juntos buscam a transformação de ideias em oportunidades.

O empreendedorismo, segundo Dolabela (*apud* Costa *et.al.*, 2005) é um neologismo derivado da tradução da palavra *entrepreneurship*, termo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo e atuação. Costa *et.al* (p.32, 2007) afirmam que “o empreendedorismo é uma decorrência direta dos novos padrões de relações sociais e políticas e não apenas uma resposta à retração do nível atual de emprego.”

Bemvenutti (*apud* Costa *et.al.*, 2007) destaca que o insumo de maior importância numa empresa são as ideias, e que existem formas de estimular a inovação nas organizações e isso passa por mudança de cultura e atitudes. Nessa perspectiva, a seção seguinte aborda o tema empreendedorismo corporativo.

2.1.1 Empreendedorismo Corporativo

A discussão sobre a formação de organizações empreendedoras é bastante relevante, uma vez que, para a existência de uma corporação empreendedora é preciso haver empreendedores corporativos ou disseminar/estimular a cultura empreendedora na organização

Diante disso, Seiffet (2005, p.23) afirma:

O empreendedorismo corporativo engloba atividades de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da organização. Indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações, renovando e inovando organizações existentes, são empreendedores corporativos.

Compartilhando da mesma ideia, Dornelas (2008) diz que “Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”. Essa visão dá a ideia de que o



empreendedorismo corporativo não se trata apenas da criação de uma nova empresa, e sim, do aperfeiçoamento e da implantação de um novo serviço dentro da organização.

Portanto, associa-se o empreendedorismo corporativo a desafios atuais e futuros dentro da organização, permitindo a seus colaboradores pensar diferente, estimulando e colocando ideias em prática.

Ainda sobre o empreendedorismo corporativo, Hashimoto (2013, p.9) relata que “A organização pode prover as condições necessárias para que o novo negócio floresça com menos riscos e protegido de condições adversas externas, sobretudo no estágio inicial de sua implantação.” Assim, o empreendedorismo corporativo é a soma de inovação e a prática que a organização desenvolve, permitindo a sua renovação e a implementação de novos negócios.

Dornelas (2004) relaciona o empreendedorismo corporativo a busca de oportunidades, criação de valor, fazer diferente e a constante busca da inovação dentro das organizações, que pode ser desenvolvida pela aplicação do empreendedorismo interno.

Para Costa *et.al* (2005) é necessário a mudança de comportamento dentro das organizações. O desafio está na descoberta de um novo tipo de líder corporativo, ou seja, líder que aborda de forma criativa e empreendedora os problemas, e que se sinta bem no gerenciamento de mudanças.

É importante destacar que a finalidade do empreendedorismo corporativo é cada vez mais abrangente, e, atualmente, as organizações são reconhecidamente pouco empreendedoras. Por isso, estão mudando sua forma de atuar promovendo um ambiente voltado à inovação (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015).

A prática do empreendedorismo corporativo acontece em empresas que acreditam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Dessa forma, é necessário uma mudança comportamental que permita o surgimento de novos modelos de negócios e projetos dentro das organizações.

2.2 Inovação e Empreendedorismo

A inserção do empreendedorismo corporativo por meio de estratégias de inovação e competitividade é capaz de alavancar os negócios de uma organização. E



cada vez mais essa renovação aponta fatores positivos, tanto para a empresa quanto para o seu cliente, tendo em vista que intensifica o nível de satisfação de ambos, pois é mediante a identificação de empreendedorismo corporativo nas empresas que surgem novos negócios ou projetos inovadores.

Nesse sentido Drucker (2013, p. 349) destaca que:

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou um órgão específico de todas as instituições contemporâneas, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade.

O empreendedorismo se caracteriza como uma forma de inovação e pela transformação de ideias em novos negócios. Dessa forma, as organizações empreendedoras devem incentivar seus colaboradores a buscar as oportunidades, tratando o risco como fator de mudança (COSTA *et.al.* 2007).

A ideia de inovação é caracterizada como uma criação ou renovação de algo já existente, dessa forma, a persistência e a busca de soluções para alavancar as atividades econômicas é essencial, pois a partir desse momento é possível enxergar um crescimento no desenvolvimento econômico.

A inovação, especialmente, desencadeia uma série de efeitos, entre eles o estímulo ao crescimento, o aumento da demanda de novos produtos e de novos processos e a elevação dos investimentos, impulsionando, assim, o aparecimento de outras inovações que, em conjunto, alavancam as atividades econômicas, gerando o próprio desenvolvimento do sistema econômico (MARCONDES; CAVALCANTI; FARAH, 2012, p.61).

Dessa forma, o comportamento empreendedor se fundamenta a partir da inovação, da motivação ao trabalho criativo, com o intuito de contribuir com o desenvolvimento da empresa e suas expectativas nos processos empresariais (COSTA *et.al.* 2007).

Pode-se definir que a inovação “está associada à introdução, com êxito, de um produto e/ou serviço no mercado, ou de um processo, método ou sistema na organização, obtendo vantagem competitiva” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p.25).

Para Dornelas (2001) a inovação é o início do processo empreendedor, a qual é influenciada por fatores pessoais e o ambiente. A Figura 1 retrata os diversos fatores que influenciam a origem e o desenvolvimento de um novo negócio.

Figura 1 – Fatores que influenciam no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2001).

Conforme a Figura 1, os fatores externos, ambientais e sociais são cruciais para o surgimento de novas empresas. O início do processo empreendedor é influenciado pelo ambiente em que as chances são percebidas e a capacidade criadora é valorizada.

A inovação, origem do processo, conduz o empreendedor a assumir riscos despertando a criatividade, desenvolvendo novos planos de negócios e idealizando novos resultados, porém, é necessário a integração com os demais fatores disponíveis na organização, para que desta forma possa contribuir com o desenvolvimento.

A inovação, criação e transformação caminham juntas quando se busca uma abordagem completa do empreendedorismo corporativo. Para tanto, uma visão de iniciativa, independência e confiança devem estar associadas para que haja uma integração entre empreendedores corporativos e suas organizações.

2.3 Perfil do Empreendedor Corporativo

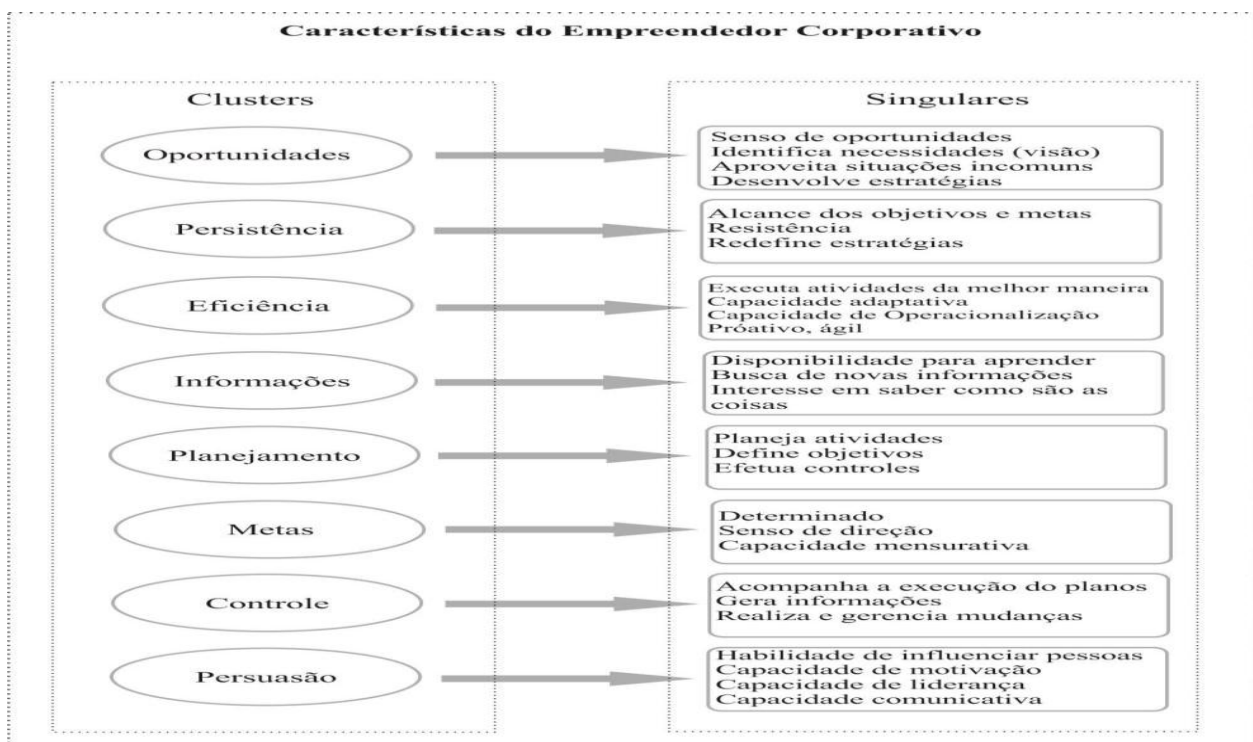
Para Dornelas (2008) “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Assim, observa-se a

importância de ser ter uma equipe de colaboradores que pensem e busquem o novo, o diferente, colaborando para o crescimento pessoal e da organização.

O empreendedor possui forte capacidade de associar seus conhecimentos às necessidades e problemas do mercado, criando suas próprias oportunidades. A criatividade e imaginação são fortes combinações para que um empreendedor pense diferente do restante das pessoas, conseguindo a definição clara de suas metas e objetivos.

Hashimoto (2013) ressalta que o empreendedor vislumbra oportunidades e ideias inovadoras, transformando as possibilidades em função de uma visão do futuro. Assim, o empreendedor constrói cenários que de alguma forma se alinham com as estratégias corporativas. De acordo com Rodrigues e Teixeira (2015), o empreendedor corporativo possui as características fundamentais, as quais são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Características do Empreendedor Corporativo



Fonte: Rodrigues e Teixeira (2015)

A partir dessas características do empreendedor corporativo, observa-se características singulares sintetizadas, ou seja, é uma pessoa que não se limita aos seus



próprios talentos, conduzindo o ato de empreender recursos adquiridos com experiência e conhecimento (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015).

Para os autores acima citados, são oito grupos de características do empreendedor corporativo, os quais foram alocados em *clusters* (aglomerados) que, ao final dão origem a um *framework* (estrutura):

● **Oportunidades:** Aspecto visionário do empreendedor que busca novas oportunidades, sejam elas atuais ou futuras. Capacidade de desenvolver novos negócios dentro de organizações já existentes.

● **Persistência:** Capacidade de manter-se focado para o alcance de seus objetivos, mesmo diante das mudanças econômicas. Possui enorme entusiasmo em conseguir realizar algo novo, enfrenta oposição dos competidores e dos próprios consumidores.

● **Eficiência:** Profissional que se destaca dentro da organização por ser proativo e propenso a riscos, é dotado de capacidade para criação de riquezas com a combinação de recursos já existente na empresa.

● **Informações:** Busca novas informações para saber como as coisas funcionam e são feitas, para fazê-las da melhor forma dentro da organização. Profissional que não se limita aos seus próprios talentos, indo em busca de recursos interdisciplinares adquiridos através de novos conhecimentos.

● **Planejamento:** Como um planejador, possui habilidade de executar, mas também de controlar, o que permite uma condição mais segura no processo tomador de decisão. Esse profissional contribui para as perspectivas estratégicas da organização, possuindo grande capacidade de liderança para instituir a inovação.

● **Metas:** Capacidade de mensurar riscos no meio econômico, age com sensatez pelo desejo de conquista dos seus objetivos, além de ser determinado e autoconfiante.

● **Controle:** Gerencia as mudanças dentro da organização acompanhando a execução de seus planos. Considerado como um profissional inovador, se preocupa em estabelecer melhorias nos processos organizacionais.

● **Persuasão:** Habilidade de influenciar pessoas tem alto nível de compromisso com o que faz. Cria um clima onde as pessoas são incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido, criando um comprometimento com o seu trabalho e com a organização.

Todos esses fatores alocados são conceitos que alimentam a mente de um empreendedor. É preciso ter habilidades capazes de coloca-las em prática para que possam explorar as oportunidades, correr riscos calculados e estabelecer metas.

2.4 Competências do Empreendedor Corporativo

O conceito de competência individual pode ser entendido a partir do conceito de qualificação, bastante utilizado em décadas anteriores. A qualificação foi sempre usada na relação ao cargo e função de uma organização, focando a formação técnica ou educacional da pessoa ocupante do cargo.

As competências do empreendedor se destacam com rapidez, sendo consideradas como um elo entre o conhecimento e a estratégia. Alguns autores enfatizam que o capital intelectual, um ativo intangível, tem como característica as habilidades, valores e atitudes das pessoas que participam do núcleo decisório de uma organização (LENZI *et.al*, 2012).

Nesse sentido, ainda que a pessoa muitas vezes possua o conhecimento necessário para sua colocação no mercado, falta a união destes conhecimentos com atitudes que estejam interligadas as suas habilidades, para entregar-se à organização por meio de suas ações que demonstrem sua competência (LENZI *et.al*, 2014).

Na visão de Zarifian (2001), as características empreendedoras estão relacionadas às competências dos empreendedores, pois no ambiente empresarial estas singularidades de comportamento se traduzem em forma de competências.

No âmbito geral das organizações é possível que se configurem algumas características tanto para a empresa, quanto para os indivíduos no que diz respeito as competências, as quais são apresentadas na Figura 3.

Figura 3 - Características das competências para gestão de pessoas

Para a Organização	<ul style="list-style-type: none">• Simplicidade flexibilidade e transparência.• Otimização de recursos e da massa salarial.• Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional.• Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos.• Flexibilidade do modo do trabalho e tecnologia.• Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
Para as Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.• Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado.• Estimulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.• Condições claras e objetivas para a mobilização entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Fonte: Martins (2010)



No âmbito da nova economia se faz necessário um cenário transformador, com isso os empreendedores devem adaptar-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, visando, desta maneira a busca contínua de competências, voltadas a realização das necessidades. Nesse sentido Zarifian (2001) afirma que para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser vista na ação. A maneira como o indivíduo articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na demonstração da mesma.

No Quadro 1 é possível perceber a divisão das competências em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder, os quais verifica-se diversas competências caracterizadas por comportamentos evidentes do empreendedor.

Quadro 1 - Competências Empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO

Busca de oportunidades e iniciativa:

- faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;
- age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
- aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Correr riscos calculados:

- avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Exigência de qualidade e eficiência:

- encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;
- age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
- desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Persistência:

- age diante de um obstáculo;
- age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.

Comprometimento:

- faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;
- colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.



CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Busca de informações:

- dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Estabelecimento de metas:

- estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;
- define metas em longo prazo, claras e específicas;
- estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.

Planejamento e monitoramento sistemáticos:

- planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;
- constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças
- mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

CONJUNTO DE PODER

Persuasão e rede de contatos:

- utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e autoconfiança

- busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
- mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Cooley (1990)

Para Cooley (1990) o indivíduo empreendedor possui competências empreendedoras, as quais foram alocadas em conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder, onde observa-se características fundamentais para quem quer se tornar um empreendedor tais como: a persistência, a busca de informações e metas, o comprometimento, entre outros.

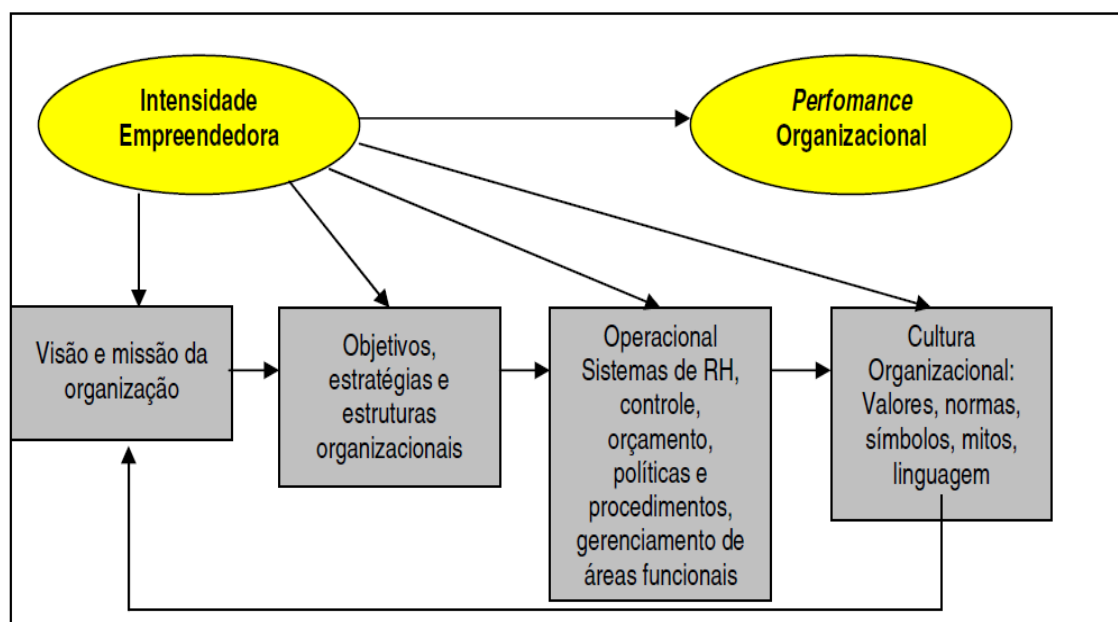
2.5 Empreendedorismo como Estratégia de Gestão

As estratégias são necessárias quando as oportunidades e ideias surgem como forma de favorecer a transformação de ideias em produtos e serviços melhores aos clientes.

O empreendedorismo deve ser visto e agregado de forma associada em toda a organização e não apenas como um combate isolado que acontece esporadicamente, ou seja, não se trata apenas de atos de uma pessoa ou grupos de pessoas (COSTA *et.al.* 2005).

Nesse contexto, a orientação empreendedora está presente e pode influenciar na visão e na missão da organização e consequentemente suas estratégias, objetivos e estruturas, modificando os processos internos e entusiasmando de forma positiva a cultura organizacional (COSTA *et.al.* 2007), o que é ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Integração estratégica do empreendedorismo na corporação



Fonte: COSTA *et.al.* 2007

Assim, tem-se que o empreendedor corporativo possui um papel fundamental como agente do processo de gestão, pois além de formular e implementar estratégias, também contribui de forma significativa com a performance organizacional (COSTA *et.al.* 2007).



O empreendedorismo se caracteriza como forma de fazer a inovação acontecer. Desta forma, as pessoas são responsáveis pelas transformações de ideias, utilizando-as para novos negócios. Contudo, as organizações empreendedoras são as responsáveis por incentivar as iniciativas empreendedoras das pessoas, buscando oportunidades como fator para a mudança.

3- METODOLOGIA

Este estudo apresenta uma análise dos fatores principais referentes à prática empreendedora na Empresa Realce Calçados, filial Guarabira-PB, localizada no centro da cidade, a qual é caracterizada por vendas no comércio varejista de calçados e confecções há mais de 20 anos no mercado.

Para tanto, foram elencados pontos essenciais para esta discussão organizados em momentos de observação e interação com a utilização de questionários visando conhecer o perfil e as competências do quadro de vendedores da empresa. Em seguida, foi feita a pesquisa *inlócus*, a partir da elaboração e aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado realizado com o gerente administrativo da empresa Realce Calçados Guarabira-PB, com o intuito de identificar o processo e a aplicação de empreendedorismo corporativo na empresa, como também foram aplicados questionários com os vendedores da empresa, em que, de um universo total de 36 vendedores, a amostra foi de 30 vendedores que concordaram em participar da pesquisa.

As perguntas foram elaboradas a partir da adaptação do questionário proposto por Dornelas (2008), de modo a contemplar os modelos de Rodrigues e Teixeira (2015) e Cooley (1990), permitindo levantar informações relacionadas ao perfil e competências empreendedoras do quadro de vendedores da empresa.

Os questionários utilizados na pesquisa com os vendedores continham 34 questões fechadas, divididas em seis grupos de características relativas ao perfil e às competências do empreendedor corporativo, a saber: Persistência; Oportunidades; Eficiência; Informações; Planejamento, Metas e Controle; Persuasão. Tais questões foram estruturadas em uma escala *likert*, em que o participante escolhia entre: nunca, raramente, algumas vezes, quase sempre, e sempre. Nesse sentido Cummins e Gullone



(2000) afirmam que as propriedades básicas de uma escala tipo *likert* são confiabilidade, validade e sensibilidade

Escolheu-se a empresa Realce Calçados-Guarabira/PB por se tratar de uma das maiores empresas de varejo da cidade de Guarabira, bem como uma das que mais oferece oportunidades de empregos, inclusive para aqueles que buscam o primeiro emprego. Além disso, a facilidade de acesso à empresa também foi uma das razões de escolha, já que a pesquisadora trabalha na mesma.

Portanto, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa, buscando assim, conhecer melhor o campo a ser pesquisado. Quanto à pesquisa qualitativa, Denzin e Lincon (2006, p. 16) falam que “A pesquisa qualitativa é em si mesma, um campo de investigação. Ela atravessa disciplinas, campos e temas.” Por sua vez, a pesquisa quantitativa analisa a quantificação tanto na coleta de informações quanto seu tratamento utilizando-se de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados foi realizada entre os dias quinze e vinte de Julho de 2016. Após coletados, os dados da entrevista foram transcritos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual é uma importante ferramenta na condução da análise de dados qualitativos. Nesse sentido, Bardin (1977) se refere à análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplica a discursos diversificados.

Já os dados coletados por meio da aplicação de questionários com os vendedores, foram tratados e analisados utilizando-se tabelas e gráficos do Excel.

4 -ANÁLISE E RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados está organizada de acordo com a sequência dos objetivos estabelecidos, que são: 1) Identificar o perfil de empreendedor corporativo dos funcionários da Realce Calçados; 2) Identificar as competências para alavancar o empreendedorismo corporativo na empresa; e, 3) Verificar se o empreendedorismo corporativo é aplicado como recurso estratégico e inovativo na organização, ressaltando que os objetivos 1 e 2 foram analisados em conjunto, devido a proximidade dos conceitos que são abordados nos modelos teóricos utilizados. Antes disso, foi feito um breve histórico da empresa objeto do estudo.



4.1 Histórico da Empresa Realce Calçados Guarabira-PB

A empresa Realce Calçados e Confeções LTDA. Iniciou suas atividades no mercado varejista há mais de vinte anos, onde o diretor geral fundou a sua primeira loja em João Pessoa, e logo após, a segunda na cidade de Sapé. Cerca de 17 anos atrás, foi a vez da empresa inaugurar a filial na cidade de Guarabira.

Hoje, o Grupo Realce Calçados tem vinte e cinco lojas distribuídas nos estados da Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará, em que o grupo trabalha no ramo de calçados, confecções e acessórios. Dando ênfase a Realce Calçados da cidade de Guarabira verifica-se um bom número de funcionários, contando hoje com um quadro de 68 funcionários, distribuídos nos setores de crediário, caixa, escritório administrativo, cobrança, e, estoque e vendas.

4.2 Perfil e Competências do Empreendedor Corporativo

Os quesitos dos questionários aplicados com trinta vendedores da Realce Calçados Guarabira-PB foram organizados de acordo com os grupos de indicador do perfil e das competências do empreendedor corporativo. Dessa maneira, a primeira análise diz respeito aos quesitos inclusos no grupo persistência. A Tabela 1 apresenta o registro dessas informações.

Tabela 1- Persistência

QUESITO	NUNCA	RARAMENTE	VEZES ALGUMAS	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Proatividade na tomada de decisão	53,3%	13,3%	6,7%	10%	16,7%
Sou persistente, obstinado	3,3%	40%	26,7%	16,7%	13,3%
Disciplina, dedicação	17,2%	10,3%	6,9%	27,6%	37,9%
Persistência em resolver problemas	20,7%	17,2%	13,8%	17,2%	31%
Disposição ao sacrifício para atingir metas	11,5%	3,8%	23,1%	19,2%	42,3%
Imersão total nas atividades que desenvolve	6,7%	13,3%	20%	10%	50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)



Neste primeiro grupo de quesitos persistência, pôde-se perceber que a maioria dos pesquisados afirmaram nunca tem proatividade na tomada de decisão (53,3%). Em contrapartida, a metade apresenta imersão total nas atividades que desenvolve (50%), e disposição ao sacrifício para atingir metas (42,3%).

A Tabela 2 mostra os resultados relativos aos quesitos inclusos no grupo oportunidades.

Tabela 2- Oportunidades

QUESITO	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes	46,7%	13,3%	10%	10%	20%
É dirigido pelo mercado (<i>market driven</i>)	0%	16,7%	46,7%	20%	16,7%
Obsessão em criar valor e satisfazer aos clientes	3,3%	10%	10%	20%	56,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A obsessão em satisfazer aos clientes (56,7%) demonstra uma necessidade de reconhecimento do trabalho para que não existam reclamações quanto ao serviço prestado. Por outro lado, os pesquisados nunca procuram ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes (46,7%), o que pode indicar que não existe uma importância com o que o cliente procura, mas apenas uma necessidade que ele não reclame posteriormente. Mesmo assim, é importante destacar o fato de que os sujeitos pesquisados apontaram que algumas vezes (46,7%) são dirigidos pelo mercado (*market driven*), indicando que os vendedores procuram manter-se atualizados com as tendências do mercado.

Na Tabela 3 encontram-se os dados relativos aos quesitos inclusos no grupo eficiência.

Tabela 3- Eficiência

QUESITO	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Toma riscos calculados	43,3%	26,7%	10%	3,3%	16,7%



(analisa tudo antes de agir)					
Procura minimizar os riscos	13,3%	10%	43,3%	16,7%	16,7%
Tolerância às incertezas e falta de estrutura	13,3%	26,7%	20%	10%	30%
Tolerância ao estresse e conflitos	10,3%	17,2%	17,2%	10,3%	44,8%
Hábil em resolver problemas e integrar soluções	3,3%	6,7%	20%	36,7%	33,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Pelo indicador eficiência, percebeu-se que 43,3% afirmaram nunca tomar riscos calculados, ou seja, não analisam os riscos antes de agir, o que é fundamental para avançar nas características de um intraempreendedor. Entretanto, algumas vezes (43,3%) procuram minimizar os riscos. Ainda pôde-se destacar que 44,8% afirmaram sempre ter tolerância ao estresse e conflitos.

A Tabela 4 apresenta as respostas sobre os quesitos do grupo informações.

Tabela 4- Informações

QUESITO	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Não-convencional, cabeça aberta, pensador	53,3%	16,7%	0%	6,7%	23,3%
Não se conforma com o <i>status quo</i> (a forma como as coisas são)	16,7%	26,7%	30%	20%	6,7%
Hábil em se adaptar a novas situações	6,7%	26,7%	16,7%	30%	20%
Busco novas informações para saber como as coisas funcionam e são feitas	10%	13,3%	20%	26,7%	30%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Um total de 53,3% dos pesquisados assumem não possuir um espírito visionário (não-convencional, cabeça aberta, pensador), o que pode torná-los reprodutores de modelos já definidos. Empreendedorismo corporativo é uma prática que exige a



colaboração de funcionários pró-ativos e inovadores. Entretanto, 30% sempre estão em busca do conhecimento de procedimentos, inovações e informações.

Na Tabela 5 estão dispostos os dados relativos aos quesitos do grupo planejamento, metas e controle.

Tabela 5- Planejamento, Metas e Controle

QUESITO	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Orientação a metas e resultados	17,2%	6,9%	20,7%	17,2%	37,9%
Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados	13,3%	33,3%	20%	13,3%	20%
Não se preocupa com status e poder	13,3%	13,3%	23,3%	20%	30%
Autoconfiança	16,7%	16,7%	16,7%	10%	40%
Não tenho medo de falhar	3,3%	13,3%	20%	26,7%	36,7%
Ciente de suas fraquezas e forças	3,4%	6,9%	6,9%	27,6%	55,2%
Tem senso de humor e procura estar animado	55,2%	3,4%	3,4%	10,3%	27,6%
Tem iniciativa	0%	39,9%	32,1%	17,9%	10,7%
Poder de autocontrole	24,1%	0%	6,9%	37,9%	31%
Preocupo-me em estabelecer melhorias nos processos organizacionais	0%	20,7%	31%	13,8%	34,5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

É importante destacar o quesito animação, onde 55,2% dos pesquisados admitiram não possuir bom humor nem demonstrar animação para os clientes. Esta falha pode comprometer as vendas e pode ser um sinal de insatisfação dos vendedores. Mas a autoconfiança se destaca com 40%, o que pode ser um indicador para ser melhor trabalhada essa característica na empresa. Além disso, 55,2% afirmaram conhecer suas fraquezas e forças, o que pode demonstrar que os entrevistados se preocupam em conhecer suas potencialidades.

A Tabela 6 traz os dados relativos aos quesitos inclusos no grupo persuasão.

Tabela 6- Persuasão

QUESITO	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
---------	-------	-----------	---------------	--------------	--------



Transmite integridade e confiabilidade	10,3%	20,7%	10,3%	34,5%	24,1%
É paciente e sabe ouvir	3,6%	17,9%	14,3%	32,1%	32,1%
Sabe construir times e trabalhar em equipe	10,3%	6,9%	13,8%	27,6%	41,4%
Tenho habilidade para influenciar as demais pessoas em busca da realização de um objetivo	13,8%	17,2%	27,6%	24,1%	17,2%
Desenvolvo e fortaleço minha rede de relacionamento interna e externa a empresa	6,9%	6,9%	20,7%	34,5%	31%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Um bom indicador é que grande parte afirmou ser paciente e saber ouvir (32,1%). Outro bom resultado é o fato de que muitos disseram que quase sempre (34,5%) transmitem integridade e confiabilidade. Além disso, pontos importantes como saber construir times e trabalhar em equipe, e a capacidade de desenvolver e fortalecer relacionamentos internos e externos a empresa aparecem com bons índices, (41,4%) e (34,5%), respectivamente, o que demonstra ser um ponto positivo para a Realce Calçados Guarabira-PB.

4.3 Empreendedorismo Corporativo como Recurso Estratégico e Inovativo na Organização.

Após identificar as características empreendedoras dos sujeitos pesquisados na Realce Calçados Guarabira-PB, foi aplicado um questionário com um total de cinco questões com o gerente administrativo da empresa, a fim de verificar se as características empreendedoras dos vendedores são aplicadas como recurso estratégico e inovativo na empresa.

O gerente administrativo afirma que a empresa se mantém aberta para que os funcionários possam contribuir com ideias e sugestões de melhoria, respeitando toda e qualquer opinião, pois isso é necessário para que a empresa possa prosperar, como pode ser visto em sua fala.

Eles contribuem para o crescimento e o desenvolvimento da empresa Realce Calçados de Guarabira. Por meio de reuniões é dado o espaço para que todos os funcionários possam expor suas ideias e opiniões. Porém, nem todos



têm interesse ou desejam colocar suas ideias em exposição. Outro importante papel de nós gestores é receber qualquer ideia por mais estranha que pareça e tratá-la pensando no crescimento profissional de cada funcionário dentro da organização (GESTOR ADMINISTRATIVO, 2016).

É necessário destacar o fato de que embora a empresa possibilite que seus funcionários expressem suas opiniões, alguns optam por não fazer. Isso pode ser um reflexo do que foi verificado na Tabela 4, em que 53,3% assumiram não possuir um espírito visionário, ou seja, a maioria dos funcionários pode não perceber a real importância de ter um papel mais ativo para o desenvolvimento da empresa.

Mesmo assim, o gestor administrativo diz que busca incentivá-los a sugerirem novas ideias, mostrando a eles que contribuindo para a gestão da empresa também estarão contribuindo para o próprio crescimento pessoal e profissional. Pode-se confirmar isso, na sua fala:

Através de diálogos individuais, nós gestores passamos um determinado grau de confiança, onde eles com novas ideias podem contribuir com o crescimento pessoal, profissional e da empresa, afinal, o funcionário motivado nos oferece um serviço de boa qualidade, proporcionando isso para nossos clientes (GESTOR ADMINISTRATIVO, 2016).

O gestor administrativo afirma ainda que a Realce Calçados Guarabira-PB recebe bem e costuma utilizar novas ideias dos funcionários. Seu entendimento é de que: “o ótimo resultado que temos em nossa loja é reflexo do trabalho realizado em equipe, [...]”. Dessa maneira, o entrevistado confirma que os funcionários participam das decisões estratégicas da empresa, afirmando que:

É bem verdade que alguns são bem mais criativos, o que tem nos ajudado a criar ações de marketing e de propagandas para que juntos possamos alcançar cada vez melhores resultados. E a Realce Calçados Guarabira consegue fazer com que seus funcionários visem o crescimento interno e que através de ideias inovadoras consigam promoções dentro da empresa. Um exemplo são funcionários que se encontram em uma função, mas com o passar do tempo identificamos que ele em outra determinada função pode contribuir ainda mais (GESTOR ADMINISTRATIVO, 2016).

Nesse sentido, além de obter novas ideias dos funcionários que possam melhorar a estratégia de atuação da organização, para o gestor administrativo é fundamental gerir bem as pessoas, aproveitando melhor as capacidades que cada funcionário possui em



atividades que sejam compatíveis com tais capacidades para alcançar melhores resultados para a empresa.

Quando questionado sobre um exemplo de atividade ou processo organizacional que foi posto em prática ou melhorado por meio da sugestão de algum funcionário, o gestor administrativo mencionou justamente duas práticas que envolvem a gestão de pessoas.

Um exemplo mais recente é a criação de um novo projeto que visa à melhoria na forma de gerir pessoas, não só dentro da empresa Realce Calçados Guarabira, mas também em todo o grupo Realce. Outra ideia bastante valiosa foi a mudança na forma de selecionar pessoas para fazer parte do quadro de funcionários, onde hoje a partir dessa criação conseguimos enxergar melhor o perfil dos candidatos (GESTOR ADMINISTRATIVO, 2016).

Assim, o gerente administrativo relata a aplicação positiva do potencial criativo de seus funcionários. Nesse sentido Dornelas (2008) fala que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades. Dessa forma, o empreendedorismo, quando inserido nas organizações como estratégia competitiva, consegue atuar positivamente possibilitando as organizações um diferencial no mercado.

5-CONCLUSÃO

Por meio dos dados obtidos por meio da aplicação de questionários com trinta vendedores, e com a realização de entrevista com o gestor administrativo da empresa Realce Calçados Guarabira-PB, foi possível alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

Com relação ao perfil e as competências do empreendedor corporativo, as características que mais se destacam são as do grupo persuasão, pois quatro dos cinco quesitos que estão inclusos neste grupo receberam maior percentagem de frequência entre aqueles que responderam quase sempre ou sempre ser paciente e saber ouvir o cliente, transmite integridade e confiabilidade, saber construir times e trabalhar em equipe, e, ter capacidade de desenvolver e fortalecer relacionamentos internos e externos a empresa. Isso demonstra que os funcionários são incentivados a fazer mais



do que o mínimo exigido, criando um comprometimento com o seu trabalho e com a organização, assim como apontado por Rodrigues e Teixeira (2015).

Ainda é possível destacar o grupo oportunidades, já que dois dos três quesitos relativos a este grupo obtiveram a maioria das respostas entre as frequências quase sempre e sempre. Nesse sentido, os funcionários afirmam ter obsessão em satisfazer os clientes e serem dirigidos pelo mercado (*market driven*). Por outro lado, a maioria dos funcionários também dizem não buscar ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes, ou seja, eles se preocupam em atender bem os clientes e seguir as tendências do mercado, mas ainda não têm pro-atividade para identificar por eles mesmos o que os clientes precisam e desejam para, assim, tomar atitudes que levem a empresa a desenvolver melhor suas atividades.

Assim, os vendedores da Realce Calçados Guarabira-PB demonstram ser empreendedores potenciais, pois apesar de possuírem algumas das características de um empreendedor precisam reconhecer que podem ter uma participação mais ativa no processo de gestão da empresa.

Quanto a utilização do empreendedorismo corporativo como recurso estratégico e inovativo na empresa, foi possível perceber que o gerente administrativo a Realce Calçados Guarabira-PB tem o comprometimento e desenvolve ações para que os funcionários possam contribuir com novas ideias, contudo, a organização deve estimular ainda mais os funcionários, transformando o ambiente propício à inovação e fazendo prosperar no âmbito organizacional a figura do empreendedor corporativo.

Pode-se perceber que o gerente administrativo implementa as ideias de seus funcionários da melhor forma, e, se possível, as coloca em prática de acordo com as políticas da empresa. No entanto, é necessário que haja um melhor emprego do intraempreendedorismo para que os funcionários entendam seu papel enquanto empreendedor dentro da empresa, já que muitos não sabem o que significa o empreendedorismo corporativo, pois seis dos trinta e seis vendedores se recusaram a responder a pesquisa por não saber do que se tratava. Entre os entrevistados, alguns não sabem decifrar corretamente suas ideias e iniciativas enquanto intraempreendedor, diante disso, a necessidade do melhor investimento da prática.

O desafio da organização é fazer com que o empreendedorismo corporativo seja visto e implementado de forma integrada em toda a empresa e não apenas de forma



isolada que acontece esporadicamente (DORNELAS, 2008), nesse sentido observa-se que a empresa Realce Calçados necessita influenciar não apenas um grupo de pessoas, mas todos da organização com orientações empreendedoras, tendo um impacto direto e positivo no desempenho de seus funcionários. Com isso, a empresa estará cada vez mais apta a continuamente buscar oportunidades do mercado e se antecipar às mudanças competitivas do seu ambiente.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

DENZIN, N.K; LINCON, Y. **S.O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Márcia Beatriz; REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

COSTA, Marino Alexandre; CERICATO, Domingo; MELO, De Antonio Pedro. **Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas**: Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro 2007.

_____. **Empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas**: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

CUMMINS, Robert A. e GULLONE, Eleonora. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In. **Second International Conference on Quality of Life in Cities**, Singapore, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: conceitos e aplicações**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, abril/junho 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2013.



HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. 3 ed. Paulo: Saraiva, 2013.

LENZI, Fernando César. RAMOS, Flávio. MACCARI, Emerson Antonio. MARTENS, Cristina Dai Pra. **O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras na Administração Pública: Um Estudo com Empreendedores Corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina**. Gestão e Regionalidade. Vol. 28. Nº 82. 2012.

LENZI, Fernando César. SANTOS, Silvio Aparecido dos. CASADO, Tânia. KUNIYOSHI, Márcio Shoití. **Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina**. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2014.

MARCONDES, Luciana Passos; CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias. **Empreendedorismo: Estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, Diego. **O processo de empreendedorismo corporativo na volvo do Brasil: universidade do vale do Itajaí**. Balneário Camboriú, 2010

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Daniel; TEIXEIRA, Rafael. **As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias**: Revista Ibero-Americana de Estratégia – Riae, vol. 14, N. 1. Janeiro/Março. 2015.

SAUTU, Ruth. **Todo es teoria: objetivos y métodos de investigación**. – la ed. – Buenos Aires: Lumiere, 2005.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA.
CAMPUS GUARABIRA
CST – GESTÃO COMERCIAL**

APÊNDICE

Você está convidado (a) a responder este roteiro de entrevista que faz parte da coleta de dados da pesquisa **O PROCESSO E A APLICAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NA EMPRESA REALCE CALÇADOS** de conclusão do curso de Tecnólogo em Gestão Comercial do IFPB (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus Guarabira-PB) sob responsabilidade da pesquisadora Lucinalva Horácio Rodrigues, sob orientação da Ma. Katarina Chaves Lacerda.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Desde já, agradecemos pela sua colaboração nessa pesquisa.

Katarina Chaves Lacerda
Orientadora

Lucinalva Horácio Rodrigues
Orientando de TCC



E-mail: katarinalacerda@gmail.com

E-mail: lucinalvarodrigues2013@hotmail.com

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:	
E-mail:	Tel.:
Formação:	
Cargo que ocupa:	
Quanto tempo ocupa o cargo:	
Deseja receber os resultados da pesquisa?	

1- Os funcionários costumam contribuir com ideias e sugestões de melhoria? De que maneira isso ocorre?

2 – A empresa recebe bem e costuma utilizar novas ideias dos funcionários?

3 – A empresa incentiva os funcionários a sugerir novas ideias? De que maneira isso ocorre?

4 – Os funcionários participam das decisões estratégicas da empresa? De que maneira isso ocorre?

5 – Você pode citar um exemplo de alguma atividade ou processo organizacional que foi posto em prática ou melhorado por meio da sugestão de algum funcionário?



ANEXO

Questionário sobre o Perfil e Competências do Empreendedor Corporativo

Este questionário compõe-se de 34 afirmações breves. Leia cada afirmação cuidadosamente e marque um X nas colunas de 1 a 5 para cada uma das características que identifiquem sua atuação na empresa.

Características do Perfil do Empreendedor Corporativo	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
	1	2	3	4	5
Persistência					
1. Proatividade na tomada de decisão.					
2. Sou persistente, obstinado.					
3. Disciplina, dedicação.					
4. Persistência em resolver problemas.					
5. Disposição ao sacrifício para atingir metas.					
6. Imersão total nas atividades que desenvolve.					
Oportunidades					
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes.					
8. É dirigido pelo mercado (<i>market driven</i>).					
9. Obsessão em criar valor e satisfazer aos clientes.					
Eficiência					
10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir).					
11. Procura minimizar os riscos.					
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura.					
13. Tolerância ao estresse e conflitos.					
14. Hábil em resolver problemas e integrar soluções.					
Informações					
15. Não-convencional, cabeça aberta, pensador.					
16. Não se conforma com o <i>status quo</i> (a forma como as coisas são).					
17. Hábil em se adaptar a novas situações.					
18. Busco novas informações para saber como as coisas funcionam e são feitas					
Planejamento, Metas e Controle					
20. Orientação a metas e resultados.					
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados.					
22. Não se preocupa com <i>status</i> e poder.					
23. Autoconfiança.					
24. Não tenho medo de falhar.					
25. Ciente de suas fraquezas e forças.					
26. Tem senso de humor e procura estar animado.					
27. Tem iniciativa.					



28. Poder de autocontrole.					
29. Preocupo-me em estabelecer melhorias nos processos organizacionais.					
Persuasão					
30. Transmite integridade e confiabilidade.					
31. É paciente e saber ouvir.					
32. Sabe construir times e trabalhar em equipe.					
33. Tenho habilidade para influenciar as demais pessoas em busca da realização de um objetivo.					
34. Desenvolvo e fortaleço minha rede de relacionamento interna e externa a empresa					
TOTAL					

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008)