

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA *STARTUP* UPME BRASIL

Tiago Azevedo Rodrigues

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

tiagoazevedor@hotmail.com

Luciana Freire de Lima Marinho

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduada em Administração pela UECE. Coordenadora do curso de Especialização em Estratégia e Empreendedorismo da UECE. Professora substituta da UECE. Professora de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.

l_freire@terra.com.br

Marcos Aurélio Maia Silva

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.

aurelio.maia@uece.br

RESUMO

Objetiva analisar a relação entre empreendedorismo corporativo e a gestão estratégica da *startup* Upme Brasil. O referencial teórico abordou o empreendedorismo corporativo enquanto estratégia de gestão, trazendo, inicialmente, o olhar estratégico do empreendedor, denotando sua capacidade de gerir o processo de inovação de produtos e processos. Por fim, apresentou-se as características de *startup*. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O questionário foi construído com base no referencial teórico, e aplicado com o responsável pela Upme Brasil. Os dados foram analisados mediante a técnica de análise de semântica com o auxílio do *Iramuteq*. Diante dos achados da pesquisa pode-se evidenciar que as teorias do empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão, propicia a construção de organizações inovadoras, que transcende a forma estrutural tradicional, possibilitando a alavancagem da vantagem competitiva, mediante atividades de soluções de problemas, de forma criativa sistêmica, cooperativa, cultural e ética, competências que associadas aos diversos níveis estratégicos, contribuem para melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sucesso da organização e de seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Empreendedorismo Corporativo. *Startup*.

ABSTRACT

It aims to analyze the relationship between corporate entrepreneurship and the strategic management of the startup Upme Brasil. The theoretical framework addressed corporate entrepreneurship as a management strategy, bringing, initially, the strategic look of the entrepreneur, denoting his ability to manage the process of innovation of products and processes. Finally, the characteristics of startup were presented. The research is characterized as qualitative, of an exploratory and descriptive nature. The questionnaire was built on the basis of the technical referential, and applied with the responsible for UPME Brasil. The data were analyzed using the technique of Semitic analysis with the aid of Iramuteq. In view of the research findings, it can be evidenced that the theories of corporate entrepreneurship as a management strategy, provides the construction of innovative organizations that transcend the traditional structural form, enabling the leverage of Competitive advantage, through problems solutions activities, in a creative, systemic, cooperative, cultural and ethical way, competencies that are associated with the various strategic levels, contribute to improve the quality of life and provide the Success of the organization and its collaborators.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Corporate entrepreneurship. *Startup*.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças decorrentes do processo de globalização vêm fazendo com que as empresas sejam constantemente desafiadas a fazer algo novo, buscando de forma incessantes melhorias, reinventando-se em um processo contínuo de inovação para firmar-se como um diferencial no mercado, garantindo a qualidade e o valor agregado ao cliente (DORNELAS, 2003).

O nível de competitividade que vem anualmente disparando e as constantes mudanças do mercado brasileiro, reforça a ideia de que para as empresas conseguirem destaque no mercado, necessitam de mudanças, inserir novos conceitos em seu planejamento estratégico para a inovação e criação de valor. Com esse novo conceito implantado no planejamento estratégico, é possível ampliar o horizonte de negócios da empresa (DORNELAS, 2003; DRUCKER, 2003).

O espírito empreendedor presente na cultura organizacional deve influenciar no modo de operar da organização, pois a orientação empreendedora pode ter um impacto direto e positivo em seu desempenho, para que essa orientação tenha êxito precisa estar presente e poder influenciar na missão e na visão da empresa, modificando os processos internos, influenciando a cultura organizacional, conseqüentemente suas estratégias, objetivos e estruturas (DORNELAS, 2003).

Transformar ideias em realidades colocando-as em prática dentro da organização é o papel dos intra-empresendedores ou empreendedores corporativos. Estes fazem o que é preciso ser feito, independente se precisará pedir ajuda a outros, ou se está trabalhando em cima de uma ideia própria ou não, são os que agem e fazem o negócio acontecer (PINCHOT, 2004).

O processo onde um grupo ou um indivíduo estão interligados a uma organização já existente, onde renovam ou criam uma nova organização, é o que caracteriza como empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2003), constroem alternativas para desenvolver vantagens competitivas no mercado (COVIN; HORNSBY; KURATKO, 2014). O equilíbrio entre a realidade e o sonho consiste no grande desafio do empreendedor corporativo.

As organizações que estimulam a prática de empreendedorismo corporativo, estão sempre um passo a frente, por se antecipar aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades, fazer o diferente e assumir os riscos calculados. No Brasil, ter

sucesso com empreendedorismo não é tarefa fácil, por isso ter uma gestão estratégica se tornou um trunfo necessário, os que conseguem estabelecer-se no mercado com êxito, alcançou pela ousadia, criatividade, inovação e persistência, acompanhado de uma grande gestão estratégica (DORNELAS, 2003).

Isto posto, quando se fala de empreendedores, têm-se que são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2008).

A grande dificuldade encontrada na prática de se alcançar os objetivos estratégicos, mostra uma lacuna entre o que foi planejado e o que é executado, assim as organizações que apoiam as práticas empreendedoras dentro do ambiente corporativo e de maneira estruturada executa bem seus planos, terá uma maior possibilidade de sucesso, frente a contínua necessidade de adaptação e alteração de rumos encontrados no ambiente competitivo (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Os desafios das empresas relacionadas à implementação das estratégias, a procura por flexibilidade e agilidade nos seus processos e principalmente as mudanças enfrentadas no cenário econômico, são fatores chaves que motivam as realizações de ações voltadas para o empreendedor corporativo (GUEDES, 2009).

A adoção de práticas empreendedoras é um grande diferencial competitivo nas organizações no contexto atual, aos empreendedores cabe a capacidade de controle e execução eficaz, para que na prática tenham uma boa gestão estratégica e competitiva, os que não conseguem executar não costumam alcançar os objetivos almejados e muito menos costumam ter uma segunda chance (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

O empreendedor apresenta características fundamentais pautada na visão estratégica como: habilidade para criar algo que possa melhorar as condições internas a organização, comunidade, e da própria família, capacidade de transformação de ideias existentes em oportunidades, talento para melhorar todo o sistema organizacional, tornando mais eficaz, ágil, seguro, mais econômico, acessível e com técnicas superiores (ÂNGELO, 2003).

Uma pesquisa realizada no ano de 2015 pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) revelou que em cada dez brasileiros adultos, quatro já tem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de uma. No ano em que a pesquisa foi

realizada, a taxa de empreendedorismo no país foi de 39,3%, significando que esse foi o maior índice dos últimos 14 anos e quase o dobro registrado em 2002, quando a taxa foi de 20,9%. Esse número revela que em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou na manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor. A pesquisa mostra ainda que houve uma queda nos últimos três anos em relação aos números de empreendedores que estão criando ou já abriram uma empresa por identificarem uma oportunidade, esse número caiu de 70% para 56% voltando ao mesmo patamar de 2007 (GEM, 2015).

A qualidade do empreendedorismo no Brasil tem melhorado bastante como mostra os dados apresentados no GEM de 2014 a 2015, quando o Brasil ganhou duas posições no *ranking* dos 31 países de economias impulsionadas pela eficiência, indo do décimo para o oitavo lugar, onde a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) apresentou um crescimento de 17,2% em 2014 indo para 21% em 2015. Essas conquistas de expansão do empreendedorismo se deve a alguns fatores como: o apoio das organizações quanto a capacitação, maior acesso as informações sobre negócios, melhoramento de políticas públicas e a criação do Micro Empreendedor Individual (MEI) (GEM, 2015).

Diante das observações feitas no cenário empresarial, administrativo e acadêmico, pode-se observar a relevância do tema empreendedorismo corporativo. Segundo a base de dados do portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) entre os anos de 2008 a 2018 foram publicados por volta de 150 artigos de cunho acadêmico, dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre a temática descrita.

Diante do exposto, o empreendedorismo corporativo torna-se o elemento principal para questões de inovação, competitividade e gestão. Desta forma, o presente artigo tem como questionamento inicial de pesquisa: de que maneira o empreendedorismo corporativo é traduzido na gestão estratégica das *startups*?

Para responder ao problema de pesquisa, esta investigação tem como objetivos: geral - analisar a relação entre empreendedorismo corporativo e a gestão estratégica da *startup* Upme Brasil; e específicos – apontar as características da empreendedora que moldam a gestão da *startup* Upme Brasil; e descrever os fundamentos pertinentes ao empreendedorismo corporativo enquanto estratégia da gestão da empresa.

No sentido de alcançar os objetivos previstos, o estudo tem, além desta introdução, o seguinte conteúdo: na próxima seção, apresenta-se as proposições teóricas que relacionam empreendedorismo enquanto destruição criadora do indivíduo e das organizações, tendo como subseções o olhar estratégico do empreendedor e o empreendedor: criador e criatura, e a seção posterior descreve as *startup*, como uma tipologia de empreendedorismo corporativo; em seguida, é descrita a metodologia do trabalho na seção desenho da pesquisa, que teve como base a aplicação de entrevista, estabelecendo a análise a partir do conteúdo da entrevista, mediante análise semântica; sucede-se a apresentação das discussões e a conclusão.

2 EMPREENDEDORISMO: UMA DESTRUIÇÃO CRIADORA DO INDIVÍDUO E DAS ORGANIZAÇÕES

A essência do empreendedorismo está em fazer a diferença, utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente, buscando oportunidades, estimulando a inovação, e assumindo os riscos calculados (DORNELAS, 2005).

O empreendedor é aquele que contribui para a empresa alavancar suas economias, recursos, motiva talentos e estimula a troca de ideias (CHIAVENATO, 2008). Sua maneira de ver a inovação na prática propicia trazer a centralidade do negócio: as pessoas. Neste contexto, os colaboradores internos ou externos são responsáveis pelas ideias inovadoras, transformando modelos de negócio (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

Portanto as grandes, médias e pequenas organizações estão cada vez mais investindo em empreendedores, estimulando que todos os membros da empresa tenham um espírito empreendedor, afim de estar sempre competitiva e um passo a frente dos concorrentes no mercado, acompanhando as grandes mudanças que diariamente ocorrem no mundo dos negócios, sendo pois o grande desafio integrar pessoas, estrutura e processos (ROBBINS, 2004).

Assim, o empreendedorismo corporativo emerge como protagonista desse novo tempo, tendo como objetivos: estimular funcionários por meio de programas a desenvolverem novas ideias; criar oportunidades em cenários muitas vezes inimagináveis; manter seu negócio competitivo, enxergando oportunidades no mercado, inovando e criando novos negócios; melhorar os produtos e serviços ofertados pela empresa ao cliente, onde a construção e a execução de um bom plano de negócios é um diferencial estratégico; e criar caminho para novas ideias,

transformando-as em resultados geradores de valores significativos a empresa (NONATO, 2018).

Diversas organizações encontram ainda grandes dificuldades de implementar a cultura empreendedora, pois isso depende de uma transformação clara e objetiva de sua cultura existente, tornando essencial que os discursos não fiquem apenas no papel e sejam colocados em prática. Em organizações novas, essas dificuldades tendem a serem menores, principalmente quando os gestores possuem um espírito empreendedor como sua característica principal.

Para que o objetivo estratégico funcione com eficiência, é necessário que gestores e subordinados trabalhem em sintonia, favorecendo assim o trabalho e a troca de informações para a missão da empresa, importante também estimular o compartilhamento de conhecimentos entre os colegas, oferecendo responsabilidade e liberdade estimulando assim a criatividade (DORNELAS, 2008).

Implementar o empreendedorismo nas organizações significa conciliar todos os desafios atuais e futuros, estimular pensamentos diferentes, permitindo a criação de novas ideias, gerando assim novos produtos e serviços sem perder o foco, otimizando os recursos organizacionais (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo no Brasil carece do Governo um olhar especial, mesmo com os relativos progressos. Um estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2013) confirma isto, mostrando que a taxa de empreendedores iniciais (TEA) no Brasil corresponde a 17,3%. Significando que a cada 100 pessoas 17 estão envolvidas com empreendedorismo, 5 por necessidade e 12 por oportunidade. Com 71% dos empreendedores iniciais por oportunidade o Brasil pode ser considerado o país de maior taxa de empreendedorismo do grupo BRICS, formado por Rússia, China, África do Sul, Índia e Brasil, quando em dez anos saltou de 23% para 34,5%, reforçando a importância do mencionado fenômeno para o contexto socioeconômico brasileiro.

Um dos órgãos mais conhecidos dos empreendedores brasileiros é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) onde surgiu por volta do ano de 1990, este busca dar o suporte necessário ao empreendedor no que precisa para abrir uma empresa. A Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) nascida também por volta de 1990, através de programas estabelecidos, o tema empreendedorismo passou a ser interessado pela sociedade

brasileira. Com grande número de instituições com curso nessa área, o Brasil tem um enorme potencial para desenvolver grandes programas de níveis mundiais, de ensino empreendedorismo (DORNELAS, 2008).

O universo educacional tem forte influência na criação de novas empresas, na renovação de posições de comando no mercado, e com isso as Universidades influenciam na mudança de direção abraçadas pelas organizações já existentes, e são nelas onde saem grandes pensadores que são responsáveis por avaliar a economia nacional (BATISTA, 2004).

Ante aos dados históricos do Brasil, verifica-se avanços no número de empreendedores por oportunidade em relação aos empreendedores por necessidade. Dados como esses ainda não são acompanhados por outros aspectos importantes como o rompimento de paradigma cultural, não reconhecendo a valorização de homens e mulheres de sucesso, grandes empreendedores que contribuem ativamente para o aumento da riqueza do país e dificilmente são admirados e reconhecidos, além das políticas públicas voltadas a consolidação do empreendedorismo serem insuficiente no país (DORNELAS, 2008).

Portanto, é de grande importância um maior investimento educacional nesse ramo, política além do acompanhamento dos empreendedores nacionais, mostrando para a sociedade o avanço, a mudança e a importância desse segmento para evolução crescente da economia brasileira, além da diminuição nos números de desempregos no país.

2.1 EMPREENDEDOR: CRIADOR E CRIATURA.

A vida econômica depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de forma diferente, levando o produtor a tomada de decisões geradoras de mudanças no comportamento de consumo, que em determinadas situações, faz-se necessário ensinar aos clientes novas formas de desejar as coisas. Emergindo, assim, o conceito de destruição criadora, ou seja, da substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos (SCHUMEPETER, 1997).

Dornelas (2008) reforça que as grandes transformações ao longo dos tempos fizeram com que se revolucionassem as invenções através da mudança no estilo de vida das pessoas. Pessoas com particularidades especiais questionam, pensam se motivam e empreendem.

Desse modo, os empreendedores precisam atuar com inteligência emocional, equilibrando, em meio as atividades laborais: emoção e razão. Desenvolvendo de forma contínua habilidades e competências para interagir com áreas e setores diversos ao seu foco de investimento (TAJRA, 2014).

Isto só possível, pois o empreendedor é motivado a aprender algo novo todos os dias, não estando preso a padrões convencionais, afora desperta em seus seguidores admiração, reconhecimento, inspiração, entre outras aspirações (DORNELAS, 2008).

No contexto teórico, o empreendedor em sua essência está a frente, antecipando-se aos sinais de novas tendências, vendo o invisível da invenção em uma aplicação prática, que em situações diversas alcança êxito (ROQUE, 2010): tornando-as em inovação. Acrescido a isso, faz a diferença ao utilizar recursos disponíveis de forma efetiva, buscando oportunidades, estimulando a inovação, realizando e assumindo os riscos calculados, tendo como foco nos resultados financeiros e não financeiros (DORNELAS, 2005; TAJRA, 2014).

Ao desenvolver a arte de mudar, de conquistar e de inovar, o empreendedor se caracteriza pela (EMPREENDA E REALIZE, 2013; TAJRA, 2014; SEBRAE, 2014): (1) autoconfiança - convicção de sua capacidade de realizar algo, pois reconhece seu valor, tem a certeza de seu controle emocional diante de frustrações, que surgem ao longo do caminho; (2) boa comunicação - capacidade de passar informações confiáveis e claras aos clientes, fornecedores, investidores, parceiros e colaboradores; (3) criatividade - capacidade de encontrar métodos novos para executar tarefas novas e diferentes do habitual; (4) flexibilidade - capacidade de adaptação às surpresas e aos inconvenientes que podem acontecer todos os dias, evitando a desmotivação e desistência no negócio; (5) iniciativa, que é uma característica que engloba todas características já citadas; (6) liderança - capacidade de incentivar e motivar as pessoas envolvidas criando condições adequadas para que possam contribuir de forma positiva; (7) capacidade de planejamento e controle - articula e pensa antes de agir orientando as ações em todos os departamentos de uma organização, buscando minimizar riscos desnecessários e irracionais; e (8) perseverança - capacidade de lutar, mediante esforço e sacrifício, no intuito de manter-se firme diante das adversidades; e (9) sensibilidade forte para os negócios, sendo capaz de sempre identificar oportunidades.

Isto posto, compreende-se que o empreendedor é aquele indivíduo criativo, inovador, corajoso e que estabelece estratégias que norteiam seu futuro, mediante a criação de projetos e metas, controlando todo processo e busca incessantemente resultados superiores. Sabem exatamente como e quais produtos e serviços devem ser colocados no mercado. Acredita que para alcançar o sucesso, precisa acreditar sempre na sua capacidade, na liderança e está motivado. Maximiza seu desempenho a curto prazo e planeja a longo prazo, é aquele que identifica, analisa, define, decide e monitora o desempenho do seu negócio. É flexível para seguir novos rumos e desviar de problemas que possam surgir no meio do processo.

Por fim, pode-se inferir que os empreendedores são geradores de riqueza, pois conseguem, em prol de um desenvolvimento econômico, aperfeiçoar conceitos de produtos/serviços e processos,

romper paradigmas, criar novos postos e tipos de trabalho, estreitar as relações laborais, suprimir barreiras comerciais e culturais (DORNELAS, 2008).

2.2 O OLHAR ESTRATÉGICO DO EMPREENDEDOR

Para alcançar com êxito os objetivos traçados pela organização é preciso determinar a melhor estratégia a ser adotada (PASQUALE, 2012). Estratégia é a maneira, o caminho que norteia ou a formulação adequada de uma ação para um melhor posicionamento da empresa diante do mercado e o seu ambiente, alcançando de maneira diferenciada os objetivos e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2004). As estratégias são baseadas de acordo com os objetivos estabelecidos e influenciadas pela missão, visão, crenças, valores e o ambiente da organização. Consistem em ações na qual a empresa deverá realizar para atingir seus objetivos.

A necessidade da estratégia surge quando ideias e oportunidades novas aparecem, contribuindo no processo de transformação de ideias em melhorias nos produtos e serviços ofertados ao cliente. O gerenciamento eficaz de uma estratégia e inovação requer um trabalho conjunto entre colaboradores e estrategistas com visão a longo, buscando orientar novos projetos de desenvolvimentos nos negócios da organização. Isto deve ser visto e implementado de maneira integrada na organização como um todo, e não apenas em uma ação isolada esporádica (PINCHOT, 2004).

Em um mercado cada vez mais acirrado, competitivo e turbulento, a estratégia representa um valioso instrumento de gestão empresarial, possuindo como objetivo principal utilizar de maneira sistematizada e objetiva os recursos internos da empresa, competências e qualificações com a finalidade de preparar a organização para enfrentar as mudanças, as dificuldades, e o ambiente hostil da atualidade (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Na geração de estratégia se identifica mais forças do que fraquezas, mais oportunidades do que ameaças e mais capacidade para melhorar o desempenho do que deteriorização. As características que formam essas personalidades na criação de estratégias são (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2010):

1. A geração de estratégias é denominada pela busca cativa de novas oportunidades, no critério empreendedor. O foco de uma organização empreendedora está nas oportunidades, seus problemas são secundários;
2. O poder em uma organização empreendedora é central, somente nas mãos do executivo principal;
3. A geração de estratégias é caracterizada por grandes saltos para frente, em cenários de incerteza. Na organização a estratégia é movida pela tomada de grandes decisões, pela ousadia e o olhar sempre a frente, o executivo procura condições de incertezas para a empresa obter ganhos consideráveis; e
4. A meta dominante na organização empreendedora é o crescimento. Os empreendedores são motivados pela necessidade de realização e do sucesso, as metas da organização são simplesmente uma extensão das metas do empreendedor.

Em um mundo cada vez mais globalizado, é preciso refletir sobre alguns conceitos essenciais sobre o tema, para melhor compreender a correlação entre gestão estratégica e a globalização, como o planejamento estratégico e o gerenciamento estratégico.

O planejamento estratégico está diretamente relacionado a aplicação de um conjunto de meios e ações, de maneira técnica, científica, estruturada e bem articulada, com a visão sempre direcionada aos objetivos traçados de acordo com a competitividade e as influências do ambiente no qual a organização está inserida e o que se pretende promover de impacto e surpresa. O gerenciamento estratégico está na metodologia e estilo no tratamento dos negócios que é definido pela organização, dependendo de onde ela se estabelece, em consequência de um correto planejamento estratégico (CAVALCANTI, 2007).

A necessidade da estratégia surge quando ideias e oportunidades novas aparecem, contribuindo no processo de transformação de ideias em melhorias nos produtos e serviços ofertados ao cliente. O gerenciamento eficaz de uma estratégia e inovação requer um trabalho conjunto entre colaboradores e estrategistas com visão a longo, buscando orientar novos projetos de desenvolvimentos nos negócios da organização. Isto deve ser visto e implementado de maneira integrada na

organização como um todo, e não apenas em uma ação isolada esporádica (PINCHOT, 2004).

Grande parte das ideias inovadoras nas organizações surgem das necessidades de análise de processos, mudanças em canais de valor e em fracassos inesperados, no qual se busca uma reversão (CHIAVENATO, 2003).

A necessidade de aplicação de técnicas inovadoras emergem devido ao rápido avanço tecnológico. Em um ambiente de constantes mudanças, flutuações e inovações no mercado, a necessidade de conhecimento e informação como base para novos produtos e serviços, são essenciais para a sobrevivência das organizações (CORREIA; GOMES, 2012).

Com a evolução organizacional é necessário a aplicação de técnicas para garantir a sobrevivência da empresa, e através da inovação garantir a adaptação ao contexto ambiental. A inovação na maioria das vezes será reflexo da demanda de diferentes segmentos de mercado, formulando novos conceitos baseados em novos conhecimentos técnicos e científicos (CHIAVENATO, 2003).

As constantes mudanças têm obrigado as empresas a competir com o tempo, refletindo uma forte pressão nas organizações, não apenas para introduzir produtos novos no mercado, mas também fazê-los de forma mais rápida que seus concorrentes, garantindo a qualidade e a diferenciação (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

As mudanças não estão restritas somente ao mercado, uma das principais mudanças está no comprometimento do consumidor, onde cada vez mais buscam melhores produtos e serviços, deixando para trás a relação somente preço e agora a relação preço e qualidade (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

Para isso a inovação tem grande contribuição, pois são os produtos novos que permitem capturar e reter boas novas fatias de mercado, aumentando a lucratividade em mercados as vezes menos explorado. Em produtos que já estão em sua fase de maturidade, a competitividade em resultados está ligado não somente na capacidade de oferecer preços mais acessíveis mas também há inúmeros fatores que em muitas vezes passam despercebidos pela organização como o modelo, customização e a qualidade (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

A abertura de novos mercados assim como novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros consiste em inovação. O que move a

inovação, são as habilidades de relacionamentos, detectar oportunidades tirando proveito delas (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

O cenário está cada vez mais em favor das organizações que buscam mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, transformando as novidades em ofertas de seus produtos e serviços. Isto tem se tornado uma forte tendência para o crescimento econômico das empresas em níveis nacionais. Transformar ideias e conhecimentos em produtos e serviços tem sido o motor da economia moderna (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

As organizações precisam estar sempre atentas para que vantagens geradas através da inovação não percam seu poder competitivo a medida que outras empresas passem a copiar, sendo necessário a constante capacidade de progredir para inovações ainda maiores, não ficando para trás pelo comodismo (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

Para uma organização obter vantagens competitivas pela inovação existem algumas formas (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008): (1) novidade no processo, oferecendo algo que não seja possível imitar, de forma rápida, personalizada, com um certo grau de complexidade oferecendo algo que os outros tenham grande dificuldade em dominar; (2) a proteção legal de propriedade intelectual, garantindo algo com que os outros não consigam ao menos que paguem pela licença; (3) ampliar e acrescentar fatores competitivos, alterando a base de concorrência, de preço do produto por preço e qualidade; (4) tempo e oportunidade, garantir a vantagem de ser o primeiro a entrar, pois isso pode significar uma boa fatia do mercado para os produtos novos; (5) desenvolvimento robusto, oferecer produtos que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas; e (6) reconfiguração de partes do processo, recriar formas onde as partes do sistema interagem

Isto exposto, compreende-se que a inovação e a estratégia competitiva depende muito mais da nossa capacidade de encontrar novas formas, maneiras, técnicas de fazer as coisas e alcançar vantagem competitiva e estratégica, para manter de forma contínua as oportunidades, garantindo sempre a vantagem (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

3 **STARTUP – UMA TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

Empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação seus fundamentos de estratégia competitiva, com caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento gerando lucros em ambientes de extrema incerteza, buscando um modelo de negócios que possa se tornar repetível e escalável, são denominadas de *startups* (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Diante das mudanças de postura por parte dos clientes se tornando cada vez mais exigentes ao mercado, um novo cenário competitivo têm se desenhado, onde empresas nascentes e de base tecnológica, chamada de *startup* passaram a competir com grandes empresas em termos de inovação. Apesar do grande destaque que as *startups* têm alcançado em relação a inovação e retorno financeiro, elas enfrentam dificuldades similares as empresas de modelos tradicionais. Por conta da vulnerabilidade inicial o fracasso é uma forte ameaça, mesmo para as *startups* que possuem modelos originais de negócios, recursos e empreendedores habilidosos (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Por conta da incerteza em relação ao modelo de negócios, as *startups* assumem uma posição indefinida no mercado na busca por oportunidades. Essas oportunidades são almeçadas por meio da inovação e desenvolvimento dos produtos e serviços com valor agregado (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

A pequena disponibilidade de recursos, menor produtividade e competição com empresas já estabelecidas no mercado, é uma das principais dificuldades enfrentadas por *startups*. Isto dificulta o desenvolvimento de inovações e restringe as contribuições com o desenvolvimento tecnológico (LERNER, 2010; MASON; BROWN, 2013).

Fundadores de *startups* possuem um entusiasmo forte, o que faz compensar de forma parcial a vulnerabilidade inicial. Porém em um cenário de longo prazo, para que o empreendimento se sobressaia é necessário boas estratégias, bons planos, estrutura, construir sua legitimidade e conseguir acesso a recursos externos (STRODOMSKYTE; DAI; HAUGE, 2012).

É notável que o fracasso de algumas *startups* é decorrente da vulnerabilidade, das incertezas e alguns outros fatores como: a fascinação ligada a um bom plano, uma boa pesquisa de mercado e uma estratégia sólida. O que mais

pesa no insucesso é que as *startups* operam ainda com incertezas, elas não sabem quem são seus clientes e como devem ser seus produtos. Em um cenário onde é cada vez mais difícil prever o futuro, por conta das oscilações do mercado, dificulta ainda mais o sucesso de uma *startup*, e por conta da administração tradicional falhar nas soluções dos problemas, os empreendedores simplesmente jogam a toalha e adotam a escola de *startups* “simplesmente faça” (RIES, 2012).

Isto posto, percebe-se que *startups* é uma alternativa muito boa para determinadas oportunidades de mercado, pois se diferencia dos demais seguimentos já existentes, oferecendo opções novas a sociedade, porém se faz necessário que o empreendedorismo esteja sempre presente no dia a dia de forma ativa, para assim estar atento ao mercado e suas mudanças, ter um bom plano de negócio e ser flexível, ter disponibilidade e acesso a recursos externos, tendo uma visão orientada para a tecnologia e inovação, o desenvolvimento de produtos e serviços agregando valor a eles, oferecendo a seus clientes uma boa solução para suas necessidades.

4 MÉTODO

Esta investigação, do ponto de vista de sua natureza, é aplicada, pois objetiva produzir conhecimento para aplicação prática dirigida a responder o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o empreendedorismo é traduzido nas ações estratégicas das *startups*?

Quanto à classificação da abordagem do problema, a pesquisa é de natureza qualitativa, pois foca em identificar e analisar dados que não podem ser mensurados numericamente, voltados para aspectos qualitativos de determinado assunto, e considera-se a parte subjetiva do problema (MATIAS-PEREIRA, 2012).

No que tange à categorização de seus objetivos, esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, ou seja, busca “descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 89). Será descrito a relação entre empreendedorismo corporativo e a gestão estratégica *startup* Upme Brasil.

Referente aos procedimentos técnicos de coleta de dados o presente trabalho se caracterizará como bibliográfica e estudo de caso. É bibliográfica, pois buscará estudos elaborados e publicados anteriormente, como propõe Matias-Pereira (2012, p. 89) “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet”. A partir da revisão bibliográfica é possível realizar um diálogo reflexivo entre os conceitos existentes sobre o tema e os resultados que serão obtidos.

É um estudo de caso pois é uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente evidentes” (YIN, 2015). Dentre as modalidades que o estudo de caso oferece, se escolheu o formato de caso único, sob a justificativa de que esta demanda acadêmica denota um caso crítico, peculiar, revelador e longitudinal.

Optou-se por utilizar a amostra não-probabilísticas intencional, também conhecida de amostragem por julgamento, pois permite ao pesquisador escolher conforme seu “interesse”. Definiu-se para obter um resultado mais fidedigno e facilitar a condução operacional da pesquisa, entrevistar a proprietária e gestora da *Startup Upme* Brasil, caracterizando o estudo como uma amostra não probabilística e por acessibilidade.

Quanto ao tipo de instrumento, o presente estudo utilizará de entrevista presencial semiestruturada, objetivando conseguir informações em profundidade e

que se tenha consonância com a entrevista qualitativa. Saliencia-se que a entrevista é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informação do respondente (COOPER; SCHINDLER, 2003). A entrevista pode ser (SILVA, 2005; GIL, 2010): (1) padronizada ou estruturada é realizada mediante a elaboração de um roteiro previamente estabelecido; (2) semiestruturada possui um roteiro básico para guiar o pesquisador, mas existindo a possibilidade de incluir ou excluir perguntas de acordo com a necessidade da entrevista; e despadronizada, que não há um roteiro rígido, podendo explorar amplamente algumas questões. Foi aplicada a entrevista semiestruturada (ver questionário - APÊNDICE I - e autorização do estudo organizacional - APÊNDICE II), que aconteceu na primeira semana de Outubro de 2018.

Para a interpretação dos dados coletados nesta pesquisa optou-se pela análise de conteúdo, mediante a técnica de análise de semântica. Esse método consiste em uma técnica de pesquisa que possibilita a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação por meio do jogo de palavras (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O sujeito de análise da pesquisa foi a entrevista realizada com empreendedora. Seu processo de sistematização se fundamentou na análise sintática, tendo como parâmetros palavras, expressões, frases ou parágrafos, onde as palavras foram as menores e mais confiáveis unidades de análise (COOPER; SCHINDLER, 2016). Além disso, a identificação das classes/categorias da pesquisa teve como procedimento técnico as classes teóricas, ou aquelas que surgiram no processo de análise dos dados, identificadas a partir das ligações e padrões fundamentais emergidos a partir das palavras (GRAY, 2014).

Para tal, utilizou-se o *software* IRAMUTEQ 0.7 ALPHA 2, cujo propósito foi identificar, no primeiro momento, as unidades de contexto iniciais (UCI) em unidade de contexto elementares (UCE), quantidade de palavras, frequência média e número de *hápax* (palavras com frequência igual a um). Em seguida criou-se dicionário de formas reduzidas das palavras ativas e suplementares, bem como a classificação hierárquica descendente (CHD), a conexidade entre as palavras e a nuvem de palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

São descritas as seguintes análises: lexicais clássicas; especificidades; classificação hierárquica descendente e nuvem de palavras; e similitude. Posteriormente, foi realizada a discussão dos resultados.

5.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO – *UPME*

A ideia do aplicativo *UPME* Brasil nasceu de um trabalho acadêmico efetuado por um grupo de estudantes durante disciplina de Inovação da especialização em gestão estratégica e empreendedora da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Os empreendedores durante o desenvolvimento de um plano de negócio inovador encontraram no mercado de beleza deficiências de comercialização de serviços para o empreendedor individual.

Então iniciaram a construção do modelo de negócio, o qual trazia em sua centralidade: conforto, qualidade e serviços para os consumidores associado a praticidade e agilidade que um aplicativo oferece. Resultando, assim, em uma plataforma de consumo colaborativo denominada *Upme* Brasil.

A plataforma digital permite ao profissional da beleza se conectar com o mercado consumidor, propiciando benefícios mútuos ao profissional, aos clientes, bem como aos detentores da plataforma. A dinâmica da plataforma busca: (1) incentivar a profissionalização e formalização dos empreendedores individuais e propiciar a conectividade entre o mercado consumidor e os profissionais de beleza, gerando mais serviços não apenas para salões já existentes de beleza, mas também aos profissionais que não tem condições de ter um espaço físico, e com a plataforma digital passar a ter serviços diários. (2) facilita aos consumidores encontrarem profissionais de beleza, reduzindo o risco de insatisfação e tempo de busca, pois cada profissional em seu perfil cadastrado tem avaliações, e a respectiva localização de sua atuação, e ainda o benefício do cliente ter o serviço realizado na sua própria casa, o que reduz o transtorno de perder tempo em trânsito, ficar esperando ser atendido no salão, além do poder de escolha do serviço por diversas formas de avaliação (individual do profissional ou salão, preço e distância) permitindo o cliente escolher o que melhor lhe satisfaz. O aplicativo encontra-se disponível nas plataformas digitais de Android e IOS.

5.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DO CONTEÚDO

A análise dos resultados da pesquisa partiu da entrevista (*corpus* documental) com a gestora da *UPME*, Bruna Ximenes. Foram realizadas 24 perguntas, o que resultou em: *corpus* dividido em 94 unidades de contexto (UCE) (segmentos de textos definido em função do número de palavras e pontuação); com um número de 3.268 palavras; e 842 formas de palavras, das quais 460 palavras foram citadas uma única vez, representando 54,63% desse *corpus*.

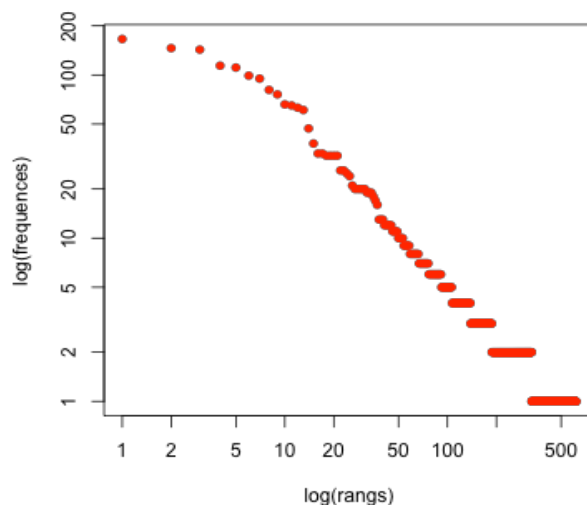


Gráfico 1 – Diagrama de Zipf
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Posteriormente, identificou-se, no contexto das classes de palavras ativa (adjetivo, advérbio, verbo e substantivo) conforme quadro a seguir:

Palavra	Classe Gramática	Frequência	Palavra	Classe Gramática	Frequência
Não	Advérbio	66	Bruna	Substantivo	6
Querer	Verbo	24	Upme	Substantivo	6
Mais	Advérbio	21	Melhor	Adjetivo	5
Já	Advérbio	19	Bem	Substantivo	5
Só	Advérbio	19	Negócio	Substantivo	5
Lá	Advérbio	18	Inclusive	Advérbio	4
Mesmo	Advérbio	16	Jeito	Substantivo	4
Procurar	Verbo	12	Vida	Substantivo	4

Palavra	Classe Gramática	Frequência	Palavra	Classe Gramática	Frequência
Também	Advérbio	11	Próprio	Substantivo	4
Achar	Verbo	10	Agente		4
Sempre	Advérbio	10	Salão	Substantivo	4
Como	Advérbio	9	Tentar	Verbo	4
Aplicativo	Substantivo	8	Ano	Substantivo	4
Né	Advérbio	7	Emprego	Substantivo	4
Ficar	Verbo	7	Senhor	Substantivo	4
Quando	Advérbio	7	Ferramenta	Substantivo	4
Exemplo	Substantivo	7	Menino	Substantivo	4
Até	Advérbio	6	Reunião	Substantivo	4
Dinheiro	Substantivo	6	Mudar	Verbo	4
Começar	Verbo	6	Tradicional	Adjetivo	4
Ao	Preposição	6	Existir	Verbo	4
Aqui	Preposição	6			

Quadro 1 – Dicionário de palavras
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O jogo dessas palavras é apresentado, também, no formato de nuvem de palavras.



Figura 1 – Nuvem de palavras
 Fonte: Dados da Pesquisa.

5.3 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Na sequência, a análise fatorial de correspondência permitiu verificar as relações entre as palavras num plano gráfico, demonstrando a articulação das palavras no discurso da entrevistada (ver gráfico 2).

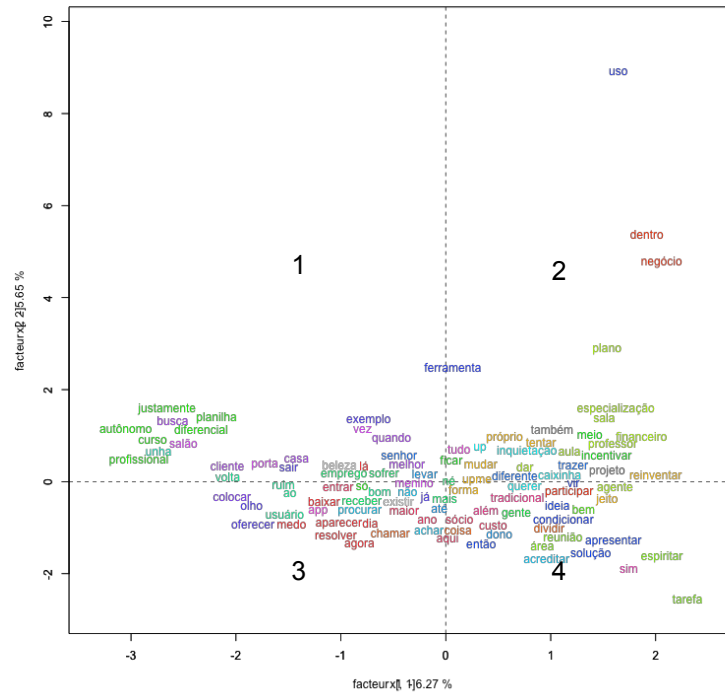


Gráfico 2 – Resultados, especificidades e AFC
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O jogo dessas palavras permitem: apontar as características da empreendedora que moldam a gestão da *startup* Upme Brasil; e descrever os fundamentos pertinentes ao empreendedorismo corporativo enquanto estratégia da gestão da empresa. A base para essa análise tem como referência os questionamentos efetuados na entrevista, permitindo associar a teoria abordada no referencial teórico e o discurso da entrevistada.

No primeiro quadrante pode-se verificar que as perguntas 13, 18, 17, 28 e 29 apresentam uma ligação. As palavras de referência são: exemplo, vez, quando, melhor, levar, emprego, sofrer, beleza, justamente, busca, diferencial, planilha, curso, profissional, autônomo, cliente sair e casa. Este jogo de palavras se refere a identificação dos processos de estratégia no contexto da *startup*. Seguem trechos da narrativa da empreendedora.

Eu tenho uma lista de todos os meus concorrentes uma planilha, nessa planilha eu tenho tudo que eles tem e o que eu tenho e o que eu não tenho, e ai eu comparo mensalmente todos eles com o meu, e ai eu sempre foco por que o meu diferencial é que eu atendo o profissional autônomo que é um profissional que antes não tinha o espaço no mercado[...] (ENTREVISTADA, 2018).

[...] justamente pra manter ela mais à vontade possível, ela quer fazer a unha com esmalte da Malásia ela faz a unha com esmalte da Malásia, é a criatividade dela, e quem modela isso é o mercado não sou eu (ENTREVISTADA, 2018).

[...] quando você estar lá passando pelo *INSTAGRAM* ai tem *Upme*, “ganhe dinheiro sem sair de casa”, a minha propaganda ai a pessoa vai lá e como ela estar no wifi a probabilidade dela baixar meu aplicativo é muito maior do que eu ir lá falar com ela por que muitas vezes é “ah mas eu não tenho internet [...]”

Diante do discurso da empreendedora, constata-se que ela procura ser a melhor, estar sempre um passo à frente de todos, um exemplo a ser seguido sendo reconhecido pelo esforço e alcance do sucesso, além de querer levar não somente emprego aos parceiros, mas torná-los empreendedores. Reforçando o proposto pela teoria, na qual o empreendedor nato não quer ficar preso e sofrer em uma caixinha com emprego certo, por isso busca incessantemente um diferencial, aprimorando seu conhecimento mediante realização de curso, por conseguinte, tornando-se um profissional mais qualificado. Este esforço conferiu-lhe habilidades e competências para unir a necessidade de profissionais autônomo da indústria de beleza ao processo de comércio virtual.

Ao mesmo tempo, em que estas características são reforçadas pelos autores como elementos essenciais do perfil empreendedor.

“São sempre motivados, entusiasmados pelo o que fazem, querem ser reconhecidos e admirados, referenciados e servir de inspiração, não se satisfazem em ser só mais um na sociedade” (DORNELAS, 2008).

“Aquele que ver oportunidade onde poucos a enxergam, estando sempre um passo a frente, antecipando-se aos sinais de novas tendências são os empreendedores” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009)

O gráfico de similitude reforça esses achados.

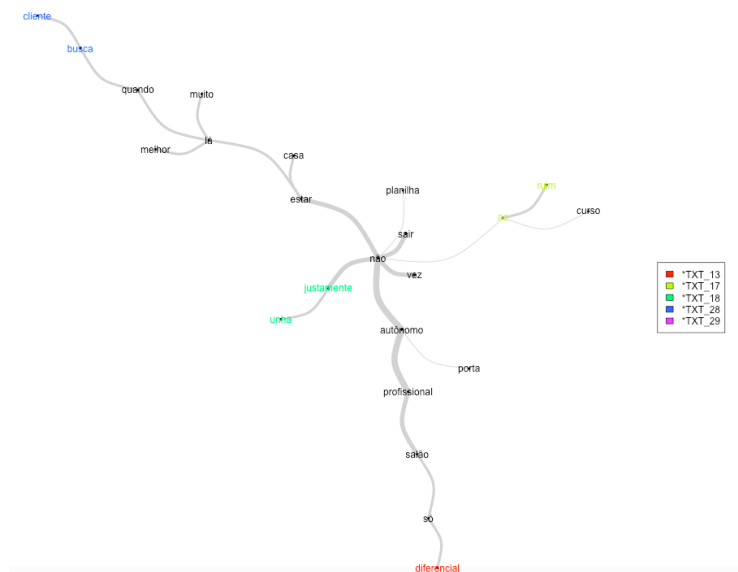


Gráfico 3 – Similitude
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No segundo quadrante, pode se observar que as perguntas 07, 08, 10, 14, 19 estão fortemente presentes e interligadas entre os dois objetivos trazidos no estudo fortalecendo seus conceitos: os fundamentos pertinentes ao empreendedorismo corporativo enquanto estratégia de gestão; os processos de estratégia; e as características de uma *startup*.

As principais palavras deste segmento foram: inquietação, negócio, próprio, plano, dentro, especialização, financeiro, professor, aula, incentivar, projeto, mudar, caixinha, diferente e reinventar. Isto é reforçado no gráfico de similitude (ver gráfico 4). Essas palavras possuem algumas características marcantes, que reforçam conceitos que somente o empreendedor em sua natureza possui, como: (1) sua inquietação de nunca estar satisfeito, por isso sempre busca algo mais; (2) ele busca especialização através de aulas e professores, no intuito de fazer o melhor plano de negócio dentro do seu desejo de projeto para o seu próprio negócio; e (3) ser diferente no mercado se reinventando cada dia mais, mantendo-se assim sempre um desejo desafiador.

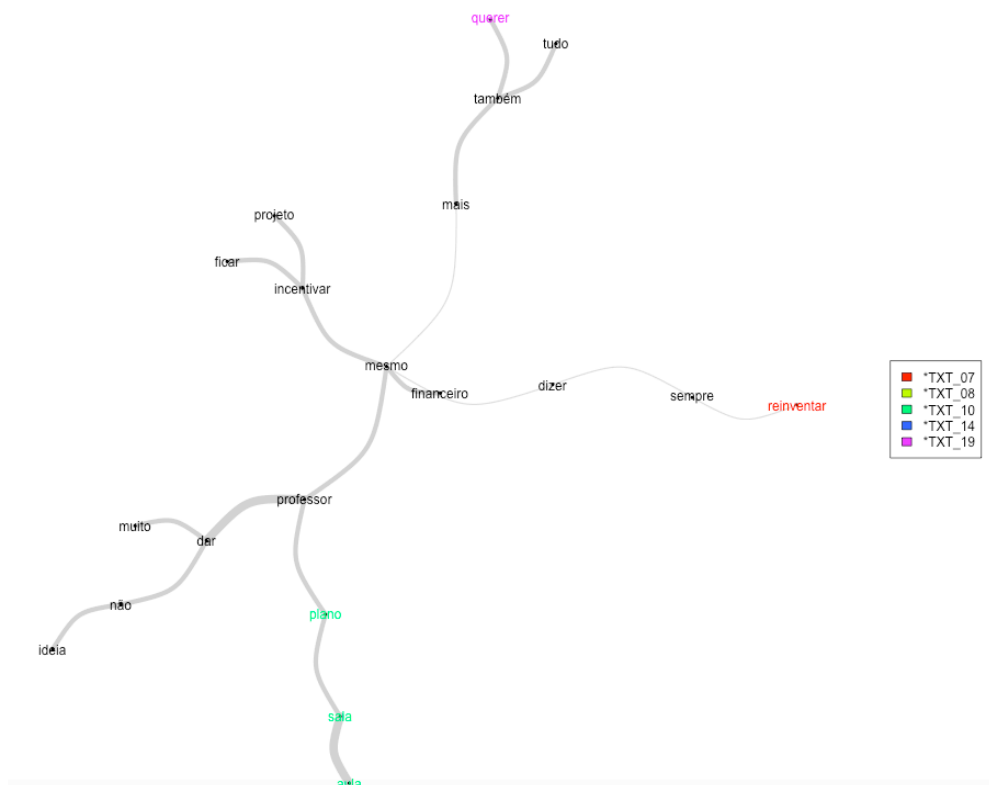


Gráfico 4 – Similitude
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Vale ressaltar que, entre os quadrantes um e dois, ficou uma palavra: ferramenta. Na verdade, ela é uma “peça” quase fixa que estará sempre presente em tudo que o empreendedor desejar fazer, seja para aprimorar seus conhecimentos, elevando seu grau de profissionalismo, tornando-o diferente, ou, ainda, contribuindo para criação de controles (custos, recurso e tempo). E assim, em todos os aspectos, essa palavra estará presente pois pra tudo preciso de um meio chamado ferramenta para que saia da melhor maneira possível.

“Estimular funcionários por meio de programas a desenvolverem novas ideias, criar oportunidades em cenários inimagináveis, manter seu negócio competitivo, enxergando oportunidades, inovando e criando novos negócios, assim como melhorar os produtos e serviços ofertados pela empresa ao cliente, isso é empreendedorismo cooperativo” (NONATO, 2018).

No terceiro quadrante, há uma inter-relação entre os dois objetivos, os quais estão presentes em meio as perguntas 09, 16, 17, 26, 27, 30 e 24. As palavras significativas foram (ver gráfico 5): não, resolver, agora, aparecer, dia, existir, maior, medo, oferecer, usuário, baixar, procurar, receber, entrar, bom, chamar e achar.

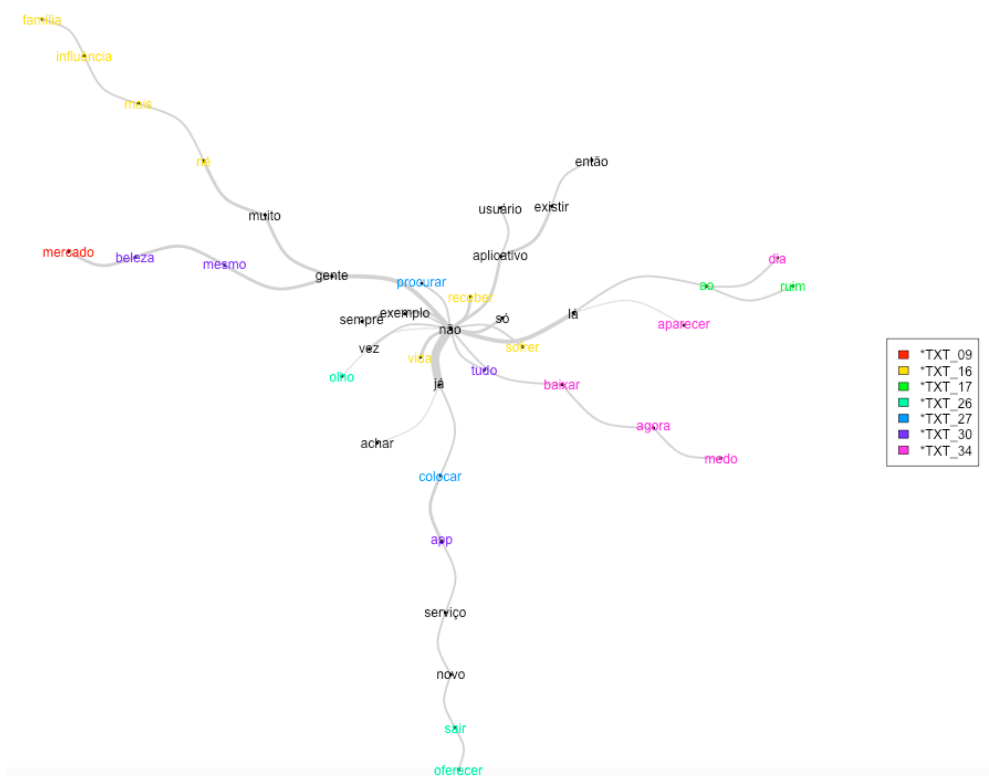


Gráfico 5 – Similitude
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Uma característica marcante do empreendedor é que ele aceita receber um não, mas não se conforma com ele, então a partir daí ele vai em busca de solucionar o que tem que ser solucionado, melhorar o quem tem que ser melhorado, não deixa nada pra depois tudo tem que ser resolvido no dia a dia diante dos fatos. Ele tem medo, porém a busca em ser melhor, o concede coragem para alcançar seus objetivos. Ele faz aparecer novos conceitos e oportunidades a clientes e usuários. Ele acha mais benefícios que tragam e chamem atenção dos clientes, não somente com bons produtos, mas com bons negócios, serviços, atendimento sempre elevando os valores agregados.

“Saber transformar contextos, gerar resultados, estimular a colaboração e criação de relacionamentos pessoais, fazendo o que se gosta com autoconfiança, entusiasmo, dedicação, otimismo e necessidade de realização são aspectos que o empreendedor através de um comportamento criativo e inovador faz de forma eficiente em uma organização” (MENEZES, 2003).

No quarto quadrante, também, observa-se que foram relacionadas as questões 02, 06, 11, 12, 15, 23 e 24. Essas palavras fortalecem conceitos marcantes sobre os empreendedores abordados nos dois objetivos, como: querer, participar, gente, tradicional, ideia, jeito, bem, além, sócio, custo, dividir, reunião, tarefa, acreditar, condicionar, solução.

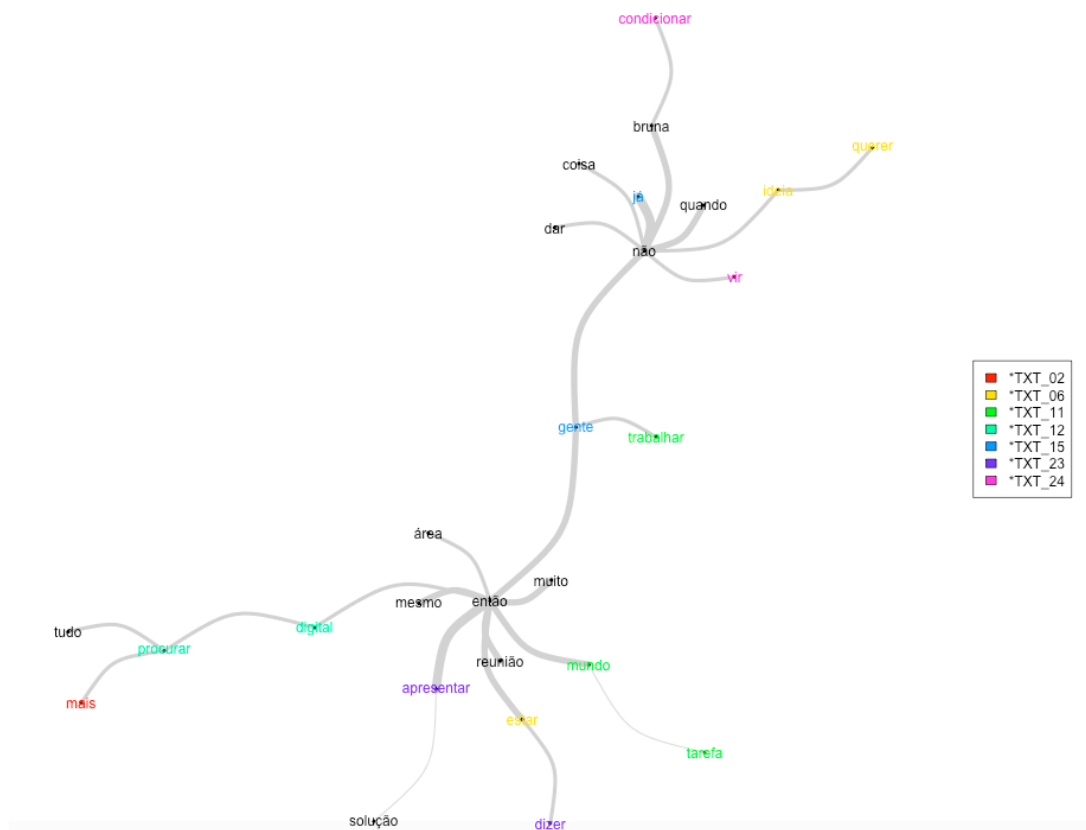


Gráfico 6 – Similitude
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O marcante dessas palavras é o fortalecimento do conceito de espírito empreendedor, que vai contra tudo aquilo que estar vinculado a cultura da empreendedora, quebrando conceitos de ser tradicional e dentro de uma caixinha, indo além, buscando participar de ideias novas, se reinventar, dividindo opiniões e trazendo pessoas para entrar nos seus projetos como sócios. Essa atitude facilita a gestão estratégica diminuindo as questões de custos, melhorando a inovação, com mais pessoas trazendo ideias, planos, metas, conceitos pro seu negócio, logo ele busca estar sempre envolvido com pessoas que também trazem esse desejo empreendedor, participam sempre de reuniões dividindo opiniões, esse desejo de acreditar que é possível ir além e alcançar os seus objetivos, buscar o sucesso, não querer ser só mais um no mercado, ser um diferencial, trazendo soluções faz com o que o empreendedor se sinta bem.

Portanto diante da análise de conteúdo e os autores trabalhados pode-se verificar que o indivíduo empreendedor traz ao ambiente de trabalho um padrão de conduta orientado para destruição criadora, impactando direta e positivamente no desempenho dos colaboradores. Criando na organização em que está, a cultura empreendedora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisa a influência do empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão na *startup* Upme Brasil, partindo das proposições teóricas de Dornelas (2005, 2008), Tajra (2014), Pinchot (2004), entre outros.

Considerando a entrevista realizada com empreendedora, observou-se que conceitos e características trazidas na literatura estão presentes em sua fala. Entre os quais se destaca: a inquietação, o desejo de querer melhorar e está frente ao mercado. Isto demonstra sua disposição em querer e buscar sempre mais, estar atenta as tendências do mercado e seus acontecimentos, solucionando problemas e nunca perdendo tempo se lamentando.

Outro fato relevante está na preocupação da empreendedora em não querer se capacitar sozinha, mas de levar essa oportunidade de capacitação a todos envolvidos na empresa de forma direta e indireta. Ressalta-se, ainda, o fato da empreendedora aceitar receber um não, porém não se conforma com ele. Isto reforça a ideia da inquietação, de querer sempre melhorar e de estar um passo à frente do mercado, pois depois do não recebido ela vai fazer todos os esforços possíveis, dedicando tempo e esforço para que ele vire um sim, e a partir daí vire uma oportunidade e não um problema. É esse desejo de estar sempre na ponta da inovação, de olho em tudo que acontece no mercado e em todas as mudanças, além de levar o que a de melhor aos seus clientes, sempre atendendo suas necessidades com conforto e segurança que moldam as características da entrevistada em sua gestão da *startup* UPME Brasil.

Isto posto, conclui-se que, a agregação das teorias do empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão, possibilitam a construção de uma organização inovadora, que transcende a forma estrutural tradicional, possibilitando a alavancagem da vantagem competitiva, mediante atividades de soluções de problemas, de forma criativa, sistêmica, cooperativa, cultural e ética, competências que associadas aos diversos níveis estratégicos, contribuem para melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sucesso da organização e de seus colaboradores.

Devido a utilização da narrativa da idealizadora da Upme Brasil para realização desse estudo, sugere-se futuras pesquisas que incluam os demais representantes dessa organização.

6 REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ÂNGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.

BATISTA, C. H. **Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante o primeiro semestre de 2004 nos cursos de Administração e Turismo e Lazer da FURB – Santa Catarina/Brasil**. Blumenau, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios) Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – PPGAd. Universidade Regional de Blumenau., 2004. Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede//tde_arquivos/2/TDE20050506T124636Z8/Publico/Diss%2004%20Cristiane.pdf>. Acesso em: 02 mar 2018.

BESSANT, John; PAVITT, Keith; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Confronting Reality: doing what matters to get things right**. New York: Crown Business, 2004.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. L. D. Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MAGALHÃES CORREIA, Ana Maria. HABITAT'S DE INOVAÇÃO NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO: IDENTIFICANDO AÇÕES DE SUCESSO. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, 2012. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/82825432.pdf>>. Acesso em: 02 abr 2018.

COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antonio. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27861/empreendedorismo-corporativo--uma-nova-estrategia-para-a-inovacao-em-organizacoes-contemporaneas/i/pt-br>> Acesso em: 29 mar. 2018.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, Tom; EISER, Alan B. **Strategic management**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

EMPREENDA e realize. In:WORDPRESS. As 8 principais características do empreendedor atual. 2013. Disponível em:

<<https://empreendaerealize.wordpress.com/2013/02/05/voce-tem-perfil-empendedor-as-8-principais-caracteristicas-do-empendedor/>>.

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)

[mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)Acesso em: 01 abr. 2018.

GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*. **Empreendedorismo no Brasil**. 2015 Disponível em: <<https://goo.gl/0pq56l>>.

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)

[mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)Acesso em: 15 mar. 2018.

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

GRAY, David E. *Pesquisa no Mundo Real*, 2nd Edition. Bookman, 01/2014. VitalBook file.

GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor**. 2009. 160p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GUROL, Yonca; ATSAN, Nuray. Entrepreneurial characteristics amongst university students: **Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey**. 48. ed. Reino Unido: Emerald Group Publishig. Disponível em:

<<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00400910610645716>> . Acesso em: 29 mar. 2018.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KURATKO, D. F.; COVIN, J. G; HORNSBY, J. S. **Why implementing corporate innovation is so difficult?** *Businee horizons*, 2014. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS000768131400086X;h=repec:eee:bushor:v:57:y:2014:i:5:p:647-655>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

LANA, B.; TEIXEIRA, L.; SILVA, J. Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Brasil, 2011.

LERNER, Josh. *The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital*. **Small Business Economics**, v. 35, n. 3, p. 255–264, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASON, Colin; BROWN, Ross. *Creating good public policy to support high-growth firms*. **Small Business Economics**, v. 40, p. 211–225, 2013.

MENEZES, Luis Cesar de Moura. **Gestão de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

NONATO, Letícia. **O que é empreendedorismo corporativo?** As 8 principais características do empreendedor atual. [20-?]. SAIA DO LUGAR. Disponível em: <<https://saiadolugar.com.br/empreendedorismo-corporativo/>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PASQUALE, Perroti. **Comunicação Integrada de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PINCHOT, Gifford. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. Local: Leya, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil Empreendedor. O que é ser empreendedor?** SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD Acesso em: 01 abr. 2018.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico – uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1997.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, v. 123, 2005. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf>. Acesso em: 12 abr 2018.

STRODOMSKYTE, I.; DAI, X.; HAUGE, S. **"All you need is trust" - to overcome the liability of newness by forming alliances**. 101 f. MSc (Innovation and Entrepreneurship), University of Oslo, 2012.

TAJRA, Samya Feitosa. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. 1 Ed. São Paulo: Érica, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.