

O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM TEMPOS DE PANDEMIA E TRABALHO REMOTO

LUCIANO RAFAEL OLIVEIRA E SILVA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE

LISETE BARLACH

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM TEMPOS DE PANDEMIA E TRABALHO REMOTO

INTRODUÇÃO

Não são poucos os desafios enfrentados por uma empresa na atualidade. Um dos maiores diz respeito à inovação e à evolução de suas operações, produtos e serviços perante um cenário em mutação constante. O foco em superar esses desafios é fundamental para a perenidade dos negócios diante de um mundo conectado, global e acelerado, com gigantes inovadoras e *startups*, que estão não só criando novos mercados, mas que, com seus modelos disruptivos a partir do uso massivo da tecnologia, causam grandes alterações na sociedade e na economia, afetando o comportamento do consumidor e exterminando mercados e empresas que não se atualizam.

Se esse conjunto de desafios já não fosse grande o suficiente, recentemente entramos numa das maiores crises pandêmicas de todos os tempos e com isso, a população mundial vem passando por desafios antes inimagináveis pela geração atual, inclusive já tendo registrado milhões de mortes e com impactos enormes nas finanças públicas e privadas. Nesse aspecto, como prevenção, umas das estratégias disseminada mundialmente tem sido a de isolamento para que as pessoas não se aglutinem e por consequência se desacelere a contaminação. Assim, uma vez que as pessoas estão isoladas e não podem ir aos seus locais de trabalho, o “ambiente corporativo” vem passando por transformações únicas, que mudarão em definitivo boa parte das referências de trabalho remoto e gestão que conhecemos hoje.

Por outro lado, diante dos desafios de inovação e evolução das operações, o Empreendedorismo Corporativo ao longo dos anos tem sido visto como uma estratégia para que as empresas possam ser cada vez mais inovadoras a partir da contribuição de seus próprios colaboradores. Para usufruir dos benefícios dessa estratégia, as empresas precisam estar atentas para com uma série de aspectos que são fundamentais para que essa iniciativa seja bem-sucedida. No passar do tempo algumas empresas têm sido referenciadas em relação a esse tema e outras ainda não tem se atentado para essa oportunidade. Dessa forma, todas essas alterações que o mundo está passando diante dessa pandemia, potencialmente impactarão os aspectos que formam o Empreendedorismo Corporativo. Esses impactos necessitam ser conhecidos e explorados para que as evoluções necessárias aconteçam e o Empreendedorismo Corporativo continue sendo uma estratégia que perpetue na transformação das empresas que mais do que nunca necessitam se revolucionar.

SITUAÇÃO PROBLEMA

O Empreendedorismo Corporativo é destacado por vários executivos e pesquisadores como um efetivo promotor de diversos benefícios para as empresas que optam por essa iniciativa, entre eles, a revitalização da empresa e a melhoria da performance financeira. Quando implantado por longo tempo, potencializa esses benefícios, não devendo, assim, ser uma estratégia empresarial de curto, mas de longo prazo (ZAHRA; COVIN, 1995).

Para estabelecer o Empreendedorismo Corporativo, a empresa deve criar uma cultura organizacional e possuir uma liderança com características abertas que promova esse modo de administração. Além disso, para viabilizar esse ambiente empreendedor, a empresa deve implementar um procedimento para sua criação, que inclui: assegurar o comprometimento com o Empreendedorismo Corporativo nos níveis alto, superior e intermediário da empresa; identificar as ideias e áreas as quais a alta administração se interessaria em apoiar, bem como os recursos necessários; utilizar tecnologia nesse processo para tornar a empresa mais flexível; ter um grupo de gerentes interessados que treinarão os demais colaboradores e divulgarão especificidades sobre as atividades da empresa no desenvolvimento de ideias para produtos ou serviços comercializáveis; desenvolver formas de proximidade com os clientes; se tornar mais

eficiente - sendo mais produtiva com menos recursos; sustentar as práticas de Empreendedorismo Corporativo; implantar recompensas; e desenvolver um sistema de avaliação que permita o crescimento das experiências bem-sucedidas e a eliminação das que se demonstrarem inviáveis (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Perante um cenário de pandemia e de obrigatoriedade de trabalho remoto é possível que essas frentes necessárias para o sucesso de uma estratégia que envolva o Empreendedorismo Corporativo sofram impactos. Além disso com as experiências obtidas pelas empresas, várias têm se comprometido até mesmo com o *home office full-time* após o fim da pandemia o que pode mudar consideravelmente as dinâmicas dentro da empresa de forma definitiva.

PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da situação problema relatada no item anterior, chegamos ao seguinte problema de pesquisa:

Como o Empreendedorismo Corporativo será impactado pela atuação exclusivamente remota dos colaboradores de uma empresa e, em caso positivo, como maximizá-los?

OBJETIVOS

A partir da questão que este trabalho pretende responder podemos elencar os seguintes objetivos:

Objetivo principal

Explorar e compreender o impacto do trabalho remoto como situação *sine qua non* gerada pela pandemia do Covid 19 sobre o Empreendedorismo Corporativo.

Objetivos secundários

- Identificar em quais aspectos o Empreendedorismo Corporativo é impactado pelo trabalho exclusivamente remoto em uma empresa.
- Compreender se colaboradores que possuem perfil empreendedor ou em cargos de liderança possuem uma percepção muito distinta dos demais colaboradores.
- Sugerir novas abordagens e estudos a partir das informações e dados levantados nessa pesquisa para que gestores possam tomar decisões que maximizem o Empreendedorismo Corporativo nas empresas a partir num contexto de trabalho remoto durante e pós pandemia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Administração Empreendedora

Empresas podem ser administradas de modo mais administrativo ou empreendedor, sendo mais fácil e seguro para essas ficarem na zona de conforto do que explorar o desconhecido. Independente do porte, empresas pequenas e grandes são orientadas fortemente a uma gestão com foco administrativo, evitando correr risco, em busca de um crescimento seguro, administrando os negócios apenas de uma maneira a garantir o controle e proteger o que já foi conquistado. Por sua vez, embora o empreendedorismo seja uma característica que não se limita a certos tipos de indivíduos, nem a uma empresa, obviamente, ele é mais facilmente encontrado em empreendimentos menores e mais jovens do que em empresas maiores e mais antigas, simplesmente porque as condições que favorecem seu desenvolvimento têm maior probabilidade de estarem presentes em determinadas condições (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Para empresas em funcionamento, a ênfase na expressão “administração empreendedora” é na palavra “empreendedora”. Nessas empresas, o já existente é o maior obstáculo ao espírito

empreendedor. Para os empreendimentos novos, a ênfase é na palavra “administração”, uma vez que o maior obstáculo é a sua ausência. Portanto, quando se verifica que apenas uma minoria das empresas existentes bem-sucedidas tem espírito empresarial e é inovadora, parece que a conclusão evidente é que as empresas em funcionamento apagam o espírito empreendedor (DRUCKER; 2002).

É um engodo quando a sabedoria convencional pressupõe que o espírito empresarial e a inovação são naturais, criativos e espontâneos. O espírito empreendedor não é natural, nem criativo. É trabalho. Se o espírito empresarial e a inovação não estiverem se acumulando na empresa é porque alguma coisa os está sufocando, pois, qualquer empresa pode conseguir o espírito empreendedor e a inovação, mas é necessário se empenhar conscientemente neles (DRUCKER; 2002).

Para que uma empresa existente possa buscar oportunidades por meio do empreendedorismo é necessária a criação de um ambiente que encoraje os colaboradores a perceberem que o comportamento empreendedor dentro dela é pessoalmente desejável e viável. Para isso é necessária uma orientação diferente em relação à administração da empresa, de forma que ela busque o foco empreendedor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Em cada uma dessas dimensões, esse foco é traduzido em uma orientação. Essas orientações são:

- Estratégica: é presença ou geração de oportunidades de novas entradas, estando menos interessada nos recursos necessários para a busca das oportunidades;
- Comprometimento com a oportunidade: é agir com relação às possíveis oportunidades;
- Comprometimento de recursos: é minimizar os recursos que seriam necessários na busca de uma oportunidade específica;
- Controle de recursos: é como acessar os recursos alheios;
- Estrutura administrativa: é ser mais orgânico, com menos camadas de burocracia entre a alta administração e o cliente, geralmente dispondo de várias redes informais;
- Filosofia de recompensa: é compensar funcionários com base em sua contribuição à descoberta ou à geração de oportunidades;
- Crescimento: é a busca pelo crescimento rápido;
- Cultura empreendedora: é estimular os funcionários a gerar ideias, experimentos e participar de outras atividades que possam produzir oportunidades.

Empreendedorismo Corporativo

O mundo está em constante evolução, e as empresas, inseridas nesse contexto, precisam, até mesmo para sua sobrevivência, buscar estar à frente do seu tempo, para antecipar tendências, movimentos dos concorrentes, alterações das regulamentações vigentes e novas formas de negócios, para aumentar seu faturamento e lucratividade e se adaptar ao perfil de um cliente em constante mutação. Em muitos casos, as empresas enfrentam um desafio de transformação organizacional intenso, como resultado de anos de incapacidade de reinventar seus negócios e seus setores (HAMEL; PRAHALAD, 2005). Soma-se a esse contexto a chegada das *startups*, com processos inovadores e enxutos, desafiando as “leis” do mercado. Dessa forma, empresas grandes, médias e pequenas precisam buscar as diversas alternativas disponíveis para incentivar e executar a inovação no seu dia a dia, de forma a superar esses desafios e inverter a ordem de competir somente no presente, para passar a competir pelo futuro.

Para competir pelo futuro, que é incerto, mas ao mesmo tempo cheio de oportunidades, faz-se necessário ser adaptável. Nesse nível de competição, o objetivo é a criação e o domínio dessas novas oportunidades, buscando a posse e a liderança de um novo espaço competitivo.

Claramente, aqui, não se trata de acompanhar esse futuro, mas de desenvolver uma visão independentemente de quais sejam as oportunidades e de como explorá-las (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Diante desse cenário, o Empreendedorismo Corporativo é visto cada vez mais como algo ligado à sobrevivência e ao sucesso de corporações, principalmente as já estabelecidas. Ele tem se tornado uma opção estratégica para muitas empresas, principalmente as grandes, pois é a tentativa de levar para essas empresas a mentalidade e o conjunto de habilidades demonstradas pelos empresários de *startups* bem-sucedidos. Ao agregar as características e a cultura desses empresários às empresas tradicionais, o Empreendedorismo Corporativo é visto como um poderoso antídoto para a inércia das empresas, para a falta de inovação e para a estagnação do crescimento (THORNBERRY, 2003).

Segundo Dornelas (2008), Thornberry (2003), e Sharma e Chrisman (1999), o empreendedorismo é composto pelo empreendedorismo independente, em que uma ou mais pessoas se juntam para criar um negócio a partir do zero, o que não é objeto de estudo desta pesquisa, e pelo Empreendedorismo Corporativo, que ocorre no âmbito de uma empresa já existente.

O termo Empreendedorismo Corporativo normalmente é usado para descrever o comportamento empreendedor dentro de uma empresa pequena, média ou grande já estabelecida (STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994). O conhecimento empírico e a teoria sobre o tema têm sido discutidos há pouco mais de cinco décadas, começando lentamente e crescendo sua importância no decorrer do tempo. No passar desses anos, vários conceitos foram sendo criados e a ausência de uma definição comum dificultou a manutenção do senso de identidade entre os pesquisadores do tema (BRAZEAL; HERBERT, 1999; DAVIDSSON; GARTNER; ZAHRA, 2006). No decorrer dessas cinco décadas, as definições variaram consideravelmente.

Na década de 1970, as pesquisas sobre o tema eram focadas nos times e em como as atividades empreendedoras poderiam ser desenvolvidas dentro das empresas existentes, mas ainda eram escassas devido à falta de conhecimento dos conceitos por parte das organizações. Nos anos 80, alguns pesquisadores concluíram que o comportamento empreendedor não poderia existir dentro das organizações. No entanto, outros pesquisadores acreditaram na ideia do Empreendedorismo Corporativo e o conceituaram como um processo de renovação organizacional. Durante os anos 90, pesquisadores desenvolveram definições mais amplas, que se concentravam na reenergização e melhora da capacidade da empresa de desenvolver inovações. Assim, a criação de novos negócios e a transformação de organizações existentes por meio da renovação estratégica eram as duas principais propostas do Empreendedorismo Corporativo (KURATKO, 2017).

Já no século 21, com essas definições mais aceitas na literatura, os estudos ligaram o Empreendedorismo Corporativo ao esforço das empresas em estabelecer vantagens competitivas sustentáveis como base para o crescimento dos negócios. Dessa forma, formalizou-se o Empreendedorismo Corporativo como sendo manifestado nas empresas por meio do *corporate venturing* (criando ou desenvolvendo novos negócios), ou do empreendedorismo estratégico (geração de inovações na busca por vantagens competitivas que não são novos negócios) (KURATKO, 2017).

Nesse contexto, ao longo dos anos, as empresas que utilizam o Empreendedorismo Corporativo como estratégia são vistas como dinâmicas, flexíveis e preparadas para as novas oportunidades de negócios assim que elas surgem (KURATKO; GOLDSBY; HORNSBY, 2012).

Empreendedorismo Corporativo e a cultura organizacional

A cultura corporativa é um fator-chave para a implantação do Empreendedorismo Corporativo em uma empresa, pois afeta o comportamento dos indivíduos, que, por sua vez, formam a cultura da empresa (COVIN; SLEVIN, 1991). Para uma mudança cultural é importante implantar na alta gerência uma nova cultura corporativa, pois o comportamento empreendedor dessa alta direção terá um impacto significativo nos indivíduos, refletindo sobre o seu respectivo compromisso e atitude diante da cultura (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

Para a implantação dessa cultura por parte dessa alta gerência são importantes o apoio e a promoção da gestão da transferência de competências, tolerância a falhas e fornecimento de recursos necessários (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002), e, além desses aspectos, o trabalho em equipe deve ser positivamente influenciado e incentivado (COVIN; SLEVIN, 1991).

Todos esses processos de Empreendedorismo Corporativo requerem uma postura diferente da empresa, uma vez que para ser inovadora e desenvolver empreendimentos corporativos bem-sucedidos é preciso ter uma mentalidade empreendedora. A mentalidade empreendedora favorece a empresa na análise da incerteza ambiental e de mercado, demonstrando a disposição dos indivíduos e empresas em assumir riscos a fim de comercializar inovações. Essa mentalidade não se resume somente a identificar continuamente as oportunidades, mas também enfatiza a execução, uma vez que aqueles dotados de mentalidade empreendedora utilizam a energia de todos que estão sob seu domínio, dentro e fora da empresa, em busca das oportunidades (MC GRATH; MACMILLAN, 2000).

A partir de uma mentalidade empreendedora, as empresas e indivíduos identificam oportunidades empreendedoras, que são situações nas quais novos produtos, serviços e métodos organizacionais podem ser vendidos por um valor superior ao seu custo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Nesse ponto, existem diferenças de eficácia de aproveitamento entre empresas mais tradicionais e mais novas. No geral, empresas mais novas têm se demonstrado mais eficazes na identificação de oportunidades empreendedoras, produzindo mais inovações radicais que empresas tradicionais. Isso deve-se potencialmente à flexibilidade estratégica e à disposição para assumir riscos perante essas oportunidades. Em contraste, empresas maiores e tradicionais possuem recursos para explorar tais oportunidades, e se sobressaem na sustentação dessa oportunidade como uma vantagem competitiva, que deve ser o objetivo desse processo. Assim, empresas mais novas devem aprender a consolidar as oportunidades como uma vantagem competitiva, enquanto empresas mais tradicionais devem reaprender a identificar essas oportunidades e a aproveitá-las.

Na construção dessa cultura, é fundamental proporcionar um ambiente propício ao intraempreendedorismo. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam que as características globais desse ambiente propício são:

- operar na fronteira da tecnologia, estando na vanguarda do setor, estimulando e apoiando novas ideias;
- incentivar a tentativa e erro, viabilizando a experimentação e aceitando fracassos, como forma de encontrar e desenvolver novas oportunidades;
- sem parâmetros de oportunidade, assegurando que não haja obstáculos organizacionais inibindo a criatividade e o desenvolvimento de novos produtos;
- recursos disponíveis e acessíveis para que intraempreendedores possam utilizar, evitando obstáculos e exigências de informações detalhadas;
- abordar a equipe de forma multidisciplinar, sem importar a área, buscando juntar todos aqueles que forem necessários num mesmo ambiente;

- horizontes de longo prazo para avaliar um programa de empreendedorismo como um todo, sendo necessário o investimento por muitos anos para identificação e desenvolvimento de novas oportunidades;
- programa voluntário, em que o espírito empreendedor não pode ser forçado, e, naturalmente, os empreendedores corporativos se apaixonam por um empreendimento interno e farão o possível para garantir seu sucesso;
- sistema de recompensa adequado, em que o empreendedor tem sua recompensa pelo esforço, energia e riscos corridos;
- patrocinadores e defensores em toda a empresa que não só apoiam a atividade criativa, como também têm a flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessário;
- apoio da alta administração, que talvez seja o mais importante, garantindo todos os recursos físicos e financeiros para a idealização dos projetos.

Empreendedorismo Corporativo e a estrutura organizacional

Na busca pela inovação, uma empresa já existente precisa apresentar uma estrutura que incentive o empreendedorismo. É comum empresas tradicionais possuírem estruturas focadas em eficiência interna e na alocação de recursos controlados, além de apresentar uma hierarquia rígida, formalizada, com funções e responsabilidades explícitas. Uma gerência de segundo escalão também é bem desenvolvida para controlar a utilização dos recursos da empresa pelos colaboradores. Assim, suas estruturas são focadas em eficiência e não na detecção e ação rápida diante das mudanças e oportunidades externas (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Ainda no que diz respeito à estrutura, Peter Drucker (2002) ressalva a importância da separação entre o que é novo e o que é antigo. Isso decorre principalmente da insignificância do novo e das crises do dia a dia diante da empresa atual e de seus desafios de curto prazo, colocando o novo como algo pertencente a outro universo. Quase sempre é imprescindível que as ações, os novos empreendimentos de risco, sejam acompanhadas por alguém da alta administração, de forma a valorizar as frentes como um empreendedor, uma vez que os demais executivos não possuem o espaço necessário em suas agendas para outros desafios além dos que já fazem parte do dia a dia. Outro ponto importante é que o esforço da inovação converte em melhores resultados quando separado da pressão tradicional do retorno sobre investimentos, que acaba colocando uma carga demasiada sobre um novo empreendimento, podendo inviabilizá-lo.

A estrutura das empresas não é a única força que as organiza. A filosofia de recompensa coloca uma distinção clara entre empresas administradas de modo tradicional e empreendedor. A primeira compensa seus colaboradores de acordo com suas responsabilidades, o que normalmente é determinado pelo volume de recurso que cada colaborador controla. Por sua vez, empresas administradas de modo empreendedor compensa os colaboradores a partir da contribuição deles em relação à descoberta, geração e exploração de oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Trabalho remoto

Nesses tempos de pandemia causada pelo novo coronavírus, muitas pessoas passaram a trabalhar numa realidade do home office, onde suas casas passaram a ser também seu ambiente de trabalho. Essa mudança causou vários impactos na rotina de uma ampla parte da população que passou a ter jornadas maiores e as tarefas de casa entrelaçadas com suas jornadas de trabalho. Na outra ponta, a dinâmica antes no escritório, em fábricas ou lojas mudou e passou a exigir investimentos em soluções relativas a jornada de trabalho e ainda está gerando a necessidade de repensar toda a lógica de produção e interação dentro das companhias.

Segundo Mello (1999), a conceituação de tele trabalho “é o ato de exercer atividades em um domicílio ou local intermediário, visando competitividade e flexibilidade nos negócios”. Dessa forma, sem estar presencialmente em um determinado local, como por exemplo o escritório da empresa, é possível por meio do uso da tecnologia ser produtivo, de qualquer lugar. Ao longo do tempo, com a disponibilização da alta tecnologia e os desafios de transporte nas grandes cidades, o trabalho remoto tende a ser cada vez mais comum (Castells, 2004).

Segundo Castells (2000), são três as categorias de teletrabalho:

- Integral: trabalho com emprego regular à distância, em 90% a 100% do tempo;
- Autônomo: trabalho on-line realizado totalmente em domicílio, sem vínculo empregatício;
- Complementador: trabalho do escritório convencional, realizado em domicílio, de maneira esporádica ou em meio expediente, por trabalhadores regulares.

Conforme mencionado, o trabalho remoto pode ser realizado de qualquer local com o uso da tecnologia; todavia, o seu ambiente mais comum é o home office, que no caso é a residência do profissional, e algumas empresas estimulam a prática até mesmo fornecendo celulares e recursos para que os profissionais montem seus escritórios em casa (Mello, 1999).

Quando avaliamos o teletrabalho, ou trabalho remoto, é possível destacar vários pontos positivos, embora também existam pontos negativos que afetem o processo como um todo. O colaborador consegue, sempre que a atividade permite, trabalhar em horários aleatórios, seguir mais seu biorritmo, estar mais próximo de sua família entre outros. Por outro lado, pode enfrentar desafios de organização ainda maiores e ter dificuldades em suas relações de trabalho totalmente a distância utilizando-se de tecnologias de informação e comunicação.

Se mais recentemente o trabalho remoto foi praticamente a única opção, em algumas empresas, principalmente startups de base tecnológica já é uma realidade. Quando não todos os dias da semana, algumas empresas já possuem essa flexibilização um dia ou outro e isso ao longo do tempo tem incentivado discussões do quanto poderia ser ampliado inclusive para setores tradicionais e que não tinham experimentado de forma ampla esse modelo, como por exemplo o setor bancário. Agora, a discussão ela se volta para uma realidade forçada, que pode naturalmente ser transformada no “novo normal” daqui para a frente, porém, requer que todos os possíveis impactos positivos ou negativos sejam estudados profundamente para que se possa equilibrar todas as pontas envolvidas de forma que tanto do ponto de vista pessoal, quanto profissional e empresarial esse “novo normal” possa trazer benefícios em relação a realidade que tínhamos até agora.

Assim, de forma geral, quando são discutidos os benefícios ou dificuldades geradas pelo trabalho remoto, ainda é dispare a visão dos gestores e empresas. Os pontos que sempre vem à tona são aqueles que trazem o prazer da proximidade com a família, mas também a autonomia por trabalhar com uma supervisão um pouco mais a distância, o ganho de tempo diário e a flexibilidade para organizar a rotina. Por outro lado, conciliar o trabalho e as rotinas familiares principalmente com crianças não é algo trivial, e o isolamento social imposto pelas medidas restritivas também intensifica os efeitos colaterais dessas medidas (FARIA, 2020).

Além desses aspectos levantados, para que tenhamos melhores resultados em relação ao trabalho remoto, gestores e colaboradores precisam estar preparados para essa condição. Quando olhamos para trás, no tempo, vemos que quase sempre estivemos num ambiente com todas as pessoas que “precisávamos” e ainda com uma liderança próxima. Esse padrão naturalmente gerava um certo nível de segurança na cabeça de todos, de forma que a distância agora pode ser vista como uma ameaça por todos os lados. Assim como Nilles (1997) relata que a implantação do trabalho remoto fracassou nos anos 80 nos Estados Unidos e Europa principalmente pela falta de conhecimento e aptidão para implantar e gerir esse novo processo. Por outro lado, gestores conscientes sobre o processo, colaboram para a geração de benefícios desses programas, passando a destacar questões positivas, tendenciado a apoiar sua

implementação também porque ao longo do tempo vão notando que os colaboradores vão atribuindo valor ao trabalho remoto (SILVA, MONTOYA E VALENCIA, 2019).

Diante desses pontos é considerável acreditar que o trabalho remoto naturalmente impactará os aspectos do Empreendedorismo Corporativo, porém ao realizar pesquisas é possível notar que esse tema ainda é pouco explorado e o aprofundamento nele é importante para trazer novas visões, conceitos e modelos para que sua implantação continue sendo benéfica para as empresas que decidem seguir por esse caminho.

METODOLOGIA

Métodos e técnicas

Marconi e Lakatos (2010) conceituam o método como

[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A seguir, serão expostos os procedimentos metodológicos que serão utilizados na realização do estudo.

A pesquisa em questão, quanto à sua natureza, é classificada como pesquisa aplicada, na qual se busca gerar mais conhecimento em relação ao Empreendedorismo Corporativo e suas variações, para aplicação prática a partir do aprofundamento dos estudos sobre o tema.

Quanto à sua abordagem, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, pois busca-se o aprofundamento da compreensão dos aspectos dinâmicos de uma empresa por meio do uso de instrumentos e técnicas de estatística, sem abdicar da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significado aos dados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, ela será caracterizada como exploratória, pois tem como finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias apresentando uma visão geral em relação ao assunto. Esse tipo de pesquisa apresenta menor rigidez no seu planejamento, e, habitualmente, envolve levantamento bibliográfico, documental, entrevistas não padronizadas e estudo de casos (GIL, 2011).

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário. Nesse, os respondentes avaliaram o impacto do trabalho exclusivamente de maneira remota sobre cada aspecto mapeado do Empreendedorismo Corporativo. O questionário é composto por 54 questões com uma afirmação em relação ao aspecto do empreendedorismo corporativo e a respectiva pergunta sobre se aquele aspecto foi impactado no contexto de trabalho remoto, podendo ser respondido que: muito prejudicado; prejudicado; não é impactado; beneficiado ou muito beneficiado.

A empresa a qual a pesquisa foi realizada é uma multinacional, com operações de Fintech no Brasil, a qual é considerada uma empresa inovadora, na vanguarda de tecnologia e adepta do empreendedorismo corporativo como um dos pilares da sua cultura, possuindo cerca de 200 colaboradores diretos na operação brasileira.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário são apresentados a seguir.

Foram 41 respondentes, representando diversas áreas e aproximadamente 20% do quadro local da empresa pesquisada.

A primeira parte dos resultados que será destacada apresenta alguns aspectos de perfil que podem ser possíveis diferenciais do quadro da empresa em relação ao mercado, tendo em

vista sua cultura empreendedora, e que influenciarão os resultados da pesquisa em relação ao impacto do trabalho exclusivamente remoto que se sucede nas próximas partes:

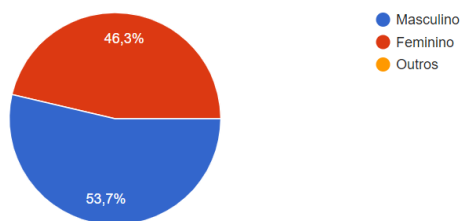


Gráfico 01: Distribuição por sexo

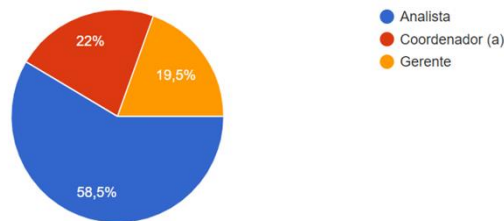


Gráfico 02: Distribuição por cargo

Nos gráficos acima é possível verificar a diversidade dos respondentes em termos de sexo e cargo, fortalecendo assim a representatividade dos resultados perante o quadro da empresa.

Ainda compreendendo melhor o perfil dos respondentes, outro aspecto interessante na empresa estudada é o alto % respondentes que se declaram com perfil empreendedor entre respondentes:

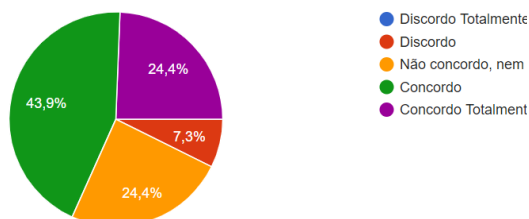


Gráfico 03: Possui perfil empreendedor

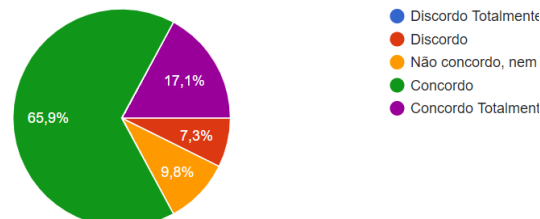


Gráfico 04: Possui aptidão para correr riscos

Ao avaliarmos o % daqueles que concordam ou concordam totalmente com a afirmação, 68%, assumimos que esse % apresenta perfil empreendedor o que por consequência, também reflete na aptidão para correr riscos que chega a 83%. Por último, confirmando a prevalência de um quadro de colaboradores com perfil empreendedor, 43,9% dos respondentes declaram já terem empreendido um negócio próprio. Dessa forma, um dos aspectos do Empreendedorismo Corporativo remete ao perfil dos colaboradores, onde um ambiente propício a essa estratégia só é aproveitado na sua totalidade se os colaboradores apresentarem um perfil compatível e assim, exerçam essa aptidão ao empreendedorismo e risco no âmbito da empresa, muitas das vezes como se tivessem empreendendo um negócio próprio.

Dando continuidade aos resultados obtidos, na segunda parte, foi possível mapear vários aspectos do Empreendedorismo Corporativo. Em relação a esses e os impactos gerados pelo trabalho remoto sobre o Empreendedorismo Corporativo é possível notar que em 71% das respostas sobre as 54 que mapeiam os principais aspectos, não há por parte dos respondentes a identificação de impactos, seja positivo ou negativo. Dessa forma, os dados sugerem que o *home office* tem baixo potencial de prejudicar a estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

Ao avaliarmos profundamente, verificamos outros aspectos que são relatados como prejudicados com o trabalho remoto pelos respondentes. Um dos exemplos remete a constatação desse impacto no clima amistoso da empresa, devido ao bom relacionamento entre as pessoas e a paixão pelo que fazem. Para 41% dos respondentes, esse aspecto é prejudicado quando o trabalho é realizado remotamente, sendo algo que requer atenção, visto que o clima do ambiente de trabalho é algo já referenciado por diversos estudos como fundamental para o bom desempenho de uma empresa.

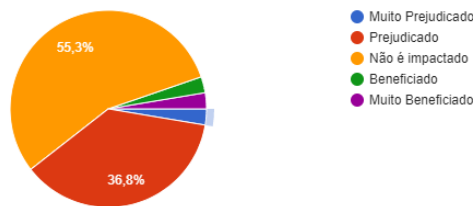


Gráfico 06: Amistosidade do clima, qualidade dos relacionamentos e paixão pelo que fazem.

Outro aspecto suscitado pelos respondentes como prejudicado pelo trabalho remoto, remete à comunicação dentro da empresa e acesso a todos os níveis hierárquicos, uma vez que a distância limita esse acesso, mesmo que predominantemente a cultura seja de acesso sem limitações. Da mesma forma, porém com outro viés, o acesso ou proximidade com os clientes, aprofundamento em suas necessidades visando atendê-los e identificar oportunidades, também é impactado nesse modelo remoto. Esse ponto requer uma grande reflexão, para minimizá-lo, uma vez que mesmo no dia a dia presencial, em qualquer empresa existe uma dificuldade relativa de manter as equipes atentas e próximas aos clientes, principalmente em operações de varejo, até mesmo pelo conforto dos escritórios. Logo, o conforto da casa dos colaboradores pode gerar ainda mais resistência ao contato presencial com os clientes.

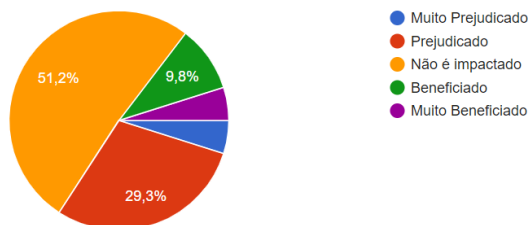


Gráfico 06: Possuir acesso aberto a todos os níveis hierárquicos

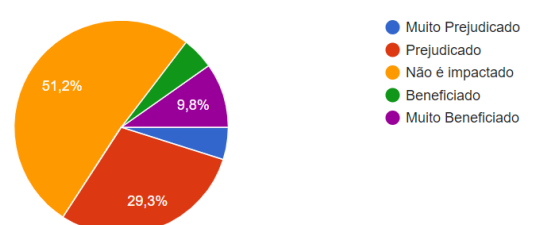


Gráfico 07: Ouvir e estudar atentamente nossos clientes para atender suas necessidades e identificar oportunidades

Na terceira parte dos resultados, foi observado três aspectos em que não houve uma predominância com viés positivo ou negativo em relação ao trabalho remoto. Houve uma concentração desses em questões relacionadas ao tempo, onde o primeiro diz respeito a ter tempo suficiente para desenvolver suas atividades, o segundo ter tempo suficiente para estudar, conversar e desenvolver novas iniciativas que podem ir até mesmo além da área de atuação e por último, o terceiro, poder contar com o apoio de colegas no dia a dia caso seja necessário. Todos esses fatores, naturalmente necessitam de uma gestão do tempo ou mesmo, atividades distribuídas de forma que as pessoas não estejam sempre sobrecarregadas, uma vez que se assim elas tiverem, dificilmente elas se aventurarão em novas iniciativas, de forma que no limite isso prejudica a capacidade de inovação da empresa.

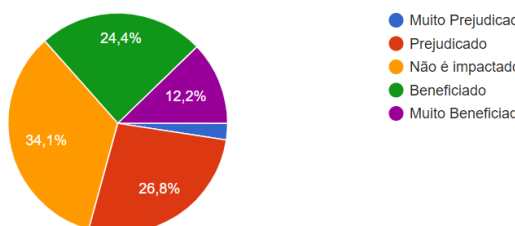


Gráfico 08: Ter o tempo necessário para desenvolvimento das atividades.

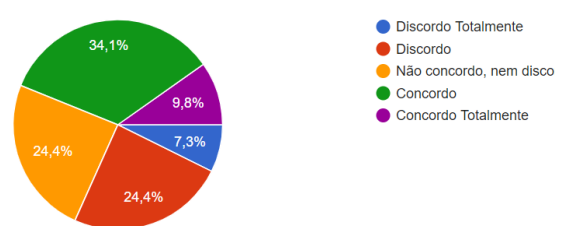


Gráfico 09: Ter o tempo necessário para desenvolver novas iniciativas que serão importantes para a empresa.

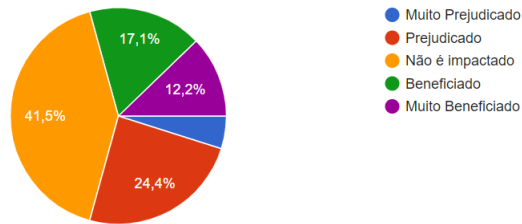


Gráfico 10: Ter o apoio dos colegas no desenvolvimento de atividades que não se domina.

Na quarta parte, refletimos os resultados que sugerem que o trabalho remoto pode ser benéfico a uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo. Predominantemente, o resultado do impacto do trabalho remoto sobre o Empreendedorismo Corporativo foi neutro, mas houve também uma tendência para esse impacto positivo em vários aspectos e, a seguir, são apresentados aqueles aspectos que detêm os maiores % de percepção de benefício do trabalho remoto sobre o Empreendedorismo Corporativo por parte dos respondentes.

Embora tiveram aspectos referenciados com impactos negativos e outros que ainda houveram opiniões bem divididas, o resultado da pesquisa traz visões bem mais amplas de benefícios do trabalho remoto para o Empreendedorismo Corporativo. Observando esses aspectos, é possível agrupar em três: aspectos relacionados a autonomia e proatividade, inovação e tomada de riscos e ação, esforço e flexibilidade de planejamento.

Abaixo temos os aspectos relacionados a autonomia e proatividade. Esse grupo, dos que se destacaram, foi o que mais se distanciou entre os que na visão dos respondentes são beneficiados pelo trabalho remoto. Em média, 37% dos pesquisados visualizam benefícios para o Empreendedorismo Corporativo nesses aspectos.

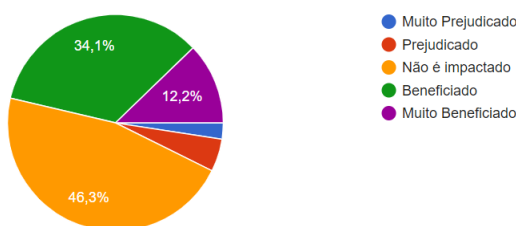


Gráfico 11: Ter liberdade para decidir como realizar as tarefas da melhor forma.

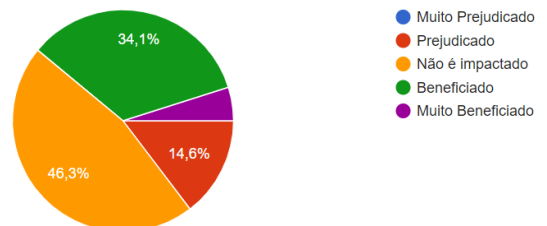


Gráfico 12: Ser proativo em agir na busca pelos objetivos da empresa.

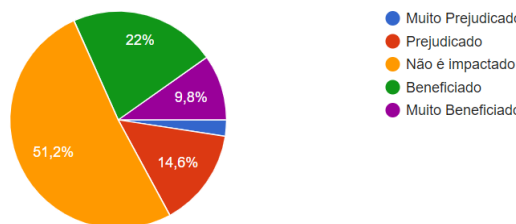


Gráfico 13: Ajudar os demais a concluírem suas tarefas.

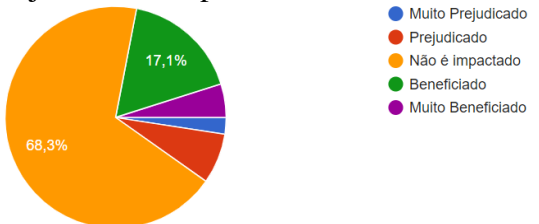


Gráfico 14: Pensar além das atividades da área colaborando para a empresa como um todo

O segundo grupo remete à inovação e tomada de riscos. Em média, 24% dos respondentes veem benefícios a esses aspectos quando o trabalho é desenvolvido remotamente. Aqui, tem um aspecto concorrência importante também, que é fruto do momento, uma vez que devido a pandemia várias empresas buscaram evoluir tecnologicamente para entregar uma experiência online e assim, naturalmente aumenta a concorrência para as empresas que estão na vanguarda, logo, nesse aspecto o benefício não é pró empresa, mas pró concorrência sob as mesmas condições.

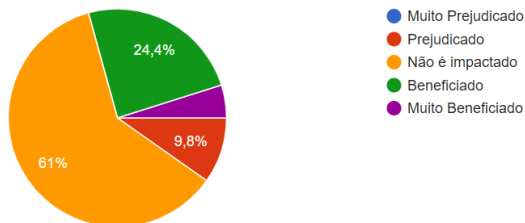


Gráfico 15: Somos criativos, estamos sempre inovando e lançando novidades.

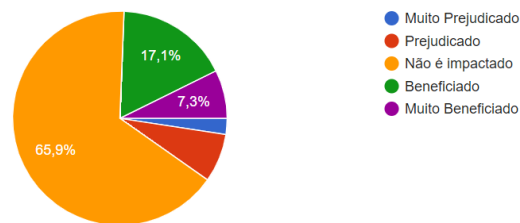


Gráfico 16: Mercado em constante evolução com concorrentes altamente inovadores.

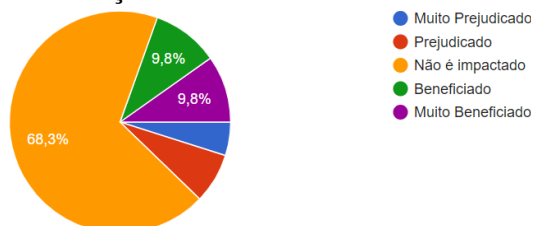


Gráfico 17: Apoio a projetos experimentais para buscar inovação.

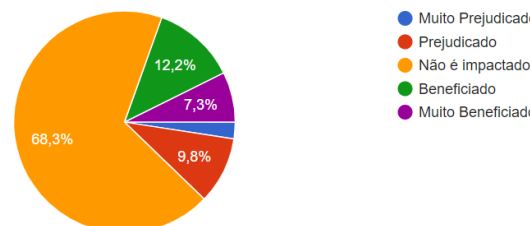


Gráfico 18: Colaboradores não possuem medo de se arriscar em novos projetos.

Por último, o terceiro grupo de aspectos beneficiados pelo trabalho remoto, na visão dos respondentes, em complemento aos demais, traz aspectos que privilegiam os benefícios pelo não engessamento da empresa, onde o planejamento é mais flexível a mudanças e as pessoas dispostas a ação, ao esforço extraordinário quando necessário se distanciando de empresas tradicionais, que dificilmente se arriscariam nos projetos e forma. Logo, esse viés de mais liberdade do trabalho remoto reflete sobre o planejamento e ações da empresa, sugerindo benefícios a uma possível estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

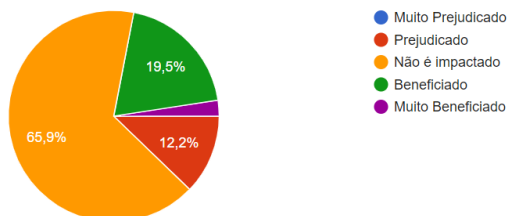


Gráfico 19: Não planejamos detalhadamente cada atividade ou processo.

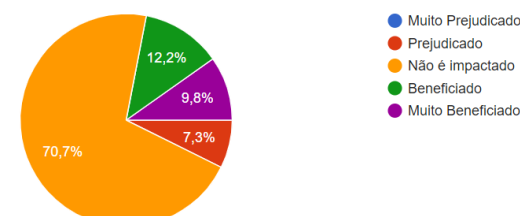


Gráfico 19: Sempre que necessário estamos dispostos a realizar esforços extras para atingir um objetivo.

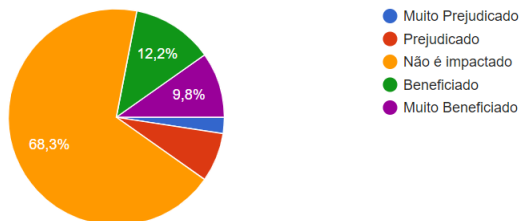


Gráfico 21: Aqui fazemos coisas que em empresas tradicionais seriam descartadas.

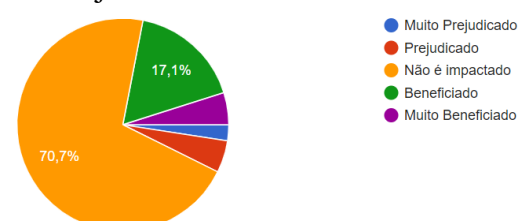


Gráfico 22: Temos um planejamento claro do que e como fazer, mas adaptamos conforme vamos caminhando na execução.

Esses foram os resultados mapeados que demonstraram impactar de alguma forma uma estratégia de Empreendedorismo Corporativo no caso de uma empresa que defina pelo trabalho remoto *full time*. Até o momento não foi possível identificar diferenças significativas entre respostas de gerentes e analistas, porém espera-se que com a continuidade da pesquisa esse aspecto seja melhor compreendido.

CONCLUSÃO

Os estudos já realizados, bem como as empresas que são vistas como referência na utilização da estratégia do Empreendedorismo Corporativo referenciam os resultados positivos relacionados a prática. Da mesma forma, o trabalho remoto, vem sendo destacado em vários estudos e também por empresas que os utilizam como um potencializador de diversos fatores que vão de atração de talentos, clima a geração de resultados e até redução dos custos. A proposta dessa pesquisa foi de buscar compreender melhor se quando esses dois quesitos compõem uma estratégia empresarial, o Empreendedorismo Corporativo obtém benefícios, ou seus aspectos são prejudicados. O momento é importante, pois em tempos normais, seria impossível um estudo desse a partir de uma experiência real com todos os colaboradores trabalhando remotamente.

Na avaliação dos resultados, ao longo da pesquisa, foi possível notar que existem impactos negativos. Esses, no geral, incluem comunicação, envolvimento entre equipes e colegas no desenvolvimento de atividades ou simplesmente de apoio. Isso demonstra a velha máxima de que o contato humano, o olho no olho, em qualquer situação continua tendo um valor fundamental independente da estratégia adotada. Logo, nesse aspecto, na tomada de decisão por uma estratégia de trabalho remoto é imprescindível levar em conta ações que aumentem a interação virtualmente e pontualmente promovam a interação presencialmente. Por sua vez, os aspectos que dividem os respondentes remetem a assuntos relacionado a tempo. Potencialmente a gestão do tempo que é um desafio presente no mundo corporativo e que em *home office*, por exemplo, se torna mais desafiador, pode ser o ponto chave para equacionar de forma que, de fato, a redução do tempo em trânsito, de se arrumar melhor para sair, entre outras coisas, possa ser revertido em mais produtividade dentro do tempo combinado de trabalho e por consequência também, disponibilizar mais tempo para a família e outros projetos pessoais.

Por sua vez, o destaque da pesquisa está na identificação dos aspectos do Empreendedorismo Corporativo que são beneficiados pelo trabalho remoto. Em todos os temas abordados houve respondentes que identificaram benefícios, mas o contrário não é verdadeiro em relação aos prejuízos. Além disso, em média, 18% dos respondentes notam benefícios, ante uma média de 11% que veem prejuízo, ou seja, com essa aferição é possível que o trabalho remoto, ou *home office* possa ser adotado sem comprometer a estratégia de Empreendedorismo Corporativo.

Para estudos futuros seria interessante complementar a pesquisa com entrevistas para compreensão em maior profundidade dos elementos identificados. Assim, será possível completar cada vez mais o arcabouço de conhecimentos em relação ao Empreendedorismo Corporativo e todos os aspectos que podem gerar impactos sobre o mesmo. Espera-se que esse trabalho, que buscou contribuir para a continuidade de uma melhor compreensão dessa estratégia, seja seguido de outros que aprofundem o tema.

REFERÊNCIAS

- BRAZEAL; Deborah D. V.; HERBERT; Theodore T. The Genesis of Entrepreneurship. **Research Article**, v. 23, n. 03, p. 29-46, 1999.
- CASTELLS, M. A. **Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTELLS, M. A. **A Galáxia Internet - Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian 2004.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

DAVIDSSON, P.; GARTNER, W.; ZAHRA, S. Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 321-331, 2006.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: A Administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FARIA, Juliana L. F. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas**. UNB, Brasília, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002.

IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 33, n. 1, p. 19-46, 2009.

KURATKO D. F. Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions. Foundations and Trends R. In: **Entrepreneurship**, v. 13, n. 6, p. 441-490, 2017.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G.; HORNSBY, J. S. **Innovation acceleration: Transforming organizational thinking**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2012.

MCGRATH, R. M.; MACMILLAN, I. C. **The entrepreneurial mindset**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MELLO, Á. Teletrabalho (Telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1999.

NILLES, J. M. Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo. Futura, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 1999.

SILVA, C. A., MONTOYA, R. I. A., VALENCIA, A, J. A. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? **Technology in Society** 59, November, 2019.

STOPFORD, J. M.; BADEN-FULLER, C. W. F. Creating corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 521-536, 1994.

STEVENSON, H; GUMPERT. The heart of entrepreneurship. **Havard Business Review**, p. 85-90, March/April 1985.

THORNBERRY, Neal. Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. **The Journal of Management Development**, v. 22, n. 04, p. 329-344, Boston, 2003.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G.. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.