

Das Razões que Levam Funcionários de Empresas Intraempreendedoras a Constituírem seus Próprios Negócios

Leandro Mariano Pereira¹
Marcos Hashimoto²

Resumo: Algumas empresas procuram reter os funcionários mais talentosos dando-lhes a possibilidade de se tornarem intraempreendedores e desenvolverem suas ideias sem precisar sair da empresa. Apesar dos estímulos e da liberdade, nem todos os funcionários querem se tornam intraempreendedores. O objetivo do presente estudo foi o de identificar as razões que levam intraempreendedores em organizações orientadas ao empreendedorismo a abandonarem seus empregos para criar seus próprios negócios. Neste estudo foi identificada uma empresa do segmento de turismo com orientação empreendedora e cinco de seus ex-funcionários que montaram seus próprios negócios foram entrevistados. Os resultados indicam que, a despeito de um ambiente organizacional que fomenta o espírito empreendedor nas pessoas, as razões para empreender por conta própria giram em torno de uma busca de satisfação pessoal, desejos de poder e de controle e a busca pela autonomia e independência, que nem sempre podem ser encontrados no antigo emprego.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Orientação Empreendedora. Empreendedorismo. Criação de Novos Negócios. Perfil empreendedor.

1 Introdução

Dentre as razões que levam uma organização a investir na Orientação Empreendedora (OE) estaria aquela que vê nos intraempreendedores (funcionários com perfil empreendedor) uma alternativa para manter, em seus quadros, os indivíduos mais talentosos, estimulando-os a desenvolver seu potencial empreendedor para aumentar a competitividade por meio da inovação da organização. Uma organização OE proporciona um ambiente de trabalho estimulante, instigante e desafiador, onde estariam presentes elementos como a recompensa aos funcionários que assumem projetos intraempreendedores e que apresentam um desempenho no nível da excelência; trabalhos que permitem o desenvolvimento das habilidades dos funcionários; remuneração baseada no desempenho; reconhecimento do mérito; exigência da criatividade no trabalho; permissão para que os gestores pensem por si (Kurakto *et al*, 1993).

Um ambiente de trabalho orientado ao empreendedorismo proporciona uma certa estabilidade empregatícia ao colaborador, já que neste ambiente existiria espaço considerável para a tolerância aos erros dos colaboradores, desde que resultantes de

¹ Mestre. Professor. Facamp – Faculdade Campo Limpo Paulista – leandrofor7@hotmail.com.

² Doutor. Professor. Facamp – Faculdade Campo Limpo Paulista – hashi.marcos@gmail.com.

iniciativas em prol da organização, e um estímulo para que aqueles com perfil empreendedor tenham a oportunidade de desenvolver suas ideias, seja de melhoria ou de negócios (Stevenson e Jarillo, 1990). Apesar disto, parte dos funcionários destas organizações continuam a preferir deixar seu emprego para se arriscar em um negócio próprio.

A proporção de brasileiros envolvidos com a administração de seus próprios negócios cresceu, nos últimos dez anos, de 20,9%, em 2002, para 30,2%, em 2012 (GEM, 2012). A taxa de empreendedorismo nessa década subiu consideravelmente, indicando que os brasileiros se mostram mais interessados em iniciativas empreendedoras do que na estabilidade do emprego. Apesar dos esforços empreendidos por empresas para criar um ambiente de trabalho estimulante, eles se tem se mostrado insuficientes para reter os talentos, o que leva ao questionamento que fundamenta este estudo sobre as razões que levam funcionários de empresas desse tipo a abrir os seus próprios negócios.

Para tanto, buscamos na literatura os conceitos de intraempreendedorismo e orientação empreendedora, com o intuito de estabelecer as bases para a pesquisa de campo, realizada por entrevistas com cinco ex-funcionários que deixaram seus empregos em uma empresa orientada ao empreendedorismo, para iniciar seus próprios negócios.

Como objetivos secundários, procuramos compreender a concepção de empreendedor dos sujeitos pesquisados que deixaram a empresa de origem para fundar seus próprios negócios; mapear sua trajetória profissional e identificar os elementos que, na opinião dos sujeitos entrevistados, colaboram para a constituição de uma postura empreendedora.

O artigo está dividido em sete partes: o referencial teórico, a descrição da metodologia, a validação do instrumento de coleta utilizado, o reconhecimento da organização escolhida como orientada ao empreendedorismo, a coleta de informações de cinco de seus ex-funcionários que saíram da empresa para empreender, a análise dos resultados e a divulgação das conclusões do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1. Intraempreendedorismo e Orientação Empreendedora (OE)

Na literatura especializada, é possível encontrar várias definições para o conceito de empreendedorismo. Lumpkin e Dess (1996) consideram que essa variedade de definições é indício do fato de que hoje, entre os estudiosos, não há ainda um consenso sobre os elementos essenciais que caracterizariam o empreendedorismo. Entre as razões encontradas para as dificuldades na tarefa de caracterizar adequadamente o empreendedorismo, estes autores apontam, sobretudo, o caráter recente dos estudos sobre o empreendedorismo.

Tomemos como base as contribuições de Baron (2007) para a definição do conceito. Para o autor, empreendedorismo envolve o reconhecimento da oportunidade para criar algo (não necessariamente um produto ou um serviço), a inspiração, fundamental para a criação de algo novo, que as pessoas atribuirão algum valor. A partir

do reconhecimento dessa oportunidade que o empreendedor tomaria medidas para transformar tais oportunidades em negócios viáveis e lucrativos.

Alguns autores não se ocupam apenas em encontrar uma definição para empreendedorismo. Esses autores buscam compreender também os elementos que fazem um indivíduo empreendedor. Nesse sentido, cabe considerar as contribuições de Hashimoto (2006), para quem as pessoas possuem a necessidade de adotar uma postura empreendedora para conseguir sucesso e destaque em sua carreira profissional. Essa é uma visão inspirada nos estudos de McClelland (1972), para quem o empreendedor possui necessidades próprias, como a busca pelo sucesso, reconhecimento e satisfação de seus desejos de poder e de controle, visão corroborada por Fillion (1999) que vê no empreendedor uma pessoa criativa, caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e pela habilidade de manter um alto nível de consciência do ambiente em que vive, nele detectando oportunidades de negócios.

Um dos primeiros a estabelecer uma relação entre este comportamento empreendedor às organizações já existentes foi Drucker (1987), que acreditava que empreendedorismo não precisa ser uma característica associada somente a um indivíduo que inicia um novo negócio, mas também pode ser associada a empresas já existentes, que podem promover o empreendedorismo como uma maneira de impulsionar as inovações tecnológicas de seus produtos ou de seus serviços. Todas as possíveis definições do empreendedorismo guardam em comum um mesmo elemento: A criação de algo inovador, a partir da combinação de certos recursos.

Antes dele, entretanto, Pinchot (1978) já cunhava o termo intraempreendedor para caracterizar o funcionário que ‘utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização’ (Pinchot apud Hashimoto, 2006, p. 22). O intraempreendedor seria então aquele que pensa e implementa ações de natureza empreendedora no âmbito de uma organização, potencializando a capacidade para inovar efetivamente.

Qual seria então o ambiente propício para o desenvolvimento das iniciativas de um indivíduo intraempreendedor? O pleno desenvolvimento de um indivíduo com esse perfil teria lugar em uma empresa orientada ao empreendedorismo. A OE se refere ao processo empreendedor no âmbito de uma organização. A OE está relacionada “aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora” (Lumpkin e Dess, 1996 apud Martens e Freitas, 2008).

Os estudos sobre OE acabaram por lhes atribuir cinco dimensões, inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, cuja presença garantiria o sucesso da empresa. Por certo, esses elementos estarão presentes, em uma organização, em diferentes combinações, as quais variam conforme o tipo de oportunidade empreendedora que se pretende perseguir. Contudo, fato é que a OE vem se destacando como alternativa consistente para obter vantagem competitiva.

Para os fins deste estudo, era necessário, então, verificar se a empresa da qual provinham os entrevistados orientava-se ao empreendedorismo.

2.2. Forma Turismo: Uma empresa orientada ao Empreendedorismo?

O primeiro passo do nosso estudo foi identificar uma empresa com reconhecidas características de uma organização orientada ao empreendedorismo. A Forma Turismo é uma agência de turismo com sede em São Paulo, mais de 90 funcionários e atuação em território nacional e internacional. A empresa foi escolhida por demonstrar, a partir de depoimentos de funcionários e pela análise das práticas de RH, algumas das características empreendedoras.

Para nos certificarmos que a Forma Turismo seria um bom caso a ser estudado, procedemos uma validação das características empreendedoras por meio de um questionário aplicado aos seus funcionários. O questionário, elaborado por Hashimoto (2006), avalia, por meio de 30 questões, a visão dos funcionários sobre a Orientação Empreendedora em uma escala Likert de 5 pontos que variavam de ‘Concordo Totalmente’ a ‘Discordo Totalmente’.

O processo de validação do instrumento seguiu duas etapas: A primeira foi a validação da fundamentação teórica por trás de cada questão, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Justificativa Teórica - Questionário de Hashimoto (2008)

	Proposição	Fonte
	Promove um ambiente descontraído e solto, em todos os níveis da organização.	Hirisch, 2001; Khandwalla, 1977; Kuratko, 1993; Kanter, 1989.
	Os funcionários são reconhecidos pelas suas iniciativas empreendedoras.	Kurakto et alli, 1993.
	As decisões são estimuladas nos níveis inferiores, assim como a prática da delegação e o incentivo à autonomia.	Hirisch, 2001; Merrifield, 1993; Macmillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990; Hornsby, 1990; Kurakto et alli, 1993.
	Existe uma parte do orçamento da empresa alocada para subsidiar iniciativas decorrentes de ideias de funcionários.	Hirisch, 2001; Merrifield, 1993; Macmillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990; Hornsby, 1990.
	Estimula a diversidade na formação dos funcionários e equipes de trabalho.	Bessant e Tidd, 2007
	É tolerante aos erros advindos de tentativas de mudanças sob riscos calculados.	Kurakto et alli, 1993; Stevenson e Jarillo, 1990; Morris et alli, 2006.
	Promove iniciativas de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos e orientados aos negócios e projetos internos.	Zahra e Covin, 1995; Zahra 1996 e Drucker 1995
	Dá apoio logístico e operacional a iniciativas individuais de alta probabilidade de retorno, ajudando a romper barreiras internas e políticas.	Hirisch, 2001; Merrifield, 1993; Macmillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990; Hornsby, 1990.
	É flexível com relação às normas e regulamentos internos que possam impedir o andamento de projetos inovadores.	Stevenson e Jarillo, 1990.

0	A empresa oferece opções aos clientes internos.	Kurakto et alii, 1993.
1	O funcionário pode usar uma parte do seu tempo em atividades diversas sem precisar dar explicações.	Zahra, 1996.
2	Cada funcionário conhece plenamente a visão e a missão da organização.	Hirisch, 2001; Guth e Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Kanter, 1984; Stevenson e Jarillo, 1990; Antoncic e Hirisch, 2001.
3	Na cultura organizacional, existe cooperativismo e as pessoas se responsabilizam umas pelas outras.	Ghung e Gibbons, 1997.
4	Os projetos são escolhidos com base em critérios objetivos, isentos e transparentes a todos na organização.	Davila, Epstein e Shelton, 2007.
5	As informações fluem dentro da organização com fluidez e livre de barreiras.	Hirisch, 2001; Kanter, 1984; Pinchot, 1985.
6	O poder é descentralizado, pulverizando o efeito de influências políticas.	Mintzberg, 1973; Miller, 1983.
7	A estrutura tradicional de cargos é menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário.	Kurakto et alli, 1993.
8	A tecnologia é forte ferramenta de apoio às iniciativas.	Khandwalla, 1987; Covin e Slevin, 1989.
9	Existe uma estrutura de remuneração e compensação variável com base nos resultados e desempenho.	Kurakto et alli, 1993.
0	Não existem símbolos de poder dentro da organização (símbolos que demonstram diferenças hierárquicas).	Levering, 1997
1	A alta administração é receptiva a projetos e ideias inovadoras que partam de qualquer nível da organização.	Kurakto et alli, 1993; Stevenson e Jarillo, 1990; Vésper, 1990.
2	As relações de confiança não são baseadas no favoritismo e na parcialidade.	Levering, 1997; Fulmer, Gerhart e Scott, 2003.
3	Observa-se mais o positivo do que o negativo em qualquer ideia apresentada.	Zahra, 1996.
4	Não há desconfianças ou individualismo nos trabalhos realizados em equipe.	Ghung e Gibbons, 1997.
5	Qualquer funcionário pode expressar livremente suas ideias, sem o risco de ser criticado ou rejeitado.	Ghung e Gibbons, 1997.
6	Os projetos internos aderem à estratégia, visão e missão da organização.	Hirisch, 2001; Guth e Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Kanter, 1984; Stevenson e Jarillo, 1990; Antoncic e Hirisch, 2001.
7	Existe um mecanismo que possibilita identificar e reter os verdadeiros empreendedores da organização.	Stevenson e Jarillo, 1990.

8	Não existem feudos departamentais dentro da organização, todos os departamentos conversam livremente entre si e colaboram mutuamente.	Albuquerque e França, 1998; Zahra e Zahra, 1992.
9	O ambiente do clima organizacional propicia o uso extensivo da criatividade.	Kurakto et alli, 1993.
0	O modelo de recompensa e incentivo acomoda todos os projetos, por meio de critérios claros e justos.	Kurakto et alli, 1993.

A segunda validação foi a da consistência interna do instrumento. Para esta etapa, o questionário foi aplicado em dezesseis empresas de diversos segmentos, todas localizadas em São Paulo. Ao todo, cento e quarenta e cinco questionários foram respondidos por funcionários de diferentes níveis hierárquicos, escolhidos de forma aleatória. Os resultados obtidos nessa etapa da pesquisa apresentaram um Alfa de Cronbach de 0,9484, indicando alto grau de confiabilidade para identificar o grau de Orientação Empreendedora de uma organização.

Uma vez validado, procedeu-se a aplicação a uma amostra de 30 funcionários e ex-funcionários da Forma Turismo, escolhidos de forma aleatória e aplicados presencialmente, em alguns casos de forma coletiva e em papel, e em outros casos, remotamente e enviados eletronicamente.

A análise dos dados auferidos indicou que 77% dos questionários respondidos apresentaram uma média de respostas em que as classificações ‘Concordo Totalmente’ e ‘Concordo’ (4 e 5 pontos de um total de 5 pontos) correspondia a mais da metade das respostas, indicando que a Forma Turismo poderia ser considerada orientada ao empreendedorismo.

2.3. A visão dos Intraempreendedores que empreenderam

O passo seguinte foi a realização das entrevistas com os ex-funcionários que saíram desta empresa para abrir seus próprios negócios. As entrevistas foram realizadas em locais e horários compatíveis com a disponibilidade dos respondentes. Em duas oportunidades, a data e o horário marcados para a entrevista de um dos respondentes foram alterados. Em outras duas ocasiões, a data e horário da entrevista foram alterados para dois dos respondentes. Nos dois casos restantes, as entrevistas se efetivaram na primeira data e horário programados. Quanto ao local escolhido, dois dos respondentes optaram por realizar as entrevistas por telefone. As outras três entrevistas se deram nas empresas de propriedade dos respondentes. De modo geral, não houve ligeireza nas respostas e todos os entrevistados mostraram grande interesse em colaborar com a pesquisa. O tempo médio de cada entrevista foi, em torno, de trinta minutos, com duração máxima de, aproximadamente, quarenta e cinco minutos. O resultado foi um amplo material para análise. Três das entrevistas foram gravadas, com autorização dos respondentes. No caso de dois dos respondentes, porque as entrevistas foram realizadas via telefone, o material não pode ser registrado em áudio.

Os entrevistados, além de serem todos ex-funcionários da mesma empresa, eram todos fundadores de seus próprios negócios (Quadro 2). Com a intenção de preservar a identidade dos respondentes e das suas respectivas empresas, os mesmos foram identificados por E1, E2, E3, E4 e E5.

Quadro 2 - Descrição dos Respondentes

Respondente	Formação	Cargo ocupado na Forma Turismo	Tempo da Empresa	Idade	Estado Civil	Sexo
E1	Direito	Diretor	5 anos	32	Solteiro	Masculino
E2	Administração	Diretor	6 anos	34	Casado	Masculino
E3	Comunicação	Diretor	13 anos	32	Casado	Masculino
E4	Educação Física	Diretor	12 anos	40	Casado	Masculino
E5	Administração	Diretor	6 anos	26	Solteiro	Masculino

As características das empresas fundadas pelos respondentes são as seguintes: duas das empresas eram do segmento de Turismo, agências de Turismo, franqueadas da operadora Forma Turismo. A empresa fundada por E1 localiza-se em Belo Horizonte – MG; a empresa fundada por E2 está em Brasília – DF. A empresa fundada por E3 é do segmento de tecnologia da informação, a fundada por E4, do segmento de treinamentos, e a fundada por E5 é uma produtora de filmes, todas as três localizadas em São Paulo.

O número de funcionários apresentado no quadro 3 diz respeito ao número de funcionários diretos das empresas, que se dedicam em tempo integral ao negócio. Com exceção da empresa de E4, todas as demais utilizam mão de obra por projeto, aumentando ou diminuindo o quadro de funcionários em função da demanda.

Quadro 3 - Características das Empresas

Empresa	Localização	Número de Funcionários	Ramo de Atividade
E1	Belo Horizonte - MG	20	Agência de Turismo
E2	Brasília - DF	16	Agência de Turismo
E3	São Paulo - SP	38	Tecnologia da Informação
E4	São Paulo - SP	10	Treinamento
E5	São Paulo - SP	15	Produtora de Filmes

Os dados obtidos nas entrevistas foram interpretados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2008), que consiste em uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Ela parte da suposição de que, por trás do discurso aparente, simbólico e com vários significados, esconde-se um sentido a ser revelado. Assim, após sucessivas leituras do material transcrito, grifou-se os pontos mais representativos na fala dos entrevistados, ou seja, que mais caracterizavam as opiniões expressadas.

Os pontos mais representativos encontrados nos relatos dos entrevistados foram agrupados por similaridades e classificados em categorias de análise, nomeadas conforme seus conteúdos. As três categorias são analisadas em detalhes a seguir:

2.3.1. A definição de Empreendedor

Nesta categoria procuramos verificar se os entrevistados se consideram empreendedores.

De modo geral, todos os entrevistados associaram o empreendedor àquele indivíduo que assume riscos e busca autonomia e independência na criação do seu próprio negócio. Mas essa associação é mais destacada nas considerações de E5. Os entrevistados E1 e E2 associaram o empreendedor também ao indivíduo que identifica uma oportunidade de negócio:

É enxergar uma nova oportunidade de negócio, ter coragem de arriscar e inovar. (E1)

Empreendedor é aquela pessoa que sempre busca algo a mais, que deseja realizar suas próprias ideias, que corre riscos por isso e que principalmente, nunca desiste até ser vencido, e mesmo vencido irá se levantar depois da batalha para uma nova missão. (E2)

Antes de mais nada, é uma pessoa que toma risco, isso é o fundamental. É uma pessoa que tem o sonho de montar um negócio ou de fazer alguma coisa acontecer, que, muitas vezes, não é bem do *metier* dele, que não tem medo de botar a mão na massa, de executar, acho que esse é o fundamental. (E3)

Ser empreendedor é ser aquela pessoa que arrisca, aquela pessoa que se propõe a assumir riscos, não tendo medo do fracasso, é aquela pessoa que está sempre querendo mais, está sempre querendo ganhar mais e está querendo ser dona do seu próprio nariz, querendo tomar conta da sua vida. Ser o quê? Ser uma pessoa independente. E sempre querer ganhar mais, mais e mais. (E4)

É alguém que não tem medo de arriscar, não tem medo de começar o seu próprio negócio e tem muita vontade de que dê certo. Isso quer dizer: não tem medo de trabalhar, não tem preguiça, não tem sábado, não tem domingo. (...) não acho que ser um empreendedor seja o melhor dos mundos sempre, (...) eu acho que dá um pouco mais de liberdade pra você fazer diversos tipos de coisa, você pode atuar em diversas áreas, você tem mais tempo, eu acho, livre pra ocupar o seu tempo, você não é um funcionário de uma empresa que tem que bater o cartão à sete da manhã e sair de lá às seis horas da tarde, você não tem tempo (e, muitas vezes, você é um pouco engessado, mesmo na própria empresa) de poder atacar outras áreas ou arriscar em outras áreas ou, apostar, sei lá eu. Sendo empreendedor, não. Você tem todo o tempo, você trabalha de madrugada, você trabalha de dia. (E5)

Observou-se que todos os entrevistados tinham uma concepção de empreendedor alinhada com a ideia da criação do seu próprio negócio. Ademais, o modo como os

entrevistados se referiam à figura do empreendedor nos remete a definição de empreendedor oferecida pelos primeiros autores que se dedicaram ao tema.

2.3.2. Apresentação de Ideias e a Identificação da Oportunidade

Essa categoria verificou se o empreendedor teve sua ideia enquanto era funcionário da Forma Turismo e como avaliou a validade da oportunidade. O interesse nessa categoria está relacionado às considerações de Baron (2007), que considera que o empreendedorismo envolve o reconhecimento da oportunidade para criar algo.

Em seus relatos, os entrevistados disseram ter tido boa recepção da organização quando da apresentação de suas ideias, recebendo ainda apoio para a implementação dessas ideias, já que elas atenderiam ou expandiriam os negócios da empresa. Mas percebeu-se que as ideias apresentados por quatro dos respondentes, E1, E2, E3 e E5, já implicavam em um tipo de desligamento da empresa como funcionário. E4 apresentou a ideia de se associar a empresa, quando identificou uma oportunidade de aumentar os ganhos da empresa. A atitude de E4 pode ser compreendida com os estudos de Sheperd *et al* (2004) que afirma que um empreendedor, em cada sete, começa um negócio para atender as demandas de seu empregador, ou junto com seu empregador. O estudo mostra que o índice de sucesso desses empreendimentos é alto, pois esses projetos tem um potencial maior de acesso a recursos financeiros, humanos e organizacionais do que a grande maioria dos negócios independentes.

Este resultado contraria Pinchot (1989), para quem o empreendedorismo é independente quando o empreendedor torna-se proprietário de um negócio, o que ocorre, muitas vezes, por falta de espaço para inovar dentro da empresa. Segundo o autor, a maioria dos funcionários deixa as corporações não porque consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar e, ao buscar um caminho para inovar, eles abrem seus próprios negócios, onde ganham muito mais do que riqueza e prestígio, eles ganham a liberdade de ação.

Os entrevistados deixam claro que as oportunidades identificadas poderiam ser exploradas internamente e eles poderiam continuar na empresa como empregados intraempreendedores. Os sócios da Forma Turismo, entretanto, viram nas oportunidades identificadas, uma forma de crescer e ampliar suas operações por meio de empreendedores e não intraempreendedores. Sua estratégia é baseada no estímulo para que seus funcionários se tornem empreendedores de negócios que complementam o negócio principal da Forma Turismo. Um dos depoimentos que melhor retrata esta abordagem é a de E3:

(...) a oportunidade, como eu falei, ela surgiu de uma necessidade, né. Na época que eu comecei a trabalhar com isso eu tinha 18, 17 anos, eu comecei a mexer com... na verdade, eu nem mexia com internet, eu comecei a mexer na cara de pau porque eu falei que ia fazer um site pra ele. Então, primeiro eu falei que ia fazer...mas não sabia. Não sei nem se ele sabe disso, mas, na época, eu não sabia. Tava começando a mexer. Aí eu vi a oportunidade de mexer com uma coisa que eu gostava, que era o computador, mas não sabia o que fazer com o computador. Eles me falaram “Ah, preciso pra fazer isso”, então me deu um norte. Eu fui aprender e lá (E3)

2.3.3. Razões para a criação de um novo negócio

Essa categoria avaliava diretamente as razões que levaram os entrevistados a criarem seus próprios negócios. Os entrevistados ofereceram respostas assertivas e convictas de sua adequação. E1 e E2 afirmaram que ter o próprio negócio daria a oportunidade de ser o responsável direto por tudo o que acontecesse com ele, como a independência financeira, e destacou também o desafio de fazer o negócio dar certo, trazendo crescimento profissional com autonomia e independência:

Crescimento profissional, ter meu próprio negócio, ser o responsável direto por tudo que acontece nele, independência financeira e principalmente o desafio de fazer esse negócio dar certo. (E1)

Literalmente ter o próprio negócio, poder ditar as regras e o caminho a seguir, e com certeza enfrentar o desafio de ter a oportunidade de poder conquistar ou dar um passo à frente. (E2)

E3 mencionou a vontade de assumir riscos e enfrentar desafios:

(...) comecei a montar uma empresa muito cedo. Então, assim, eu nasci nisso. Eu nunca trabalhei em nenhum outro lugar. Na verdade, eu fiz seis meses de estágio obrigatório, porque que eu precisava fazer para poder me formar, né e depois um ano e pouco na Forma. Então, pra mim, essa experiência é a experiência que eu tive, pra mim era a coisa certa a fazer. Então, nunca procurei uma... digamos, eu nunca senti o muito o gostinho do outro lado pra saber se eu tava indo pelo caminho certo ou errado. Pra mim sempre foi o caminho certo, é o que eu segui. Eu acho que eu tô seguindo esse caminho, continuo seguindo ele da forma que eu segui. Então, não tem muita distorção, não tem muito devaneio. Meu negócio é esse, eu comecei fazendo isso, eu sei o que eu tô fazendo, eu tô seguindo nisso. Então, eu não cheguei a ter a dúvida, do tipo “Eu vou largar e vou fazer alguma outra coisa”. Não. Até porque o negócio, por diversas dificuldades que a gente teve no meio do caminho, o que me motiva são os riscos e os desafios (...) (E3)

E4 disse que a razão de ter o negócio próprio foi a possibilidade de não ter limites de rendimentos, de poder ter liberdade para colocar suas ideias, tomar suas próprias decisões e ter controle sobre sua vida.

(...) ao meu ver, o que me fez trocar o meu emprego certo pra ter o meu negócio, foi a possibilidade de eu ganhar mais e de eu poder tomar conta da minha vida, de ter liberdade pra colocar as minha ideias, pra tomar as minhas decisões, então, isso, eu vejo que foi uma das principais causas de eu ter trocado o emprego certo por tá abrindo alguma coisa na base do risco. Então foi isso, foi a vontade, sabe, de ter o meu negócio, de cuidar da minha vida e não ter limite de rendimentos. (E4)

E5, por fim, afirmou que não gostaria de ficar atrelado a uma empresa só, gostaria de ter seu próprio negócio e ter, assim, possibilidade de ganhar mais e não em ter um salário fixo.

Melhor, não, porque senão a gente vai ficar amarrado neles lá, nós vamos ficar preso, vamos ter que entrar às nove da manhã e sair às seis da tarde e não queremos isso. E a gente não vai ter tempo... não vai ter possibilidade de conseguir outros, pra seguir outros caminhos... de conseguir outros clientes, de ganhar mais... é aquele negócio: ia tá engessado num salário que, talvez, não fosse interessante... talvez, sim; talvez, não... a gente achava que não e, graças a Deus, a gente mudou... graças a Deus?... graças a nós, a gente mudou de ideia, porque eu acredito que se a gente ficasse lá, hoje em dia, a gente, talvez, tivesse a mesma... não que o serviço seria ruim, mas se a gente tivesse ainda ganhando um salário, tivesse lá preso, fazendo só com os serviços deles, que pra nós, agora, não seria interessante... abrir o leque, fazer diversas outras coisas, mudar de ambiente, mudar a rotina e ter possibilidade de ganhar muito mais do que ficar preso, parado lá dentro. (E5)

Considerando as respostas obtidas, percebeu-se que os entrevistados não ficaram satisfeitos em apenas empreender dentro da organização. Preferiram aproveitar oportunidades para buscar outras possibilidades de carreira, nesse caso, a criação do próprio negócio. Nesse sentido, os estudos de Hashimoto (2006), McClelland (1972), Fillion (1999) e Baron (2007) foram fundamentais para compreender as motivações dos entrevistados. Esses indivíduos dizem estar em busca de destaque profissional, da satisfação de seus desejos de poder e de controle. A busca pela autonomia e pela independência parece indicar o desejo de deter o controle não apenas de seus ganhos, mas também das decisões que teriam implicações no destaque profissional.

Além da iniciativa dos empreendedores, a influência do ambiente da empresa onde trabalhavam foi importante na decisão dos entrevistados que os levou a criação de seus próprios negócios. Essa constatação vem ao encontro das ideias de Wiklund (1998) para quem os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, conforme se evidencia nos depoimentos:

(...) tem que ter a vontade, lá dentro pelo menos, e depois que ele tá... dependendo da empresa onde ele tá, uma empresa que, as vezes, incentiva a pessoa a ser empreendedora, ou se espelha naquela empresa, que ela é empreendedora, eu acho que faz com que dê uma acordada naquele empreendedor que tava dormindo dentro de você. (E4)

O Roger [diretor Forma Turismo] ajuda a gente com toques de consultoria é, com consultoria. E, aí, ele falou: “Daqui há pouco acho legal vocês terem alguém pra atender o telefone e pra fazer coisas que vocês não podem parar de fazer”. E a gente precisava fazer cartão de visita... queria um sitezinho qualquer ou qualquer coisa do tipo e a gente não podia, eu e o Neto, parar pra fazer, porque a gente fazia tudo, a gente gravava, a gente editava, a gente apresentava o programa, a gente fazia o roteiro, fazia a produção, e precisava de mais alguém, só que a gente não tinha dinheiro pra pagar, não dava pra tirar do nosso, pagar pra outra pessoa (E5)

Eu conheci o Roger na academia, onde ele dava aula, eu era um dos alunos dele e pelas circunstâncias ele acabou me contratando para fazer o site na empresa dele, no caso a Forma, quinze anos atrás. Então, naquele momento, era eu sozinho, montando um negócio dentro do meu quarto... (E3)

O convívio com um indivíduo empreendedor, o fundador da Forma Turismo, parece ter influenciado, vivamente, as decisões dos entrevistados, colaborando na decisão que os fizeram criar seus próprios negócios.

Não é possível definir a medida da influência do ambiente. Mas é possível considerar que o ambiente pode ser contado entre as razões que levaram esses funcionários a deixarem a empresa, para abrir seus próprios negócios. Esses exemplos de sucesso, aliados ao apoio do fundador da própria empresa de origem, parecem ter favorecido o investimento de outros funcionários em iniciativas empreendedoras.

3 Considerações Finais

Considerando os percursos reflexivos que poderiam ser empreendidos em busca da resposta à pergunta de pesquisa proposta, a saber, quais as razões levam funcionários de uma empresa intraempreendedora a fundarem seus próprios negócios, três objetivos específicos foram determinados: 1.) Identificar a concepção de empreendedor dos sujeitos entrevistados; 2.) compreender a trajetória profissional de indivíduos que deixam uma organização, para abrir os seus negócios; 3.) identificar os elementos que colaboram para o desenvolvimento de uma postura empreendedora.

O primeiro objetivo específico, embora atendido, não demonstrou nada muito diferente do que a literatura já apresentou em estudos anteriores. No que diz respeito ao segundo objetivo específico, é correto afirmar que os entrevistados trabalhavam como funcionários da empresa Forma Turismo e que identificaram oportunidades dentro desse mesmo ambiente de trabalho. Apresentaram suas ideias à empresa, as quais já implicavam na criação de um novo e próprio negócio. Ainda, percebeu-se que, além da iniciativa dos entrevistados, um outro elemento foi fundamental no estímulo à postura empreendedora desses indivíduos. Esse elemento se refere à influência do ambiente da empresa. Nela, todos os entrevistados tiveram a oportunidade de conviver com um indivíduo altamente empreendedor, o fundador da Forma Turismo. Ele teria operado não apenas como exemplo empreendedor, mas também apoiado diretamente a decisão dos entrevistados na criação de seus negócios, por vezes, assumindo o papel do experiente conselheiro.

Sobre o terceiro objetivo específico, notou-se que o desenvolvimento de um certo perfil pode colaborar para a constituição de uma postura empreendedora. Indivíduos que tendem a preferir organizar livremente a sua agenda de trabalho e que preferem lidar com a possibilidade de ganhos ilimitados mais facilmente se inclinariam ao empreendedorismo. Indivíduos desse tipo, em prol de uma vida orientada por esses elementos, considerariam viável lidar com a hipótese da eventual instabilidade financeira, com um nível mais intenso de trabalho e com maiores responsabilidades, isto é, com as consequências advindas da abertura do próprio negócio.

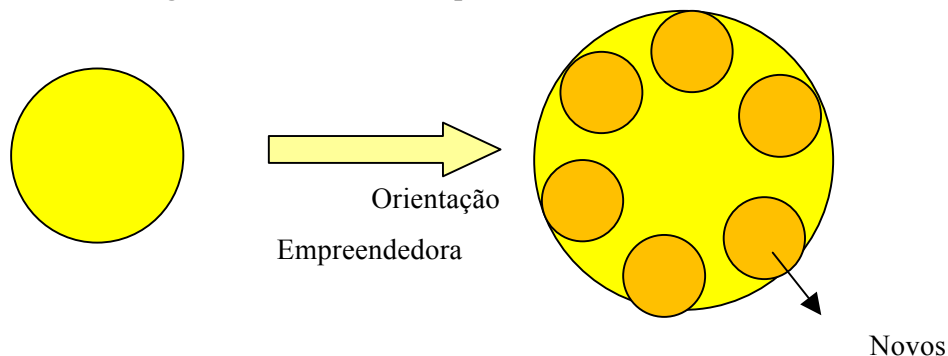
Este fato justifica o alto alinhamento nas respostas dadas pelos entrevistados sobre as razões que levaram esses ex-funcionários a criarem seus próprios negócios. A busca de satisfação pessoal, de seus desejos de poder e de controle, a busca pela autonomia e pela independência fazem parte do mesmo discurso de Roger, o empreendedor da Forma Turismo, representando fortes evidências da influência de Roger sobre as decisões de seus funcionários para se tornarem empreendedores. Além disto, o ambiente da organização foi fator importante para que esses ex-funcionários conseguissem sucesso em seus negócios. O ambiente organizacional se não despertou, ao menos, fomentou o espírito empreendedor dos entrevistados. A empresa em questão é, assim, ela própria, geradora de novas empresas, a partir da iniciativa empreendedora de seus funcionários.

Nota-se, neste caso específico, que nem sempre a organização orientada ao empreendedorismo requer a retenção de seus talentos empreendedores, como preconiza Pinchot (1987) e outros estudiosos. Enquanto o intraempreendedorismo é uma forma da organização desenvolver inovações e mudanças significativas em suas operações e processos, também é a forma encontrada por algumas empresas, como a Forma Turismo, que, mantendo seu negócio principal em um porte que seja controlável, consiga expandir suas operações por meio da criação de uma rede de negócios interconectada e interdependente por meio de ex-funcionários que se tornam donos dos negócios que compõem esta rede.

Para efeitos de contribuição para os estudos da comunidade acadêmica, propomos uma terminologia para diferenciar estes dois construtos, mantendo o que a literatura chama de Orientação Empreendedora como Orientação Empreendedora Interna e usando este caso que identificamos neste estudo como um exemplo de Orientação Empreendedora Externa.

A figura 1 apresenta uma ilustração visual que demonstra as diferenças entre estes dois construtos, no qual a Orientação Empreendedora Interna seria a geração de inovações e melhorias dentro dos limites da organização, no qual a organização cresce por meio das ações dos intraempreendedores e a Orientação Empreendedora Externa seria a geração de novos negócios por meio de seus intraempreendedores que se tornam empreendedores independentes, porém fazendo parte da mesma rede de negócios da organização mãe.

Figura 1: Orientação Empreendedora Interna e Externa



Sabe-se, contudo, que esta pesquisa fornece, sobretudo, elementos para criar outros modelos conceituais que possam contribuir com a geração do conhecimento desta configuração organizacional. Sugerimos como futuras pesquisas que este modelo seja melhor estudado empiricamente e que os fundamentos teóricos sejam desenvolvidos e explorados para a consolidação deste modelo.

Referências Bibliográficas

ANDREASSI, T.; CHICH, N. Intra-empendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. **Anais do XXXI Encontro da EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation. **Journal of Business Venturing**. v.16, p.495-52, EUA, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 19. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2008.

BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**. v.18, n.3, p.207-229, EUA, 1997.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**. v.29, n.12, EUA, dez, 1983.

_____. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. **California Management Review**. v.26, p.154-166, EUA, 1984.

BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills**. New York: The Free Press, 1986.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**. p.47-63, 1999.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v.18, n.9, p.677-695, EUA, 1997

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1987.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP - Revista de Administração da USP**. v. 34, n. 2, p. 5-28, São Paulo, abr./ jun., 1999.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Organizações Intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

JENNINGS, D. F.; YOUNG, D. M. An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**. p.53-66, EUA, 1990.

KANTER, R. M. **The Change Masters: Innovation for Productivity in American Corporations**, New York: Simon e Schuster, 1983.

_____. Re-awakening the spirit of enterprise. **Executive Excellence Magazine**. EUA, 1987.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. & MONTAGNO, R. V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**. p.28-39, EUA, 1993.

_____; IRELAND, D. R.; HORNSBY, J. S. Corporate Entrepreneurship behavior among managers: A review of theory, research and practice in Corporate Entrepreneurship. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**. EUA: Elsevier, 2004. v. 7.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**. v.21, n.1, p.135-172, EUA, 1996.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 6. n. 1, 2008, p. 90-108

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**. v.29, n.7, p.770-791, EUA, 1983.

_____; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in three modes. **California Management Review**. p. 44-53, EUA, 1973.

MORRIS, M. H.; ALLEN, J.; SCHINDEHUTTE, M.; AVILA, R. Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management Issues**. v.18, n.4, p.468-493, EUA, 2006.

MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group Incorporated, 1998.

_____; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an inputoutput perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

_____; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: LIPERCAP, G. D. (Org) **Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy**. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**. New York, NY: Harper & Row, 1985.

_____. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

RAMACHANDRAN, K. & RAMNARAYAN, S. Entrepreneurial orientation and networking: Some indian evidence. **Journal of business venturing**. v.8, n.6, p.513-524, EUA, 1993.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. **Harvard University Press**, Cambridge: MA, 1934.

SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. **Innovation and Corporate Entrepreneurship in Corporate Entrepreneurship: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**. EUA: Elsevier, v.7, p.1-6, 2004.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**. v.11, EUA, p.17-27,1990.

VAN DE VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**. v.32, p.590-607, EUA, 1986.

VOCÊ S/A. **Sua empresa é intraempreendedora?** Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/sua-empresa-e-intra-emprededora.html>. Acesso: 21 de novembro de 2012.

ZAHRA, S. A. A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. **Academy of management proceedings**. p.71-75, EUA, 1986.

_____. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: Na exploratory study. **Journal of Business Venturing**. v. 6, p.259-285, EUA, 1991.

_____. A. Corporate Entrepreneurship and financial performance: The case of Management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**. v.10, p.225-247, EUA, 1995.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.