

O Impacto das competências empreendedoras e do empreendedorismo corporativo no processo de transformação digital das organizações

The impact of entrepreneurial competencies and corporate entrepreneurship on the digital transformation process of organizations

Vinicius de Oliveira Silva^{1*}, Renata de Sousa da Silva Tolentino^{1*}, Cid Gonçalves Filho¹,
Pedro Henrique Lindolfo Lucas de Jesus¹, Presleyson Lima¹

RESUMO

O processo de transformação digital, sobretudo dentro das organizações, tem atraído o foco de diversos autores que buscam entender seus impactos, usos e aplicações. Este artigo buscou estudar o processo de transformação digital nas organizações influenciado por dois importantes constructos: empreendedorismo corporativo e competências empreendedoras. Trabalhou-se, assim, a pesquisa com a seguinte pergunta: qual o impacto das competências empreendedoras e do empreendedorismo corporativo no processo de transformação digital nas organizações? De modo a responder essa pergunta, foi aplicada uma survey com 208 respondentes buscando verificar se as competências empreendedoras dos colaboradores influenciam diretamente no empreendedorismo corporativo e na transformação digital da organização, além de verificar se o empreendedorismo corporativo está associado diretamente à transformação digital. Como resultado, identificou-se que as competências empreendedoras têm sim um impacto bastante significativo e positivo no processo de transformação digital e que as competências empreendedoras impactam positivamente e significativamente no empreendedorismo corporativo. No entanto, verificou-se que as competências empreendedoras estão fracamente associadas ao processo de transformação digital.

Palavras-chave: Transformação Digital; Empreendedorismo Corporativo; Competências Empreendedoras; Digitalização; Inovação.

ABSTRACT

The digital transformation process, especially within organizations, has attracted the focus of several authors who seek to understand its impacts, uses and applications. This paper seeks to study the process of digital transformation in organizations influenced by two important constructs: corporate entrepreneurship and entrepreneurial competencies. Thus, the research was conducted with the following question: what is the impact of entrepreneurial competencies and corporate entrepreneurship in the process of digital transformation in organizations? To answer this question, a survey was applied with 208 respondents seeking to verify whether the entrepreneurial competencies of employees directly influence corporate entrepreneurship and the organization's digital transformation, and whether corporate entrepreneurship is associated with digital transformation. As a result, it was identified that entrepreneurial competencies do have a significant and positive impact on the digital transformation process and that entrepreneurial competencies positively and significantly impact corporate entrepreneurship. However, it was found that entrepreneurial competencies are very weakly associated with the digital transformation process.

Palavras-chave: Digital Transformation, Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurial Competencies, Digitalization, Innovation

¹ Universidade FUMEC

*E-mail: deolivevsilva@gmail.com

INTRODUÇÃO

No novo milênio, aconteceu a quarta revolução industrial pautada, principalmente, na revolução digital. Desta forma, novas oportunidades e novos desafios apareceram para os líderes das organizações (SCHWAB, 2017). As mudanças nas aplicações das tecnologias digitais, em constante evolução, estão alterando a maneira como os indivíduos se comunicam, consomem bens e serviços e interagem com outras pessoas (PERIDES; DE VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

Este novo cenário, caracterizado pela difusão quase onipresente da internet móvel, de sensores cada vez mais poderosos e baratos, e da mudança do *mindset* das pessoas, acarretou a necessidade de transformação nas organizações. Os limites dos processos internos das organizações estão sendo ultrapassados, o que vem redefinindo os modelos de negócios tradicionais das organizações e transformando a maneira de se relacionarem com clientes e fornecedores (BHARADWAJ *et al.*, 2013; SCHWAB, 2017).

A transformação digital é, então, o processo sociocultural de adaptação das empresas às novas formas organizacionais, e o conjunto de habilidades e competências necessárias para que se permaneçam viáveis e relevantes neste cenário digital. É um processo contínuo da utilização das tecnologias digitais na vida da organização para renovar sua cultura, colaborações internas e seu modelo de negócios (WARNER; WÄGER, 2019). E não é apenas a transformação digital que se associa às novas tecnologias e às mudanças no modelo de negócios; o empreendedorismo corporativo também está fortemente relacionado ao uso de novas tecnologias.

O estudo sobre a aplicação do empreendedorismo dentro das organizações - o empreendedorismo corporativo - já tem sido frequentemente realizado na literatura. Este está constantemente conectado a temas como novas tecnologias, renovação do modelo de negócios, liderança industrial, comportamentos individuais, além de, desde os anos 90, ser um tema particularmente importante, como levantaram Stopford e Baden-Fuller (1994). Nas últimas décadas, a literatura mostrou que há diversos motivos para as organizações realizarem iniciativas de empreendedorismo corporativo, como a criação de novos negócios, comportamentos proativos, inovação, renovação estratégica, aumentos na lucratividade e na competitividade (HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999).

A competência de administradores e funcionários sabendo reconhecer, interpretar e implementar estratégias é fundamental para o ambiente organizacional prosperar e enfrentar seus desafios (LANA *et al.*, 2013). Além dessas competências, para a adequação

organizacional a essa orientação empreendedora, é fundamental a presença da figura do empreendedor: pessoa com competências empreendedoras capaz de desenvolver visão sobre negócios e de enxergar oportunidades, sendo o agente do empreendedorismo corporativo e o agente da inovação (LIZOTE; VERDINELLI, 2014).

Portanto, frente a essa realidade onde as competências empreendedoras dos trabalhadores, o empreendedorismo corporativo das organizações e as possibilidades da transformação digital apresentam-se como possibilidades para o desenvolvimento e competitividade das organizações, além de outros fins em comum, surgiu como pergunta problema para esta pesquisa: qual o impacto das competências empreendedoras e do empreendedorismo corporativo no processo de transformação digital nas organizações?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Competências Empreendedoras

Grandes programas de mudanças organizacionais, sozinhos, são insuficientes para mudar as organizações por não conseguirem alterar o comportamento individual das pessoas. Para alcançar uma mudança de comportamento bem-sucedida, há de se criar nas pessoas uma demanda por um determinado novo comportamento. Além disso, com o vínculo crescente entre o desempenho empresarial e as habilidades dos funcionários, é necessário que as pessoas possuam características individuais duradouras, ao invés de simples habilidades. Isso é fundamental para o sucesso organizacional de longo prazo e para manter o desempenho positivo dos negócios (MAN; LAU; CHAN, 2002).

Segundo Cheetham e Chivers (2001), tanto as competências individuais quanto empreendedoras podem ser adquiridas por meio da aprendizagem formal – treinamentos, por exemplo – e informal, sendo o aprendizado informal mais duradouro. Ambos os métodos são importantes e são desenvolvidos tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, e dentre os mecanismos identificados tem-se: prática e repetição, reflexão, observação e cópia, por meio de *feedbacks*, mudando-se a perspectiva, interação com o coach/mentor, absorção inconsciente, truques mentais, articulação e colaboração.

As competências individuais são características que englobam habilidades e conhecimentos, traços de personalidade, origem familiar, variáveis demográficas e treinamentos. No entanto, há competências consideradas características de um nível superior, que auxiliam as pessoas a performar um melhor papel empreendedor nas organizações (MAN; LAU; CHAN, 2002; MELLO *et al.*, 2006).

Buscando compreender o conceito de competências empreendedoras, diversos autores realizaram pesquisas sobre os modelos de competências empreendedoras. Um exemplo foi Cooley (1990), que identificou e destacou diversas características do comportamento empreendedor. Em seu modelo, listou 10 competências empreendedoras, que são: busca de oportunidades e iniciativas, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento com o trabalho, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Posteriormente a Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) realizaram pesquisas mais aprofundadas e identificaram que, assim como as pessoas podem lapidar e desenvolver suas próprias competências, um empreendedor pode adequar e construir suas individualidades. Os modelos demonstram que um indivíduo com características bem definidas pode utilizá-las para realizar ações empreendedoras.

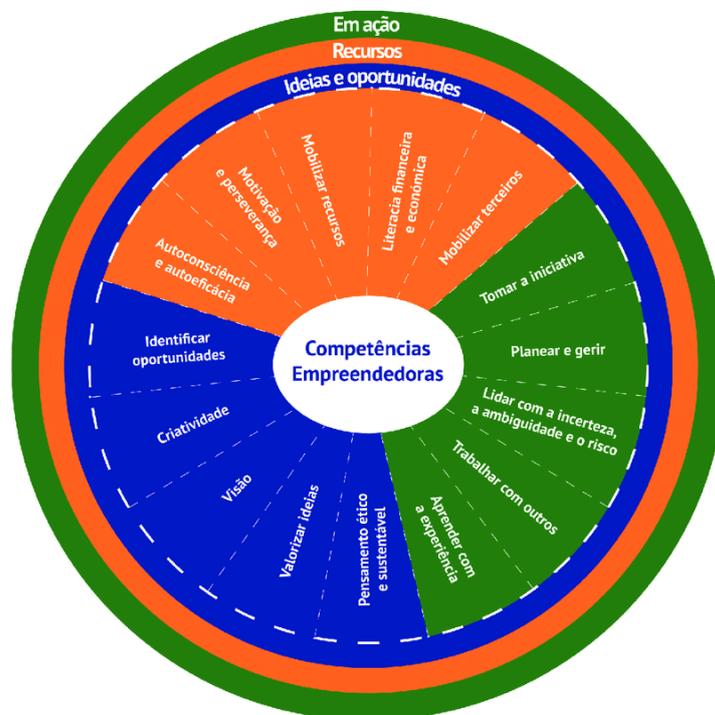
A abordagem de competências empreendedoras tem uma relação direta com a competitividade de longo prazo da organização. No entanto, a simples posse de competências por um indivíduo não o torna um empreendedor competente. As competências só podem ser demonstradas a partir de suas atitudes e comportamentos (MAN; LAU; CHAN, 2002).

Correlacionando as abordagens de Spencer e Spencer (1993) com as de Cooley (1990), Lenzi (2008) desenvolveu uma comparação entre competências e competências empreendedoras, buscando na literatura as principais competências segundo diversos autores e correlacionando-as com as competências empreendedoras levantadas por aqueles autores. Ele percebeu que, para as competências empreendedoras poderem surtir efeito nos resultados da empresa, elas devem ter um foco bem definido na busca de resultados a favor da organização. E apesar de nada garantir a assertividade dos resultados, essas características podem favorecer este cenário positivo.

Pelo fato de as competências empreendedoras serem a junção de dois conceitos - competências e empreendedorismo - elas podem ser vistas por diferentes perspectivas. Uma delas é o estudo de quais são aquelas necessárias para que o indivíduo consiga praticar o empreendedorismo ou que se torne empreendedor. Outra perspectiva trata esse conceito como um campo de competências em que gestores e tomadores de decisões de organizações usam para liderar a companhia (ORHEI; NANDRAM; VINKE, 2015).

Uma outra perspectiva, e mais recente, é a definida por Bacigalupo *et al.* (2016). Os autores veem competências empreendedoras como um conjunto de competências para auxiliar pessoas a desenvolverem habilidades de ativamente participar da sociedade, gerenciar suas carreiras e vidas e criar iniciativas de valor. Essas competências se aplicam a todas as esferas da vida, uma vez que permitem o desenvolvimento pessoal das pessoas, contribuem para o desenvolvimento social e criam empreendimentos que podem ter motivações culturais, sociais ou comerciais. Desta forma, Bacigalupo *et al.* (2016) desenvolveram um modelo de competências a partir de um quadro de referências, cujas três principais áreas são ideias e oportunidades, recursos e ação, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Quadro de referência das Competências para o Empreendedorismo



Fonte: Bacigalupo *et al.* (2016)

Apesar de mais recente, o modelo de Bacigalupo *et al.* (2016) é bastante consonante com as competências empreendedoras definidas por Cooley (1990) e Spencer e Spencer (1993), mostrando que as competências empreendedoras não são uma soma de atributos ou capacidades ocupacionais, mas uma soma de diversas outras competências.

Empreendedorismo Corporativo

O empreendedorismo corporativo ganhou espaço na literatura como um veículo para a renovação e mudança estratégica, permitindo que uma organização realize mudanças por meio da inovação e de uma orientação empreendedora (BARRINGER;

BLUEDORN, 1999). Ele também pode ser visto como multidisciplinar, por envolver quatro dimensões diferentes: novos empreendimentos, inovação de novos produtos e serviços, renovação interna e proatividade (ANTONCIC; HISRICH, 2001)

Desde o fim do século XX, este tema já era estudado pela academia. Buscando entender os fatores internos que levam uma corporação a ser bem-sucedida, Hornsby *et al.* (1999), desenvolveram uma pesquisa na literatura e buscaram os fatores de empreendedorismo corporativo mais comuns. Embora a literatura ilustre uma ampla variedade de fatores empresariais, há alguns elementos que são consistentes sobre este tema: uso apropriado de recompensas, apoio da gestão, estrutura organizacional e tomada de riscos.

Dornelas (2003), buscando evidenciar as principais diferenças entre o empreendedorismo corporativo e o independente, realizou um levantamento mostrando que é exigido uma postura diferenciada no empreendedorismo corporativo, em que ele merece um tratamento específico para o alcance dos objetivos da organização. E todos os indivíduos podem ser empreendedores em suas atividades, sejam empresários ou funcionários (PINCHOT; PELLMAN, 2004). O Quadro 1 representa o comparativo entre os dois empreendedorismos:

Quadro 1 – Diferenças entre Empreendedorismo Independente e Corporativo

Empreendedorismo Independente	Empreendedorismo Corporativo
Criação de riqueza	Melhoria de imagem da marca
Investimento de capitalistas de risco	Busca de recursos internos ou realocados
Criação de estratégias e culturas organizacionais	Atuação dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da empresa
Sem regras	Regras claras
Horizontes de resultados em curto prazo	Horizontes de resultados em médio/longo prazos
Passos rápidos (caos controlado)	Burocracia

Fonte: Dornelas (2003)

Corroborando com Dornelas (2003), Kuratko e Audretsch (2013) apontaram que, além da diferenciação do empreendedorismo corporativo para o empreendedorismo ser a esfera onde essa atividade ocorre, no empreendedorismo corporativo o processo de inovação ocorre dentro de uma organização existente, independente do seu tamanho. Este empreendedorismo é uma atitude ou um comportamento estratégico as quais os colaboradores de uma determinada organização realizam para expandir o domínio de competências da organização e alcançar novas oportunidades por meio da inovação (CHEN *et al.*, 2015; KURATKO; MORRIS, 2018).

Salusse e Neto (2018) percebem a ocorrência do empreendedorismo corporativo quando a orientação geral da organização tem como pilar o comportamento empreendedor dos colaboradores. E esse comportamento, ocorrendo de forma intencional e contínua, rejuvenesce a empresa modelando-a e dando uma diretriz às operações organizacionais por meio da exploração de novas oportunidades e da identificação de possíveis negócios.

As iniciativas deste fomento ao empreendedorismo nas grandes organizações visam, entre outros aspectos, alavancar competências, acelerar o aprendizado sobre novos conhecimentos e novas habilidades, desenvolver competências inovadoras e gerar retornos financeiros acima da média em médio e longo prazo. As organizações ganham, assim, capacidade para competir em ambientes cada vez mais concorridos e dinâmicos (SALUSSE; NETO, 2018)

Martín-Rojas, Garrido-Moreno e García-Morales, (2020), por meio de um estudo sobre o empreendedorismo corporativo onde as redes sociais modificaram as formas das organizações se comunicarem e interagirem, confirmaram uma correlação positiva de desempenho da corporação ao incentivar práticas empreendedoras. Além de fomentar a criação de novas unidades de negócios, estimulou o desenvolvimento de capacidades proativas e inovadoras para aproveitar oportunidades de mercado por meio de novos empreendimentos beneficiando o desempenho organizacional.

Em linhas gerais, as pessoas que compõe a organização constituem a cultura organizacional. A cultura intraempreendedora, no entanto, é caracterizada pela postura dos gestores e executivos em incentivar práticas organizacionais inovadoras e pelo comprometimento em contribuir para o desenvolvimento da organização. Essa contribuição se dá por meio da geração de inovações que impactem em melhorias dos produtos, serviços, processos ou do ambiente interno (DRUCKER, 1987; FESTA, 2015).

Um dos fatores mais impactantes na cultura empreendedora para transformar o ambiente da organização em um ambiente empreendedor é a postura da administração. Isso porque ela pode flexibilizar o ambiente às ações inovadoras ou, de forma contrária, dificultar a sua difusão (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Segundo Dornelas (2003), as estratégias organizacionais devem ter como diretriz a motivação dos profissionais em promover ações inovadoras para que a cultura empreendedora seja desenvolvida.

Um processo de inovação estruturado e bem gerido, apesar de a inovação não depender apenas de ações planejadas mas também das competências empreendedoras

individuais, possibilita o direcionamento do potencial intraempreendedor da empresa para alcançar seus objetivos pré-definidos (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Um ambiente que é propício a transformações organizacionais e que estimula a inovação afeta as percepções dos funcionários em relação ao risco. Ele permite que esses colaboradores assumam riscos e desafiem o status quo, permitindo iniciativas e mudanças necessárias (HUGHES, 2015). Chebbi *et al.*, (2020) corroboram com a teoria existente de como a estrutura organizacional pode conduzir ou dificultar a mudança organizacional, mas acrescentam que também é realmente necessário a implementação de um esforço de marketing interno em toda a organização, objetivando conquistar a participação do grupo laboral da organização, para o esforço de mudança. Uma estratégia de marketing interna teria o potencial de motivar os stakeholders internos a abraçarem e apoiarem o esforço, de forma a permitir que a empresa supere quaisquer resistências (CHEBBI *et al.*, 2020).

Transformação Digital

Com a vinda do novo milênio, houve também a vinda da quarta revolução industrial pautada, principalmente, na revolução digital. Os limites dos processos internos das organizações foram ultrapassados, redefinindo os modelos de negócios tradicionais e transformando a maneira de se relacionar com clientes e fornecedores (SCHWAB, 2017).

A maioria das grandes organizações tradicionais nunca tiveram como prioridade a agilidade. Essas organizações foram projetadas para serem lentas e desenhadas para minimizar riscos e falhas, não para maximizar rapidez e inovação. Por isso essas empresas têm investido em transformação digital (SCHMIDT; ROSENBERG; EAGLE, 2014).

Um grande fator que permite às empresas crescerem, e a adquirirem vantagens competitivas e duradouras, sobretudo neste novo cenário, é a capacidade de se transformar. A transformação é um constante desafio que sempre despertou o interesse dos executivos dos diversos níveis decisórios. Sobretudo em um contexto em que as organizações já não detêm absoluto domínio dos mercados, que são cada vez mais competitivos, dinâmicos e intensivos, e onde as tecnologias digitais avançam (TADEU; DUARTE; CHEDE, 2018) – apesar de o uso das tecnologias ainda estar muito aquém das potencialidades que elas nos permitem (MARTINS; LOUREIRO, 2020).

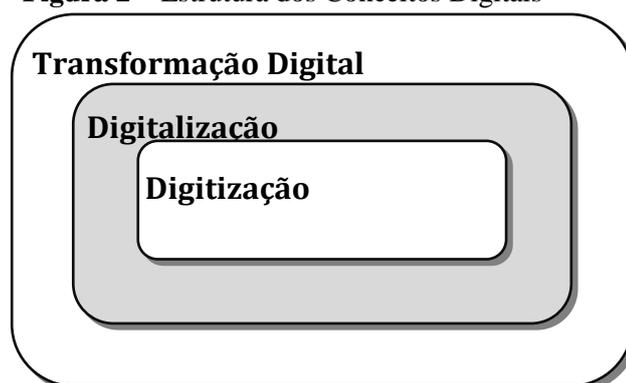
As tecnologias inovadoras nesta Era Digital costumam alterar o que é percebido como valor nas organizações e tornam inadequado o planejamento estratégico via métodos tradicionais (DE ALMEIDA ANDRADE *et al.*, 2020). Essas mudanças

profundas, na maioria das vezes, exigiam que as empresas revisitassem velhas verdades à medida que desenvolveram estratégias que cruzaram o caminho entre a inovação benéfica e a ruptura prejudicial (SAARIKKO; WESTERGREN; BLOMQUIST, 2020).

Há quem considere a implementação de um novo sistema digital ou de uma nova tecnologia como uma iniciativa de transformação digital. Outros acreditam que a transformação digital se trata de um processo mais radical e evolucionário que ocorre ao longo do tempo (TADEU; DUARTE; CHEDE, 2018). Já Martins e Loureiro (2020) acreditam que a transformação digital é um processo que influencia e atua nas atividades, hábitos e competências das pessoas e das organizações, adaptando-as à nova realidade

Desta forma, emergem-se três conceitos distintos interligando as realidades física e virtual. Esses conceitos são a Digitização, Digitalização e Transformação Digital. A partir da estrutura apresentada na Figura 2, Saarikko *et al.*, (2020) representaram como os três domínios se relacionam entre si.

Figura 2 – Estrutura dos Conceitos Digitais



Fonte: Saarikko *et al.* (2020)

A digitização é o uso das tecnologias digitais por meio de um processo para converter um sinal analógico em digital. No Brasil, no entanto, não se usa a palavra “digitizar”, somente “digitalizar”, que acaba por abranger também esse significado (SILVA *et al.*, 2019). O processo de digitização permite o desacoplamento de forma, função e acesso, e é uma pré-condição fundamental para todas as tecnologias digitais. Um exemplo é a conversão de documentos escritos à mão, que têm passado para o formato digital. Neste conceito, é a informação que está sendo digitizada, e não o processo (BLOOMBERG, 2018). A digitização também abrange como alguém captura atividades físicas e as converte em representações virtuais (SAARIKKO *et al.*, 2020).

Já a digitalização se refere ao uso das tecnologias digitais para mudar um modelo e gerar novos valores. Brynjolfsson e McAfee (2014) definiram a digitalização como o processo sociotécnico de alavancar produtos ou sistemas digitalizados para desenvolver novos procedimentos organizacionais. Quando as organizações implementam tecnologias digitais em seus ambientes, a exemplo da utilização de computadores e de tecnologias da informação, o escopo de trabalho é alterado. Um bom exemplo ocorreu com a General Motors, em que nos últimos 15 anos houve uma queda consistente na necessidade de habilidades mecânicas dos seus colaboradores – operação de máquinas, retificação de ferramentas - enquanto a demanda por especialistas em suporte de rede de computadores disparou (MURO; MAXIM, 2018).

Embora digitização e digitalização sejam frequentemente usadas de forma intercambiável, existem diferenças conceituais importantes. A digitização descreve um sistema de tecnologia ou de tecnologias em termos das suas capacidades e do que ela faz, enquanto a digitalização aplica a tecnologia e responde por que essa tecnologia é relevante para um processo ou organização específica.

Já a transformação digital vai além de concepções de evoluções tecnológicas. Vial (2019) realizou uma revisão de literatura sobre transformação digital revisando 282 publicações e chegou a uma definição deste conceito. Para ele, transformação digital é um processo que visa melhorar as entidades por meio do desencadeamento de mudanças consideráveis em seus negócios utilizando computação, combinação de informações comunicação e tecnologias conectivas.

Para construir esta formulação, ele decompôs semanticamente as definições existentes de transformação digital identificando quatro propriedades essenciais: (1) entidade alvo: a unidade de análise afetada pela transformação digital; (2) escopo: a extensão das mudanças que ocorrem nas propriedades da entidade alvo; (3) significado: as tecnologias envolvidas na criação da mudança dentro da entidade alvo; (4) resultado esperado: o resultado da transformação digital.

A transformação digital afeta diversos aspectos da companhia, como a aquisição de recursos digitais, design de estratégias de crescimento digital, mudança da estrutura interna e definição de objetivos e metas apropriados (VERHOEF *et al.*, 2019). O maior desafio encontrado pelas organizações, no entanto, não é tecnológico, e sim humano. As

organizações necessitam ser inovadoras e criativas, contando com profissionais engajados e que colaborem entre si em uma cultura que incentive a inovação (KANE *et al.*, 2019).

Apesar da realidade pouco animadora da implementação da transformação digital nas organizações brasileiras, sua implementação é essencial. Caso queiram sobreviver e prosperar, é exigido desses ambientes grandes modificações organizacionais e adaptações críticas em seu negócio (PORFÍRIO *et al.*, 2020). Sobretudo para as grandes organizações, projetadas para minimizarem riscos e não para serem ágeis, o processo de transformação exige mudanças organizacionais e culturais complexas, que geram resistência em grande parte do corpo laboral da organização (OREG, 2006).

Bonnet *et al.* (2015) desenvolveram um modelo composto de quatro fatores-chaves para se tornar uma organização digital: (1) um *mindset* priorizando o digital; (2) práticas digitizadas; (3) talentos capacitados; (4) acesso a dados e ferramentas de colaboração. A primeira etapa na construção de um *mindset* digital é explicar os benefícios da transformação digital para os principais *stakeholders*. A próxima etapa é encorajar e instigar a mudança digital na organização. Há também que se capacitar os talentos, desenvolvendo suas habilidades digitais e definindo as habilidades futuras desejadas. Por fim, há de se implementar ferramentas que permitam a maior colaboração entre os funcionários e que aumentem também o acesso ao uso de dados.

No entanto, conforme a literatura acadêmica tem sugerido através de pesquisas, os gerentes muitas vezes não estão cientes das diferentes opções e elementos que devem levar em consideração antes de mergulhar de cabeça na transformação digital (HESS *et al.*, 2016). É necessário um trabalho de antever as resistências e definir uma estratégia, comunicando claramente aos colaboradores os motivos das mudanças e encorajando-os a se engajarem nessa causa. Vial (2019), identificou a inércia e a resistência como as grandes barreiras na transformação digital.

Alterar radicalmente o modelo de negócio e a organização de alguém para alavancar novas tecnologias não é simples nem direto. Envolve sair da zona de conforto e, possivelmente, eliminar práticas que os funcionários e clientes esperam ou até mesmo consideram certas (SAARIKKO *et al.*, 2020). Quando a mudança é comunicada e endereçada pela organização, há uma maior propensão de aceitação pelos envolvidos (PERIDES; DE VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

O envolvimento dos líderes e gestores em conduzir os colaboradores a se envolverem costuma resultar em um maior nível de liberdade em tomar decisões estratégicas (HANSEN; KRAEMMERGAARD; MATHIASSEN, 2011). Isto porque são essas figuras que decidem quais tecnologias adotar, o ritmo de adoção e quais serão os processos organizacionais, produtivos e de negócios a serem cobertos por essas tecnologias e quando mudanças devem ser feitas (ARAL; DELLAROCAS; GODES, 2013). A autonomia dos funcionários, a democracia do processo de tomada de decisões e características como tamanho e *mindset* digital do corpo laboral também influenciam no seu processo (HESS *et al.*, 2016).

Relação entre os constructos

Lenzi (2008) trabalhou em sua tese com a identificação de competências empreendedoras em indivíduos considerados empreendedores de algumas empresas de grande porte do Brasil. Ele destacou em seus resultados que identificou características de inovação, renovação estratégica e geração de novos negócios nessas empresas, e que estes ganhos organizacionais foram frutos dos indivíduos com competências empreendedoras.

Também buscando relacionar a conduta intraempreendedora e as competências empreendedoras dos colaboradores, Lana *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa no SENAC de Santa Catarina e perceberam um forte impacto das competências empreendedoras no constructo do intraempreendedorismo. Eles perceberam uma relação relevante entre as competências dos gestores e suas condutas empreendedoras.

A partir da correlação percebida pelos autores, surge-se a primeira hipótese:

H1: As competências empreendedoras dos colaboradores impactam positivamente e significativamente no empreendedorismo corporativo da organização.

Arfi e Hikkerova (2019), em um estudo sobre o papel das plataformas digitais e do empreendedorismo corporativo, buscaram entender como o empreendedorismo corporativo, auxiliado de plataformas e da transformação digital, consegue gerar inovação. Como resultado, perceberam que os meios digitais podem ser um caminho para que o empreendedorismo corporativo alcance seus objetivos e reflita no atendimento dos propósitos da organização.

Prügl e Spitzley (2021) também realizaram pesquisas relativas à transformação digital e destacaram que ela está no coração das atividades de empreendedorismo corporativo nas empresas, uma vez que essa transformação auxilia na criação de valor das

firmas. Para os autores, as mudanças estratégicas de renascimento, redefinição e reorganização da estratégia organizacional, vindas do empreendedorismo corporativo, fornecem uma interface promissora para a implementação da transformação digital.

Analisando o trabalho destes autores, propomos a nossa segunda hipótese:

H2: O empreendedorismo corporativo influencia positivamente e significativamente no processo de transformação digital das organizações.

A terceira hipótese desta pesquisa se deu a partir de dois trabalhos encontrados na literatura. No primeiro, Kane *et al.* (2015) desenvolveram um estudo cuja conclusão foi a de que a estratégia, e não a tecnologia, que estimula a transformação digital. Os autores perceberam que, apesar de tanto os colaboradores quanto os gestores muitas vezes temerem correr riscos, determinadas competências como correr determinados riscos e ser ousado são especialmente importantes na transformação digital das empresas.

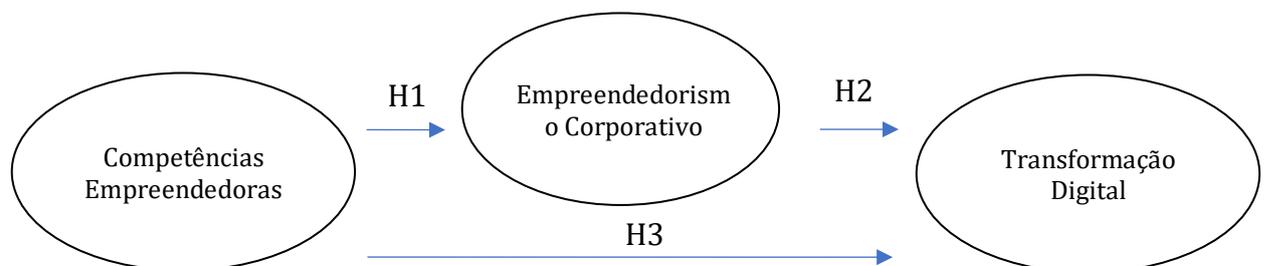
No segundo, Kruger e Steyn (2020) perceberam, em um estudo em universidades, que comportamentos empreendedores geraram um desenvolvimento tecnológico. Eles viram, neste cenário digital da 4ª revolução industrial, que a motivação de mudança e de buscas por oportunidades e de inovação ocorreram devido ao encorajamento de indivíduos com competências e comportamentos empreendedores.

Sendo assim, surge-se a terceira hipótese desta pesquisa:

H3: Um alto nível de competências empreendedoras em colaboradores associa-se a um nível mais elevado de transformação digital nas organizações.

Dadas as 3 hipóteses que serão testadas relacionando os constructos Competências Empreendedoras, Empreendedorismo Corporativo e a Transformação Digital, apresenta-se o modelo proposto, conforme a Figura 3:

Figura 3 – Modelo hipotético da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da pesquisa proposta

Esta pesquisa é caracterizada como quantitativa e descritiva. Enfatiza-se que, em relação a sua forma de abordagem, esta pesquisa é caracterizada como quantitativa por utilizar a quantificação ao coletar os dados e ao analisar os resultados. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo realizada com a aplicação de um questionário estruturado com escala Likert de 05 pontos para a coleta de dados. Trata-se de uma *survey* transversal, considerando que a coleta de dados foi realizada em um intervalo de tempo delimitado, compreendido entre os meses de outubro e novembro de 2021.

Sujeito da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma das mais sólidas e importantes companhias de capital aberto atuantes no setor elétrico, que possui negócios em 24 estados brasileiros e no distrito federal. Em agosto de 2021, o corpo laboral desta companhia era composto de aproximadamente 5.100 colaboradores.

Esta empresa tem investido bastante, nos últimos anos, na digitalização dos seus processos e serviços, além de possuir um setor de pesquisa e desenvolvimento e constantes planos de investimentos em inovação. Em 2018, investiu cerca de 40 milhões em projetos de digitalização e de transformação digital. Em 2019, outros processos de transformação digital foram realizados na organização. Em 2021, a empresa novamente investiu no seu processo de digitalização e de transformação digital, elaborando um plano de investimento visando a melhoria dos serviços digitais ao cliente e a qualidade de dados.

Apesar de não ter sido feito um estudo aprofundado para medir o grau de maturidade desta empresa no processo de transformação digital, é possível perceber que a mesma está ciente dos benefícios deste processo e tem investido constantemente para melhorar a capacidade da organização de responder cada vez mais adequadamente às mudanças impostas pelo ambiente digital.

Tamanho amostral

Muthén e Muthén (2002) recomendam o uso de simulações de Monte Carlo para estimar o poder a ser obtido com cada tamanho amostral. Seguindo essa recomendação, optou-se por realizar uma simulação de Monte Carlo a posteriori, utilizando as cargas fatoriais obtidas na amostra completa que, para essa pesquisa, foram de 208 respondentes.

Instrumento de pesquisa

Para a obtenção dos dados da pesquisa, foi elaborado um questionário com 42 questões, sendo 12 referentes a competências empreendedoras, 11 questões a respeito do empreendedorismo corporativo, 13 questões de transformação digital e 6 questões de informações pessoais dos respondentes. A coleta de dados se deu pelo envio dos questionários de forma digital por meio das ferramentas de formulários *online Google Forms* e *Microsoft Forms*.

Tratamento dos dados

Após a coleta de dados, foi criada uma base de dados e um teste para eliminação de *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente dos demais. Em seguida, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais nos resultados do questionário, a qual une análise fatorial confirmatória a regressão linear.

Nessas análises, foi utilizado o estimador WLSMV (do inglês, *Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted*), adequado a dados ordinais – no caso, itens em escala Likert, com valores de 1 a 5. A adequação do modelo hipotetizado aos dados foi avaliada através dos índices de ajuste: *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

RESULTADOS

Aplicamos o questionário na empresa alvo desta pesquisa e obtivemos 208 respondentes. Todas as variáveis coletadas foram submetidas a análises descritivas, com cálculo das frequências absoluta e relativa para as variáveis categóricas, e cálculo de medidas de posição e dispersão para as variáveis numéricas.

A maior parte dos respondentes é do gênero masculino (79,81%), casado ou em união estável (61,54%), entre 31 e 40 anos (36,54%), com nível de escolaridade superior completo (35,10%), tendo 6 e 10 anos de experiência profissional (19,71%) e trabalhando na empresa atual há cinco anos ou menos (33,65%). Esses dados estão resumidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos participantes. Dados expressos como frequência absoluta (n) e relativa (%). N = 208

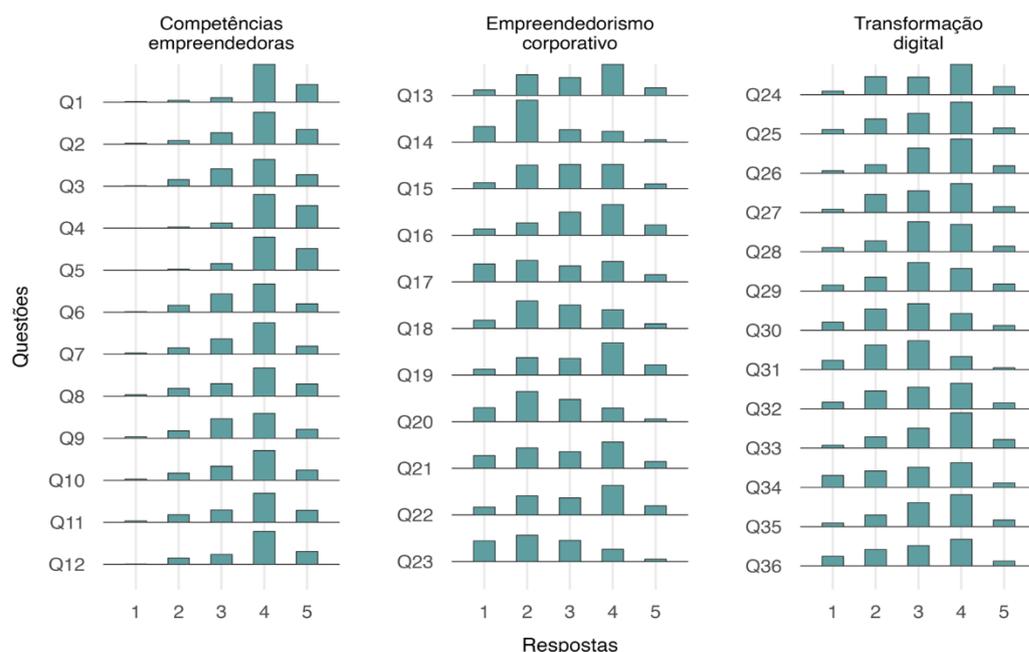
Variável	n	%
Gênero		

Feminino	38	18,27
Masculino	166	79,81
Prefiro não dizer	4	1,92
Estado Civil		
Solteiro(a)	72	34,62
Casado(a)/União Estável	128	61,54
Divorciado(a)/Separado(a)	8	3,85
Idade		
Abaixo de 20 anos	1	0,48
Entre 21 e 30 anos	49	23,56
Entre 31 e 40 anos	76	36,54
Entre 41 e 50 anos	54	25,96
Entre 51 e 60 anos	25	12,02
Entre 61 e 70 anos	3	1,44
Escolaridade		
Ensino fundamental completo/incompleto	2	0,96
Segundo Grau completo/incompleto	17	8,17
Superior incompleto	10	4,81
Superior completo	73	35,10
Pós-Graduação (MBA/Especialização) completo/incompleto	71	34,13
Mestrado completo/incompleto	28	13,46
Doutorado completo/incompleto	7	3,37
Experiência profissional		
Até 5 anos	29	13,94
Entre 6 e 10 anos	41	19,71
Entre 11 e 15 anos	31	14,90
Entre 16 e 20 anos	35	16,83
Entre 21 e 25 anos	20	9,62
Entre 26 e 30 anos	18	8,65
Entre 31 e 35 anos	19	9,13
Acima de 35 anos	15	7,21
Tempo de trabalho na empresa atual		
Até 5 anos	70	33,65
Entre 6 e 10 anos	49	23,56
Entre 11 e 15 anos	15	7,21
Entre 16 e 20 anos	25	12,02
Entre 21 e 25 anos	7	3,37
Entre 26 e 30 anos	12	5,77
Entre 31 e 35 anos	23	11,06
Acima de 35 anos	7	3,37

Fonte: Dados da pesquisa

Já a Figura 4, abaixo, mostra a frequências das respostas às questões de 1 a 36.

Figura 4 – Frequência das respostas às questões de 1 (Q1) a 36 (Q36)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nota-se que empreendedorismo corporativo foi o constructo cujas perguntas tiveram uma maior variação de respostas, se comparado com os demais. Enquanto em competências empreendedoras a resposta “concordo” foi unânime como resposta mais frequente, das 11 questões de empreendedorismo corporativo, esta opção foi a mais frequente em seis. Sendo que, na questão 15, a quantidade de respondentes que marcaram a opção “concordo” foi igual ao quantitativo que marcou a resposta 3, “não concordo nem discordo”. As outras 5 questões obtiveram como resposta mais frequente a opção “discordo”. Com relação às 13 questões sobre transformação digital, de 24 a 36, nove obtiveram como resposta mais frequente a opção “concordo”, e as outras 4 questões obtiveram como resposta mais frequente a opção “discordo”. Nota-se que, com exceção das questões 4 e 5, todas as questões possuíram respondentes marcando todas as opções.

Para avaliar a relação entre competências empreendedoras, empreendedorismo corporativo e transformações digitais, empregou-se modelagem de equações estruturais para avaliar o ajuste dos dados obtidos ao modelo hipotetizado. A hipótese testada foi a de que os constructos competências empreendedoras e empreendedorismo corporativo seriam previsores do constructo transformação digital. Além disso, foi hipotetizado que competências empreendedoras seria um preditor de empreendedorismo corporativo, conforme se vê abaixo.

O modelo testado apresentou índices de ajuste adequados, com exceção do índice RMSEA, que deveria ser inferior a 0,05 com $p > 0,05$. Como esse índice é bastante sensível ao tamanho da amostra N - número de respondentes -, ele foi o único a ficar inadequado por talvez termos tido um tamanho de amostra pequena. No entanto, todos os demais índices se mostraram adequados e o resultado deles foi: CFI = 0,923, TLI = 0,918, SRMR = 0,079, RMSEA = 0,064 ($p < 0,001$).

O modelo obtido, com seus respectivos coeficientes lineares, está representado na Figura 5. As cargas fatoriais padronizadas para cada questão estão descritas na Tabela 2. Essas cargas indicam a magnitude da correlação entre cada questão e o constructo.

Tabela 2 – Cargas fatoriais padronizadas

Competências empreendedoras			Empreendedorismo corporativo			Transformação digital		
Questão	Carga fatorial padronizada	p	Questão	Carga fatorial padronizada	p	Questão	Carga fatorial padronizada	p
Q1	0,655	< 0,001	Q13	0,854	< 0,001	Q24	0,701	< 0,001
Q2	0,711	< 0,001	Q14	0,573	< 0,001	Q25	0,679	< 0,001
Q3	0,789	< 0,001	Q15	0,712	< 0,001	Q26	0,543	< 0,001
Q4	0,546	< 0,001	Q16	0,715	< 0,001	Q27	0,708	< 0,001
Q5	0,588	< 0,001	Q17	0,692	< 0,001	Q28	0,675	< 0,001
Q6	0,769	< 0,001	Q18	0,678	< 0,001	Q29	0,735	< 0,001
Q7	0,834	< 0,001	Q19	0,672	< 0,001	Q30	0,665	< 0,001
Q8	0,630	< 0,001	Q20	0,810	< 0,001	Q31	0,812	< 0,001
Q9	0,618	< 0,001	Q21	0,511	< 0,001	Q32	0,773	< 0,001
Q10	0,523	< 0,001	Q22	0,607	< 0,001	Q33	0,690	< 0,001
Q11	0,665	< 0,001	Q23	0,745	< 0,001	Q34	0,830	< 0,001
Q12	0,577	< 0,001	-	-	-	Q35	0,740	< 0,001
-	-	-	-	-	-	Q36	0,807	< 0,001

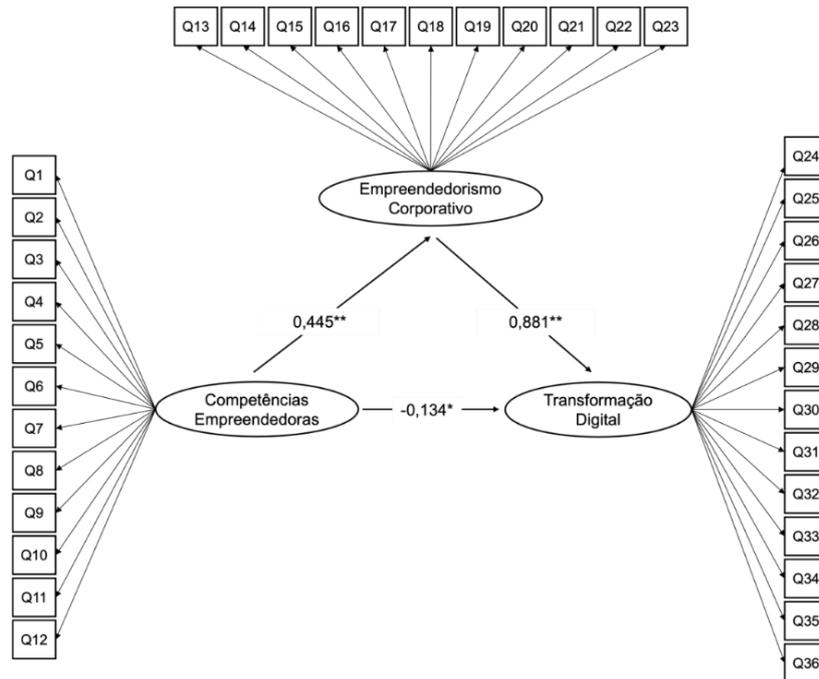
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme se vê na Tabela 2, o modelo indica que os conceitos competências empreendedoras, questões de 1 a 12, empreendedorismo corporativo, questões de 13 a 23, e transformação digital, questões de 24 a 36, foram adequadamente representados pelas questões que se hipotetizou que os mensurariam, já que o modelo apresentou índices de ajuste adequados, todas as cargas fatoriais são positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,001$).

Quanto mais próximo do valor 1, mais forte é a carga fatorial padronizada. Nota-se que todas as questões apresentaram valores, inclusive, superiores a 0,500. Analisando a Tabela 2, as questões mais fortemente relacionadas a competências empreendedoras,

empreendedorismo corporativo e transformação digital foram, respectivamente, a Q7, Q13 e Q34, enquanto as mais fracamente relacionadas foram a Q10, Q21 e Q26.

Figura 5 – Modelo fatorial calculado



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No modelo fatorial calculado mostrado na figura acima, as setas que ligam os constructos representam os coeficientes de regressão linear (beta) padronizados. Os coeficientes entre competências empreendedoras e empreendedorismo corporativo - 0,445 -, entre empreendedorismo corporativo e transformação digital - 0,881 - e entre competências empreendedoras e transformação digital - -0,134 - são todos estatisticamente significativos, já que possuem $p < 0,05$ (*) e $p < 0,001$ (**).

Percebe-se que competências empreendedoras é um preditor estatisticamente significativo de empreendedorismo corporativo, conforme previsto na Hipótese 1. O coeficiente beta positivo indica que participantes com escores mais elevados de competências empreendedoras tendem a apresentar escores mais altos também de empreendedorismo corporativo.

O modelo também indicou que o empreendedorismo corporativo é um preditor significativo da transformação digital, indicando que quanto maior o empreendedorismo corporativo, maior tende a ser a transformação digital. Nota-se que a magnitude desta relação, prevista na Hipótese 2, é maior que a encontrada na relação entre competências empreendedoras e empreendedorismo corporativo.

Apesar de competências empreendedoras ser um previsor estatisticamente significativo de transformação digital, a baixa magnitude desse coeficiente – próximo de 0,100 – mostra que o impacto que ela exerce em transformação digital é baixa. E pelo fato de o coeficiente ser negativo, isso indica que escores mais altos em um desses constructos estão associados a escores mais baixos no outro. Desta forma, a Hipótese 3 não se confirmou pois não houve uma associação positiva, relevante e nem significativa entre competências empreendedoras e transformação digital.

CONCLUSÃO

O objetivo principal deste artigo foi compreender como as competências empreendedoras e o empreendedorismo corporativo impactam no processo de transformação digital nas organizações, realizando-se uma pesquisa em uma grande empresa brasileira do setor elétrico.

Com uma pesquisa realizada com 208 respondentes, confirmou-se a Hipótese 1 prevista na literatura. Isso mostra que empresas com potencial empreendedor em seus colaboradores, sobretudo naqueles em cargos gerenciais e com poderes de decisão e de mudança, conseguem provocar uma ambientação positiva que estimule mais o empreendedorismo, a inovação e a busca por melhorias organizacionais.

Ao se diagnosticar como as competências empreendedoras poderiam ser aprimoradas, seria possível, por consequência, que os gestores melhorem as suas organizações no processo de empreendedorismo corporativo. As organizações poderiam criar bases para desenvolver estas competências em seus colaboradores, gerando benefícios para as organizações. Sendo assim, práticas de competências empreendedoras podem acabar sendo valorizadas por empresas que buscam uma visão empreendedora, podendo render prestígio profissional, além de possíveis benefícios financeiros.

A pesquisa também confirmou que o empreendedorismo corporativo impacta positivamente e significativamente na transformação digital, confirmando a Hipótese 2. Isto mostra que organizações que estimulem o empreendedorismo, por consequência, estarão mais propícias a passar por um processo de transformação digital, e oferece a gestores uma alternativa plausível de desenvolvimento da transformação digital na sua organização: de forma indireta por meio do fomento ao empreendedorismo corporativo.

A justificativa para esta forte correlação encontrada entre empreendedorismo corporativo e transformação digital pode estar no fato que ambos os constructos possuem

várias similaridades: ambos são dependentes de uma boa estrutura organização, do apoio da alta gestão, da propensão ao risco e de uma adequação cultural na organização.

Por fim, a pesquisa não confirmou a Hipótese 3, como previsto na literatura. Ao contrário, os dados mostraram que o impacto dessa associação é muito pouco significativo e que age de maneira inversa: um nível levemente alto de competências empreendedoras pode resultar em nível levemente baixo de transformação digital.

Uma possível explicação para isto reside no fato que, para haver um processo de transformação digital, são necessários investimentos financeiros da organização, e isso independe das competências do corpo laboral da empresa caso este não possua poder de decisão sobre os investimentos. Outra possível explicação é que a transformação digital depende de diversas opções e elementos que muitas vezes independem apenas das competências empreendedoras dos funcionários para ser realizada, como trabalho para antever as resistências, estratégias bem definidas, comunicação clara, engajamento na causa, disponibilidade de tecnologia e mudança nos valores e na cultura da empresa.

Os resultados da pesquisa também mostraram que, na organização onde se foi aplicado os questionários, os colaboradores enxergam em si mesmos um alto índice de competências empreendedoras, mas um médio grau de empreendedorismo corporativo e de transformação digital. Isto conflita com o levantamento realizado sobre a empresa, que demonstra realizar altos investimentos e interesse na sua transformação digital.

Por meio do presente estudo, apesar de não podermos generalizar seus resultados, podemos sugerir algumas possibilidades de melhorias na gestão organizacional e de investimento em transformação digital. Caso queiram iniciar o processo de transformação digital, uma alternativa ao investimento direto nesse processo seria incentivando e investindo na adoção de estratégias para se aumentar, primeiro, seu nível de maturidade em empreendedorismo corporativo.

O presente estudo também sugere como uma boa opção às organizações que queiram aumentar o empreendedorismo corporativo buscando inovações e competitividade, o recrutamento de colaboradores que possuam competências empreendedoras, ou a tentativa de implementação de medidas para desenvolver essas competências nos seus colaboradores. A distribuição de pessoas com essas habilidades em diversas áreas da organização poderá ajudar a mesma a buscar seus resultados

almejados desenvolvendo novos produtos, inovando e criando melhores controle de qualidades e estratégias – consequências de um bom empreendedorismo corporativo.

Limitações da pesquisa

O primeiro fator limitador foi a pesquisa ter sido realizada sem nenhuma restrição setorial da empresa, aplicando-se o questionário a qualquer colaborador que quisesse participar, independente do seu cargo ou da sua área de atuação. Isto porque colaboradores de diferentes áreas de uma empresa têm acesso diferente aos processos e tecnologias da empresa, além de percepções diferentes do grau de transformação digital da própria organização, o que pôde ter impactado nas suas respostas.

Uma segunda limitação deste estudo foi seu contexto de aplicação. Pelo fato de a pesquisa deste estudo ter sido realizada em apenas em uma organização, não podemos generalizar seus resultados, sendo eles válidos, a princípio, apenas para este ambiente. Sobretudo porque as empresas estão em diferentes níveis de transformação digital.

Outro possível fator limitador dos resultados do estudo é que as perguntas do questionário referentes ao empreendedorismo corporativo e à transformação digital são relacionadas à percepção do colaborador sobre seu ambiente de trabalho, enquanto as questões relacionadas a competências empreendedoras possuem um teor maior de autoavaliação, e a percepção de uma pessoa sobre como ela acha que age pode divergir de como ela realmente age (STONE; FERNANDEZ, 2008).

Conclui-se, então, que uma ausência de mapeamento do perfil de cada participante para averiguar se haveria algum viés de perfil dentre os respondentes, ou mesmo para verificar um nivelamento de informação entre eles, mesmo que tenha sido dado no questionário uma breve explicação de cada um dos três conceitos sobre o qual os respondentes estavam respondendo, poderia configurar em um comportamento não passível de extrapolação para outros grupos.

Sugestões de novos estudos

Baseado nas limitações acima citadas, futuros estudos poderiam aplicar o questionário aqui elaborado em diversas organizações diferentes, sobretudo que atuem em segmentos corporativos e ambientes diferentes, e em diferentes estágios de maturidade. Desta forma, poderíamos ter um resultado mais abrangente para o levantamento de como as competências empreendedoras e o empreendedorismo corporativo impactam no processo de transformação digital nas organizações.

Sugerimos também que uma futura aplicação do questionário fosse realizada com um mapeamento prévio do perfil dos respondentes envolvidos, para averiguar se não há nenhuma tendência de perfil que possa influenciar os resultados. Um perfil mais equilibrado de participantes talvez poderia minimizar possíveis desvios nos resultados.

REFERÊNCIAS

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. **Journal of Business Venturing**, 16(5), 495–527, 2001.
- ARAL, S.; DELLAROCAS, C.; GODES, D. Introduction to the special issue – Social media and business transformation: A framework for research. **Information Systems Research**, 24(1), 3–13, 2013.
- ARFI, W. B.; HIKKEROVA, L. Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: the role of digital platforms. **Small Business Economics**, 1-14, 2019.
- BACIGALUPO, M. *et al.* EntreComp: The entrepreneurship competence framework. Luxembourg: **Publication Office of the European Union**, 10, 2016.
- BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic management journal**, 20(5), 1999.
- BHARADWAJ, A. *et al.* Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, 37(2), 471-482, 2013.
- BLOOMBERG, J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. **Forbes**, 2018.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. **WW Norton & Company**, 2014.
- CHEBBI, H. *et al.* Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. **Journal of Business Research**, 209-217, 2020.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. **Journal of European industrial training**, 2001.
- CHEN, Y. *et al.* IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. **Information & Management**, 52(6), 643-657, 2015.
- COOLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract. **Washington: USAID**, 1990.

DE ALMEIDA ANDRADE, N. *et al.* Cenários de Foresight Estratégico do setor de telecomunicações 5G: um espectro de oportunidades na Transformação Digital. **Revista Brasileira de Administração Científica**, 11(1), 205-223, 2019.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2003.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship: prática e princípios. Tradução: Carlos Malferrari. 3. ed. São Paulo: **Pioneira**, 1987.

FESTA, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.5, n.1, p. 41-58, 2015.

HANSEN, A. M.; KRAEMMERGAARD, P.; MATHIASSEN, L. Rapid adaptation in DT: A participatory process for engaging IS and business leaders. **MIS Quarterly Executive**, 10(4), 175–185, 2011.

HESS, T. *et al.* Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139, 2016.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2), 9-24, 1999.

HUGHES, M. Leading changes: Why transformation explanations fail. **Leadership**, 12(4), 449-469, 2016.

KANE, G. C. *et al.* Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**, 14(1-25), 2015.

KANE, G. C. *et al.* The Technology Fallacy - How People Are the real Key to Digital Transformation. London: **The MIT Press**, 2019.

KRUGER, S.; STEYN, A. A. Enhancing technology transfer through entrepreneurial development: practices from innovation spaces. **The Journal of Technology Transfer**, 45(6), 1655-1689, 2020.

KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2013.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, 42–60, 2018.

LANA, J. *et al.* A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, 7(2), 77-95, 2019.

LENZI, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. **Dissertação de mestrado**, Universidade de São Paulo, 2008.

- LENZI, F. C. *et al.* O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, 28(82), 2012.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 8(22), 49-59, 2014.
- MAN, T. W.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of business venturing**, 17(2), 123-142, 2002.
- MARTÍN-ROJAS, R.; GARRIDO-MORENO, A.; GARCÍA-MORALES, V. J. Fostering Corporate Entrepreneurship with the use of social media tools. **Journal of Business Research**, 112, 396-412, 2020.
- MARTINS, E. B.; LOUREIRO, A. Transformação digital e inclusão digital - Um estudo de caso com adultos que frequentam ações de formação na modalidade EFA. **Revista UIIPS**, 8(2), 81-101, 2020.
- MELLO, S. C. B. D. *et al.* Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de administração contemporânea**, 10, 47-69, 2006.
- MORIANO, J. A. *et al.* Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. In: **Anales de Psicología**. v. 25. n. 2. p. 277-287, 2009.
- MURO, M.; MAXIM, R. What GM’s layoffs reveal about the digitalization of the auto industry. **Harvard Business Review**, 2018.
- MUTHÉN, L. K.; MUTHÉN, B. O. How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. **Structural equation modeling**, 9(4), 599-620, 2002.
- OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(1), 73-101, 2006.
- ORHEI, L. E.; NANDRAM, S. S.; VINKE, J. Social entrepreneurship competence: evidence from founders of social enterprises in Romania. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 25(1), 80-105, 2015.
- PERIDES, M. P. N.; DE VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, 11(1), 54-73, 2020.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Tradução: Márcia de Andrade Nascentes da Silva. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2004.
- PORFÍRIO, J. A. *et al.* Leadership characteristics and digital transformation. **Journal of Business Research**, 124, 610-619, 2021.

- PRÜGL, R.; SPITZLEY, D. I. Responding to digital transformation by external corporate venturing: An enterprising family identity and communication patterns perspective. **Journal of Management Studies**, 58(1), 135-164, 2021.
- SAARIKKO, T.; WESTERGREN, U. H.; BLOMQUIST, T. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. **Business Horizons**, 63(6),2020.
- SALUSSE, M. A. Y.; DE CAMPOS NETO, N. M. A hora e a vez do empreendedorismo corporativo. **GV Executivo**, 17(3), 22-25, 2018.
- SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J.; EAGLE, A. How Google Works. New York, EUA: **Grand Central Publishing**, 2014.
- SCHWAB, K. The fourth industrial revolution. **Currency**, 2017.
- SILVA, W. C. P. D. *et al.* Avaliação da qualidade em serviços públicos. **Relatório técnico**, 2019.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, P. S. M. Competence at Work models for superior performance. **John Wiley & Sons**, 2008.
- STOPFORD, J. M.; BADEN-FULLER, C. W. Creating corporate entrepreneurship. **Strategic management journal**, 15(7), 521-536, 1994.
- TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; CHEDE, C. T. Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. **Revista DOM**. 2018.
- VERHOEF, P. C. *et al.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, 1–13, 2019.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118–144, 2019.
- WARNER, K. S.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 52(3), 326-349, 2019.

Recebido em: 21/09/2022

Aprovado em: 25/10/2022

Publicado em: 03/11/2022