

Caso para Ensino

Match & Matters: Desafios do (Intra)Empreendedorismo e da Inovação Aberta

Match & Matters: Challenges of (Intra)Entrepreneurship and Open Innovation



Disciplina: Administração de Empresas e Negócios em Geral
Temática: Empreendedorismo e Intraempreendedorismo; Gestão da Inovação; Sustentabilidade
Sector de atividade: Serviços Profissionais
Região: São Paulo, Brasil

Samara de Carvalho Pedro^{1, 2}
Raissa Helena Paiva Apolinario^{*3}
Ed de Almeida Carlos⁴
Edson Sadao Iizuka³

INTRODUÇÃO

No início de 2020, Larissa tinha sentimentos contraditórios ligados ao seu projeto de intraempreendedorismo na Deloitte, empresa onde trabalhava. Ela estava feliz com a trajetória, da idealização à execução do MVP, da Match & Matters (M&M), plataforma de conexão entre diferentes agentes focada em negócios com impacto socioambiental positivo. Porém, estava angustiada com o futuro da plataforma dentro da empresa, pensando em como evidenciar seu potencial para novas oportunidades em uma companhia que já possuía nichos e modelos de negócio bem estabelecidos.

Larissa lembrou com carinho do seu processo de pesquisa sobre a temática de negócio de impacto social anos antes e de como seguira sua inquietação em trabalhar com algo que pudesse trazer transformação para a vida das pessoas, de modo a agregar esse propósito individual ao direcionamento organizacional da companhia.

Articulou esta temática à inovação aberta para criar pelo intraempreendedorismo uma plataforma de conexão dos agentes do ecossistema – clientes tradicionais da empresa e novos clientes – que buscavam conciliar lucros com a geração de benefícios sociais e ambientais significativos e mensuráveis, integrando sustentabilidade e responsabilidade social ao modelo de negócios.

Apesar do apoio da alta liderança, fundamental na aceitação e engajamento diante da iniciativa disruptiva da cultura organizacional usualmente vista na empresa, e do claro potencial da Match & Matters para conectar áreas de negócio da empresa e organizações externas em um só lugar, Larissa encontrou desafios ligados à viabilização da rentabilidade da plataforma diante dos modelos de negócios já consolidados pela empresa no dia a dia. Então, como maximizar as oportunidades de negócios sustentáveis que a plataforma traz para a empresa e contornar os desafios de rentabilidade e crescimento para mantê-la?

* Autora Correspondente.

1. Faculdade Sebrae, Unidade Cultura Empreendedora, São Paulo, SP, Brasil.
2. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração de Empresas e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
3. Centro Universitário FEI, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil.
4. Centro Universitário SENAC, Departamento de Gestão de Negócios, São Paulo, SP, Brasil.

Como citar: Pedro, S. C., Apolinario, R. H. P., Carlos, E. A., & Iizuka, E. S. (2024). Match & Matters: Desafios do (intra)empreendedorismo e da inovação aberta. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(4), e240036. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240036.por>

Classificação JEL: M130, M140.

- Editores-chefes:** Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil)
Paula Chimentil (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Pareceristas: Júlia Monteiro (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Bruno Fernandes (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)

Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 23/02/2024

Última versão recebida em: 09/09/2024

Aceite em: 10/09/2024

Publicado em: 26/09/2024

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	3	3							
2ª rodada	3	3							
3ª rodada	(X)	(X)							

Intraempreender pode permitir transformações e um efeito maior do que o individualmente projetado, dada a oportunidade de acessar capacidades organizacionais que se podem desenvolver em uma empresa de grande porte, como é o caso da Deloitte. Porém, considerando o cenário tradicional consolidado de clientes e nichos de atendimento comum à empresa, Larissa se encontrava em um dilema ao lidar com os desafios e oportunidades para manter um modelo de negócio que articula o tema de impacto socioambiental positivo e *open innovation*.

A FORMULAÇÃO DA IDEIA

Larissa sempre acreditou que o propósito é a base norteadora para as ideias, capaz de mover a ter escolhas que levem a um objetivo maior e executar sonhos com resiliência. Foi por meio de um incômodo produzido por esse senso de propósito que Larissa começou a construir sua carreira. Sua formação, a realização de estágios e as experiências profissionais proporcionaram a base para adquirir competências em inovação, sustentabilidade e empreendedorismo, o que permitiu a elaboração de uma ideia alinhada ao propósito de gerar impacto ambiental e social.

Em 2013, quando finalizava um curso extracurricular – *Corporate Social Responsibility* – na Universidade de Toronto, Canadá, Larissa se inscreveu para o processo de novos talentos de uma empresa internacional de serviços, a Deloitte. Iniciando esta nova jornada de desafios, atuou na frente de *business* com sustentabilidade, atendimento e governança corporativa realizando mapeamento de processos e análises de risco. Porém, ainda não se identificava integralmente com os projetos em que atuava e almejava algo mais abrangente, que fosse também alinhado ao seu propósito de contribuir para a melhoria social e ambiental.

Com isso, Larissa estava atenta às oportunidades e necessidades de possíveis negócios discutidos internamente e orientados pela estratégia global da empresa. A partir desse entendimento, criou linhas de serviço pautadas em soluções em impacto socioambiental e que conversavam com linhas estratégicas da empresa. Entretanto, não conseguiu de imediato incentivo e suporte do time gerencial para aplicação destas linhas de serviços, pois seus superiores argumentavam não haver demanda significativa de clientes para esse tipo de projeto preocupado com o âmbito social e ambiental.

Inconformada com a situação de não conseguir alinhar suas atividades com seus propósitos, em meados de 2016, surgiu a ideia de criar uma ‘fábrica’ de demandas para projetos de impacto socioambiental. Foi nesse momento que ficou clara a lógica de conectar desafios e oportunidades em um mesmo lugar, por meio de negócios, fornecendo

uma solução assertiva que conectasse os diferentes agentes na área de impacto socioambiental, fomentando novos negócios.

Fundamentada na nova ideia de negócio, iniciou diversas pesquisas sobre o assunto e participou de eventos sobre o tema. Sendo assim, identificou a necessidade do fomento a um tipo de ecossistema em inovação aberta no qual as empresas de todos os portes e setores, universidades, governos, empreendedores e sociedade pudessem atuar de forma sinérgica, sendo o ponto chave as conexões e o engajamento entre os *players* desse ecossistema. Logo, Larissa precisava pensar em um modelo de negócio que permitisse ser escalável e que fosse atrativo para as empresas e *stakeholders* se conectarem para atender às demandas e ofertas de negócios de impacto socioambiental positivo.

No final de 2016, incomodada em responder a essas questões, Larissa sentiu que deveria partir em uma viagem em busca de inspiração, o que foi fundamental para a conclusão e refinamento da ideia de negócio, chegando ao seguinte resultado: criar uma rede social fundamentada em inovação aberta, que incorporasse um modelo B2B, em que todas as organizações e agentes do ecossistema, independentemente do tamanho e natureza, pudessem se cadastrar, e que promovesse a conexão realizada por *matches* de negócios, por meio de *posts* de desafios (aquilo de que a organização e agentes do ecossistema precisam) e soluções (o que a organização/agente pode oferecer de solução ao desafio).

Um dos diferenciais desta nova solução frente a outras plataformas de conexão já existentes era o acesso gratuito e igualitário às mesmas funcionalidades a todos os diferentes perfis que compõem o ecossistema. Além disso, havia o incentivo a postarem tanto desafios como soluções e se conectarem por *matches* de negócios que fomentam a geração de impacto positivo ambiental e social com retorno financeiro. Estava então, no papel, o projeto do seu próprio modelo de negócio de impacto socioambiental que visava promover a realização de negócios com efeitos sociais e ambientais positivos para a sociedade.

EMPREENDER VS. INTRAEMPREENDER

No início de 2017, Larissa precisou tomar uma grande decisão que iria impactar sua carreira e sua nova ideia de negócio: escolher entre empreender ou intraempreender. Ou seja, duas formas de colocar a sua proposta em execução, porém com recursos, desafios e oportunidades diferentes. Se a decisão fosse empreender por conta própria, haveria mais liberdade e flexibilidade para a construção do modelo de negócio pretendido, conseguindo acolher seu propósito de impacto social positivo sem abrir mão ou negociar pontos cruciais para ela, além de ganhos financeiros e individuais

potencialmente superiores, no caso de seu empreendimento ser bem-sucedido. Porém, ao mesmo tempo, existiria o risco de se deparar com o que ela mesma havia percebido no ecossistema de negócios de impacto social, a limitação e as dificuldades de conexão com as grandes empresas a fim de conectar e escalar os negócios. Então, empreender traria liberdade e potenciais ganhos maiores, mas uma maior dificuldade em realizar conexões assertivas e escaláveis, sob o ponto de vista econômico e financeiro, nas diferentes áreas de conhecimento.

Se a decisão fosse intraempreender – empreender dentro de uma organização já existente (no caso a Deloitte) –, as oportunidades e dificuldades seriam diferentes; estariam relacionadas à estrutura e aos fatores empresariais que poderiam utilizar ao escolher compartilhar sua ideia com a empresa. Entre as oportunidades, ela identificou a possibilidade de utilizar a vasta rede de clientes da Deloitte e suas diversas áreas de conhecimento, que poderiam ser aplicadas a questões mercadológicas complexas e dinâmicas. Isso facilitaria a implementação e o desenvolvimento de uma plataforma voltada para o ecossistema de impacto social positivo. Além disso, a Deloitte já possui conexões com outras grandes empresas, o que é um grande diferencial no ecossistema de negócios de impacto social. Larissa lembrava de suas pesquisas que um dos maiores desafios para organizações com preocupações socioambientais é a falta de sinergia com grandes empresas. Essa dificuldade é uma das principais razões que a levaram a considerar seriamente a proposta de desenvolver seu projeto internamente em uma grande corporação que já possui credibilidade no mercado.

Como desafios de intraempreender, ponderou a falta de liberdade na hora de aplicação da sua ideia e a possibilidade de divergências dos princípios do projeto do novo negócio entre a cultura interna da organização – isto é, o quanto a ideia e seu propósito principal de impacto social positivo poderiam ser ‘ajustados’, perdendo a originalidade da proposta. Outro ponto de dificuldade está conectado à hierarquia da empresa, que já era cristalizada, considerando principalmente o porte da Deloitte, o que implica a apresentação e o escalonamento da proposta internamente, sendo necessária uma pessoa de alto nível hierárquico para auxiliar no estabelecimento do negócio internamente. Adicionalmente, havia a dificuldade de ser ouvida e a possibilidade de descrédito da proposta por parte dos executivos e superiores a uma ideia vinda de uma analista jovem como a Larissa. Logo, havia o risco de perder a proposta de negócio dentro da organização e ser afastada do projeto, ou não conseguir se dedicar 100% ao projeto, atendendo a outras demandas e estratégias organizacionais.

Larissa considerou que intraempreender seria um caminho diferente do que já conhecia, um trajeto não convencional que seria mais demorado, por ter de transpor barreiras da própria cultura organizacional e padrões

globais. Já ao empreender, apesar de ser um caminho mais estratégico e escalável – em questão de liberdade de escolhas e propósitos –, teria dificuldade de conexão dos agentes ligados e na criação de oportunidades de escalar seu negócio, como captar investidores.

Então, todos os dias após o trabalho, Larissa se empenhou em organizar as ideias para amadurecer a proposta, a fim de ponderar sua escolha, pois precisava entender se o contexto em que a Deloitte se encontrava teria o mesmo *timing* da ideia da plataforma que pretendia propor e criar, de modo a vislumbrar uma sinergia com os objetivos e estratégias da corporação para captação de recursos, sem precisar de rearranjos e renegociações que poderiam impactar a iniciativa.

Durante as pesquisas e o amadurecimento da proposta da plataforma, Larissa se deparou com o propósito global da Deloitte, que era “gerar impactos que realmente importam”, no qual imediatamente identificou sinergia com sua proposta de novo negócio: conectar pessoas e organizações interessadas em gerar soluções e melhorias socioambientais. Essa nova descoberta abrihantou a possibilidade de decidir permanecer na empresa e executar sua ideia em parceria, a fim de construir uma plataforma de conexões significativa no setor nacional. Porém, ela ainda considerava que, mesmo que o tema (impactos que importam) fosse declarado como estratégico para a Deloitte, era preciso confirmar se ele seria realmente aplicado nas estratégias e projetos da organização. Como trabalhava em uma das várias áreas da empresa, não tinha clareza sobre as iniciativas direcionadas ao impacto socioambiental positivo.

Ao refletir sobre os possíveis caminhos da sua proposta, Larissa percebeu que se empreendesse, tomaria o mesmo caminho de várias outras iniciativas da área de impacto socioambiental e se depararia com a mesma dificuldade de aproximação das grandes empresas, podendo ser um forte aspecto de elevação de risco nos resultados iniciais. Entretanto, se permanecesse na Deloitte, que tem como clientes as maiores organizações do país e a credibilidade já formada, poderia aproximar os princípios do tema impacto socioambiental positivo a essas organizações. Considerou, então, a possibilidade de que, por meio do trabalho na cultura interna e ampliação do entendimento desses profissionais no tema, seria possível gerar transformações potencialmente maiores de dentro para fora.

Então, em abril de 2017, ao tomar a decisão de seguir o caminho do intraempreendedorismo, deparou-se o desafio de iniciar o projeto dentro da organização. A Deloitte possui uma hierarquia para projetos que considera analistas, consultores, gerentes de projetos, diretores e sócios, o que torna menos comum a comunicação direta entre cargos de hierarquia diferentes. Então, Larissa precisava pensar

em como identificar as pessoas-chave para apresentar e executar sua nova ideia dentro da organização.

DESAFIOS DO INÍCIO DO PROJETO

Na época da decisão, em 2017, Larissa tinha progredido de analista para consultora. Apesar de toda a hierarquia organizacional, ela sabia que para apresentar e engajar a ideia da proposta do novo negócio, era necessário contato direto com agentes que possuíam poder e autoridade para levar o projeto adiante, sem intermediários. Ela tinha em mente que era importante identificar tanto as oportunidades como os desafios para alinhar as competências do projeto com a estratégia global da organização, a fim de aplicar e escalar sua ideia nos processos internos da Deloitte. Seria necessário conversar em particular com colaboradores e colegas da empresa para entender o funcionamento de áreas internas, como a área de inovação, para decidir a melhor estratégia a ser seguida.

Nesta trajetória de apresentar a nova ideia de negócio internamente na empresa, Larissa contactou o líder de inovação da sua área, porém, sua primeira tentativa não obteve sucesso em captar a atenção desejada para a ideia. Apesar de ficar desanimada, Larissa compreendeu que a tarefa de intraempreender em uma grande corporação não seria algo simples e que precisaria repensar as alternativas e estratégias para buscar apoios para concretizar sua proposta.

Em junho de 2017, após buscar mais alternativas internas, Larissa decidiu procurar a área de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa, explicando brevemente que possuía um projeto disruptivo voltado à área de impacto socioambiental e que poderia ser importante para a Deloitte, devido à conexão da ideia com a estratégia global. Assim, descobriu que existia um líder para inovação social, Alex Borges, também líder da área de *risk advisory* (RA). Ao procurar essa liderança, Larissa explicou que gostaria de apresentar a ideia de um projeto inovador, que tinha muito a ver com o propósito global da empresa. Ele concordou em ouvi-la em uma reunião, agendada para o dia 26 de junho de 2017, momento em que Larissa levou todo o material sobre o projeto.

Enquanto Larissa apresentava o projeto, outro líder passava pelo corredor, Anselmo Bonservizzi, que estava retornando ao *risk advisory* e assumindo a área de *strategic risk*, que englobava sustentabilidade. Anselmo era experiente e renomado, conhecido por sua visão inovadora para negócios. Borges, que já tinha manifestado interesse pela apresentação realizada por Larissa, chamou Anselmo para participar da reunião. Larissa foi pega de surpresa, mas manteve a calma e continuou a apresentação, mostrando a proposta de valor e o potencial de geração de rentabilidade atrelado à possibilidade de gerar benefícios

sociais e ambientais por meio de conexões, demonstrando sempre a conexão com a estratégia global da Deloitte. Ao final da apresentação, Anselmo apreciou muito a ideia da plataforma, mostrou-se animado com seu propósito e colocou-se à disposição para ser o patrocinador interno do projeto.

Depois dessa reunião, o projeto da Larissa finalmente possuía um líder patrocinador, que a orientou sobre a necessidade de ‘vender’ a ideia dentro da organização e provar o potencial de negócio da plataforma interna e externamente. Diante disso, Larissa utilizou dados de mercado provenientes dos relatórios de pesquisas de diversas organizações conhecidas no ecossistema de impacto socioambiental e preparou exemplos, realizando *matches* reais como estudo de caso. Esses resultados possibilitaram a produção de apresentações a sócios estratégicos do RA – indicados por Anselmo, a fim de conseguir espaços para a implementação e o aval para investimento interno.

Desse modo, Larissa seguiu com estratégias de fortalecimento da ideia de negócio internamente. Em dezembro de 2017, foi apresentado o projeto para a área de marketing da empresa, expandindo-se também para outras áreas-chave da empresa. Após a validação do projeto da plataforma com lideranças-chave de áreas internas e pesquisas realizadas, partiu-se para uma importante validação – a do público-alvo da plataforma. Larissa planejou uma apresentação da plataforma em um CFO Academy (curso destinado a diversos gestores financeiros de grandes organizações). A boa receptividade da ideia por esse público foi um forte argumento utilizado para influenciar positivamente os líderes internos em relação à importância do projeto para a Deloitte, sinalizando que além do apelo socioambiental, havia apelo financeiro no projeto. Logo, tal validação serviu como aval para eventuais adequações estratégicas necessárias e para respaldar essa nova iniciativa, especialmente em termos de atuação em um novo tipo de negócio (impacto socioambiental) e com um novo perfil de clientes – *startups* e PMEs (pequenas e médias empresas), público comparativamente pouco abrangido tanto pela Deloitte como por seus principais concorrentes.

A fase de desenvolvimento do projeto

Na fase de pré-desenvolvimento do projeto, em maio de 2018, Larissa organizou na Deloitte um workshop com os principais representantes do ecossistema. O objetivo era uma consulta participativa e a construção conjunta com *players* representantes das mais diversas áreas do ecossistema: acadêmicos, institutos, PMEs, empresas de grande porte, governo, institutos, *startups* e negócios de impacto. Esse *workshop* teve a intenção de ser não somente uma forma de consulta, mas de coconstrução, trazendo inputs de funcionalidades que atendessem às

necessidades do ecossistema, na visão de seus participantes. O material gerado neste evento foi consolidado por Larissa e os resultados foram compilados e apresentados às lideranças de áreas internas da Deloitte.

Em julho de 2018, Larissa já havia concebido e desenhado as funcionalidades da plataforma em diagrama de blocos. A primeira etapa foi a aplicação de uma análise de *user experience* (UX), para construir um layout que agradasse aos diversos perfis do ecossistema em termos de usabilidade, considerando opiniões dos principais agentes. Assim, a Match & Matters (M&M) finalmente nascia, com seu nome inspirado na proposta de propiciar *matches* de negócios e no propósito global da Deloitte: “*Making an impact that matters*”, visando ser uma solução simples e funcional.

O objetivo principal da plataforma seria a promoção do ecossistema de negócios de impacto e inovação aberta, ao criar uma rede de conexões para negócios de melhorias sociais e/ou ambientais. Outro ponto importante era o aumento da efetividade e da assertividade dos negócios que produzem impactos socioambientais, por meio do envolvimento dos especialistas da Deloitte, que têm conhecimento em suas áreas de atuação e o interesse de estimular inovações. Por fim, a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), alinhados com os *core businesses* dos envolvidos nas negociações, foi fundamental para a aceitação da plataforma.

Transformação de MVP para produto

Logo após o lançamento da plataforma, a Deloitte investiu em divulgação e criação de pequenos eventos para o ecossistema. O objetivo com as divulgações era aproximar as *startups* – conhecidas por sua inovação nos modelos de negócios – e atrair as grandes empresas, a fim de gerar os primeiros *matches*.

Em março de 2019, o primeiro case de sucesso da plataforma ocorreu, entre duas *startups*: a Deality (negócio que capacita vendedores autônomos, e, por meio de uma plataforma de força de vendas B2B, aproxima os vendedores a negócios sob demanda) e a Onegrid (empresa de soluções de tecnologia para gestão de dispositivos elétricos). O *match* se tornou um case de sucesso na Match & Matters, pois gerou um negócio entre duas organizações que melhorou aspectos socioambientais de forma efetiva e sinérgica, além de apresentar rentabilidade para as duas empresas envolvidas.

Logo de início, a Onegrid percebeu que a plataforma tinha o intuito bastante nobre de auxiliar *startups* e empresas a atingirem seu desafio de sustentabilidade. A Onegrid é uma empresa brasileira de tecnologia com foco no desenvolvimento de uma solução IoT (internet das coisas), que tem como objetivo prover ao cliente a gestão sobre todos os dispositivos elétricos que ele tem espalhados por diversos sites pelo Brasil e pelo mundo. Por meio dessa

plataforma, é possível controlar de maneira remota o uso de ar-condicionado, iluminação, enfim, qualquer dispositivo elétrico.

A Deality é uma plataforma de vendas B2B que atua na realização de *match* entre produtos ou portfólios de indústrias, distribuidores, *startups*, importadores, com os vendedores mais adequados, com alvo em oferecer esses produtos. A Deality oferece as ferramentas para que a venda aconteça, acompanhando a performance, conseguindo conectar ofertas de crédito para fomentar esses negócios.

A primeira ação da Onegrid na M&M foi realizar um *post* do tipo desafio para apresentar uma de suas dores na época: o ganho de capilaridade de mercado, sem capacidade de investimento para a contratação de time de vendas. Foi aí que o *match* com a Deality aconteceu. Segundo os usuários da Deality, foi muito simples e fácil notar que o *match* na plataforma havia ocorrido, já que a empresa recebeu um e-mail avisando que havia ocorrido um *match*.

Assim, Onegrid e Deality iniciaram uma conversa através da plataforma e agendaram uma reunião presencial para alguns dias depois, para dar os primeiros passos da parceria. Esse processo demorou apenas uma semana, e a partir dessa reunião presencial, definiram diversas ações e tarefas que foram implementadas ao longo da parceria, que gerou resultados tangíveis já no primeiro caso de negociação dos produtos da Onegrid, para um cliente da Deality. Esse cliente, especificamente, tinha um gasto de cerca de R\$ 280 mil por mês de energia elétrica. Então, levaram em consideração o que a Onegrid realizava, e com o monitoramento e o controle de equipamentos de todas as unidades desse cliente, geraram uma economia de mais de 20%, um número bastante expressivo.

Criou-se uma quantia significativa não só de economia para o cliente (redução esperada de cerca de R\$ 50.000/mês), mas também de economia para a cadeia elétrica como um todo, deixando de ser necessária a produção dessa energia elétrica. Esse cliente impactou a operação da Deality, 17 pessoas ao todo, que passaram a auferir renda com uma única negociação, beneficiando assim a cadeia inteira, indicando, assim, que a M&M foi capaz de conciliar objetivos socioambientais e financeiros na atuação junto às partes envolvidas, ao ser um *hub* de promoção de encontros entre oferta e demanda, de modo que ela se tornou um elo entre empresas de diferentes portes e naturezas, outros *hubs* de inovação, investidores e governos com suas demandas e desafios, inovações e tecnologias, agregando valor a todos os elos da cadeia.

Um ponto que fez a plataforma passar da fase de MVP para tornar-se um produto completo foi o fato de ter se tornado efetivamente rentável, tanto para os clientes quanto para a Deloitte, ratificando ser uma nova e promissora área

de atuação, pouco explorada pelos concorrentes da Deloitte e pelo mercado em geral. A Match & Matters foi criada com o conceito de negócio de impacto socioambiental, inicialmente como uma ferramenta gratuita. Sua lógica de *matches* é oportunizar que negócios possam ser realizados entre empresas ou delas com a própria Deloitte, propiciando a criação de um portfólio vivo, que viabiliza conexões por meio de interesses e necessidades de novos clientes.

A partir do momento que deixou de ser MVP, foram criadas funcionalidades específicas com vistas a alavancar sua rentabilidade, o que se deu com a inauguração do perfil *Premium*, o perfil *Open Innovation*: uma ferramenta que ajuda grandes empresas a trabalharem sua cultura interna em inovação e impacto socioambiental e ambiental, bem como inovação aberta que facilita conexões. A plataforma permite que a empresa contratante deste serviço, por meio de algumas funcionalidades específicas, possa visualizar todos os funcionários cadastrados sob seus CNPJs, aprovar desafios e soluções criadas por seus funcionários, sabendo em qual departamento a ideia se originou, possibilitando o conhecimento interno de seus desafios, soluções e, portanto, a identificação de oportunidades de melhorias assertivas e até *matches* internos. Além disso, a plataforma permite definir se os *posts* de desafios e soluções ficam visíveis somente ao público interno ou também ao público externo da Deloitte, a fim de possibilitar também ao usuário criar uma página customizada com a identidade visual de sua organização, trazendo uma visualização ao público de todos os desafios e soluções daquela organização reunidos em um só local, como se fosse uma revista na qual o usuário pode realizar seus *matches* de negócios.

Por meio dessas funcionalidades, é possível trabalhar os *matches* internos e externos, a cultura interna em inovação e impacto socioambiental, além de ter um ‘raio-X’ da organização, ajudando a identificar as necessidades e o desenvolvimento existentes em cada departamento.

Desafios e oportunidades para manter a plataforma

O apoio da alta liderança da empresa foi fundamental na aceitação e no engajamento da firma diante da iniciativa disruptiva e diferente da cultura organizacional usualmente vista na empresa. Logo, identificou-se que a Match & Matters tinha potencial para conectar toda a empresa, seja entre as áreas de negócio entre si, seja com organizações externas por meio de sua lógica de *matches* entre desafios e soluções, além de possibilitar o registro dessas conexões em um único local, ajudando a organizar essas diferentes conexões e manter um banco de dados de acompanhamento. Embora tenha nascido em uma área específica, passou a ser a plataforma de *open innovation* da Deloitte Brasil.

A Match & Matters tem entregado, por meio dos seus *matches*, a capacidade de abarcar inovações e de atuar como um aglutinador de ações práticas e concretas em ESG, atendimento aos ODSs, e alcance de impacto socioambiental positivo e da inovação, posicionando-se como uma rede social que pode ser usada pela Deloitte e por clientes e parceiros, como ponto de conexão entre si visando a novas oportunidades de negócios e como portal de entrada na Deloitte. Ser a plataforma de *open innovation* da Deloitte Brasil traz potenciais oportunidades de atuação em diferentes níveis:

- (a) Nível interno: conectando diferentes profissionais via *matches*, inclusive gerando oportunidades de negócio e engajamento.
- (b) Nível de negócios: possibilitando uma matriz completa de novos *business models* para curto, médio e longo prazos, considerando serviços, produtos e ferramentas.
- (c) Nível ecossistêmico: foco em parcerias e *matches* entre empresas de diferentes portes e naturezas e evoluindo com novas ferramentas para *hubs*.
- (d) Nível internacional: abertura de possibilidades para internacionalização como case global, buscando criar funcionalidades que facilitem a ampliação de possíveis conexões por meio de plataformas internacionais.

Porém, alguns desafios ainda impactam o avanço e o crescimento exponencial da plataforma, tais como: padrões de regras globais de marketing interno e TI e a impossibilidade de a Match & Matters ter suas próprias redes sociais como LinkedIn, Instagram e outras contas específicas para a plataforma, tornando o alcance dos diferentes públicos que compõem a plataforma menos ágil. Na área de TI, padrões globais como a necessidade do uso de tecnologia padrão para *multifactor authentication*, que pode ser bastante adequada internamente, deveriam adequar-se melhor para usuários externos em uma plataforma dessa natureza, pois acabam impactando a UX no processo de cadastro, reduzindo o volume potencial de novos cadastros. Vale ressaltar que por ser uma empresa global de consultoria e auditoria, há uma estrutura de controle bastante rígida por meio de órgãos reguladores, o que favorece uma cultura interna mais conservadora, levando a certas dificuldades na implementação de algumas mudanças necessárias no avanço da plataforma.

Outros desafios importantes envolvem a velocidade na aprovação e execução de investimentos para melhorias e novas funcionalidades e engajamento entre as diferentes áreas de negócio, bem como engajamento de executivos

para identificação de *matches* assertivos, diante de uma agenda bastante ocupada de atendimento a clientes, ou seja, conciliar tal atuação com o modelo de negócio tradicional já executado na companhia. Também é um desafio a comunicação assertiva junto aos diferentes públicos internos, para encontrar uma linguagem comum no entendimento de que a plataforma não é 'só mais uma inovação', mas que se trata da inovação de conexão da empresa que permite a integração de *open innovation*, oportunidades de negócios e impacto socioambiental positivo, sendo assim uma inovação que viabiliza outras inovações.

Outro desafio estava conectado à rentabilidade da plataforma, que inicialmente previa o serviço *Freemium*, no qual a empresa disponibilizava algumas ferramentas grátis de conexão, rentabilizando com as empresas que contratassem ferramentas e serviços extras para contribuir com a conexão e gestão de *matches*. Outro ponto era como engajar as empresas que estavam realizando o *match* a contratar os serviços de consultoria da Deloitte em suas respectivas áreas de atuação, como forma de complementar o serviço da conexão, trazendo novos negócios diretamente para a Deloitte. Adicionalmente, buscava-se descobrir como manter e fidelizar esses novos clientes, para que a conexão não ocorresse entre empresas uma única vez, sem haver uma conexão efetiva de contratação de serviços extras da Deloitte. Claro, o principal foco da plataforma era fomentar

modelos de negócios com impacto positivo, porém, Larissa continuava a ser pressionada pela empresa a pensar como articular esses desafios de rentabilidade com o impacto socioambiental do negócio.

Com tantos desafios, há uma luta diária para ampliar e manter a plataforma internamente, levando o time responsável à busca pelo equilíbrio das ações, alinhamentos, interações, adequações de processos, comunicação e engajamento interno. Desse modo, os ganhos potenciais que a Match & Matters traz à Deloitte Brasil fomentam novas oportunidades de negócio (internas e externas), transformação ao rearranjar as competências organizacionais com vistas a explorar as novas estratégias decorrentes do modelo de negócios da plataforma e a exploração dos novos nichos de agentes, como *startups* e PMEs, tornando viável a articulação entre intraempreendedorismo e inovação aberta na busca por soluções que geram impacto socioambiental positivo.

Dessa forma, intraempreender pode permitir transformações e um efeito maior do que o inicialmente projetado, dada a oportunidade de acessar capacidades organizacionais que se podem desenvolver numa empresa de grande porte, como a Deloitte. Dado o cenário descrito, como Larissa pode manter um modelo de negócio que articula o tema de impacto socioambiental positivo e *open innovation*?

Notas de Ensino

RESUMO

Motivada pelo desejo de gerar transformação social, Larissa criou uma plataforma para conectar agentes focados em negócios com impacto socioambiental positivo, a fim de alinhar lucro com benefícios socioambientais, a Match & Matters. Apesar do apoio da alta liderança da Deloitte, empresa em que trabalhava e onde decidiu intraempreender, e apesar do potencial da M&M para integrar áreas de negócios, Larissa enfrentava desafios quanto à rentabilidade da plataforma frente aos modelos de negócios já consolidados na organização. Contudo, sentia-se angustiada sobre o futuro da plataforma dentro da empresa e sobre como evidenciar seu potencial de negócio em uma organização com nichos já estabelecidos. Desse modo, o dilema era maximizar as oportunidades da plataforma e superar os desafios para mantê-la viável, conciliando impacto positivo e inovação aberta dentro de um ambiente corporativo tradicional. Este caso de ensino apresenta a trajetória de Larissa, destacando os conceitos de: empreendedorismo e intraempreendedorismo para alcançar objetivos profissionais; inovação aberta para criar soluções assertivas; e sustentabilidade para promover transformações positivas, considerando os aspectos econômicos, sociais e ambientais dentro de um modelo de negócio inovador.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; empreendedorismo; negócio de impacto social; open innovation.

OBJETIVOS DO CASO

1. Compreensão das oportunidades e desafios entre empreender vs. intraempreender
2. Entendimento da aplicação do open innovation como estratégia empregada em modelos de negócios, discutindo suas oportunidades e desafios
3. Desafios da conexão de modelos de negócios tradicionais com os conceitos de ESG e de negócios de impacto socioambiental positivo

FONTES E MÉTODOS DE COLETA

Os dados para construção do caso de ensino foram coletados utilizando entrevistas semiestruturadas por meio de plataformas digitais com a protagonista citada, observação direta de evento ofertado pela empresa, além de material público divulgado na imprensa.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO

O caso é recomendado para estudantes de graduação e especialização, principalmente dos cursos de Administração

ABSTRACT

Motivated by the desire to generate social transformation, Larissa created the Match & Matters platform to connect agents focused on businesses with a positive socio-environmental impact, aiming to align profit with socio-environmental benefits. Despite the support of senior management at Deloitte, the company where she worked and where she decided to become an intrapreneur, and despite M&M's potential to integrate business areas, Larissa faced challenges regarding the profitability of the platform compared to the business models already consolidated in the organization. However, she felt anxious about the platform's future within the company and about how to demonstrate its business potential in an organization with already established niches. Thus, the dilemma was how to maximize the platform's opportunities and overcome challenges to maintain its viability, balancing positive impact and open innovation within a traditional corporate environment. This teaching case presents Larissa's journey, highlighting the concepts of: entrepreneurship and intrapreneurship to achieve professional goals; open innovation to create effective solutions; and Sustainability to promote positive transformations, considering the economic, social, and environmental aspects within an innovative business model.

Keywords: intrapreneurship; entrepreneurship; social impact business; open innovation.

de Empresas e Negócios em geral, em disciplinas de: (1) Empreendedorismo e Intraempreendedorismo; (2) Gestão da Inovação; e (3) Sustentabilidade.

ANÁLISE DO CASO

Para que seja possível responder aos objetivos propostos do caso de ensino, é necessário levar os estudantes a refletirem sobre as seguintes perguntas, fundamentadas em dois níveis de análise: individual e organizacional.

(1) Com base na jornada individual da personagem Larissa, quais desafios e oportunidades ela percebeu entre empreender e intraempreender? Se você fosse a Larissa, qual alternativa (empreender vs. intraempreender) você adotaria? Por quê?

Discussão: O texto se relaciona com as disciplinas de Empreendedorismo e Intraempreendedorismo, uma vez que Larissa sentiu a necessidade de empreender e gerar uma grande transformação no campo de negócios de impacto socioambiental, sendo um grande desafio a escolha entre empreender e intraempreender. Então, mesmo escolhendo intraempreender, buscou implementar suas ideias e projetos dentro da organização em que trabalhava, aproveitando

os recursos e a estrutura existentes. Ademais, enfrentou desafios e aprendizados gradativos ao longo de sua jornada, o que demonstra características

empreendedoras como a resiliência, a busca por soluções inovadoras e a capacidade de tomar riscos calculados.

Tabela 1. Comparação entre vantagens e desvantagens entre empreender e intraempreender.

Empreender	Intraempreender
Vantagens	
<ul style="list-style-type: none"> • Maior liberdade e flexibilidade para a construção do modelo de negócio • Não precisar negociar o propósito de impacto social positivo do projeto • Ganhos financeiros e individuais potencialmente superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Vasta rede de clientes da Deloitte • Capital intelectual da empresa em suas diversas áreas de conhecimento • Credibilidade consolidada da empresa no mercado
Desvantagens	
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em realizar conexões assertivas e escaláveis com os agentes do ecossistema de negócios de impacto social, principalmente as grandes empresas • Dificuldade de escalar seu negócio • Dificuldade com captação de recursos • Elevados riscos nos resultados iniciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liberdade na criação do modelo de negócio • Risco de perder a originalidade da proposta e seu propósito norteador • Risco de perder a proposta de negócio dentro da organização e ser afastada do projeto • Risco de não conseguir se dedicar 100% ao projeto, devido a outras demandas da empresa • Barreiras da cultura organizacional e padrões globais da empresa • Hierarquia da empresa cristalizada, dificultando o escalonamento da proposta internamente

Base teórica: A teoria que pode fundamentar essa discussão em sala de aula é a teoria de intraempreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2001), assim como a teoria de empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000; Schmidt & Bohnenberger, 2009), para entender os dilemas e desafios enfrentados pela Larissa, ao questionar-se quanto às possibilidades de intraempreender ou empreender. Essa discussão atua no nível de análise individual, pois considera os dilemas e dúvidas vivenciados pela Larissa.

Outra recomendação seria utilizar a teoria de empreendedorismo social (Bacq & Alt, 2018) a fim de compreender os dilemas enfrentados pela personagem principal ao pensar na possibilidade de empreender um negócio que produza impacto socioambiental escalável.

(2) Quais as estratégias utilizadas pela Larissa para tentar consolidar a proposta da plataforma internamente?

Discussão: Larissa, ao criar uma solução que reunisse demandas na área de impacto socioambiental e se conectasse com soluções assertivas, utilizou-se da aplicação de métodos e processos vistos em Gestão da Inovação, uma vez que a protagonista precisou identificar oportunidades, gerar ideias, selecionar e desenvolver projetos inovadores, além de implementá-los e avaliar seus resultados. A inovação foi fundamental para Larissa criar uma solução eficaz que atendessem às necessidades do campo de negócios de impacto

socioambiental e garantisse a aplicação e escalabilidade dentro da Deloitte.

Base teórica: Aqui o instrutor pode orientar a discussão dos estudantes com base na análise dos elementos e as dimensões da rota da inovação (Zen et al., 2017), de modo a articular a teoria com as seções: ‘Desafios do início do projeto’, ‘A fase de desenvolvimento do projeto’ e ‘Transformação de MVP para produto’. Aqui o professor pode orientar a discussão ao pensar a trajetória da Larissa como um processo de navegação entre ilhas desconhecidas (etapas da inovação), desde a apresentação da ideia até conseguir executar o projeto da plataforma dentro da Deloitte. Como a implementação da metodologia da rota da inovação consiste em quatro fases, descreve-se brevemente para orientação do professor:

1. Diagnóstico inicial: Larissa precisou fazer um diagnóstico da capacidade de inovação da Deloitte quando articulada com o propósito socioambiental da plataforma. Ou seja, a Deloitte tinha áreas ligadas com a temática? Qual era a relação de aplicação do princípio norteador global com as atividades? Assim, pode-se entender os recursos disponíveis e a ligação com o propósito da plataforma, a fim de planejar as estratégias a serem utilizadas para apresentação e execução da plataforma.

2. Capacitações: Aprofundamento dos conceitos e articulação das inovações identificadas no item 1.

Desse modo, Larissa precisou identificar os recursos, pessoas-chave e capacidades de que precisaria para nivelar o projeto à empresa, tornando a proposta e a execução da plataforma atrativas à alta liderança.

3. Consultoria *in company*: Larissa precisou mapear o modelo de negócio da plataforma, considerando as principais dimensões de aplicação (processo, produtos, estratégia, mercado, gestão e financeiro) a fim de levar o projeto do papel ao MVP, conseguindo demonstrar a efetivação da plataforma no primeiro *match* rentável à alta liderança e, por conseguinte, a capacidade de inovação que a M&M oferece à empresa.

4. Novo diagnóstico: Volta-se ao ponto inicial de análise do contexto, agora pós-inovação, para identificar oportunidades não exploradas e lidar com os desafios identificados ao longo do caminho da implementação de inovação.

(3) Ao considerar a plataforma M&M como estratégia de *open innovation* da Deloitte, como forma de potencializar as oportunidades de negócios, quais as oportunidades e desafios para esta implementação?

Discussão: Na discussão em sala de aula, espera-se que os estudantes analisem a trajetória da Larissa em nível organizacional do modelo de negócio da plataforma como estratégia de *open innovation* para novos modelos de negócios para a Deloitte. O objetivo é analisar como ela conseguiu atrelar as questões da plataforma às estratégias globais da Deloitte. Ou seja, como conseguiu unir por meio de uma plataforma a possibilidade de conexão entre clientes novos e antigos, acrescentando aos serviços da Deloitte, e, por fim, analisando quais os desafios e oportunidades de atrelar a plataforma M&M como plataforma de *open innovation* para os serviços da Deloitte em nível organizacional, como um novo ecossistema de inovação aberta que beneficie a empresa e seus clientes.

Oportunidades: A plataforma de inovação aberta permitia criar um banco de dados que conectava áreas internas da Deloitte (a), novos clientes (b) e clientes já existentes (c). Para o item (a), muitos serviços de consultoria da empresa articulavam áreas internas distintas, inovação e *compliance*, por exemplo. Neste caso, a plataforma M&M permitia juntar os times e serviços pelos *matches*, a fim de compartilhar informações e soluções ligadas à sustentabilidade e ao impacto socioambiental. Para o item (b), como foi o caso do MVP, empresas novas, que usualmente não estariam envolvidas com a Deloitte, utilizam a plataforma como intermediária, acrescentando informações para o banco de dados e podendo contratar novos serviços a partir daquele *match* junto à Deloitte. No último item (c), clientes que já utilizavam os serviços de consultoria da Deloitte procuram inovação ou consultoria focada em impacto socioambiental, contratando a Deloitte pela plataforma. Desse

modo, a plataforma atuaria como um portfólio de serviços e consultoria para a Deloitte na área de impacto socioambiental, além de permitir coletar informações e conhecimento sobre o ecossistema nacional e o internacional (quando a plataforma escalasse globalmente para além da Deloitte Brasil).

Desafios: Ao atrelar a M&M à plataforma de *open innovation*, houve resistência dos setores internos da Deloitte para a mudança de processos e cadastros já consolidados da empresa, além da dificuldade em converter os *leads* que eram gerados pelos *matches* na plataforma em negócios efetivos para a Deloitte, para que os *matches* contratassem algum serviço da Deloitte como consultoria. Assim, colocava-se como desafio adicional para a empresa garantir que se manteria como intermediário nas conexões e que continuaria sendo o ponto central deste novo ecossistema de inovação aberta e impacto socioambiental positivo.

Base teórica: É esperado que o estudante utilize os pontos descritos no texto de modo a relacionar com a teoria de *open innovation*, articulando a trajetória da Larissa com o “processo distribuído de inovação que envolve a gestão proposital do fluxo de conhecimento para além das fronteiras da organização” (Chesbrough, 2003, 2017), para compreender a aplicação na formulação da ideia da plataforma, para criação de conexões e oportunidades de novos negócios para empresas já clientes e novos clientes, assim como potencializando os negócios da Deloitte por meio da criação de um ecossistema de inovação.

(4) A M&M, como plataforma de *open innovation*, contribuiu com o propósito inicial da plataforma (foco nos negócios de impacto socioambiental positivo)? Na sua opinião, em que medida esta estratégia de *open innovation* agregou oportunidades ligadas aos negócios da linha de impacto positivo e sustentabilidade da plataforma?

Discussão: O texto relaciona-se com a disciplina de Sustentabilidade, uma vez que, ao direcionar seu trabalho e criação de projeto ligados ao tema de negócios de impacto socioambiental, Larissa considerou soluções sustentáveis para desafios socioambientais.

Base teórica: É esperado que o professor instrutor oriente a discussão dos estudantes baseado no conceito de ESG (*environmental, social and corporate governance*) (Escrig-Olmedo et al., 2019; Pedersen et al., 2021) para entender os potenciais da plataforma na promoção dos princípios do desenvolvimento sustentável para a empresa Deloitte. Deve também fundamentar a discussão na teoria de negócios de impacto socioambiental (Barki et al., 2019) para análise dos possíveis pontos de contraste do caso com a teoria, ou seja, desafios que modelos de

negócio com impacto socioambiental enfrentam comparados aos negócios tradicionais, uma vez que negócios sociais são organizações híbridas que buscam combinar objetivos financeiros, sociais e ambientais de maneira integrada, com o impacto socioambiental desempenhando um papel central em sua estratégia, diferentemente dos negócios tradicionais, em que o impacto socioambiental é considerado de forma secundária e os recursos destinados a esses pilares podem ser redirecionados caso o financeiro esteja em risco. Nos negócios sociais, o impacto socioambiental frequentemente tem prioridade maior que o financeiro. Desse modo, o processo de construção e consolidação de um negócio social traz tensões e dilemas diários de operações e processos para gestores e *stakeholders*. No caso de ensino, podemos ver este ponto ligado ao desafio da definição de modelo de negócios ideal da plataforma, a fim de abarcar rentabilidade em nível global de uma empresa como a Deloitte, pois embora o propósito da plataforma seja promover mudanças por meio de modelos de negócios com impacto socioambiental positivo, a monetização e a geração de *leads* qualificados para a Deloitte também são essenciais.

Organização da aula para o caso de ensino

Este caso de ensino incentiva o debate de um caso real, servindo como ferramenta pedagógica na formação de competências e objetivos dos estudantes para futuros desafios da jornada prática profissional.

É fundamental que o professor não deixe de explorar as similaridades e diferenças nos apontamentos dos estudantes durante as discussões, focando a riqueza dos pontos de vista distintos. Incentivamos que o instrutor estimule os estudantes a irem além das soluções já estabelecidas, a fim de provocar soluções inovadoras.

Tabela 2. Cronograma proposto para o ensino do caso.

Etapa	Tempo estimado
Leitura prévia do caso de ensino (preparação antes da aula)	40 minutos
Discussão com a sala (análise em nível individual)	35 minutos
Discussão em grupos (análise em nível organizacional)	35 minutos
Fechamento do debate	15 minutos

Leitura prévia do caso de ensino

É indicado que os estudantes realizem a leitura do caso de ensino previamente. Recomendamos ao professor o desenvolvimento de perguntas introdutórias relevantes tanto para atividade extra de incentivo à leitura prévia do caso como para questões de aquecimento da discussão.

1. Qual o contexto do personagem principal?
2. Qual o dilema apresentado?
3. Qual o diagnóstico inicial do dilema enfrentado?

Discussão com a sala

Sugere-se que o professor inicie uma discussão sobre os desafios em nível de análise individual com todos da sala. As respostas e apontamentos levantados nesta primeira parte servirão de base para a etapa seguinte. Recomenda-se que o professor estimule os estudantes a associarem apontamentos propostos a itens do referencial teórico pertinente à matéria, trabalhados em aulas anteriores.

Nesta parte da aula, a classe deve ser questionada sobre os principais desafios no nível de análise do indivíduo, ao verificar a trajetória da Larissa e o processo de decisão de intraempreender. Recomenda-se que o professor estimule a discussão entre estudantes para quebrar a timidez e estimular a participação de todos.

Durante a discussão, o professor deve realizar a junção das sugestões dos estudantes em anotações no quadro para o fechamento do debate em nível individual.

Uma sugestão para o fim deste bloco é dividir a sala em dois grupos para trabalhar uma dinâmica ativa, na qual um grupo defende o empreender e o outro o intraempreender, utilizando o quadro desenvolvido na discussão inicial como base.

Discussão em grupo

Para esta etapa de discussão, sugere-se que o professor instrutor separe a classe em grupos de trabalho para discussão em nível organizacional. Nesta etapa, é imprescindível que o instrutor atue como um moderador da discussão em cada grupo, acompanhando os grupos e fornecendo alguns elementos teóricos para destravar o debate.

No nível de análise organizacional do modelo de negócio, o objetivo é analisar a trajetória da Larissa na organização para encontrar patrocinadores e engajar a sua ideia internamente na organização, assim como a análise de como conseguiu atrelar as questões da plataforma, entendendo sua relação com conceitos de *open innovation* e sustentabilidade. Isso permitiu integrar um novo modelo de negócio que atende a um novo nicho de mercado, porém alinhado com a estratégia da empresa Deloitte global.

Por fim, abordar quais são os desafios e oportunidades de tornar a M&M uma plataforma de *open innovation* da Deloitte, como um novo ecossistema de inovação aberta que beneficie a empresa e seus clientes.

Tabela 3. Proposta de etapas para coordenação do debate do caso.

Etapas	Atividades para coordenação do debate
1	Acompanhar e moderar as discussões em grupo em relação às questões, oferecendo suporte individual para destravar as discussões dentro dos grupos, quando necessário
2	Solicitar e moderar as respostas de cada grupo, fomentando o debate envolvendo todos os grupos em sala de aula
3	Análise das respostas das questões no quadro, atrelando os apontamentos e o referencial teórico junto aos estudantes

REFERÊNCIAS

- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Bacq, S., & Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333-350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
- Barki, E., Comini, M. G., & Torres, H. G. (2019). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. FGV Editora – eBooks.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38. <http://doi.org/10.1080/08956308.2017.1255054>
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, 11(3), 915. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/915#>
- Pedersen, L. H., Fitzgibbons, S., & Pomorski, L. (2021). Responsible investing: The ESG-efficient frontier. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 572-597. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 450-467. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Zen, A. C., Machado, B. D., López, A. I. J., Borges, M. C., & Menezes, D. C. (2017). Rota da inovação: Uma proposta de metodologia de gestão da inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 875-892. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170151>

Fechamento do Debate

Para fechamento, sugere-se que o professor faça uma consolidação dos principais pontos levantados nas etapas de discussões em sala de aula e articulados com a disciplina do instrutor.

Caso as discussões das etapas anteriores se estendam além do horário da aula, recomenda-se solicitar aos estudantes, para atividade posterior, a preparação de um mapa mental que resuma os temas abordados e suas principais conclusões.


Autoria

Samara de Carvalho Pedro

Faculdade Sebrae, Unidade Cultura Empreendedora
Alameda Nothmann, n. 598, Campos Elíseos, CEP 01216-000,
São Paulo, SP, Brasil

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração
de Empresas e Contabilidade
Av. Prof. Luciano Gualberto, n. 908, Butantã, CEP 05508-010,
São Paulo, SP, Brasil

E-mail: samara.c.pedro@gmail.com


 <https://orcid.org/0000-0002-5130-2602>

Raissa Helena Paiva Apolinario*

Centro Universitário FEI, Programa de Pós-Graduação em
Administração

Rua Tamandaré, n. 688, Liberdade, CEP 01525-000, São Paulo,
SP, Brasil

E-mail: raissah.paiva@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-6340-4203>

Ed de Almeida Carlos

Centro Universitário SENAC, Departamento de Gestão de
Negócios

Av. Eng. Eusébio Stevaux, n. 823, Santo Amaro, CEP 04696-000,
São Paulo, SP, Brasil

E-mail: edalmei@gmail.com


 <https://orcid.org/0000-0002-6564-8604>

Edson Sadao Iizuka

Centro Universitário FEI, Programa de Pós-Graduação em
Administração

Rua Tamandaré, n. 688, Liberdade, CEP 01525-000, São Paulo,
SP, Brasil

E-mail: esadao@fei.edu.br

 <https://orcid.org/0000-0002-2111-3587>

* Autora Correspondente

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Contribuições dos Autores

1ª autora: conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), metodologia (igual), redação – rascunho original (igual), validação (igual).

2ª autora: conceitualização (igual), metodologia (igual), redação – rascunho original (igual), validação (igual).

3º autor: investigação (igual), redação – rascunho original (igual), redação – revisão e edição (igual), validação (igual).

4º autor: conceitualização (líder), redação – revisão e edição (igual), supervisão (líder), validação (igual).

Financiamento

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo suporte financeiro para a pesquisa deste artigo.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

