



[www3.unicentro.br](http://www3.unicentro.br)

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: [revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index](http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index)



[www3.unicentro.br/ppgadm/](http://www3.unicentro.br/ppgadm/)

## Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional

*Innovation and intrapreneurship: approaches, dimensions and organizational level delimitations in the light of international literature*

Marcus Vinicius Gonçalves da Silva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil, Doutorando em Administração, e-mail: [marvin.gsilva@gmail.com](mailto:marvin.gsilva@gmail.com)

Recebido em: 27/01/2018 - Revisado em: 03/10/2018 - Aprovado em: 13/11/2018 - Disponível em: 01/01/2019

### Resumo

A inovação está cada vez mais presente nos estudos da área de administração e, aliado a ela, a atividade empreendedora que antes estava focada na criação de novos produtos, processos e negócios, agora se volta para o interior das empresas. O intraempreendedorismo – empreendedorismo dentro de organizações existentes – torna as pessoas agentes da inovação, motivando a constante evolução nas organizações. Neste contexto, este ensaio teórico tem o objetivo de distinguir as características conceituais do intraempreendedorismo e da gestão, e a relação com a inovação, delimitando a análise em nível organizacional. Metodologicamente, o estudo foi fundamentado em uma pesquisa bibliográfica, realizada na base de dados Scopus utilizando as palavras-chaves: innovation, corporate entrepreneurship e intrapreneurship, sendo selecionados 73 (setenta e três) artigos dos autores internacionais mais citados. Verificou-se que estudiosos do campo do empreendedorismo e da inovação têm buscado relacionar e delimitar os conceitos destas áreas de forma multidisciplinar e multidimensional e, que as limitações encontradas, podem impulsionar novas pesquisas a fim de que sejam preenchidas as lacunas existentes no estudo das organizações.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Inovação. Empreendedorismo Corporativo.

### Abstract

The innovation is increasingly present in the studies of the area of administration and, allied with it, the entrepreneurial activity that was once focused on creating new products, processes and businesses, now turns to the inside of the companies. The intrapreneurship - entrepreneurship within existing organizations - makes people agents of innovation, motivating the constant evolution in organizations. In this context, this theoretical essay aims to distinguish the conceptual characteristics of intrapreneurship and management, and the relationship with innovation, delimiting the analysis at the organizational level.

Methodologically, the study was based on a bibliographical research, carried out in the Scopus database using the keywords: innovation, corporate entrepreneurship e intrapreneurship, being selected 73 (seventy three) articles of the most cited international authors. It has been verified that scholars in the field of entrepreneurship and innovation have sought to relate and delimit the concepts of these areas in a multidisciplinary and multidimensional, and that the limitations found may lead to new research in order to fill the existing gaps in the study of organizations.

Keywords: Entrepreneurialism. Intrapreneurship. Innovation. Corporate Entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

As pesquisas na área do empreendedorismo têm buscado explorar e desenvolver explicações para o fenômeno sob um amplo enfoque, como as características individuais empreendedoras, o empreendedorismo corporativo e, inovação.

Dessa forma, o empreendedorismo incorpora desde a criação de pequenas empresas familiares, aos problemas de grandes empresas, como as estratégias de novos negócios e empreendimentos, aquisição e gestão de capital de risco, e sua relação com o desenvolvimento econômico.

Antoncic e Hisrich (2003) apontaram que o estudo do empreendedorismo nas organizações existentes, denominado intraempreendedorismo tem fomentado pesquisas no meio acadêmico (ANTONCIC; HISRICH, 2001; DESS et al., 2003; MCFADZEAN et al., 2005).

Nesse sentido, observa-se que o intraempreendedorismo tem evoluído com foco em três áreas:

**i) características individuais intraempreendedoras** (PINCHOT, 1985; ROSS, 1987; KNIGHT, 1989; MCKINNEY; MCKINNEY, 1989; JONES; BUTLER, 1992; JENNINGS et al., 1994);

**ii) formação de novos empreendimentos corporativos** (HISRICH; PETERS, 1984; MACMILLAN et al., 1984; VESPER, 1984; CARRIER, 1994; KRUEGER; BRAZEAL, 1994); e,

**iii) organização empresarial** (HANAN, 1976; QUINN, 1979; SCHOLLHAMMER, 1981; BURGELMAN, 1983; DRUCKER, 1985; PINCHOT, 1985; RULE, IRWIN, 1988; STEVENSON; JARILLO, 1990; KURATKO et al., 1993; STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994; MUZYKA et al., 1995).

Antoncic e Hisrich (2003) observaram que não havia estudos que distinguíssem as características conceituais do intraempreendedorismo e da gestão, e que para obter esta resposta, seria necessário delimitar a análise em nível organizacional. Para conceituar o intraempreendedorismo seria necessário compará-lo com outros conceitos de gestão, tais como, diversificação estratégica, capacidade, aprendizagem e inovação organizacional.

Estruturado em quatro capítulos, o ensaio, num primeiro momento, busca conceituar as diferenças e similitudes encontradas na literatura de gestão e intraempreendedorismo. Em seguida, discute-se a classificação do empreendedorismo conforme suas abordagens, dimensões e estilos do pensamento intraempreendedor; identifica-se os conjuntos principais do intraempreendedorismo e seus efeitos nos ambientes intraorganizacional e externo. No terceiro capítulo, procura-se relacionar a importância do empreendedorismo corporativo no estímulo à inovação e as potenciais áreas de estudo no processo inovativo e, nas considerações finais, descreve-se a contribuição do ensaio para a academia.

## 2. MARCO TEÓRICO

O empreendedorismo corporativo (BURGELMAN, 1983) ou intraempreendedorismo no setor privado (HASHIMOTO, 2009) ou no setor público (SILVA et al, 2018) e, a inovação, decorrem de um ambiente composta por dois processos que se relacionam à estratégia corporativa. O primeiro refere-se ao comportamento estratégico induzido, ou aquele que é gerado pela administração da organização para identificar oportunidades no ambiente de maneira forçada. O segundo é o comportamento estratégico autônomo, ou desenvolvido por funcionários-empresendedores que se engajam em projetos objetivando mobilizar recursos corporativos para essas novas oportunidades identificadas internamente ou externamente à organização. Burgelman (1983) aponta que cabe à administração manter um equilíbrio entre esses diferentes processos, o que se manifesta pela forma, desenho organizacional e pelo desenvolvimento de habilidades gerenciais estratégicas, pois é nesta condição que ocorre uma iniciativa intraempreendedora.

Para Antoncic e Hisrich (2003), o conceito de intraempreendedorismo pode ser mais bem definido quando comparado com semelhantes conceitos de gestão, tais como diversificação estratégica, capacidade organizacional, aprendizagem e inovação organizacional.

Quanto à **diversificação estratégica** o conceito entre gestão e intraempreendedorismo apresenta as seguintes características.

Gestão: trata da seleção estratégica para a entrada ou expansão dos negócios com base na análise do seu mercado ou produto (ROBERTS; BERRY, 1985).

Intraempreendedorismo: trata sobre emergência, criação e novidade (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

No conceito de capacidade organizacional, as características são assim definidas:

Gestão: o foco está na criação de sinergias entre empresas existentes e novas empresas e a criação de valor para a vantagem competitiva. É definida como combinações específicas de recursos tangíveis e intangíveis em toda a cadeia de valor das empresas (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Intraempreendedorismo: capacidade de construir ou a capacidade de inovar da organização no desenvolvimento de novos produtos ou processos (RANGONE, 1999).

A aprendizagem organizacional é o terceiro conceito na literatura de gestão que precisa ser diferenciada do conceito de intraempreendedorismo.

Gestão: refere-se à aquisição e retenção de conhecimento e a melhoria nas rotinas organizacionais. Baseia-se em rotinas e história (experiência) (LEVITT; MARCH, 1988).

Intraempreendedorismo: pode ser visto como uma possível predisposição organizacional que pode levar à aprendizagem. Uma organização pode aprender a ser empreendedora com base em sua experiência do passado com as atividades empreendedoras e, conseqüentemente, pode se envolver com o intraempreendedorismo de forma mais eficiente (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Por último, na inovação organizacional o conceito de gestão é o que mais se aproxima do conceito de intraempreendedorismo:

Gestão: Drucker (1985) considerou a inovação como uma função específica do empreendedorismo e ela distingue o que é empreendedor do que é gerencial. Gopalkrishnan e Damanpour (1997) conceituam a inovação com diferentes pontos de vista em relação a seu

impacto sobre uma indústria ou a produtividade sobrevivência, crescimento e desempenho da empresa.

Intraempreendedorismo: a inovação na perspectiva intraempreendedora inclui elementos adicionais como a criação de novas unidades ou empresas, o que é fundamental para o campo do empreendedorismo como um todo. O intraempreendedorismo também pode incluir atividades e orientações que ilustram os termos habituais de mudanças na estratégia da organização, como a assunção de riscos, postura proativa e agressiva.

Nesse contexto, (CARLAND; CARLAND, 1984; SILVA et al, 2018) apontam que o empenho para se criar uma cultura empreendedora nas organizações apresenta-se como fator preponderante para elevar o nível da gestão. Isso demanda que tanto empresa quanto funcionário disponham de comportamento mais flexível e criativo, em proveito eficiente de desafios e oportunidades.

## 2.1 ABORDAGENS, DIMENSÕES E ESTILOS DO PENSAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

Para a classificação no nível organizacional, duas correntes ou abordagens para a classificação de empreendedorismo podem ser identificadas.

A primeira corrente, denominada abordagem de **orientação empreendedora (OE)**, de Miller e Friesen (1983), categoriza a tomada da estratégia inovadora. Esse conceito foi ampliado por Covin e Slevin (1986, 1991), onde os autores rebatizaram-no de **postura empreendedora (PE)**, compondo o empreendedorismo no nível empresarial com três características amplamente aceitas: inovação, proatividade e tomada de risco.

Lumpkin e Dess (1996) consideram a orientação empreendedora um conceito multidimensional e identificaram duas dimensões adicionais: autonomia e agressividade competitiva.

Como se observa, vários estudiosos conceituam o empreendedorismo em nível organizacional, nas dimensões abaixo especificadas: i) **inovação** (dimensão estratégica), de Miller e Friesen (1983); ii) **postura empreendedora** (COVIN; SLEVIN, 1986, 1991); iii) **empreendedorismo corporativo** (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA; 1991, 1993); e, iv) **orientação empreendedora** (LUMPKIN; DESS, 1996; KNIGHT, 1997).

Ainda no nível organizacional, conforme Antoncic e Hisrich (2003), o intraempreendedorismo pode ser classificado em oito dimensões: novos empreendimentos; novos negócios; inovação produto/serviço; processo capacidade de inovação; autorrenovação; assunção de riscos; proatividade; e, agressividade competitiva, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões intraempreendedoras

Dimensão	Definição
Novos empreendimentos	Criação de empresas ou unidades autônomas ou semiautônomas.
Novos negócios	Busca a entrada de novos negócios relacionados a produtos ou mercados atuais.
Inovação de produtos/serviços	Criação de novos produtos e serviços.
Processos de inovação	Inovações em técnicas e procedimentos de produção.
Autorrenovação	Reformulação da estratégia, reorganização e mudança organizacional.
Assumir riscos	Possibilidade de perda relacionada à rapidez em tomar ações ousadas e comprometimento de recursos em busca de novas oportunidades.
Proatividade	Orientação da gestão superior para o pioneirismo e iniciativa.
Agressividade competitiva	Postura agressiva em relação aos concorrentes.

Fonte: adaptado de Antoncic e Hisrich (2003).

Essas oito dimensões integram as categorizações de Covin e Slevin (1989); Guth e Ginsberg (1990); Zahra (1991); Lumpkin e Dess (1996); Knight (1997) e, são relevantes para o empreendedorismo no nível organizacional.

Sem a presença de alguma atividade empresarial que permita explorar as oportunidades que possam surgir dentro das organizações, a inovação será considerada um pouco mais que uma aspiração, ao invés de um objetivo tangível (SCHUMPETER, 1961; PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; THORNBERRY, 2001).

No desenvolvimento dessas oportunidades, Kirton (2003) acredita que as pessoas desenvolvem soluções de diferentes maneiras. O autor sugere um *continuum* de estilos de pensamento que variam de **adaptação** à **inovação** conforme as diferenças descritas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Estilos de Pensamento: Adaptadores e Inovadores**

Adaptadores	Inovadores
<p><b>Na definição do problema</b> Adaptadores tendem a aceitar os problemas, tal como definido por consenso, aceitando as restrições geralmente acordadas. Buscam a resolução antecipada de problemas, limitando o rompimento e, o aumento de eficiência imediata é o mais importante.</p>	<p>Os inovadores geralmente tendem a rejeitar a percepção dos problemas, redefinindo-os. Eles parecem menos preocupados com eficiência imediata, e procuram por ganhos de longo prazo.</p>
<p><b>Na geração da solução</b> Adaptadores preferem gerar poucas novidades e aceitam soluções que visam "fazer melhor as coisas." Têm confiança na implementação dessas soluções efetivamente, apesar do tamanho e complexidade.</p>	<p>Os inovadores geralmente produzem inúmeras ideias, algumas das quais podem não aparecer relevantes ou ser aceitáveis para os outros. Tais ideias costumam conter soluções que resultam em "fazer as coisas de forma diferente".</p>
<p><b>Nas organizações</b> Adaptadores preferem situações estruturadas, mais bem estabelecidas. São melhores na incorporação de novos dados ou eventos em estruturas ou políticas existentes, tornando-os mais eficientes. Adaptadores são essenciais para o gerenciamento de sistemas atuais, mas em tempos de mudanças inesperadas de direções inesperadas, encontram dificuldades.</p>	<p>Os inovadores usam dados novos como oportunidades para definir novas estruturas ou condições, aceitando o risco maior para o paradigma atual. Os inovadores são essenciais em tempos de mudança radical ou crise, mas podem ter problemas, aplicando-se a gestão da mudança nas estruturas organizacionais em curso.</p>

Fonte: adaptado de Antoncic e Hisrich (2003).

Para Kirton (2003), muitas inovações foram criadas através da adaptação. Como exemplo, o processador de texto, uma combinação de três instrumentos: a máquina de escrever, o computador e uma tela de exibição (DRUCKER, 1985). Da mesma forma, a internet foi desenvolvida a partir do computador e do telefone (MCFADZEAN, 2003).

Outra forma de adaptação é o que Drucker (1985) chama de *imitação criativa*:

Imitação criativa é uma contradição nos termos. O que é "criativo" certamente deve ser "original". Se há uma coisa que não é imitação, ela está sendo "original". No entanto, o termo se encaixa, ele descreve uma estratégia que é "imitação" em sua substância. Aqui, o empreendedor faz algo alguém já fez. Ele é "criativo", porque o empresário que aplica esta estratégia compreende o que a inovação representa melhor do que as pessoas que fizeram a inovação (DRUCKER, 1985, p. 15).

Langlois (1992) aponta que a IBM praticou imitação criativa ao usar o primeiro conceito concebido pela Apple. A ideia original de computador pessoal veio da Apple, que comercializou com sucesso a inovação. A IBM - que inicialmente havia pensado que os computadores pessoais seriam muito caros - reconheceu o potencial da Apple e começou a trabalhar para se tornar a indústria padrão a fim de dominar esse mercado.

Nesse sentido, o papel do empreendedor pode, portanto, ser apresentado como um *continuum* que varia do empreendedor como um imitador criativo para o empreendedor como um criador (PAULSON GJERDE et al., 2002).

## 2.2 EFEITOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO ORGANIZACIONAL

Com base nos estudos de Antoncic e Hisrich (2001) a literatura sobre empreendedorismo identificou dois conjuntos principais de antecedentes: **i)** o ambiente intraorganizacional; e, **ii)** o ambiente externo da empresa.

O modelo teórico resultante do intraempreendedorismo, que inclui estas relações de hipóteses pode ser representada na Figura 1.

Figura 1 - O Modelo de Intraempreendedorismo e seus efeitos.



Fonte: adaptado de Antoncic e Hisrich (2001).

### 2.2.1 Organização

Para Burgelman (1983) a organização constitui uma estrutura de oportunidade. O primeiro conjunto de antecedentes que tem influência intraempreendedora apresentam as seguintes características organizacionais: abertura de comunicação, mecanismos de controle, intensa digitalização ambiental, suporte organizacional e gerenciamento e valores pessoais.

A comunicação em termos qualitativos e quantitativos é vista como importante fator para o sucesso de iniciação intraempreendedora na implementação de grandes corporações, portanto, estes termos estão positivamente relacionados ao intraempreendedorismo (PETERS; WATERMAN, 1982; ZAHRA 1991),

O controle e a avaliação para Kuratko et al. (1993) são elementos importantes para o intraempreendedorismo, enquanto Kanter (1989) considerou o controle formal como essencial para a seleção de projetos do empreendedorismo corporativo. Portanto, os controles formais usados para monitorar as atividades serão positivamente associados ao intraempreendedorismo.

A digitalização torna-se importante para o intraempreendedorismo, especialmente para a inovação e a aventura em novos negócios, na análise de tendências de mudanças no setor, bem como o ambiente de oportunidades e ameaças (ZAHRA, 1991).

O suporte organizacional em termos de formação de indivíduos dentro da empresa permite detectar oportunidades (STEVENSON; JARILLO, 1990) e influencia positivamente o comportamento empreendedor da empresa.

Para Hornsby et al. (1990) as características de suporte à gestão eram vistas como elementos organizacionais cruciais que tem impacto sobre o intraempreendedorismo.

Por fim, os valores pessoais são vistos como importantes condutores de intraempreendedorismo. Guth e Ginsberg (1990, p. 8) argumentam que “o comportamento empreendedor nas organizações é criticamente dependente de características, valores/crenças e visões de seus líderes estratégicos”.

### **2.2.2 Ambiente**

Modelos de contingência têm sido construídos para explicar o intraempreendedorismo e os seus resultados tendem a incorporar um conjunto de variáveis ambientais externos (ZAHRA 1991, 1993; BADGUERAHANIAN, ABETTI; 1995).

Certas características ambientais, como dinamismo, oportunidades tecnológicas, crescimento da indústria e a demanda por novos produtos, são vistas como favorável ao intraempreendedorismo.

O dinamismo refere-se à percepção da instabilidade e constantes mudanças nos mercados da empresa. Para Zahra (1991) o aumento do dinamismo pode ser visto como propício à busca do intraempreendedorismo porque tende a criar oportunidades de mercados para a empresa. Khandwalla (1987) observa que as empresas muitas vezes respondem às condições desafiadoras encontradas em ambientes dinâmicos ou de alta tecnologia.

No tocante ao crescimento da indústria e aumento da demanda por novos produtos, Zahra (1993) sugeriu que o declínio de uma indústria proporcionaria às empresas atividades de maior renovação e crescimento de mercado, que por outro lado, oferece oportunidades que levam ao aumento das atividades intraempreendedoras.

Um ambiente hostil, isto é, de condições ambientais desfavoráveis, também pode estimular atividades intraempreendedoras. Para Covin e Slevin (1989) A hostilidade está relacionada com a postura empresarial de sucesso de pequenas empresas e também relacionada com a postura empresarial organizacional (COVIN; SLEVIN, 1991).

### **2.2.3 Desempenho**

Para Miller e Friesen (1983), Covin e Slevin (1989) e Dess et al. (1997) a moderação entre intraempreendedorismo e desempenho deve ser vista no contexto da estratégia e dos fatores ambientais.

Em contraste com estes pesquisadores, que usam a moderação como concepção de ajuste, para Antoncic e Hisrich (2001), a mediação é usada como uma concepção alternativa de ajuste para o modelo em si.

A mediação é usada em variáveis de controle contínuo, enquanto a moderação é usada para variáveis de controle nominal. Os efeitos das condições ambientais sobre a relação do desempenho intraempreendedor, considerando a contingência da estratégia, foi incluída como uma variável de controle.

### 3. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO

Para McFadzean et al. (2005) o empreendedorismo corporativo (EC) é responsável por estimular a inovação dentro da organização por meio de potenciais novas oportunidades, aquisição de recursos, implementação, exploração e comercialização dos novos produtos ou serviços.

A inovação no campo do EC diz respeito à renovação organizacional e estabelecimento de novos empreendimentos, sendo importante para a sobrevivência, crescimento e desempenho organizacional (KAZANJIAN; DRAZIN; GLYNN, 2001).

Na visão baseada em recursos (VBR), o EC é um dos principais meios de acúmulo, conversão e mobilização de recursos para fins de concorrência, tal como o desenvolvimento e utilização de produtos, processos e inovações administrativas para rejuvenescer e redefinir a empresa em seus mercados ou indústrias (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1999).

Nesse viés, Hitt e Ireland (1999, 2002) descrevem que um recurso intangível vital para as organizações do século 21 é o **conhecimento**, que pode ser criado através um EC eficaz.

Zahra et al. (1999) sugere que no EC, a atividade formal e informal podem enriquecer o desempenho da empresa através da criação de novos conhecimentos tornando-se a base para a construção de novas competências ou revitalização das já existentes, definindo o EC como o esforço de promover a inovação em um ambiente incerto (MCFADZEAN et al., 2005).

Nessa perspectiva, a inovação é um processo que proporciona valor adicionado e novidade para a organização, seus fornecedores e clientes, por meio do desenvolvimento de novos procedimentos e soluções, produtos e serviços e, novos métodos de comercialização.

Assim, o EC deve desafiar a burocracia, para avaliar novas oportunidades, alinhar e explorar os recursos, e impulsionar o processo de inovação. Desse modo, Ireland et al. (2001) e Rothwell (1992) verificaram duas grandes omissões: **i)** a falta de explicação sobre a dinâmica de empreendedorismo e inovação; e, **ii)** a relação entre o empreendedor e o processo de inovação.

No mesmo sentido, McFadzean et al. (2005) apontam uma limitação na literatura, isto é, a falta de investigação sobre as ligações entre o EC e o processo de inovação, sugerindo três fatores que poderiam ser usados para explicar esta limitação e sugerem que algumas áreas podem ser investigadas a fim de explicar a dinâmica e as relações no processo de inovação: **atitudes, visão e ações empreendedoras** (Figura 2).

Figura 2 – Áreas de investigação no processo de inovação.



Fonte: adaptado de McFadzean et al (2005).



Para Kuratko et al. (1997) a **atitude empreendedor**a é um fator crítico para compreender o *link* entre o empresário e o processo de inovação, anteriormente apontado por Shaver e Scott (1991):

(...) precisamos de pessoas cuja mente todas as possibilidades se reúnem, que acredita que a inovação é possível, e que tem a motivação para persistir até que o trabalho seja feito. Pessoa, processo e escolha: para estes, precisamos de uma perspectiva verdadeiramente psicológica sobre nova criação de risco (SHAVER; SCOTT, 1991, p. 39).

Com o passar dos anos, as características psicológicas foram sendo descartadas, ou medidas de forma ineficaz. Passou-se a dar importância nas circunstâncias econômicas, de marketing e financiamento, mas nenhuma destas, por si só, irá promover a criação do risco. Gilad e Levine (1986) afirmam que os indivíduos desenvolvem tendências empreendedoras por causa de fatores situacionais negativos, ou porque desejam explorar potencialmente oportunidades de negócios rentáveis.

Para Cromie e Hayes (1991), um fator situacional negativo, como a insatisfação no trabalho, pode motivar um indivíduo a tomar a decisão de se tornar um empreendedor.

Quanto à **visão empreendedor**a, ela aponta o que a organização espera atingir no futuro. Visão é um processo que envolve vários horizontes temporais futuros e é resultado intuitivo e de pensamento holístico (BIRD; JELINEK, 1988). Em outras palavras, o empreendedor vai além de reconhecer oportunidades; ele tem a capacidade de vislumbrar uma mudança no ambiente, a fim de criar oportunidades (ENSLEY et al., 2000).

No tocante às **ações empreendedor**as, estas consistem em uma espécie de interação social, que ocorre tanto dentro quanto fora da organização (ADAMAN; DEVINE, 2002). Além disso, tal característica inclui a gestão de recursos e organização; a capacidade de influenciar e gerar apoio de outros; e, a capacidade de avaliar, modelar e desenvolver ideias (BIRD; JELINEK, 1988; CHANDLER; HANKS, 1994; TIDD et al., 2001; KORUNKA et al., 2003; SADLER-SMITH et al., 2003).

Observa-se que nos projetos de inovação, o sucesso do EC depende da adoção de condutas gerenciais, baseadas em fatores que promovam um ambiente favorável, sublinhando a necessidade do suporte da alta administração para incentivar e recompensar os empregados dispostos a correrem riscos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse ensaio, no campo teórico, permitiu identificar que a produção do conhecimento na literatura internacional nas áreas do intraempreendedorismo e da inovação, tem buscado relacionar e delimitar seus conceitos de forma multidisciplinar e multidimensional e, que as limitações encontradas no estudo das organizações, têm impulsionado pesquisas a fim de que sejam preenchidas tais lacunas.

Uma das possibilidades, teria por objeto compreender a relação existente entre o empreendedorismo corporativo e a inovação, com base em duas correntes predominantes apontados pelos autores internacionais, ou seja, a orientação empresarial e a postura empreendedor, no limite das fronteiras do intraempreendedorismo e da gestão estratégica.

Outra lacuna identificada neste construto, é a necessidade de se compreender a dinâmica intraempreendedorismo-inovação, que pode ser preenchida por meio da análise

de três variáveis tanto na organização pública quanto privada: atitudes, visão e ações empreendedoras.

Especificamente, no campo do intraempreendedorismo, estudos podem ser realizados de forma multidimensional, com base em oito dimensões relacionadas, ou seja, novos empreendimentos, novos negócios, inovação de produto/serviço, processo de inovação, autorrenovação, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva.

No tocante à criação de inovações organizacionais de valor, aponta-se para que seja estruturada de forma estratégica, com o apoio da alta administração às práticas intraempreendedoras com forte estímulo à criatividade, a fim de possibilitar o aumento da competitividade e que os objetivos organizacionais de crescimento e rentabilidade sejam atingidos.

A partir dos achados neste ensaio, incentiva-se a realização de novos estudos de natureza empírica e de maior profundidade, no âmbito organizacional, objetivando alinhar o planejamento estratégico aos projetos de inovação, o que possibilitará conforme a abordagem a ser adotada no estudo, a proposição e a validação de um novo modelo teórico no campo do intraempreendedorismo organizacional, à luz da literatura nacional.

## REFERÊNCIAS

- ADAMAN, F., DEVINE, P. A reconsideration of the theory of entrepreneurship: a participatory approach. **Review of Political Economy**, vol. 14, n. 3, pp. 329-55, 2002.
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**, 16, 495-527, 2001.
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 10, Iss 1, pp. 7-24, 2003.
- BADGUERAHANIAN, L.; ABETTI, P.A. The rise and fall of the Merin-Gerin Foundry business: a case study in French corporate entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, vol. 10, n. 6, pp. 477-93, 1995.
- BIRD, A.M.; JELINEK, M. The operation of entrepreneurial intentions. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 13, n. 2, pp. 21-9, 1988.
- BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, vol. 29, n. 12, pp. 1349-64, 1983.
- BURGELMAN, R.A. Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 6, n. 1, pp. 39-54, 1985.
- CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J.A.C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, Vol. 9 No. 2, pp. 354-9, 1984.
- CARRIER, C. Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. **International Small Business Journal**, Vol. 12 No. 3, pp. 54-61, 1994.

- CHANDLER, G.N.; HANKS, S.H. Founder competence, the environment, and venture performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 18, n. 3, pp. 77-89, 1994.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. The development and testing of an organizational - level entrepreneurship scale, in Ronstadt, R. et al. (Eds). **Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College**, Wellesley, MA, pp. 628-39, 1986.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, vol. 10, january, pp. 75-87, 1989.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 16, n. 1, pp. 7-25, 1991.
- CROMIE, S.; HAYES, J. Business ownership as a means of overcoming job dissatisfaction. **Personnel Review**, vol. 20, n. 1, pp. 19-24, 1991.
- DESS, Gregory G., IRELAND, R. D., ZAHRA, S. A., FLOYD, S. W., JANNEY, J. J., LANE, Peter J. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management** 2003 29(3) 351-378, 2003.
- DRUCKER, P.F. Innovation and Entrepreneurship. **Harper & Row**, New York, NY. 1985.
- DUNCAN, J.W., GINTER, P.M., RUCKS, A.C; JACOBS, T.D. Intrapreneurship and the reinvention of the Corporation. **Business Horizons**, vol. 31, n. 3, May/June, pp. 16-21, 1988.
- ENSLEY, M.D., CARLAND, J.W.; CARLAND, J.C. Investigating the existence of the lead entrepreneur. **Journal of Small Business Management**, vol. 38, n. 4, pp. 59-77, 2000.
- FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3), 123-143, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. **São Paulo**: Atlas, 2010.
- GILAD, B; LEVINE, P. A behavior model of entrepreneurial supply. **Journal of Small Business Management**, vol. 24, n. 4, pp. 45-51, 1986.
- GJERDE, P.; SLOTNICK, K.A.; SOBEL, M.J. New product innovation with multiple features and technology constraints. **Management Science**, vol. 48, n. 10, pp. 1268-84, 2002.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega, International Journal of Management and Science**, vol. 25 No. 1, pp. 15-28, 1997.
- GUEDES, V. L.S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: Encontro Nacional de Ciências da Informação, 6, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador/BA, Brasil: CIFORM, 2005. p. 1-18.

- GUTH, W.D.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, vol. 11, pp. 5-15, 1990.
- HANAN, M. Venturing corporations - think small to stay strong. **Harvard Business Review**, Vol. 54 No. 3, May/June, pp. 139-48. 1976.
- HASHIMOTO, M. (2009). **Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 363f. Tese de doutorado. EAESP/FGV, São Paulo.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. Internal venturing in large corporations. in Hornaday, J.A. et al. (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA, pp. 321-46, 1984.
- HITT, M. A., NIXON, R. D., HOSKISSON, R. E., KOCHHAR, R. Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of new product design team. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3): 145–167, 1999.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D. The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(1): 3–14, 2002.
- HORNSBY, J.S., NAFFZIGER, D.W., KURATKO, D.F., MONTAGNO, R.V. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, 11:49-58, 1990.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; CAMP, M.; SEXTON, D.L. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. **Academy of Management Executive**, vol. 15, n. 1, pp. 49-63, 2001.
- JENNINGS, R., COX, C.; COOPER, C.L. Business Elites: The Psychology of Entrepreneurs and intrapreneur. **Routledge**, New York, NY, 1994.
- JONES, G.R.; BUTLER, J.E. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. **Journal of Management**, vol. 18, n. 4, pp. 733-49, 1992.
- KAZANJIAN, R. K., DRAZIN, R., GLYNN, M. A. Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.). **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**: 173–200. Oxford, UK: Blackwell, 2001.
- KHANDWALLA, P. N. Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence. **Organization Studies**. 8(1):39-59, 1987.
- KANTER, R.M. The Change Masters. Touchstone, **Simon & Schuster**, New York, NY. 1984.
- KANTER, R.M. When Giants Learn to Dance. **Simon & Schuster**. New York, NY, 1989.
- KIRTON, M.J. Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change, **Routledge**, London, 2003.
- KNIGHT, R.M. Technological innovation in Canada: a comparison of independent entrepreneurs and corporate innovators. **Journal of Business Venturing**, vol. 4, pp. 281-8, 1989.

- NIGHT, G.A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, vol. 12, n. 3, pp. 213-25, 1997.
- KORUNKA, C., FRANK, H., LUEGER, M.; MUGLER, J. The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 28, n. 1, pp. 23-42, 2003.
- KRUEGER, N.F.; BRAZEAL, D.V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 18, n. 3, Spring, pp. 91-104, 1994.
- KURATKO, D.F., HORNSBY, J.S., NAFFZIGER, D.W.; MONTAGNO, R.V. Implement entrepreneurial thinking in established organisations. **SAM Advanced Management Journal**, vol. 58, n. 1, pp. 28-33, 39, 1993.
- KURATKO, D.F., HORNSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W. An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, vol. 35, n. 1, pp. 24-33, 1997.
- KURATKO, D. F., IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **Academy of Management Executive**, 15(4): 60–71. 2001.
- LANGLOIS, R.N. External economies and economic progress: the case of the microcomputer industry. **Business History Review**, Vol. 66 No. 1, pp. 1-50, 1992.
- LESSEM, R. Intrapreneurship. **Wilwood House**, Aldershot. (1988).
- LEVITT, B.; MARCH, J.G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, vol. 14, pp. 319-40, 1988.
- LUCHSINGER, V.; BAGBY, D.R. Entrepreneurship and intrapreneurship. **SAM Advanced Management Journal**, 52(3):10-13, 1987.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, vol. 12, n. 1, pp. 135-72, 1996.
- MCFADZEAN, E., O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. **Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link**. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8 Iss 3 pp. 350 – 372, 2005.
- MACMILLAN, L. C., BLOCK, Z. NARASIMHA, P.N.S, Obstacles and experience in corporate ventures, in Hornaday, J.A. et al. (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA, pp. 280-93, 1984.
- MCKINNEY, G.; MCKINNEY, M. Forget the corporate umbrella - entrepreneurs shine in the rain. **Sloan Management Review**, vol. 30, n. 4, pp. 77-82, 1989.
- MERRIFIELD, D.B. Intrapreneurial corporate renewal. **Journal of Business Venturing**, vol. 8, n. 5, pp. 383-9, 1993.

- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Strategy-making and environment. **Strategic Management Journal**, vol. 4, pp. 221-35, 1983.
- MUZYKA, D.F., DE KONING, A.J.; CHURCHILL, N.C. Entrepreneurial transformation: a descriptive theory, in Bygrave, W.D. et al. (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA, pp. 637-51, 1995.
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. In Search of Excellence. **Harper & Row**, New York, NY, 1982.
- PINCHOT, G. III. Intrapreneuring.: **Harper & Row**. New York, NY, 1985.
- QUINN, J.B. Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. **Sloan Management Review**, vol. 20, n. 3, Spring, pp. 19-30, 1979.
- RANGONE, A. A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. **Small Business Economics**, vol. 12, pp. 233-48, 1999.
- ROBERTS, E.B.; BERRY, C.A. Entering new businesses: selecting strategies for success. **Sloan Management Review**, Vol. 26 No. 3, pp. 3-17, 1985.
- ROSS, J. Corporations and entrepreneurs: paradox and opportunity. **Business Horizons**, vol. 30, n. 4, July/August, pp. 76-80, 1987.
- ROTHWELL, R. Developments towards the fifth generation model of innovation. **Technology Analysis and Strategic Management**, vol. 4, n. 1, pp. 73-6, 1992.
- RULE, E.G.; IRWIN, D.W. Fostering intrapreneurship: the new competitive edge. **The Journal of Business Strategy**, vol. 9, n. 3, pp. 44-7, 1988.
- SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I.; BADGER, B. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, vol. 41, n. 1, pp. 47-67, 2003.
- SHAVER, K.G.; SCOTT, L.R. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 16, n. 2, pp. 23-45, 1991.
- SCHOLLHAMMER, H. The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies, in Vesper, K.H. (Ed.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA, pp. 451-6, 1981.
- SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. **Oxford University Press**, New York, NY, 1961.
- SILVA, M. V. G., et al. Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67-114, jun. 2018. ISSN 2316-2058. Disponível em: <<http://www.regepe.org>>.

br/regepe/article/view/699>. Acesso em: 30 out. 2018. doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>.

SOUDER, W.E. Encouraging entrepreneurship in the large corporations. **Research Management**, 14(3):18-22, 1981.

STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, pp. 17-27, 1990.

STOPFORD, J.M.; BADEN-FULLER, C.W.F. Creating corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, vol. 15, n. 7, pp. 521-36, 1994.

SZYPERSKY, N.; KLANDT, H. An empirical analysis of venture-management activities by German industrial firms, in Hornaday, J.A. et al. (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA, pp. 347-57, 1984.

THORNBERRY, N. Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? **European Management Journal**, vol. 19, n. 5, pp. 526-33, 2001.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change, 2nd Ed., **John Wiley & Sons**, Chichester. 2001.

VESPER, K.H. Three faces of corporate entrepreneurship, in Hornaday. J.A. et al. (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA, pp. 294-320, 1984.

ZAHRA, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, vol. 6, n. 4, pp. 259-85, 1991.

\_\_\_\_\_. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, vol. 8, n. 4, pp. 319-40, 1993.

\_\_\_\_\_; COVIN, J.G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, vol. 10, n. 1, pp. 43-58, 1995.