

## O intraempreendedorismo como vantagem competitiva para as empresas

### Intrapreneurship as a competitive advantage for companies

DOI: 10.34140/bjbv4n4-053

Recebimento dos originais: 05/082022

Aceitação para publicação: 30/09/2022

#### **Camila Vulcano Bergamin**

Graduanda em Administração

Universidade de Araraquara- UNIARA

Rua Paulo Elias Antonio, 1217, Jardim Eliana, CEP 14807-268, Araraquara-SP, Brasil

E-mail: cvbergamin@uniara.edu.br

#### **Larissa Camerlengo Dias Gomes**

Mestre em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

Universidade de Araraquara- UNIARA

Avenida Antônio Orlando, 762 14810-455. Bloco 12, Apto 02. Araraquara-SP

E-mail: larissacdgomes@uniara.edu.br

#### **Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro**

Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Universidade de Araraquara- UNIARA

Avenida Jorge Fernandes de Mattos, 311. CEP: 14808-162- VIII Distrito Industrial- Araraquara-SP

E-mail: gcdframalheiro@uniara.edu.br

#### **Ricardo Augusto Bonotto Barboza**

Pós Doutor em Inovação em Micro e Pequena Empresa

Universidade de Araraquara- UNIARA

Rua João Gurgel 1477 apt 151 CEP 14801-450 - Araraquara-SP

E-mail: rbonotto@uniara.edu.br

### **RESUMO**

Intraempreendedorismo, empreendedorismo interno ou empreendedorismo corporativo são termos que remetem à ação empreendedora dentro das organizações praticadas por funcionários. Indica-se que os funcionários que possuem os comportamentos empreendedores proporcionam diferenciais competitivos para as organizações. Diante disso, este artigo possui como objetivo apresentar uma revisão da literatura acerca dos comportamentos dos empreendedores, bem como, das dimensões do intraempreendedorismo como forma de apresentar como esses comportamentos e dimensões auxiliam as organizações gerando inovação e vantagem competitiva as mesmas. Para atingir o objetivo proposto, o artigo apresenta uma revisão bibliográfica acerca da temática da inovação e do intraempreendedorismo, procurando apresentar a ligação entre os termos.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo, Inovação, Comportamento Empreendedor, Vantagem Competitiva, Empreendedorismo.

### **ABSTRACT**

Intrapreneurship, internal entrepreneurship or corporate entrepreneurship are terms that refer to entrepreneurial action within organizations practiced by employees. It is indicated that employees who have entrepreneurial behaviors provide competitive advantages for organizations. Therefore, this article aims to present a literature review about the behaviors of entrepreneurs, as well as the dimensions of

intrapreneurship as a way of presenting how these behaviors and dimensions help organizations by generating innovation and competitive advantage. To achieve the proposed objective, the article presents a bibliographic review on the subject of innovation and intrapreneurship, seeking to present the connection between the terms.

**Keywords:** Intrapreneurship, Innovation, Entrepreneurial Behavior, Competitive Advantage, Entrepreneurship.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da volatilidade do ambiente e do mercado organizacional cada vez mais competitivo, as organizações precisam buscar condições para dinamizar suas capacidades empreendedoras a fim de se posicionarem frente às mudanças decorrentes da globalização e inovações tecnológicas. Para tanto, as organizações podem contar com colaboradores com habilidades de avaliar e explorar a oportunidade, criando valor por meio de novos conhecimentos. Dessa forma, evidencia-se a importância do reconhecimento e apoio das iniciativas referente a inovação e empreendedorismo no interior das organizações, abrindo portas para o intraempreendedorismo (HASHIMOTO, 2006).

O intraempreendedorismo, também conhecido no Brasil por empreendedorismo corporativo, foi criado em 1978, sendo uma abreviatura do termo empreendedorismo intra-corporativo. Foi nesta época que surgiu vários argumentos e conceitos de que o profissional pode se tornar um empreendedor mesmo trabalhando na empresa. Embora este conceito já exista há quatro décadas, o interesse das organizações pelo intraempreendedorismo é relativamente recente (DE PAULA; ALMEIDA, 2015).

Percebe-se que funcionários que possuem esses comportamentos se destacam podendo gerar inovação e vantagem competitiva para as organizações (HASHIMOTO, 2006).

Neste sentido, este artigo teve como objetivo apresentar uma revisão da literatura acerca dos comportamentos dos empreendedores, bem como, das dimensões do intraempreendedorismo como forma de apresentar como esses comportamentos e dimensões auxiliam as organizações gerando inovação e vantagem competitiva as mesmas. A fim de atingir o objetivo proposto, este artigo foi estruturado em cinco seções, sendo a primeira este capítulo introdutório, passando pelo capítulo dois no qual apresenta-se o embasamento teórico, passando para a terceira seção na qual apresenta-se a metodologia, seguindo para a quinta seção a qual foi discutida a relação dos objetivos pretendidos e a discussão bibliográfica, e, por último, sendo o quinto capítulo o capítulo conclusivo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship. Sua origem vem da palavra francesa entrepreneur, que era usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas. No final do século XVIII, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e

empreendimentos. Nessa época o termo se referia as pessoas que compravam matérias-primas (um produtor agrícola) e as que vendiam a terceiros depois de processá-las, apresentando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos (DORNELAS, 2011; HASHIMOTO, 2006). A partir deste momento, os economistas passaram a considerar o desenvolvimento econômico como o resultado da criação de novos empreendimentos. Entre os economistas modernos, quem mais se debruçou sobre o tema foi Joseph Schumpeter, que teve grande influência sobre o desenvolvimento da teoria e a prática do empreendedorismo. Em seus estudos, ele o descreve como “a máquina propulsora do desenvolvimento da economia...”, uma pessoa com criatividade capaz de fazer sucesso com inovações. Após Schumpeter, outros autores definiram o conceito de empreendedorismo. Em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora que precisa arriscar em algum negócio. E em 1985 com Gifford Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora mas dentro de uma organização (DRUCKER, 1985). Em 1991, Bygrave e Hofer conceituou como alguém que percebe uma oportunidade, e cria uma organização capaz de materializar esta oportunidade. Shane e Venkataraman em 2000, definiu como um indivíduo que descobre, avalia e explora oportunidades para a criação de bens ou serviços futuros. Berglann, Moen e Skogstron em 2011, definiu o empreendedor como uma pessoa que tem um papel ativo na gestão de uma empresa, investindo capital e assumindo os riscos econômicos da atividade empreendida.

Atualmente, o conceito de empreendedorismo é entendido como o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Diante dessas conceituações, no contexto do empreendedorismo, podemos levar em consideração que o empreendedor não é um indivíduo social estático perante a seus comportamentos e sim são aqueles que possuem características dinâmicas.

A literatura acerca do tema empreendedorismo ressalta que as características comportamentais empreendedoras contribuem para o sucesso dos empreendimentos (RAUPP; BEUREN, 2011). Indica-se que nem todos possuem as habilidades para empreender, porém, entende-se que há características e comportamentos específicos e outros que podem ser adquiridas, sendo que o conjunto deles converte o esforço desse indivíduo (empreendedor), em desenvolvimento de novas ideias, que terá acarretará a criação de novos empreendimentos (KRÜGER; MINELLO, 2018).

Sobre o estudo acerca do comportamento dos empreendedores, destaca-se o estudo do autor David McClelland (1961), visto sua utilização da teoria da ciência comportamental para realização de estudos práticos ao que se refere sobre a motivação para se empreender.

Acrescenta-se que a modificação destes estudos aconteceu durante 1986 a 1990, sendo assim, as características comportamentais empreendedoras que eram totalizadas em vinte e quatro reduziram-se para dez, escolhidas em um processo que foi realizado em quatro etapas. Primeiramente, foi realizado uma

revisão bem detalhada da literatura, que foi conduzida por Heber and Company, determinando as características provenientes de sua pesquisa na Índia, Equador e Malawi. A investigação listou, aproximadamente, vinte características, que posteriormente foi reduzida para quinze e depois para dez. Essa redução se originou pela formação de uma nova nomenclatura e divisão dos grupos, criaram-se exercícios e módulos para que fossem colocados para testes em campo (KRÜGER; MINELLO, 2018).

O reagrupamento das características comportamentais empreendedoras foram reorganizadas em três principais competências pessoais, sendo elas: realização, planejamento e poder e estas se referem as seguintes características empreendedoras como: oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, qualidade e eficiência, definição das metas, correr riscos calculados, busca de novas informações, planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos, possuir independência e confiar em si mesmo (KRÜGER; MINELLO, 2018; SILVA, 2009 ROSA, 2013).

Sendo assim essas são as características que um empreendedor de sucesso precisa possuir ou até mesmo desenvolvê-las (KRÜGER; MINELLO, 2018).

No estudo desenvolvido por McClelland, observa-se que os comportamentos das pessoas podem se destacar a partir do vínculo que possui no trabalho, nas organizações e até mesmo no mercado de trabalho. Traz, também, as mudanças que ocorreram no século XX, deixando em evidência os temas relacionados ao empreendedorismo e ao comportamento empreendedor, revelando a importância em estudar e estimular o empreendedor diante da importância que ele tem em contribuir com o desenvolvimento econômico (KRÜGER; MINELLO, 2018).

O enfrentamento de desafios e a percepção das oportunidades pelos indivíduos, foram as premissas de McClelland (1972), que classificou a sociedade em dois grupos: aqueles que são predispostos a empreender e aqueles que não estão dispostos a correr riscos dessa natureza. Ao estudar as características do primeiro grupo, McClelland pôde traçar o perfil do empreendedor, que estão em busca contínua para atingir suas realizações profissionais e pessoais. A partir dessas dimensões pode-se apontar características que são definidas pelo comportamento empreendedor frente aos desafios que são vivenciados no cotidiano.

Ressalta que os indivíduos podem enfrentar os desafios de empreender a partir da ajuda que as características comportamentais empreendedoras os oferecem, como também a ausência delas pode inviabilizar na hora de desenvolver um empreendimento (KRÜGER; MINELLO, 2018).

Ressalta-se que, além das características comportamentais, outros estudos trouxeram habilidades importantes para os empreendedores, tais quais demonstradas no quadro abaixo que faz um comparativo das habilidades técnicas, administrativas e empreendedoras das pessoas.

Quadro 1: Habilidades Necessárias para os Empreendedores

Habilidades técnicas	Habilidades Administrativas	Habilidades Empreendedoras Pessoais
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Habilidade para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controle	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Treinamento	Administração do crescimento	
Capacidade de trabalho em equipe		

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p. 39).

Portanto, indica-se que é necessário ir além das habilidades técnicas e administrativas, precisa-se desenvolver as habilidades empreendedoras, conforme mostrado no quadro acima. Estas habilidades se relacionam entre si e também com a gestão de mudanças, das lideranças, da inovação, do próprio controle pessoal, da capacidade de correr os riscos e ter uma visão de futuro (BAGGIO, BAGGIO, 2015).

## 2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

Como conceituado, o intraempreendedorismo refere-se ao funcionário da empresa que possui as características e comportamento dos empreendedores. Na literatura, o intraempreendedorismo está ganhando relevância no que se diz respeito aos estudos voltados para a competitividade entre as organizações (PINCHOT, 1989; HASHIMOTO, 2006). Percebe-se que funcionários que possuem esses comportamentos se destacam podendo gerar inovação e vantagem competitiva para as organizações (HASHIMOTO, 2006). Alguns comportamentos são atribuídos ao intraempreendedor, os quais podem ser destacados: busca pela inovação, procura por oportunidades para a criação de novos negócios, correm riscos calculados, busca pelas renovações de seus conhecimentos, proatividade às demandas da organização (FORTES; MARTENS, 2022).

A oferta de condições favoráveis criadas pelas organizações para que os funcionários adotem atitudes que são compatíveis ao intraempreendedorismo, faz com que elas criem expectativas em obter de seus funcionários um maior engajamento no trabalho (DE PAULA; ALMEIDA, 2015). O interesse acadêmico voltado as condutas intraempreendedoras já foi um tema de estudos empíricos, que evidenciam efeitos positivos correlacionados a este comportamento, sendo assim usado para obter o crescimento de desempenho destes funcionários em seu ambiente de trabalho (FORTES; MARTENS, 2022).

O conceito para o entendimento dos comportamentos intraempreendedores, podem ser divididos em três abordagens: o comportamento intraempreendedor como um fenômeno interno da organização, o comportamento intraempreendedor como sinônimo de comportamentos inovadores e também o comportamento intraempreendedor como prática para gerenciamento de carreiras (FORTES; MARTENS, 2022).

Quadro 2: O comportamento intraempreendedor como fenômeno organizacional

Concepção	Autores
O comportamento intraempreendedor é um fenômeno em que o indivíduo se vê como empreendedor, mas atuando dentro da organização.	Ahmed <i>et al.</i> (2013); George <i>et al.</i> (2019); Abdillah e Sakapurnama (2017); Boyles (2015); Silva <i>et al.</i> (2016); Forlani (2013); Climent-Rodríguez <i>et al.</i> (2020); Augusto Felício <i>et al.</i> (2012); Moriano <i>et al.</i> (2012); Clargo e Tunstall (2011); De Villiers-Scheepers (2011); Folger (1993); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby, (2009); Molina e Callahan (2009); Hisrich <i>et al.</i> (2007); Hisrich (1990).
O comportamento intraempreendedor visto como exercício de habilidades a serviço da organização, sem estar limitado ao contexto organizacional.	Bee Seok <i>et al.</i> (2020); Di Fabio <i>et al.</i> (2019); Duradoni e Di Fabio (2019); Di Fabio e Saklofske (2019); Duradoni e Di Fabio (2019); Knoff (2019); Gawke <i>et al.</i> (2018); Boon, <i>et al.</i> (2013); Williamson <i>et al.</i> (2013).
O comportamento intraempreendedor como um projeto corporativo, orientando indivíduos.	Bamber <i>et al.</i> (2017); Dovey e Rembach (2015); Yan e Wang (2008); Amo (2006); Davis (1999).

Fonte: FORTES, MARTENS, 2022, p. 192

Cada autor mencionado no quadro 2, possui concepções que apresentam diferenças conceituais referente ao comportamento intraempreendedor, a partir de objetivos da pesquisa e as concepções teóricas do fenômeno que cada um defende, assim pode-se classificar essas diferenças conceituais em três grupos. No primeiro grupo, o comportamento intraempreendedor foi mencionado como um fenômeno proveniente de iniciativas individuais e que aconteceria no ambiente organizacional de forma circunstancial e espontânea. Para esses autores, evidencia o intraempreendedor como um indivíduo que possui vocação ao empreendedorismo, mas, conseqüentemente se restringe um pouco em suas atitudes por conta das limitações internas da organização. Essa concepção reforça que o intraempreendedor é um indivíduo autônomo, que busca momentos oportunos na organização para que possa realizar seus próprios objetivos e projetos. Para o segundo grupo de autores, revela-se convergências na concepção do comportamento intraempreendedor que se pode enfatizar a conciliação das expectativas organizacionais com os interesses particulares de cada funcionário intraempreendedor. No terceiro grupo de autores, retrata-se uma visão do comportamento intraempreendedor como um fenômeno que primeiramente surgiu da iniciativa corporativa e dos interesses provenientes da organização, sendo assim, esse comportamento seria individual que surgem das estratégias definidas pela organização, assim eles seriam submetidos as mesmas (FORTES; MARTENS, 2022).

Os autores deste grupo compartilham de uma visão em que a inovação tem um papel de relevância, usado como um componente essencial ao comportamento intraempreendedor. No quadro 3 observa-se duas concepções que podem gerar distintas implicações.

Quadro 3: O comportamento intraempreendedor como fenômeno de inovação:

Concepção	Autores
A inovação como ação criativa do indivíduo intraempreendedor	Walsh e Powell (2018); Di Fabio e Kenny (2016); Williamson <i>et al.</i> (2013); Marszalek-Gaucher e Elsenhans (1989).
Inovação vista como processo coletivo de criação nas atividades intraempreendedoras	Boyles (2015); Dovey e Rembach, (2015); Augusto <i>et al.</i> 2012); Singh <i>et al.</i> (2011), Molina e Callahan (2009).

Fonte: FORTES, MARTENS, 2022, p. 192

No primeiro grupo de autores, procuram-se atenuar que a organização possui influência para incentivar a inovação, no qual essa ação será resultante das habilidades individuais que cada colaborador possui. No segundo grupo de autores, identificam os intraempreendedores como figuras coadjuvantes, assim poderiam promover inovações dentro do negócio se a organização oferecer meios para que isso possa ocorrer através seus colaboradores (FORTES; MARTENS, 2022).

Na terceira abordagem, encontram-se as diferenças propostas por esses autores os quais relacionam como se origina essa iniciativa de desenvolvimento profissional tal qual apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Intraempreendedorismo em relação à gestão de carreira:

Concepção	Autores
Indivíduo, mesmo estando na organização, exerce autonomia e autodeterminação com independência frente à organização.	Climent-Rodríguez <i>et al.</i> (2020); Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020); Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019).
Comportamento autônomo, mas ainda condicionado ao suporte organizacional.	Clargo e Tunstall (2011); Korunka, Hermann, Manfred e Ebner (2009), Moriano <i>et al.</i> (2011).

Fonte: FORTES, F., MARTENS, C., 2022, p. 195

No primeiro grupo de autores, como Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019), descrevem o comportamento intraempreendedor sendo uma ação do indivíduo, que conseqüentemente, são realizadas para o contexto organizacional, a expressar as decisões que são consideradas autodeterminadas e também críticas de formas adaptativas e criativas, para que assim, possam superar as possíveis restrições na carreira. Então para esse primeiro grupo de autores, o indivíduo alcança com independência o seu desenvolvimento profissional diante das demandas e suportes oferecidos pela organização. O segundo grupo de autores enfatizam que o autodesenvolvimento do intraempreendedor é uma iniciativa que depende muito do suporte organizacional. Korunka, Hermann, Manfred e Ebner (2009), foram autores que destacam esse entendimento voltado comportamento dos indivíduos intraempreendedores. Clargo e

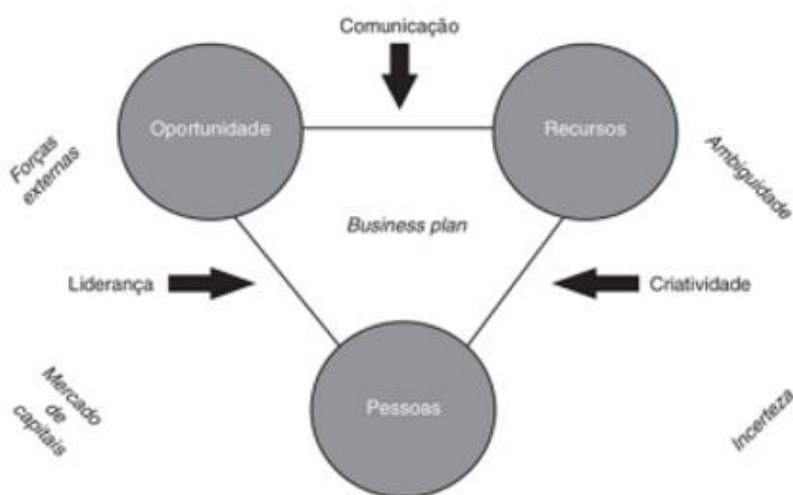
Tunstall (2011) também demonstraram esse entendimento a partir de enfatizar que o intraempreendedorismo é um processo que depende às iniciativas tomadas pela organização (FORTES; MARTENS, 2022).

O intraempreendedorismo se destaca, pois, pode ser considerado um processo que ajuda a potencializar o comportamento das pessoas, sendo assim pelo ato de empreender no meio organizacional, por um ou mais indivíduos, que buscam as inovações em produtos, processos, serviços, podendo ser tanto estrutural quanto estratégica, possibilitando a entrada em novos mercados e também no desenvolvimento de novas empresas. Por volta dos anos de 1990, o estudo voltado ao intraempreendedorismo eram concentrados em uma estratégia de melhorias de habilidades organizacionais que são alcançadas através de inovações que se originaram dentro das organizações (FELICIANO,2019).

Para que se desenvolva o intraempreendedorismo é necessário que se possua uma visão estratégica. Desta maneira, é preciso compartilhar com a organização a ideia do futuro que se deseja, por meio das buscas de novas oportunidades e inovações, com isso motiva as pessoas a perseguirem no caminho voltado ao comportamento intraempreendedor. Soleimani e Shahnazari (2013) acreditam que o intraempreendedorismo acontece quando ocorre a junção das características individuais empreendedoras, pelos colaboradores, com práticas destinadas à gestão de pessoas, unidos a satisfação adquirida pela cultura organizacional e pelos colaboradores.

Para Dornelas (2015), o processo do intraempreendedorismo pode ser dividido em três fatores fundamentais: a oportunidade, em que depende da identificação, avaliação e exploração; os recursos que são oferecidos pela organização para que seja alcançado essas oportunidades, e também as pessoas, sendo elas o fator mais importante, que são as que colocará todos os processos em prática, podendo ser consideradas como intraempreendedoras, como apresentado na figura a seguir figura 1 (FELICIANO,2019).

Figura 1: O Processo do Intraempreendedorismo



Fonte: Dornelas (2015)



No começo do processo do intraempreendedorismo, normalmente os processos vão sofrer influências voltadas tanto para as características organizacionais quanto pelas individuais. Quando se decide em agir de uma forma empreendedora, se inicia o processo, partindo depois para a análise das oportunidades, fazendo o planejamento do projeto e assim colocando-o em prática, através das ações que são necessárias para que seja implementada as ideias (FELICIANO, 2019).

Portanto, o valor e a força trazida pelo intraempreendedorismo se dá pelo fato de que ele permite às organizações criarem uma vantagem competitiva, sustentável e muito atraente. Antes de tomarem essa iniciativa, precisam definir com uma certa clareza e objetividade o que pretendem alcançar, ou seja a criação de linhas estratégicas que sejam robustas e ponderadas, para que assim todos os envolvidos se sintam identificados aos projetos a serem realizados com características inovadoras. É necessário que toda organização participe do processo, todos os colaboradores precisam ser convocados, independente das responsabilidades e funções que exercem. Sendo assim, qualquer ideia de novos produtos, serviços ou de soluções inovadoras, precisam ser aceitas pela organização, independentemente da origem, proporcionando ao colaborador espaço e valor para que as contribuições dela para com a organização impactam positivamente para juntos alcançar o sucesso da empresa (ABREU, 2018).

Dessa forma, reforça-se a importância em atrelar o estudo do intraempreendedorismo ao estudo da temática da inovação.

### 2.3 INTRAEMPREENDEADORISMO E INOVAÇÃO

Sabe-se que, no ambiente competitivo e mutável presente atualmente, é importante com que as empresas pensem em formas de se diferenciar no mercado sendo a inovação uma importante estratégia utilizada (HADDAD,2010). Atrelado a esse conceito, entende-se que a prática da inovação está intrinsecamente relacionada à prática do empreendedorismo.

Para que a empresa se mantenha competitiva no mercado é necessário a criação de vantagens competitivas, por mais que seja complexo a sua implementação, por outro lado a sua utilização se torna necessária, para que assim ela possa competir com seus concorrentes, atuar e sobreviver no mercado em que é inserida (FILHO; PERESIN; NETO,2011).

Além disso, indica-se que, 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). Dessa forma, indica-se que o intraempreendedorismo pode ser responsável por estimular a inovação dentro das organizações por meio de potenciais novas oportunidades, aquisição de recursos, implementação, exploração e comercialização dos novos produtos ou serviços (MCFADZEAN ET AL., 2005).

O intraempreendedorismo tem seu foco direcionado para cada funcionário da organização e

sua capacidade de resolver problemas sozinho de forma empreendedora. O especialista desse tipo de empreendedorismo toma para si a função daquele funcionário que, dentro da organização, assume a responsabilidade de propiciar a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa (HASHIMOTO, 2006).

Relacionando a inovação com o intraempreendedorismo, os autores Antoncic e Hisrich (2001), estruturaram oito dimensões do intraempreendedorismo. Essas dimensões podem ser diretamente relacionadas com a definição de inovação e empreendedorismo de Schumpeter, onde levantaram diversos autores e teorias para buscar uma forma de definir e identificar com mais precisão o intraempreendedorismo e seus consequentes resultados em empresas empreendedoras.

Nessas dimensões, alguns estão relacionados às características pessoais dos intraempreendedores e outras se relacionam com o resultado palpável dos esforços do profissional dentro do negócio.

As oito dimensões são identificadas na forma de novos empreendimentos (new ventures), novos negócios (new business), inovações em processos (process innovativeness), inovações em produto ou serviço (product/ service innovativeness), auto renovação (self-renewal), competitividade agressiva (competitive aggressiveness), proatividade (proactiveness) e assumir riscos (risk taking) (ANTONCIC; HISRICH, 2001; SOLEIMANI ; SHAHNAZARI, 2013).

Em termos de dimensão do novo empreendimento, trata-se de um empreendimento de sucesso orientado para uma oportunidade que requer uma equipe ou recursos específicos que justifiquem a criação de uma nova entidade autônoma ou semiautônoma da empresa para o efeito. Exemplifica-se um projeto que exige novas frentes de produção para comercialização, cria novas empresas dentro e fora da estrutura física da empresa e exige mudanças na estrutura organizacional da empresa (ANTONCIC; HISRICH, 2001; VIEIRA, 2014).

Aspectos de novos negócios são observados quando há movimentos internos inexplicáveis que resultam na redefinição de produtos existentes para novos usos ou na manutenção da liderança de mercado, tais como: atualizações do produto ou descoberta de novos mercados e/ou usos para o mesmo produto. As características originais permanecem inalteradas ou levemente ajustadas, entrando assim em um mercado não entrado anteriormente pela empresa.

Quando se refere novos negócios, essa é uma mudança em uma estrutura existente, portanto, não representa uma mudança drástica na estrutura organizacional da empresa. É o resultado de um processo contínuo em resposta às mudanças do ambiente.

Ao contrário das inovações que mudam, ampliam ou transformam a estrutura organizacional, a dimensão inovação de processo é direcionada para novas propostas e mudanças nos processos produtivos internos de uma organização. É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Essa melhoria pode ser decorrente de observações dos trabalhadores diante de melhoria de seu trabalho. Os trabalhadores que possuem um comportamento empreendedor, bem como,

a empresa que permite que o trabalhador contribua com ideias, elabora um projeto de melhorias que pode ser implementando pela empresa gerando vantagens competitivas variadas (ANTONCIC; HISRICH, 2001; VIEIRA, 2014)..

Da mesma forma, a inovação em produtos ou serviços, como trazido por Antoncic e Hisrich (2001) e pelo Manual de Oslo, é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. O intraempreendedor também contribui com ideias acerca da introdução ou melhoria de produtos ou serviços. O auxílio do intraempreendedorismo na geração desse tipo de inovação proporciona uma vantagem competitiva perante a concorrência, bem como, contribui com a diferenciação da empresa no mercado.

A dimensão da competição agressiva também está, diretamente, relacionada ao aspecto de autorrenovação. Isso porque, depende de uma aprovação prévia da alta administração para manter uma postura competitiva agressiva em relação aos concorrentes diretos e ficar à frente dos demais, e ao marketing que investe fortemente em inovação. Otimização de produtos, processos, distribuição, vendas, etc. a fim de gerar e manter o máximo de lucro e vantagem competitiva no mercado (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Em relação à dimensão da proatividade, é importante ressaltar que essa dimensão desempenha um papel importante quando se trata da expertise empresarial interna que une a oportunidade identificada às ações que levam a inovação pretendida e a integração dessa oportunidade ao negócio. Essa característica é transportada para o setor corporativo e pode ser observada nos perfis das próprias empresas. As empresas desempenham um papel estratégico como pioneiras em novos mercados, donas de novos produtos ou tecnologias, abrindo espaço para inovação e oportunidade. Em ambos os casos, a proatividade desempenha um papel de olhar para o futuro, antecipar oportunidades e agir para maximizar os benefícios obtidos (VIEIRA, 2014).

Da mesma forma que a proatividade, a dimensão de assumir riscos possui relação tanto ao perfil do profissional quanto ao perfil da empresa em que trabalha. Assumir riscos é uma característica do comportamento empreendedor e, em relação ao intraempreendedorismo, o risco assumido do funcionário é menor. Os intraempreendedores que assumem riscos consideram- o como parte integrante do processo de inovação o que leva a uma vantagem competitiva real para a organização (LENZI, 2008).

Os projetos de inovação de longo prazo realmente desafiadores exigem um alto grau de conhecimento, comprometimento e risco, e os intraempreendedores e empresas orientadas para a inovação devem estar preparados para eles. Trabalhar com essa equação e pesar riscos, falhas e fracassos como parte do processo de novas descobertas é fundamental para o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

### 3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos descritos no artigo, foram utilizadas as estratégias metodológicas qualitativas e bibliográficas. Entende-se que a pesquisa bibliográfica, tem como pré-requisito uma revisão da literatura, como toda pesquisa, porém seu conceito vai além, pois se origina de um conjunto ordenado de diversos procedimentos que buscam as soluções para o objeto que está sendo estudado, assim não podendo ser aleatório. A pesquisa bibliográfica pode ser compreendida como um procedimento metodológico importante para a aquisição do conhecimento científico, capaz de gerar, principalmente em temas pouco explorados, interpretações e hipóteses que poderão ser utilizados para a iniciação de outras pesquisas (LIMA, T.; MIOTO, R.; 2007). Portanto, a investigação das soluções, envolvem também a elaboração de um instrumento que permita selecionar os conceitos, temas e reflexões relevantes das obras escolhidas, a partir disso acaba estabelecendo uma melhor compreensão do objeto de estudo (LIMA, T.; MIOTO, R.; 2007). No caso deste artigo, a estratégia proporcionou uma aproximação e compreensão do tema proposto a fim de discutir e relacionar os temas visto que foi realizada a partir da pesquisa em livros, monografias, dissertações, teses de doutorado, artigos científicos.

Em relação à pesquisa qualitativa, os dados coletados são de natureza interpretativa e semântica, ou seja, nomeiam objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significado (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; POUPART, 2012). Nas pesquisas qualitativas costuma-se ter uma movimentação entre observação, reflexão e interpretação de acordo com o andamento da análise. Neste artigo, auxiliou na reflexão e interpretação da discussão do estudo.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com a revisão da literatura acerca da temática do empreendedorismo, existem características fundamentais dos empreendedores as quais são o alicerce para a atuação e vantagem competitividade da empresa.

É necessário com que essas características empreendedoras sejam evidenciadas e debatidas com profundidade, visto que essas características estabelecem um espaço de interação e de aprendizado prático, essencial para a formação empreendedora.

O psicólogo David McClelland foi um dos pesquisadores de maior reconhecimento e destaque nessa área. O pesquisador analisou em diversos países e contextos a perspectiva comportamental do empreendedor. Em um dos de seus estudos, McClelland concluiu que fatores como o número de trabalhos anteriores ou de negócios iniciados, ou o fato de se ter membros na família que já são empreendedores bem como o nível de escolaridade do indivíduo não são fatores determinantes para o sucesso empresarial.

Diante deste contexto encontrado pelo pesquisador, o mesmo concluiu então que não é a posição social do sujeito que interferirá em suas chances de ser um empreendedor bem-sucedidos, mas realmente as suas características de personalidade ou habilidades pessoais que impulsionarão o mesmo a busca de

seus objetivos e sonhos. Dessa forma, o autor agrupou os comportamentais empreendedoras comportamentos empreendedores em três principais competência pessoais, sendo elas: realização, planejamento e poder. Na fase de realização encontra-se as características de busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento. Na fase de planejamento e poder tem-se a busca de informações, estabelecimentos das metas, planejamento e monitoramento sistemáticos. O indivíduo pode encontrar desafios no momento de empreender se não possuir e aplicar corretamente essas características empreendedoras.

Além da importância do comportamento empreendedor, outra variável influenciadora da atuação das empresas no mercado é a inovação. Sabe-se que as empresas atuam em um ambiente dinâmico e competitivo e para isso precisam atuar uma cultura e perfil inovador. Segundo estudos, as empresas que possuem colaboradores com características empreendedoras possuem um ambiente com mais chances de inovação e vantagem competitiva. Esses colaboradores são nomeados pela literatura de intraempreendedores.

Indica-se que o intraempreendedorismo é um indicador chave do crescimento de uma empresa. Empresas que fomentam estruturas organizacionais e valores que fomentam a atividade interna são mais propensas a prosperar do que organizações com menos recursos. Intraempreendedorismo significa fazer novos negócios, ser inovador, renovar-se constantemente e ser proativo. O intraempreendedorismo é ainda mais importante para o crescimento e lucratividade das organizações existentes. Acrescenta-se que o intraempreendedorismo ajuda na potencialização dos comportamentos das pessoas, pelo ato de empreender no ambiente organizacional, sendo praticado por um ou mais indivíduos que buscam as inovações em processos, produtos e serviços, podendo ser estrutural ou estratégico para a entrada em novos mercados e auxiliando no desenvolvimento de novas empresas.

O comportamento intraempreendedor pode ser desenvolvido através da análise completa que possui da organização e do mercado em que ela atua, os comportamentos podem ser influenciados pelo desenvolvimento dos acontecimentos cotidianos, instigando algumas pessoas a buscarem estratégias que as possa beneficiar dentro da empresa, e que sua ideia seja compartilhada e utilizada de uma forma que venha a intervir na estrutura gerencial da organização. Dessa forma, os autores estudaram e elencaram oito dimensões do intraempreendedorismo, sendo, novos empreendimentos, novos negócios, inovações em processos, inovações em produto ou serviço, auto renovação, competitividade agressiva, proatividade e assumir riscos (ANTONCIC E HISRICH, 2001). Essas dimensões envolvem o perfil intraempreendedor e os aspectos da inovação.

Importante ressaltar que o conceito do intraempreendedorismo surgiu a décadas, porém, ainda pouco utilizado nas empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o intraempreendedorismo é utilizado como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, auxiliando em práticas inovadoras que levam a empresa a alcançar vantagem competitiva no mercado. O funcionário deixa de somente realizar suas funções rotineiras conforme o cargo e sim começam a desenvolver uma visão empreendedora para o sucesso da organização, colaboram para o crescimento através da implementação de práticas diferenciadas que proporciona maior destaque no mercado em que está atuando.

Em alguns casos, as oportunidades de inovação surgem quando repensamos a forma como olhamos para algo e, neste sentido, o intraempreendedor que possuem os comportamentos visto neste artigo, consegue auxiliar as empresas na atuação da mesma no mercado proporcionando vantagem competitiva.

As empresas com cultura e perfil inovador necessitam de profissionais com características e comportamentos empreendedores. Neste sentido, percebe-se que as próprias organizações estimulam e criam ambientes para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, José Feliciano. Impacto do intraempreendedorismo nas organizações. *In: ATAS IV Encontro Científico da UI&D*, 2018. Santarém. **Anais[...]** Santarém: Unidade de Investigação e Desenvolvimento, 2018.p.69-82.
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- DE PAULA, Roberta Manfron; DE ALMEIDA, Flávia Larissa Bandeira Guedes. O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações, *In XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*, 2015, **Anais [...]** Vale do Paraíba, 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Innovation and Entrepreneurship. **Harper & Row**, New York, NY. 1985
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios edição comemorativa de 10 anos. Rio de Janeiro: Elsevier Campos, 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: Como ser Empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa. 3a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FELICIANO, Felipe Kupka et al. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras**, 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/214301/PEGC0610-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 de novembro de 2022.
- FILHO, Valdir Antônio Vitorino; PERESIN, Glenda Leite; NETO, Mário Sacomano. Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. **In: Congresso virtual brasileiro–administração (convibra)**, VIII, 2011.
- FORTES, Fernando Ziesmann; MARTENS, Cristina Dai Prá. O comportamento intraempreendedor sob a luz da teoria das demandas e recursos de trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista gestão e desenvolvimento**, v. 19, n. 2, p. 183-207, 2022.
- HADDAD, Evelyn Witt. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana**, 2010.
- KRÜGER, Cristiane; MINELLO, Ítalo Fernando. As características comportamentais empreendedoras dos estudantes de graduação. **Revista Alcance**, v. 25, n. 2, p. 142-160, 2018.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva,2006.
- LENZI, Fernando Cesar. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.
- LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na

construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálysis**, v. 10, p. 37-45, 2007.

LÜDKE, Menga.; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MCFADZEAN, Elspeth; O'LOUGHLIN, Andrew; SHAW, Elizabeth. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. **European Journal of Innovation Management**, vol. 8 Iss 3 pp. 350 – 372, 2005.

McCLELLAND, David. **The Achieving Society**, Van Nostrand, Princeton NJ, 1961

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

**PINCHOT, Gifford.; PELLMAN, Ron.** Intraempreendedorismo na prática: **um guia de inovação nos negócios**. Elsevier, 2004.

POUPART, Jean. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 330-359, 2011.

ROSA, Fábio Medeiros da. **Comportamento empreendedor e o Capital Cultural: impacto do ambiente social nas características do comportamento empreendedor de empresários na cidade do Rio de Janeiro**. 2013. 138 p. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV.

SCHUMPETER, Joseph 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, Kelsen. Arcangelo. Ferreira. **Determinantes Comportamentais e Socioeconômicos da propensão a empreender de concludentes de administração em IES de Teresina – Piauí**. 2009. 144 p. Tese (Mestrado) – Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2009.

SOLEIMANI, Maryam; SHAHNAZARI, Ali. Studying effective factors on corporate entrepreneurship: Representing a model. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v. 5, n. 4, p. 1309-1316, 2013.

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

VIEIRA, Carla Daniella Komora et al. **Intraempreendedorismo na L'Oréal do Brasil: um estudo de caso**. 2016. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2030>. Acesso em: 16.nov.2022

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