

## COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: HÁ DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES?

### **Vânia Maria Jorge Nassif**

Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pós-doutorando na Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

[vania.nassif@uol.com.br](mailto:vania.nassif@uol.com.br) (Brasil)

### **Tales Andreassi**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor da Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP

[tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br) (Brasil)

### **Fabiola Simões**

Aluna de Iniciação Científica da Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE

[fabiola\\_simao@yahoo.com.br](mailto:fabiola_simao@yahoo.com.br) (Brasil)

## RESUMO

Competências empreendedoras são vistas como importantes para o crescimento e sucesso do negócio. O objetivo desta pesquisa é, portanto, identificar se há competências que distinguem empreendedores de intraempreendedores. Embora a literatura diferencie empreendedores de intraempreendedores sob diferentes perspectivas, neste artigo o empreendedor é considerado aquele que abre e gerencia seu negócio, enquanto o intraempreendedor será discutido à luz de Steverson e Jarillo (1990) como pessoas dentro das organizações que perseguem oportunidades independentes dos recursos que controlam. A pesquisa é qualitativa básica, de natureza exploratória, cujo instrumento de coleta de dados é a entrevista apoiada em um roteiro semiestruturado, elaborado para os dois grupos de respondentes. Participaram da pesquisa 13 pessoas, sete homens e seis mulheres, identificados como empreendedores e intraempreendedores. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme abordagem de Bardin (1977), organizado em seis categorias de respostas. As categorias foram analisadas e discutidas a partir dos constructos desenvolvidos por diferentes modelos de competências empreendedoras. Os resultados apontam diferenças e similaridades entre os grupos, identificando que os empreendedores possuem competências distintas dos intraempreendedores e são focadas em diferentes variáveis que influenciaram a vida deles, tais como motivações pessoais, diferentes maneiras de dirigirem seus negócios, apoio da família e a construção de suas carreiras profissionais.

**Palavras-chave:** Empreendedor; Intraempreendedor; Competências empreendedoras.

## 1 INTRODUÇÃO

Discussões acerca do papel do empreendedor e do intraempreendedor têm chamado atenção de pesquisadores, acadêmicos e também de empresários. Não obstante esses atores sociais terem demonstrado valor e potencialidade em diferentes esferas da economia e, por consequência, no mercado, estudos que os diferenciem em relação às suas competências necessitam aprofundamento e melhor compreensão.

O empreendedorismo, por sua vez, também é visto sob diferentes vértices. Ao que tudo indica, as proposições de Stevenson e Jarillo (1990) vêm trazendo contribuições significativas quando apresentam o empreendedorismo sob três escolas. A econômica, que se volta para os resultados da atividade empreendedora; a psicológica, que foca a atenção no ator social – empreendedor; e a administrativa, que procura identificar os diferentes procedimentos voltados à gestão do empreendedor. Outra contribuição apresentada por Cunnigham e Lischeron (1991) amplia essa visão do empreendedorismo com a apresentação de seis escolas, e cada uma delas pode ser entendida e usada de acordo com interesses que contribuem com estudos sobre características pessoais, oportunidades, gerenciamento e, nesse grupo, os autores incluem a escola corporativa, segundo a qual as habilidades empreendedoras podem ser úteis para as organizações. Por sua vez, Julien (2010) propõe quatro perspectivas para distinguir o empreendedorismo individual, são elas: 1) as que se referirem à criação de uma empresa nova inovadora; 2) as que se direcionam à criação de empresa a partir da reprodução ou imitação de outras organizações; 3) as que mencionam à retomada de uma empresa existente com a introdução de mudanças e, 4) as que visam ampliar o mercado de organizações estabelecidas por meio do intraempreendedorismo.

Caminhando sobre essas reflexões e procurando dar sentido nas possíveis diferenças entre empreendedor e intraempreendedor, encontra-se Venkataraman (1989) e Legge e Hindle (2004) que relacionam o empreendedorismo ao processo de identificação de oportunidades por meio de uma abordagem criativa. Os autores afirmam que, do ponto de vista dos empreendedores, o controle desses recursos é restrito quando se tem uma nova ideia para a geração de um novo negócio. Esse pressuposto admite que, para que empreendedores e intraempreendedores prosperem em seus negócios, necessitam contar com competências distintas para o alcance de seus objetivos. Trata-se de um tema bem explorado, do ponto de vista científico, entretanto, pouco se sabe de suas aplicações no contexto de trabalho no cotidiano.

A outra vertente do presente estudo se volta para as competências empreendedoras. Procurar entender se empreendedores apresentam diferentes competências em relação aos intraempreendedores tornou-se um desafio pelas características próximas que essas pessoas apresentam. Não obstante a procura por similaridades ou diferenças, a oportunidade de identificar as competências desses dois grupos poderá trazer contribuições interessantes para estudos nessa temática. Em um país emergente como o Brasil, há de se atentar ao fato de que os empreendedores fazem parte de um importante grupo que pode gerar crescimento econômico no país ao considerar a responsabilidade que esses atores sociais representam na sociedade. Não basta entender, isoladamente, o empreendedorismo como uma força propulsora da economia (Schumpeter, 1947, 1983, 1995) ou mesmo como um sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor (Weber, 2004; McClelland, 1971). Há de se procurar entender esses pressupostos à luz do movimento e das ações desses atores sociais, fora ou dentro das organizações, compreendendo o que e quais são as competências que os mobilizam em suas atividades.

Este artigo apresenta, primeiramente, uma revisão da literatura procurando identificar as discussões que permeiam empreendedor e intraempreendedor, no que diz respeito ao perfil, competências, motivações e capacidade de realização. Ser empreendedor não significa unicamente estar à frente de um novo negócio, mas também estar presente em corporações liderando projetos capazes de intensificar e inovar os negócios. Este perfil é intitulado de intraempreendedor (Pinchot, 1987).

O papel desses indivíduos na sociedade tem sido visto como similares, porém o contexto e os ambientes é que os diferenciam e fazem com que sejam vistos de formas diferentes. Outro ponto a ser discutido refere-se às competências de empreendedores e de intraempreendedores, procurando por diferenças e semelhanças nas ações e tipos de competências. O parâmetro para analisar e fundamentar os resultados da pesquisa focou nas competências empreendedoras desenvolvidas por Man e Lau (2000), procurando oferecer um caráter inovador nas reflexões da presente pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EMPREENDEDORISMOS, EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo vem sendo objeto de pesquisa de muitos estudiosos que procuram entender a complexidade desse fenômeno. Hisrich e Peters (2004) citam o empreendedorismo como o

processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforços necessários para sua realização. Conforme citado acima, Julien (2010) propõe quatro perspectivas, enfatizando diferentes perspectivas de entender o mesmo fenômeno, como a criação de uma nova empresa inovadora, aquelas que reproduzem ou imitam outras organizações, outras que retomam uma empresa existente com a introdução de mudanças e ainda aquelas que visam ampliar o mercado de organizações estabelecidas por meio do intraempreendedorismo.

Baron (2007) corrobora quando diz que o empreendedorismo surge com a percepção de oportunidades para criar novos produtos ou serviços e que possui raízes importantes na economia, nas ciências do comportamento e na sociologia. Já Longenecker *et al.* (1997) identificaram três elementos que seriam a essência do empreendedorismo em sua atividade: a inovação, o risco e a autonomia. Para uma atividade empreendedora, a liberdade é um fator fundamental para a concretização dos objetivos do empreendimento, aliado aos recursos, às estratégias de ação, como também a busca de oportunidades relevantes ao negócio. Porém, em relação ao trabalho desempenhado, liberdade não significa uma atividade individual, mas a junção de forças no desenvolvimento de um projeto. Farrel (1993) corrobora ao explicar que há diferentes tipos de liberdade, como a liberdade para agir, errar, tentar, escolher e arriscar, como um importante conjunto para que os anseios do empreendedor possam abandonar a subjetividade e ganhar a realidade da economia. Entretanto, estes elementos somente classificam o empreendedorismo quando identificados em conjunto, pois, sozinhos, podem qualificar características de um executivo (Hashimoto, 2006).

Filion (1997) faz uma distinção entre as escolas de pensamento do empreendedorismo, propondo dois grandes grupos, os economistas e os comportamentalistas. O autor chama de economistas os que se interessam em entender a importância do empreendedor como força motriz do sistema econômico. Para Shumpeter (1985), a essência do empreendedorismo é a inovação que implica a percepção e exploração de novas oportunidades de negócio. A inovação e a novidade estão intrínsecas à definição de empreendedorismo ao se considerar a concepção, a proposição ou a realização de algo novo. O grau de inovação trazida por um novo negócio, processo, produto e afins, é um dos determinantes da intensidade do empreendedorismo e, inerente à inovação há o risco, pois faz crer que nem todos os elementos ligados a ele sejam conhecidos (Hisrich e Peters (2004); Houaiss, 2004). Esses autores, acrescidos dos pressupostos de Hashimoto (2006), pontuam que o risco significa uma conjunção entre os fatores ameaça, probabilidade e impacto. Quanto maiores esses elementos, maior será o risco, ou seja, a insegurança determina o grau do risco. Outros elementos presentes nas ações são a incerteza e a complexidade que podem ser fatores determinantes para a falta de segurança. Na visão comportamentalista os trabalhos se concentraram nas características criativas e intuitivas dos

empreendedores, investigando quem é o empreendedor e quais são suas características. Weber (2004) procura identificar o sistema de valores dos empreendedores, a relação da pessoa com o trabalho, a necessidade de realização e a percepção do lucro como resultado legítimo do esforço pessoal. McClelland, pesquisador que cobre o período de 1950 a 1980, dá atenção às realizações como característica elementar do empreendedor e enfatiza o comportamento psicológico e social desses atores, discutindo o fenômeno da motivação, marcante na personalidade do indivíduo empreendedor. Filion (1999) aponta McClelland como o autor que efetivamente lançou as bases para a vertente comportamentalista das pesquisas em Empreendedorismo, além de demonstrar grande interesse no estudo da atividade dos gerentes de grandes corporações. Hisrich e Peters (2004) afirmam que pesquisadores concordam que o empreendedor está envolto em inúmeras características que incluem: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, aceitar o risco ou o fracasso, ser corajoso dentre outras. Revestido de tantos adjetivos, como inovador, perseverante, desafiador, entre outros, uma importante característica se faz presente e, que de alguma forma, o torna diferente – a busca de independência (Basso, Legrain *et al.*, 2004) que surge também como um dos seus atributos, contribuindo para que o empreendedor faça as coisas a seu modo. Hisrich e Peters (2004) citam a necessidade de realização do empreendedor e acrescenta o trabalho de McClelland (1961) que identificou três características psicológicas que são inerentes a esse desejo; são elas: (1) responsabilidade individual para resolver problemas, estabelecer metas e atingi-las por meio de seu próprio esforço; (2) aceitação de riscos moderados como uma função da habilidade e não do acaso; e (3) conhecimento dos resultados da realização da tarefa.

Uma nova empresa nasce do desejo do fundador, que, segundo Hisrich e Peters (2004), é resultado de fatores que participam da construção do indivíduo, como: cultura, subcultura, família, professores e colegas. As influências começam na infância, cujos valores e personalidade são construídos. Envolvendo esses fatos, o ambiente e a instalação do negócio são fatores que requerem importante tomada de decisão, considerando questões de infraestrutura, estabilidade econômica, impostos dentre outras, cujo objetivo é viabilizar a realização do empreendimento.

Direcionando a lente para dentro do contexto das organizações, pode-se deparar com a presença de um profissional com as características acima discutidas. As terminologias usadas para distinguir o intraempreendedorismo do empreendedorismo corporativo são repletas de controvérsias. Percebe-se claramente uma sobreposição nas definições, procurando explicar diferentes processos com a mesma proposição. Embora Pinchot (1985), criador do termo *intrapreneurship*, tenha conferido à palavra o significado de toda a atividade da organização, incluindo funções administrativas, não ligadas diretamente ao negócio, Antoncic e Hisrich (2003) pontuam que o empreendedorismo corporativo é o

empreendedorismo dentro de empresas já existentes e que o processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades cria valor por meio da inovação, independentemente dos recursos disponíveis. Já o intraempreendedorismo, visto como uma das formas de empreendedorismo corporativo (Hashimoto (2009), é tido por Stevenson e Jarillo (1990) como empreendedorismo em empresas existentes, a partir de um processo no qual os funcionários perseguem oportunidades independentes dos recursos que controlam.

As organizações com este perfil são aquelas que conseguem se esquivar do comum ciclo de vida, não envelhecendo em virtude de métodos tradicionais, procurando não entrar em processos rotineiros e acomodados (Hashimoto, 2006). Esse autor pontua ainda que as atividades intraempreendedoras são aquelas que indicam “(...) qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista” (Hashimoto, 2006, p. 14). Os apontamentos de Jones e Butler (1992) mostram que, dentro desse escopo, funcionários identificam imperfeições criadas pelo desequilíbrio da distribuição de informações e agem para identificar oportunidades nessas imperfeições, obtendo vantagens financeiras ao explorá-las.

Para conectar ganhos e perdas, ações e reações desses indivíduos, tanto dentro como fora da organização, este estudo se pauta também em pesquisar as características pessoais desses atores sociais.

## 2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Competência pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas.

Segundo Hisrich e Peters (2004), as habilidades exigidas aos empreendedores podem ser classificadas em três principais áreas: técnica, administrativa e empreendedora pessoal. A primeira área abrange posturas pessoais e profissionais, importantes para o desenvolvimento do trabalho em equipe e *know-how* técnico. Quanto à habilidade administrativa, refere-se àquelas voltadas para tomada de decisões em atividades mais específicas, e as pessoais são de cunho comportamental, relacionadas à capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças. Mitchelmore e Rowley (2009) fizeram um trabalho sobre revisão da literatura a respeito de competências e competências empreendedoras, estas propiciam uma visão mais integrada, independentemente do ambiente de trabalho, setores e ramos de atuação.

Man e Lau (2000), sintetizadores dos estudos de competências empreendedoras, são apontados como pioneiros nesse tema. Os autores detectam seis tipos de competências: *oportunidade* (identificação, avaliação e busca), *relacionamento* (construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança), *conceituais* (pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos), *administrativas e organizadoras* (planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle), *estratégicas* (visão, fixação e avaliação de objetivos e posição de mercado, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos) *comprometimento* (com os objetivos de longo prazo, com os empregados, com crenças e valores com objetivos pessoais e devoção ao trabalho), e *competências de apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal* (aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações e stress, manutenção da integridade). Em 2005, esses autores ampliaram esse conjunto para dez competências, contemplando a competência de *aprendizagem* (capacidade dos empreendedores de aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas por meio da aquisição de novos conhecimentos), *relacionamento* (capaz de criar e fortalecer uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros), *inovação* (capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possível, por meio da ampliação e reconfiguração para cada cliente dos elementos adaptáveis de cada serviço oferecido), e *sociais* (capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com *stakeholders*, de utilização das redes sociais para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou obtenção de recursos e capacidades específicas para o empreendimento).

De forma complementar, Cheetam e Chivers (1996) apresentam um modelo de competências profissionais que procura contemplar elementos coerentes de algumas abordagens distintas de estudos de competências já realizados. Nesse modelo, ficam identificados quatro componentes-chave de competências profissionais que compõem o que os autores definem como o “coração” do modelo, a saber: *conhecimento/competências cognitivas* (definido como a posse dos conhecimentos relacionados ao trabalho e a habilidade de/para colocá-los em uso efetivo), *competências funcionais* (a habilidade de desempenhar efetivamente certas tarefas, de forma a produzir determinados resultados), *competências pessoais* ou *comportamentais* (visto como a habilidade de adotar comportamentos adequados às situações de trabalho, também presente no modelo de Man e Lau (2005)), e *competências de valores e ética* (posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade de fazer julgamentos claros neles baseados, em situações relacionadas ao trabalho).

Godoy *et al.* (2006), a partir do modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (1996, 1998) e com base em estudo realizado com os alunos de curso de graduação de Administração, chegaram a um modelo que considera quatro dimensões de competências, quais sejam: *social* – equivalente ao que Fleury e Fleury (2001) chamaram de competências sociais e Cheetham e Chivers (1998) e Man e Lau (2005), de competência pessoal ou comportamental; *solução de problemas* – capacidade de aplicar conhecimentos variados em diferentes situações, segundo o modelo proposto por Cheetham e Chivers (1998); *técnico-profissionais* – presentes em Fleury e Fleury (2001) e relacionadas à competência funcional de Cheetham e Chivers (1998) e nas competências administrativas e organizadoras de Man e Lau (2000); e *competências básicas* – que influenciam as outras três, englobando comunicação, análise, raciocínio lógico e reflexão, relacionadas às metacompetências no modelo de Cheetham e Chivers (1998).

Esses modelos e seus pressupostos serviram de apoio e inspiração para analisar os resultados da presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisar, segundo Booth *et al.* (2005), é reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema. Esta pesquisa teve por objetivo identificar se as competências empreendedoras são distintas entre o grupo de empreendedores e intraempreendedores. Para tal, optou-se pelo método qualitativo básico que se mostrou mais adequado para analisar situações complexas e particulares, procurando descrever determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo processos vividos pelos respondentes da pesquisa e possibilitando em maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson, 1999).

Para Flick (2004), em um estudo qualitativo, a questão da amostragem se refere à seleção das pessoas que irão compor o grupo do estudo. Participaram desta pesquisa 13 pessoas, e os critérios para a seleção foram: **para os empreendedores** – que tivessem empresa própria, que fossem os fundadores, estabelecidos em São Paulo, atuando na área de serviços ou comércio, homens ou mulheres; **para os intraempreendedores** – profissionais de empresas, indicados pelos superiores, com perfil intraempreendedor, marcado por suas ações e, finalmente, por acessibilidade.

A dificuldade para a realização desta pesquisa foi encontrar pessoas com o perfil desejado para responder ao problema de pesquisa e que tivessem disponibilidade para participar dela. O processo de

*network* foi fundamental, corroborando com a apresentação da proposta da pesquisa, permitindo a realização da pesquisa de campo com as pessoas que se dispuseram a colaborar para a sua realização.

Há diversas formas de coletar dados de pesquisa. Para Cervo e Bervian (2002), um dos instrumentos de coleta de dados mais usados em pesquisa qualitativa é a entrevista, instrumento eleito desta pesquisa. Para tal, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado com um núcleo comum e com particularidades, considerando as duas categorias, empreendedores e intraempreendedores. As 13 entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, para o melhor aproveitamento de seu conteúdo e, assim, a organização das categorias de respostas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente no próprio local de trabalho dos respondentes e transcorreram num clima agradável, descontraído e receptivo. Algumas sofreram interrupções por serem realizadas no horário comercial, mas não houve prejuízo nas respostas, tampouco no encaminhamento da pesquisa. Terminada as transcrições, os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Consoante com a proposta de Bardin (1977), os três procedimentos metodológicos da análise de conteúdo foram seguidos rigorosamente: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A técnica também auxiliou na compreensão objetiva da fala dos entrevistados, evitando a compreensão espontânea, intuitiva, e livre por parte dos pesquisadores, ajudando a diminuir o risco de se gerar material com conteúdo superficial e de se realizar inferência desprovida de fundamentação lógica e estruturada. Após esse trabalho, o material foi codificado e organizado em categorias de respostas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### ***Perfil dos Respondentes***

Participaram da pesquisa 13 pessoas: sete do sexo masculino e seis do sexo feminino. Com o intuito de preservar a identidade dos respondentes, doravante eles serão referenciados como IE1, IE2, IE3, IE4, IE5, IE6 e IE7 para os intraempreendedores, que são três homens e quatro mulheres. E os empreendedores serão E1, E2, E3, E4, E5, E6, contando com quatro homens e duas mulheres. Quanto à escolaridade, prevalece o grau superior completo (nove), destes, um com pós-graduação. Três participantes têm superior incompleto e ainda um concluiu o ensino médio. A faixa etária variou entre 30 e 57 anos, 11 casados e dois solteiros. O tempo de atividade profissional para os intraempreendedores variou entre 3 e 17 anos, seis empresas são de pequeno porte e uma de médio

porte. Para os empreendedores, essa variação ficou entre 4 e 13 anos e todas são de pequeno porte. Quanto à natureza das empresas, dez são de serviços e três do setor industrial.

### ***Categoria de Respostas***

As categorias de respostas foram organizadas com base nos objetivos da pesquisa e analisadas à luz das competências descritas pelo modelo de Man e Lau (2005). Embora a proposição de Man e Lau em sua última versão de 2005 tenha ampliado seu modelo de seis para dez competências empreendedoras, as respostas foram agrupadas e analisadas em seis categorias, ao observar a confluência existente entre as respostas. E, na medida do possível, as discussões foram complementadas com os modelos de Cheetam e Chivers (1998) e Godoy *et al.* (2006). Discute-se, ainda, os conceitos de empreendedor, intraempreendedor e de competência sob a ótica dos respondentes da pesquisa.

Iniciando pelo conceito de empreendedor, depreende-se que os respondentes da pesquisa conceituam esse ator social como uma pessoa que está no centro da atividade, é pioneiro nos seus afazeres e tem objetivos claros e definidos em sua vida. Afirmam que promove, de maneira diferente dos demais, o desenvolvimento de suas atividades por centrar-se em buscar oportunidades e novos horizontes, sem nunca se limitar. No que tange ao conceito de intraempreendedor, os respondentes têm clareza de que se trata de uma pessoa que tem empresa ou trabalha em uma cujo perfil e comportamento é o de um empreendedor. Pontuam que o intraempreendedor é aquele que assume o risco e erros ao realizar atividades sem medo, por ter respaldo da empresa. Julgam-no capaz de captar recursos para realizar seus sonhos e projetos, além de ser exímio inovador. Esse perfil definido pelos respondentes corrobora com vários estudiosos da área, sobretudo aqueles focados mais fortemente no comportamento do intraempreendedor (Basso e Legrain (2004); Hisrich e Peters (2004); Stevenson e Jarillo (1990) e Hashimoto (2009).

Quanto ao conceito de competência e competência empreendedora, percebem-se diferentes pontos de vista entre os respondentes, divergindo de conceitos estudados na literatura, como, por exemplo, para IE1, IE5, IE7, E3, E4, competência está relacionada à capacidade do indivíduo de ter paciência, força de vontade, nome limpo no comércio, ser honesto e aceitar desafios. Em relação aos conceitos recorrentes em estudos científicos, E1, E2, E5, E6, IE2, IE3, IE4 e IE6 concordam que as competências do intraempreendedor e do empreendedor estão relacionadas à capacidade de liderar e desenvolver pessoas, identificar oportunidades e ter visão de negócios, serem inventivos para captar recursos e realizar objetivos e sonhos, como pode ser observado em Man e Lau (2005), Godoy *et al.* (2006) e Cheetam e Chivers (1998).

As respostas foram categorizadas à luz das competências empreendedoras de Man e Lau (2005) e analisadas com base nas referências citadas na presente pesquisa.

### ***Categorias de respostas***

A primeira categoria diz respeito à competência de **oportunidade** considerada um ponto central do processo empreendedor e que envolve o aspecto de identificar a oportunidade, avaliá-la e desenvolvê-la. Obteve-se respostas como: *Sempre procuro saídas que possam melhorar nosso trabalho* [E1]; *Tem que estar sempre ligado pra enxergar oportunidades da sua vida. Tem que trabalhar para que elas apareçam* [E3]; *Ideias surgem ao conversar com as pessoas. Oportunidade hoje está relacionada ao cliente, entender qual é a necessidade dele* [IE5]; *As ideias surgem de insights. Pelas experiências anteriores que sei quando é uma oportunidade, vejo o tamanho do desafio, quanto maior, melhor é a oportunidade* [IE6].

Esses fragmentos de respostas dadas tanto por empreendedores quanto por intraempreendedores, homens e mulheres, deixam claro os pressupostos de Man e Lau (2000), além de demonstrar que essas condições têm relação direta com a sobrevivência do negócio (Hisrich e Peters (2004).

A segunda categoria de respostas refere-se à competência de **relacionamento**. Alguns depoimentos contribuem para esclarecer o que os respondentes pensam acerca desse constructo. *Seu negócio não vai pra frente sem a ajuda dos outros, ser amigo das pessoas pra ter uma relação duradoura* [E4]; *Tem que ter conhecimento, mas ele é gerado em cima de status. Para manter uma boa relação é preciso ser honesto e humilde. A minha equipe, eu construí com pessoas de minha confiança* [E1]; *Quem faz as coisas acontecerem são as pessoas, então você tem que cultivar dentro e fora da empresa. A relação tem que ter conteúdo, sincera e transparente* [E5]; *É preciso fazer um networking com cliente e fornecedor e ter jogo de cintura. Para relações duradouras tem que ser verdadeiro e apoiar as pessoas quando elas precisam* [IE5]; *Networking é a essência. Para ter relações importantes é preciso identificar qual é a necessidade do outro e aprender a lidar com conflitos* [IE7]; *Às vezes o networking é mais importante do que propaganda e para isso a pessoa precisa ser aberta a qualquer tipo de trabalho, ser flexível* [IE5].

O relacionamento é visto como a construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos, além de ser respaldado na confiança e na boa negociação (Man e Lau, 2005). A importância do *networking* foi unânime entre os respondentes como um elemento fundamental para a sustentação dos negócios tanto dos empreendedores como também dos intraempreendedores. Os dois grupos concordam que para construir relações é preciso existir apoio, confiança e conteúdo entre as pessoas,

além de terem mencionado a honestidade e a transparência nas relações, conforme Cheetam e Chivers (1996) na categoria *competências de valores e ética*.

No que se refere à competência **conceitual**, segunda categoria, abrange a importância do pensamento intuitivo, a capacidade de ter uma visão de diferentes ângulos além da necessidade de inovação e saber avaliar riscos. Foram observados os seguintes depoimentos: *Fiz uma mudança drástica de mudar de varejo para atacado. Corri riscos, mas foi necessário para continuar no mercado, usei da intuição e não perdi o foco, mudei meus objetivos [E2]; Uso muito minha intuição, tem oportunidades que não dá pra esperar, então você aposta. Os riscos são todos, pode dar certo ou errado, tem que ser forte e ter a mente ampla [E5]; Decido por meio de uma combinação dos fatos, dados e intuição. Participei de mudanças, fechamento de fábricas e integração. A empresa é pequena, mas preciso sempre inovar, tem que dar um ar de novo em tudo que é feito lá [E6]; Eu levo em consideração qual é a vontade do cliente. Sempre mudo bastante as coisas na empresa, mas isso nem sempre é bom. O principal risco que se corre é de não dar certo [IE4]; Eu prefiro usar somente dados concretos. O risco maior é de errar muito, tem que agir com cautela, mas tem que fazer [IE2].*

Observa-se que os empreendedores tendem a usar mais a intuição do que os intraempreendedores. Quanto ao risco, os intraempreendedores se mostraram mais preocupados que os empreendedores. Esses dados corroboram com McClelland (1961) que identificou três características psicológicas inerentes a esse desejo, são elas: (1) responsabilidade individual para resolver problemas, estabelecer metas e atingi-las por meio de seu próprio esforço; (2) aceitação de riscos moderados como uma função da habilidade e não do acaso; e (3) conhecimento dos resultados da realização da decisão tarefa. Além disso, confirma as competências de solução de problemas e básicas, conforme Godoy *et al.* (2006), sobretudo no quesito do raciocínio lógico na necessidade de reflexão, focando, ainda, a competência de inovação mencionada por Man e Lau (2005).

A terceira categoria de respostas, competência **administrativa**, está relacionada a planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle. Os depoimentos ilustram a experiência dessa competência entre os participantes da pesquisa. *Organizamos os recursos entre a gente. O entusiasmo de fazer dar certo motiva muito [E4]; Para tomar decisões depende do tamanho do investimento, mas tem autonomia. O propósito comum é o que mantém a empresa. A pessoa precisa ter um trabalho importante [E2]; Eu e minha equipe somos uma família sem pai e mãe e para tomar as decisões nos reunimos pra discutir. O que motiva uma pessoa é o fruto do trabalho, o resultado [E5]; Na empresa há divisão entre áreas e processos. O relacionamento com a equipe é muito bom, mas tem que saber que ninguém é seu amigo. Importa dinheiro no bolso [IE1]; Uma pessoa é motivada quando tem qualidade de vida e saber que você está levando benefícios a outras pessoas com o seu trabalho*

[IE6]; *Pra mim, um gestor deve dar abertura pra equipe dizer o que pensa. Meu trabalho tem cultura forte. A remuneração é um motivado. Na hora de delegar tem que ser próximo da equipe e nunca ser fora do perfil* [IE7].

A motivação para os empreendedores está mais relacionada com o trabalho e os resultados que eles trazem para o negócio. Já os intraempreendedores enfatizam metas, objetivos e a remuneração. Os empreendedores demonstram ter melhor relacionamento com a equipe, enquanto esses aspectos nessa categoria não foram evidenciados entre os intraempreendedores. A delegação de atividades para os empreendedores não se aplicou tanto, pois, nas respectivas empresas, por serem de pequeno porte, cada integrante já possui a sua função predeterminada. Para os intraempreendedores, a capacitação é o principal elemento a ser estudado para se delegar alguma responsabilidade. Longenecker *et al.* (1997) enfatizam a necessidade de comportamentos autônomos, principalmente em pequenas empresas, compartilhando com Farrel (1993) que explica a existência de diferentes tipos de liberdade, como a liberdade para agir, errar, tentar, escolher e arriscar, como um importante conjunto para que os anseios do empreendedor possam abandonar a subjetividade e ganhar a realidade da economia. Esse bloco de resultados converge para o que Cheetam e Chivers (1996) chamam de *competências funcionais* e o que Godoy *et al.* (2006) consideram *competências técnico-profissionais*.

A quarta categoria diz respeito à competência **estratégica** e contempla visão, fixação e avaliação de objetivos, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas, fixação e avaliação de posição de mercado, movimentação para alcance dos objetivos, uso de estatísticas, estimação de orçamento para a implementação das estratégias, controle de resultados estratégicos.

De acordo com os respondentes, para fazer a gestão de seus negócios, *tem que ficar ligado no curto, médio e longo prazo. A minha empresa é tudo pra mim* [E1]; *O curto, médio e longo prazo são importantes. A empresa hoje não significa nada pra mim. O maior desafio pra minha atuação é conseguir investimentos pras minhas ideias. Nesta empresa a cada trabalho que eu faço lá eu guardo de histórico pra usar em outra oportunidade. O concorrente que é ético vira parceiro* [E3]; *A empresa é a minha principal atividade, é meu foco de energia. As questões ambientais têm muito a ver com o meu trabalho, falamos muito de sustentabilidade, nos preocupamos bastante* [E2]; *A empresa significa o propósito de melhorar a vida das pessoas. Todas as empresas precisam zelar pela sustentabilidade, para suprir a necessidade de cada um. Eu me avalio o tempo todo* [E4]; *Na hora de tomar decisões ligo para o meu irmão ou pra minha mãe, pois confio muito neles. A minha empresa significa uma conquista que poucas pessoas conseguem. Eu planejo, mas não tenho tempo de avaliar. Para lidar com o concorrente, o melhor é não ficar parado, sempre pesquisar. Eu estimei budget, mas gastei*

*demais [IE6]; Eu fico no longo prazo, não gosto de rapidez. A empresa é a minha vida. Os desafios eles parecem, eu gosto de ver o dia a dia [IE2]; O foco de uma empresa é o lucro e isso significa estar atento ao curto e longo prazo. A minha empresa é a minha fonte de renda e minha preparação para a aposentadoria. Quando penso em uma atividade, eu já penso na pessoa que poderia fazer. Eu já cheguei a implementar um trabalho na empresa pra atender a um cliente [IE4]; A empresa pra mim foi a melhor oportunidade para eu me realizar profissionalmente. Corri atrás para me preparar [IE4].*

Percebe-se divergência no foco temporal entre as empresas. Ao que tudo indica, os empreendedores se mostram mais atentos no longo prazo, enquanto os intraempreendedores citaram os três como relevantes. O significado da empresa para os empreendedores tende a ser mais importante, quando colocam a empresa como tudo na vida deles, uma grande conquista. No caso dos intraempreendedores apenas dois deles dizem que a importância está relacionada à oportunidade profissional e, por meio dos serviços desenvolvidos, conseguem melhorias no campo pessoal e profissional. Esses argumentos são observados nas categorias de Cheetam e Chivers (1996) relacionadas ao *conhecimento e às competências cognitivas*, quando esses autores definem que os conhecimentos relacionados ao trabalho e à habilidade para colocá-los em uso efetivo são essenciais à organização, além de observar ainda em Godoy *et al.* (2006) que, na medida em que empreendedores e intraempreendedores buscam por *solução de problemas*, ampliam suas capacidades na aplicação de conhecimentos variados em diferentes situações.

A quinta categoria analisa a competência de **comprometimento**, que engloba a sustentação de esforço no início do negócio, comprometimento com os objetivos de longo prazo, devoção ao trabalho, comprometimento com os empregados, crenças e valores, objetivos pessoais, reinício após fracasso na busca de objetivos. *Eu abri a minha loja em plena crise, não tenho muita noção e pra mim ela significa a ganância do mundo. Fico umas nove horas no trabalho, de manhã eu faço tudo que tem que ser feito e a partir das 14 horas fico na loja. Pra atender alguém da equipe, não tem hora, é só aparecer. Essa malandragem de rua foi o que eu levei de aprendizado [E3]; A crise afetou sim meu negócio. No trabalho tento ao máximo não pular as refeições. O que mais me atrai para um trabalho é lidar com pessoas, cada uma te ensina algo [E6]; Como abri a loja há pouco tempo não sei se houve diferença com a crise. Dedico 13 horas por dia no trabalho. Sou muito paciente, persistente. Gosto de estar em contato com os clientes [IE2]; A crise não me impactou em nada até o momento. Eu fico no trabalho até as 17 horas, mas o trabalho continua na minha cabeça. Eu faço valer mais as minhas crenças e valores quando eu tenho um problema na frente. O meu maior aprendizado foi lidar com problemas sérios e aprender com as pessoas [IE3]; Eu dedico mais de 12 horas por dia ao trabalho. Eu anoto as minhas ideias, nos intervalos atendo os clientes e reservo tempo para colocar os projetos*

*em prática. Se alguém solicita a minha atenção, eu paro o que eu tô fazendo na hora. Eu procuro ser a mesma em todos os lugares, e procuro deixar claro minhas crenças e valores para que sejam entendidas pelas pessoas que comigo trabalham [IE1]; Por conta da crise estamos em redução de custos. Tenho que ficar só 8 horas por dia no trabalho, mas nunca consigo obedecer a essa regra. Os meus valores e crenças têm a ver com o meu local de trabalho. Já trabalhei em uma área que eu não me dei bem. O que me atrai é um trabalho bastante flexível e a remuneração que é inevitável. O meu maior aprendizado foi parar de ser imediatista [IE2]; No setor de bens de consumo a crise não impacta tanto. Eu dedico sempre mais de 12 horas por dia. Eu resolvo as coisas com minha equipe na hora. Eu faço valer meus valores e crenças o tempo todo e procuro levantar minha [meu] moral e a dos meus parceiros sempre que algo sai errado. Eu gosto de diversidade, que exijam criatividade e inovação [IE3]; A crise foi grave, mas está melhorando. Gosto de trabalhos com objetivos desafiadores e estratégias claras. Precisamos dar credibilidade e ter credibilidade [IE5].*

Percebe-se que para os intraempreendedores a crise impactou de modo mais profundo. Para os empreendedores, apenas um mencionou a gravidade de crise. Os intraempreendedores e empreendedores em média dedicam o mesmo tempo ao trabalho, ultrapassando o tempo previsto por lei, que configura 8 horas de trabalho. A atração pelo trabalho, para os empreendedores, está centrada na busca por atividades de que gostam e que se identificam, enquanto para os intraempreendedores, em sua maioria, fatores como salário, flexibilidade no relacionamento, desafios e credibilidade foram os quesitos mais apreciados.

A última competência, **apoio/pessoal**, está relacionada ao aprendizado, à adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações e stress, manutenção da integridade e, assim, seguem os relatos dos empreendedores. *Meu pai tem uma fábrica de bolsas da qual fiz parte. Fiz um curso de modelagem. Abri a empresa porque queria ter meu próprio negócio, nada foi planejado ou estudado para abrir e tinha pouco capital. Minha mãe trabalha com meu pai. Não me lembro de um momento difícil que tenha importância [E1]; Formei na FMU em Publicidade e fiz produção de filmes e vídeo e depois trabalhei com moda numa grande editora. Para abrir a empresa foi na raça. Meu pai é funcionário de banco e minha mãe, professora. A crise que passou esse tempo foi a mais difícil da minha vida [E2]; Sou casada, já morei no exterior. Tive mais de uma loja com meus pais e hoje tenho a minha, pois havia brigas na família. Tive uma educação rígida. Momentos difíceis existiram dois: quando meu pai teve um problema financeiro grave e quando meus avôs morreram [E3]; Trabalhei em banco, já tive uma empresa de audiometria, já gerenciei duas empresas ao mesmo tempo e tenho essa empresa há 6 meses. Meu pai é psicólogo, trabalha como vendedor, e minha mãe é aposentada e leciona em*

*faculdade. Tive uma educação maleável e com muita liberdade [E4]; Sou casado, e iniciei minhas atividades muito cedo. Estudei, fiz pós-graduação e sempre me dediquei a entender o mundo e as pessoas. Acho que sou muito reflexivo e intuitivo. Procuo sempre que posso consultar os conselhos da família. Adoro o que faço [E5]; Trabalhei muito tempo em casa. Os negócios da família entraram em crise então me vi na condição de buscar recursos para meu sustento. O trabalho me dá força e me vejo muito criativo [E6].*

O grupo de intraempreendedores obteve os seguintes relatos: *Fiz carreira numa ONG, estudei hotelaria, fui trabalhar numa empresa de produção de eventos e publicidade na internet e trabalhei em uma franquia americana [IE1]; Atuei como analista sênior, mas iniciei minha carreira como estagiária. Sinto apoiada pelos meus pais, mas sempre tomei decisões próprias. Dilemas ajudaram em meu crescimento [IE2]; Sempre morei longe da família, trabalhei em banco de investimentos, consultoria. Minha educação foi bem exigente, mas contribuíram para aprender a tomar decisões sozinhas [IE3]; Trabalhei em consultoria na área jurídica e hoje sou vice-presidente responsável pela parte química e pela comunicação da empresa. Fora da empresa procuro não pensar no trabalho, embora seja difícil desligar. Minha educação foi normal, mas sempre com muitas cobranças [IE4]; Trabalhei um tempo com meu pai e foi um período de muita aprendizagem. Mas quis buscar o meu espaço e tive apoio da família. Meu pai é exigente e mãe, mais flexível, que me ajudou a aprender a me virar na vida [IE5]; Sou muito ligado à família e reconheço que eles me ajudaram na caminhada profissional. Tenho reconhecimento e prestígio no trabalho e aprendi que é com dedicação que se vence na vida. Tive uma educação muito rígida por parte de meu pai e de minha mãe [IE6]; Considero-me uma pessoa de paz, que gosta de fazer amizade e relacionar-se com pessoas. Meu pai teve muita influência em todas as minhas decisões, mas soube respeitar pela experiência e saber que queria o melhor para mim. Tive uma educação muito rígida e protecionista [IE7].*

Os dados acima contribuíram para evidenciar possíveis diferenças entre empreendedores e intraempreendedores, considerando estilos de vida, facilidades e dificuldades para enfrentar os dilemas e desafios da vida. A maioria dos participantes, empreendedores e intraempreendedores, declarou ter tido uma vida difícil, educação rígida e, com ou sem apoio ou suporte da família, conquistaram um mundo do trabalho de maneira satisfatória. Todos se sentem pessoas de sucesso.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi o de identificar se há competências empreendedoras que distinguem empreendedores de intraempreendedores. A pesquisa mostrou que existem semelhanças e divergências entre empreendedores e intraempreendedores em relação às competências, entretanto, as diferenças são bem atenuantes. Pode-se verificar que os empreendedores são mais comprometidos afetivamente com suas empresas, além de elas terem muita importância na vida deles. Os tipos de preocupação entre os dois grupos são diferentes, observando que para o grupo dos empreendedores é fundamental que os negócios deem certo, com expectativas de progredir. A empresa é a razão da vida deles, se sentem comprometidos e responsáveis pelos negócios que estão à frente. No grupo de intraempreendedores, as preocupações estão mais localizadas no reconhecimento por parte da empresa e dos dirigentes, conquistas de prêmios, benefícios e remuneração, não obstante terem declarado o quanto gostam de seu trabalho e de sua atividade.

Outro ponto que distingue empreendedores de intraempreendedores refere-se àqueles que possuem empresas próprias e que tendem a se relacionar melhor com os funcionários e estão mais atentos aos investimentos de longo prazo. As competências apontadas pelos participantes apresentam algumas similaridades, tais como força de vontade para exercer as atividades e entusiasmo e motivação para gerir os negócios. O modo como eles enxergam as oportunidades mostrou diferenças; os empreendedores usam mais a intuição do que os intraempreendedores. Foram encontradas competências que distinguem empreendedores de intraempreendedores, mas o que chama a atenção são as variáveis que influenciaram a vida deles no período de construção da carreira profissional. O papel da família quer seja protetora e rígida, quer seja de pouca influência, é fator condicionante para as pessoas se sentirem seguras à frente dos negócios, mesmo em situações de crise. As motivações pessoais, o desafio de vencer e de se sobrepor às dificuldades, as ações baseadas em percepções pessoais e nas próprias crenças superam, para o grupo analisado, a busca do lucro como fim em si mesmo. Um dos pontos relevantes da pesquisa volta-se para o entendimento de como cada participante identificou oportunidades de negócio. Acredita-se que a busca por oportunidade e como a reconhecem é o que faz do intraempreendedor pessoa diferente na arena organizacional. Esses resultados sugerem continuidade na investigação tendo em vista a relevância para o campo de estudo, tanto na área de competências empreendedoras quanto na área de empreendedorismo e intraempreendedorismo. Evidentemente que outras variáveis devem ser incorporadas visando ampliar os objetivos e a aprendizagem dessa área de estudo. Como toda pesquisa, esta apresenta limites por não ser passível de generalização e pelo fato de contar com 13 participantes. Entretanto, traz contribuições interessantes

ao apresentar diferentes modelos propostos de competências empreendedoras para diferenciar empreendedores de intraempreendedores. Dessa forma, ressalta-se que esta pesquisa não tem um fim em si mesma. A proposta de aprofundamento deste estudo em outros grupos sociais pode sinalizar dados comprobatórios ou, ainda, divergentes do estudo em questão, contribuindo para o melhor entendimento das competências e da ação do empreendedor e do intraempreendedor enquanto agente social e organizacional.

## REFERÊNCIAS

ANTONCIC, H.; HISRICH, R. D.. *Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development*; v. 10, n. 1, ABI/INFORM Global, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

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

BASSO, O., LEGRAIN, T. (2004), « *La dynamique entrepreneuriale dans les grandes Groupes. Rapport de l'Institut de l'entreprise–Paris, document en ligne à l'adresse:* [www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs\\_PDF/travaux\\_reflexions/Notes\\_de\\_Institut/](http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/)

BOOTH, W.C; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M. *A arte da pesquisa*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 4 ed.. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHEETAM, G.; CHIVERS, G. *The reflective (and competent) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. Journal of European Industrial Training*, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model Professional competence, *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

CUNNINGHAM, J; LISCHERON, J. *Defining entrepreneurship*. Journal of Small Business Management, v.29, no.1, jan. 1991

FARREL, L.C. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, L. *From entrepreneurship to entreprenology*. In: *USASBE Annual National Conference, San Francisco. Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, 1997

FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p. 05-28, abril / julho, 1999.

FILION, L.J.. *Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, pág. 6 – 20, out/dez 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODOY, A. S., ANTONELLO, C. S., BIDO, D. S., SILVA, D. *Um estudo de modelagem de equações estruturais para a avaliação das competências de alunos do curso de administração*. In: 30º ENANPAD – Encontro Científico em Administração, 2006.

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

HASHIMOTO, M. *Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*, 2009. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.

HISRIC, R. D.; PETER, M. P.. *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 4th ed., Irwin, Chicago, IL, 1998.

HISRICH, R.; PETERS, M. *Empreendedorismo*. 5a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*. Instituto Antônio Houaiss. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004 p. 775.

JONES, G. R.; BUTLER, J. E. *Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective*. *Journal of Management*, v. 18, n. 4, p. 733-749, EUA, 1992.

JULIEN, P. A. *Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2010.

LEGGE, J.; HINDLE, K. *Entrepreneurship: Context, vision and planning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. *The context of entrepreneurship in Hong Kong – An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 12, n. 4, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. *Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis*. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, 2000.

McCLELLAND, D. *Characteristics of Successful Entrepreneurs*, *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

McCLELLAND, D. C. *Business drive and national achievement*. *Harvard Business Review*, 4, vol. 40, July/August, p. 99 – 112, 1962.

McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princeton, N.J: Van Nostrand, 1961.

McCLELLAND, D. C.. *Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development*. Ed. P. Lengyel. Paris: UNESCO, 1971.

- McCLELLAND, D. C.. *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, Washington, D. C.: v. 28, p.1-4, 1973.
- MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. *Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Machester: vol.16, n.2, 2009.
- PINCHOT, G. *Innovation through intrapreneuring*. *Research Management*. Vol. XXX, No. 2. March-April, 1987
- PINCHOT, G. *Intrapreneurial*. Harper&Row, New York, 1985.
- PRYOR, A. K., & SHAYS, M.. *Growing the business with intrapreneurs*. *Business Quarterly [Online]*, 57, Issue 3, p42. Business Source Elite, 1993.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 2a. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SCHUMPETER, J. *The creative response in economic history*. *The Journal of Economic History*, v.7, no.2, nov. 1947.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1934].
- STEVENSON, H. H., JARILLO, J.C. *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 17-27, Summer 1990.
- TAYLOR, S.; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. New York : John Wiley & Sons, 1998.

VENKATARAMAN, N. *Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement*. Management Science, v. 35, n. 8, p. 942-962, august, 1989.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

## **ENTREPRENEURIAL COMPETENCES: ARE THERE DIFFERENCES BETWEEN ENTREPRENEURS AND INTRAPRENEURS?**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurial competences are viewed as a very important contribution to business growth and success. The objective of this paper is to identify competences that discriminate entrepreneurs and intrapreneurs. The literature review analyzes entrepreneurs and intrapreneurs under different approaches. In this paper we consider entrepreneur as a person that opens and manages a business and intrapreneurs as a person inside a company that finds opportunities independently of the resources controlled by them, according to the concept developed by Steverson and Jarillo (1990). This is a qualitative research, with an exploratory focus. The data were collected by means of in-depth interviews, followed by a flexible questionnaire for both groups of interviewers. Seven men and six women, entrepreneurs and intrapreneurs, took part in the interview. For data analysis, we used content analysis, proposed by Bardin (1977), and structured in six categories of answers. The results show that entrepreneurs have different competences in relation to intrapreneurs and those competences are focused on different factors such as personal motivation, different ways of managing their business, family support and the development of their professional careers.

**Keywords:** Entrepreneurs; Intrapreneurs; Entrepreneurial competences.

---

Data do recebimento do artigo: 02/05/2011

Data do aceite de publicação: 09/08/2011