

O INTRAEMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA: um estudo de caso das dificuldades enfrentadas na empresa X

Jordania Andrade da Silva¹
Ionara Sarai F. Nóbrega Diniz²

RESUMO

As pequenas empresas enfrentam obstáculos pertinentes à vista da sua permanência no âmbito empresarial, todavia, os empreendedores buscam alternativas para tais barreiras. Objetivou-se nesse estudo de caso, investigar as principais dificuldades para o intraempreendedor enfrentadas dentro dos limites organizacionais da empresa X. Em relação à natureza do estudo, é classificada como pesquisa aplicada, a abordagem utilizada foi à qualitativa, sendo o método descritivo, e o procedimento um estudo de caso, tendo como instrumento de coleta uma entrevista estruturada. Os resultados evidenciaram a existência das dificuldades enfrentadas pelos intraempreendedores na empresa, tal como, a necessidade da implementação de soluções para essas barreiras. Contudo, apesar das dificuldades enfrentadas pelos gestores, a empresa apoia iniciativas que agregam valor para a organização, como também, reconhece o colaborador pela iniciativa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Intraempreendedor. Pequenas empresas.

ABSTRACT

Small companies face pertinent obstacles in view of their permanence in the business environment, however, entrepreneurs are looking for alternatives to such barriers. The objective of this case study was to investigate the main difficulties for the intrapreneur faced within the organizational limits of company X. Regarding the nature of the study, it is classified as applied research, the qualitative approach being used, being the descriptive method, and the procedure a case study, using a structured interview as a collection tool. The results showed the existence of difficulties faced by intrapreneurs in the company, as well as the need to implement solutions to these barriers. However, despite the difficulties faced by managers, the company supports initiatives that add value to the organization, as well as recognizing the employee for the initiative.

Keywords: Entrepreneurship. Intrapreneurship. Intrapreneur. Small business.

1. INTRODUÇÃO

¹Discente do Centro Universitário de João Pessoa. E-mail: jordaniaandrad@hotmail.com

²Docente do Centro Universitário de João Pessoa. E-mail: ionara.diniz@unipe.br

Atualmente, no âmbito empresarial, muito se fala sobre empreendedorismo no que diz respeito ao aumento de renda e geração de empregos. O empreendedor idealiza um projeto, a partir de um problema ou necessidade, e visualiza nesse processo uma oportunidade de negócio. Segundo Joseph Schumpeter “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (DORNELAS, 2001, p. 163).

Nesse sentido, o empreendedorismo no Brasil vem crescendo, conforme uma pesquisa realizada pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), um projeto de monitoramento formado por pesquisadores que tem como objetivo analisar a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico, em 2016, a TEA (Atividade Empreendedora Total) no Brasil, foi de 19,6%, o que equivale a 26 milhões de brasileiros à frente de atividades empreendedoras em fase inicial naquele ano.

Tendo em vista o termo empreendedorismo, é possível observar o intraempreendedorismo, que foi utilizado pela primeira em 1985 por Gifford Pinchot III, definido como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa. Para Hashimoto, o intraempreendedor é qualquer indivíduo dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização, ressaltando também que o colaborador intraempreendedor existe e sempre existirá. (HASHIMOTO, 2013, p. 20).

De acordo com Dornelas (2008), o intraempreendedorismo se resume ao empreendedorismo aplicado dentro da organização, com gerentes agindo como se fossem donos do negócio, com o rearranjo da cadeia de valores, realocação dos atuais recursos e competências em novas e distintas maneiras, e, em especial, na criação de uma cultura e clima inovadores.

Diante disso, a gestão de pequenas empresas é uma vertente que ganha cada vez mais espaço devido ao crescimento das micro e pequenas empresas no país. Segundo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no Brasil pequenos negócios são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). Existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

É de extrema importância que, os gestores saibam identificar nos seus funcionários possíveis colaboradores com potencial intraempreendedor, ofertar a eles um ambiente de trabalho propenso a ideias criativas e inovadoras, fazendo com que ele esteja cada vez mais comprometido com o crescimento e resultados positivos da organização. Um profissional satisfeito com o ambiente de trabalho no qual está inserido, busca crescer juntamente com a empresa, proporcionando ganhos a organização, como por exemplo, progressos inovadores fomentando a vantagem competitiva. Dessa forma, quais as dificuldades do intraempreendedor dentro dos limites organizacionais da empresa X?

Tendo em vista que, os gestores tem receio de reconhecer e estimular atitudes intraempreendedoras dos indivíduos na organização, esse presente artigo tem por objetivo geral analisar as dificuldades do intraempreendedor dentro dos limites organizacionais na empresa X pela perspectiva dos gestores, com a finalidade de apontar as principais dificuldades do intraempreendedor dentro dos limites organizacionais, verificar a existência

de ações intraempreendedoras dentro da empresa X, e, contudo, explorar possíveis soluções para as barreiras encontradas na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Existem alguns termos segundo autores clássicos que descrevem o fenômeno do intraempreendedorismo (PINCHOT, 1985), empreendedorismo corporativo (BURGELMAN, 1983), e empreendedorismo corporativo interno (SCHOLLHAMMER, 1981), que de maneira consensual tem como sua definição mais objetiva, o empreendedorismo dentro de uma organização já existente. Dessa forma, esse termo vem sendo discutido desde os anos 80, quando Pinchot III, se destacou pelo fato de relatar em seu livro intraempreendedorismo (*Intrapreneuring*), algo que estava acontecendo dentro das empresas, mostrando que o empreendedorismo poderia ser incentivado e praticado em empresas que já existiam, destacando o indivíduo empreendedor dentro dessas organizações, e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida quando aplicados os conceitos do empreendedorismo interno para tal objetivo. (DORNELAS, 2015, p. 36).

Nesse estudo, o termo discutido refere-se ao intraempreendedorismo, esse processo existente dentro de pequenas e grandes empresas, mas que, diferente do que pensam os gestores, leva o colaborador a ideias inovadoras, como produtos, serviços, estratégias, inclusive novas tecnologias que fomentem a posição competitiva e crescente da empresa no mercado. De acordo com (DORNELAS, 2008, p.58), o empreendedorismo não se refere apenas à criação de novos negócios, é possível ser empreendedor dentro de empresas existentes, comportando-se de forma diferente, inovando e colaborando para o crescimento e sucesso da corporação, isso é ser intraempreendedor.

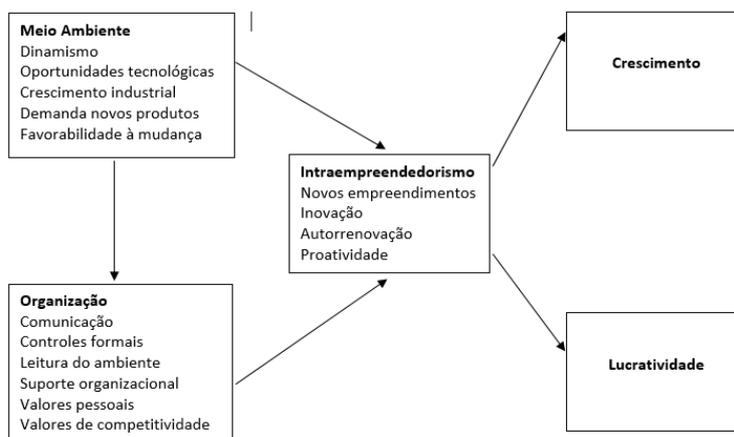
Vivemos em uma era na qual a capacidade de inovar efetivamente se tornou o principal determinante do sucesso nos negócios. Quando a concorrência está inovando bem – Criando produtos, serviços ou processos novos ou melhores – deve-se inovar ou morrer (PINCHOT, 1986, p.9).

Diante disso, a abordagem do empreendedorismo corporativo perde espaço conforme os gestores veem no indivíduo intraempreendedor um risco proeminente, já que os mesmos veem a oportunidade de criar novos negócios modificando um produto já existente na empresa onde trabalham (STOPFORD E BADEN-FULLER, 1994), melhorando um serviço, ou inovando no desenvolvimento de novos mercados, pois, segundo Pinchot, funcionários com características intraempreendedoras estão sujeitos a abandonarem as empresas nas quais trabalham por se sentirem limitados em suas participações dentro da empresa (PINCHOT III, 1989).

Nesse contexto, Antoncic e Hisrich (2003, p. 7) definem duas dimensões fundamentais no âmbito empreendedor: A individual e a organizacional. Diante disso, o intraempreendedorismo é o ponto de convergência entre essas dimensões, onde as empresas estimulam o empreendedorismo internamente e o espírito empreendedor em seus funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam motivados e inspirados a empreender, inovar. De acordo com Pinchot III, outras dimensões estruturais favoráveis ao intraempreendedorismo estão fixadas no marketing, na base tecnológica, nos recursos disponíveis, nos investimentos e na equipe (PINCHOT, 1989).

Nesse sentido, a figura abaixo demonstra no modo geral os efeitos positivos do intraempreendedorismo em algumas áreas.

Figura: The Intrapreneurship Model and Its Direct Effects.



Fonte: (Adaptado de ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. 2001).

Acerca dos fatores que antecedem o intraempreendedorismo e suas possíveis consequências, o ambiente intra-organizacional é uma vertente que pode definir o intraempreendedorismo naquele ambiente. Desse modo, o desligamento de bons colaboradores nas organizações ocorre pelas barreiras impostas pela gestão, a falta de intraempreendedores na empresa enaltece a falta de incentivo por parte dos gestores, de modo que os profissionais deixem seus cargos em busca de novas oportunidades no mercado de trabalho.

2.2 O INTRAEMPREENDEDOR

Explorar o empreendedorismo em organizações onde já atuam previamente é o que fazem os indivíduos intraempreendedores, que conforme as palavras de Filion apresentam-se como um modo de ser e de fazer, aplicáveis à praticamente todas as atividades humanas. Os intraempreendedores amam refletir sobre coisas que vão além de seus limites habituais. Como os empreendedores, os intraempreendedores amam fazer coisas novas e diferentes (FILION, 2010, p. 1). Assim, o intraempreendedor é caracterizado pela busca de seu crescimento pessoal/profissional, através do desenvolvimento de novos produtos, processos e procedimentos de trabalho (HISRICH; PETERS, 2004). Ainda, segundo Pinchot:

Para eles, o intrapreneurismo (intraempreendedorismo) oferece um terceiro caminho para preencher o vazio entre gerente e inventor. Os *intrapreneurs* (intraempreendedores), assim como os *entrepreneurs* (empreendedores), não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas ideias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas. (PINCHOT, 1989, p. 26).

Nessa perspectiva, o empreendedor corporativo busca evoluir no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, e na autorrealização, não se limitando apenas ao seu cargo hierárquico, mas adentrando em organizações que estejam alinhadas aos seus princípios, corroborando com isso, as empresas adotaram novas culturas intra-organizacionais,

incentivando a inovação, partindo da premissa de que seus colaboradores são possíveis agentes transformadores, necessitam de autonomia e estímulos intraempreendedores para se destacarem. De acordo com Gramigna, o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e as organizações façam a diferença no mercado (GRAMIGNA, 2002, p.15).

Para os autores Ross e Darab (1986, p. 45), existem três princípios básicos para que as organizações pratiquem uma gestão intraempreendedora: primeiro, adotar fundamentos da administração profissional, segundo, adotar um estilo de comportamento que transcende a burocracia e encoraja inovação, e terceiro, estimular os intraempreendedores. Além disso, a cultura intraempreendedora tende a ser cada vez mais autônoma, aflorando as ideias inovadoras dos colaboradores que agregam valor a organização. Nesse contexto, Pinchot III e Pellman (2004), defendem que o intraempreendedor pode ser considerado um indivíduo que combina a visão de um gerente geral de um negócio que ainda não existe naturalmente orientado para a ação. Trata-se de um gestor com uma visão diferente da que se encontra em um gerente tradicional ou em um empreendedor convencional. Alinhado a esse pensamento, Dantas (2008) corrobora dizendo:

O intraempreendedorismo ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização. (DANTAS, 2008, p.17).

Em consonância com o que dizem os autores, Hashimoto (2006, p. 21) afirma que o intraempreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa. Assim, o indivíduo intraempreendedor, além de visualizar oportunidades contínuas dentro de seu ambiente intra-organizacional, se desenvolve com a complexidade dos fatos, conquistando conhecimento de normas, métodos, procedimentos em atividades profissionais (*know-how*), além da vasta experiência.

Compreende-se que, o perfil do intraempreendedor está correlacionado a capacidade do indivíduo de elaborar estratégias inovadoras, desenvolvendo-as dentro da empresa na qual trabalha de modo que, se diferencie dos outros profissionais ou de quaisquer padrões estabelecidos, fomentando mudanças que tenham um impacto extremamente positivo na organização, com o objetivo de promover o crescimento e ascensão de modo que a mesma se torne majoritariamente competitiva no âmbito atuante. À vista disso, os estrategistas empresariais vislumbram a inovação não só em serviços e em produtos, mas também em cadeias de valor, em modelos de negócios, em processos e em toda a função gestão empresarial (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2005).

Em virtude disso, as práticas para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo interno, programas e ações devem considerar aprimorar as competências empreendedoras individuais, alinhadas e em conjunto com ações de desenvolvimento de um ambiente interno, no qual o empreendedorismo possa ser a pauta (COVIN; SLEVIN, 1986; ZAHRA et al., 1999; ANDREASSI, 2005).

2.3 ASPECTOS INERENTES ÀS PEQUENAS EMPRESAS

As empresas de pequeno porte tem uma função de suma importância no cenário econômico emergente do país. Segundo pesquisas do Sebrae, os pequenos negócios

empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos distribuídos por todo país, desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE), e os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Nesse contexto, de acordo com o Portal Sebrae, cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas representam 27% do PIB brasileiro, um resultado que vem crescendo nos últimos anos, dessa forma o Brasil mostra um grande número de pequenas empresas responsáveis por mais da metade dos empregos gerados no país, cerca de 53%. No histórico do país, algumas iniciativas surgiram para incentivar a abertura de pequenos empreendimentos em meados de 1990, como o Primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº7.256/1984) e também a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 2003.

A partir de então, os empresários tiveram respaldos legislativos, institucionais e econômicos para estimularem os negócios. De acordo com o relatório do IBGE (2003), em 1990, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), criado em 1972, e posteriormente foi transformado em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com funções mais amplas. Contudo, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei complementar nº. 123/2006), foi instituída para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte, como também, um regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.

Compreender o que é uma micro e pequena empresa, e um micro empreendedor individual, dependem do critério a ser adotado para classificá-las. Nesse contexto, a figura abaixo demonstra de forma sucinta as diferenças entre (MEPs), e (MEI) conforme suas definições e receitas brutas anuais.

Figura: As diferenças entre micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais.

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: Portal Sebrae.

As pequenas empresas são constituídas majoritariamente a princípio por potenciais empresários aspirantes no que diz respeito à gestão de pessoas, e cultura organizacional. Corroborando com isso, Marlow e Patton (1993) dizem que as culturas dos micro e pequenos empreendimentos são moldadas, pelo menos inicialmente, por proprietários cujos objetivos e desejos são comunicados diretamente aos empregados, em um contexto de proximidade espacial e social, promovendo relacionamentos e práticas de trabalho informais, ou seja, essas práticas acabam por se tornar rapidamente adaptáveis em contexto de mudança. Assim, conforme Drucker (2005), as organizações atuais, especialmente as grandes, não sobreviverão neste cenário de rápida mudança e inovação, a menos que adotem em sua gestão uma competência empreendedora, pois, o mundo globalizado e a alta concorrência exigem níveis avançados de desempenho e conhecimento de seus colaboradores (WUNDERER, 2001, p. 193).

Dessa forma, acerca da gestão de pequenas empresas, Fillion (2004, p. 72) presume que ações baseadas em etapas visionárias, como empregados e dirigentes que querem continuar operando em certo nível de eficiência e efetividade, devem desenvolver suas próprias estruturas de ação, ou seja, implementar uma cultura organizacional que esteja alinhada com os valores da empresa, incentivando a cultura intraempreendedora entre os colaboradores, fazendo uma interpretação holística que integre os elementos e suas interfaces, apurando-se o resultado que está sendo produzido, conforme defendido por Schumpeter (1982), buscando estrategicamente o crescimento organizacional como um todo.

3. METODOLOGIA

A metodologia, como ramo da ciência, estuda as origens, causas, contextos, meios, consequências e propósitos relacionados às diversas formas de investigação de novos conhecimentos (THIOLLENT, 2000). Diante disso, os aspectos referentes à metodologia desse artigo são extremamente relevantes no contexto da pesquisa, sendo explicada posteriormente pelas suas características metodológicas.

Quanto à natureza do estudo, é classificada como pesquisa aplicada, que conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo fatos verídicos e eventos locais. À vista disso, a pesquisa aplicada é instigada pela ideia de apropriar novos conhecimentos com o objetivo de aplicar os resultados apresentados e assim apresentar a solução para o problema formulado no projeto de pesquisa, a partir de necessidades concretas (APPOLINÁRIO, 2004).

A abordagem do artigo, em consonância com Richardson (1999) classifica-se em dois métodos, o quantitativo e o qualitativo. Para o referido autor, esses métodos se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas principalmente pela forma de abordagem do problema. Este artigo é embasado numa abordagem qualitativa, pois, sugere analisar estatisticamente uma base de dados, e não tenta criar teorias através da generalização a partir de uma realidade previamente controlada (LOPES; FRACOLLI, 2008; MERRIAM, 2009). Alinhado a esse pensamento, a pesquisa qualitativa para Minayo (2010), engloba o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O método de pesquisa é frequentemente usado como ferramenta para adquirir conhecimento, dessa forma ela pode ter vários objetivos, aos que se destacam: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes (RICHARDSON, 2007).

Assim, Lefehld (1991) refere-se à pesquisa como sendo a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade. Nesse contexto, a pesquisa descritiva é a utilizada neste presente artigo, esse método de pesquisa, de acordo com Vergara (2009), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, neste caso o intraempreendedorismo nas pequenas empresas, pela perspectiva dos gestores.

Quanto ao procedimento utilizado, consiste em um estudo de caso que, conforme Yin (2002, p. 32), trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda de acordo com Yin (2002), ao se empregar o método de estudo de caso, pode-se optar por utilizar o método de estudo de casos múltiplos, ou o método de estudo de caso único. Contudo, o estudo de caso é o processo que mais se aproxima da proposta dessa pesquisa, em relação a isso, o referente autor explica que, quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico, englobam: um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa, ou um evento (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 640). Para Fonseca (2002, p. 33), o estudo de caso:

Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002, p. 33).

Referente ao instrumento de coleta de dados utilizado, a entrevista é definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado (HAGUETTE, 1997). A estratégia adotada como instrumento de coleta de dados é uma entrevista estruturada, aplicada a dois gestores da empresa X, por intermédio do e-mail no mês de abril, do ano de 2020. Dessa forma, acerca da entrevista estruturada, segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas são pré-determinadas com o objetivo de obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando a comparação, não havendo liberdade por parte do entrevistador ou entrevistado (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

3.1. ROTEIRO DE ENTREVISTA PELA PERSPECTIVA DOS GESTORES

Objetiva-se por meio desse roteiro de entrevista a validação das dificuldades do indivíduo intraempreendedor dentro do âmbito organizacional no qual atua. Diante da entrevista estruturada, as perguntas a seguir foram elaboradas baseadas no quadro de HASHIMOTO (2009), os entrevistados foram dois sócios e gestores responsáveis por uma pequena organização denominada empresa X, na cidade de João Pessoa. O conteúdo das suas respostas à pesquisa foi recebido via e-mail e replicado neste presente artigo, de maneira anônima, afim de suprir os objetivos propostos no quadro posterior.

Quadro: Roteiro para a entrevista estruturada.

Objetivo Geral: Analisar as dificuldades do intraempreendedor dentro dos limites organizacionais na empresa X pela perspectiva dos gestores.		
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES RELACIONADAS

INTRAEMPREENDEDORISMO	Apontar as principais dificuldades do intraempreendedor dentro dos limites organizacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quanto tempo está na empresa? 2. Existem dificuldades para empreender dentro da sua organização? Quais são as dificuldades que você pode apontar?
ASPECTOS INERENTES ÀS PEQUENAS EMPRESAS	Verificar a existência de ações intraempreendedoras dentro da empresa X	<ol style="list-style-type: none"> 3. Existe orientação a gerentes e supervisores de apoiar iniciativas de funcionários? 4. Existência de orçamento para subsidiar ideias de funcionários? 5. Incentivos monetários ou não a funcionários que geram algum tipo de inovação?
INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	Explorar possíveis soluções para as barreiras encontradas na organização.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Você acredita que a adoção de um modelo de educação corporativa poderia ser solução para as dificuldades encontradas pela empresa? Por quê? 7. Você acredita que estimular líderes a monitorarem o clima organizacional das equipes de trabalho poderia ser solução para as dificuldades encontradas pela empresa? Por quê? 8. Você acredita que, a existência de programa formal de comunicação dos empregados com a empresa poderia ser uma solução para as dificuldades encontradas pela empresa? Por quê?

Fonte: Adaptado de (HASHIMOTO, 2009).

Contudo, acerca da empresa X, trata-se de uma organização de pequeno porte prestadora de serviços no âmbito de saúde e bem-estar, tendo 6 colaboradores, e 2 gestores que são os sujeitos entrevistados. Nesse contexto, o quadro anteriormente apresentado, tem por objetivo orientar os mesmos e coletar dados acerca do que diz respeito ao intraempreendedorismo em pequenas empresas, nesse caso especificamente a empresa X.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Afim de analisar os dados que condizem com os questionamentos acerca do intraempreendedorismo anteriormente descritos, essa discussão busca visualizar as dificuldades do intraempreendedor dentro de uma pequena empresa, por meio de entrevista, tal como proposto por Skinner (1984), onde o entrevistador ao fazer perguntas promove reflexão e descrição de contingências que podem suscitar mudanças comportamentais, antes mesmo de intervenções. Diante disso, as respostas obtidas de ambos os gestores serão dispostas conforme os procedimentos mencionados na metodologia.

Nesse contexto, o primeiro questionamento indaga: *“Há quanto tempo está na empresa?”*. Os entrevistados responderam que:

Gestor 1: “Há mais de 3 anos.”

Gestor 2: “Aproximadamente 2 anos.”

Acerca das respostas da primeira questão do roteiro de entrevista, ambos os gestores estão presentes na empresa há mais de 1 ano e meio, sendo o gestor 1 mais experiente no cargo. Dessa forma, ainda de acordo com o Portal Sebrae acerca dos empreendedores, 19%

estão no trabalho atual entre 2,1 e 5 anos, e 21% até 2 anos, ou seja, o período no qual os gestores estão presentes na empresa é um fator relevante, comparando suas respostas ao tempo de atuação no trabalho exercido.

De acordo com a segunda abordagem: *“Existem dificuldades para empreender dentro da sua organização? Quais são as dificuldades você pode apontar?”*. Os entrevistados alegaram que:

Gestor 1: “Existe sim, a inexperiência sendo a principal delas e mais importante, por ser o primeiro empreendimento e tudo ser muito novo.”

Gestor 2: “Sim, a maior dificuldade é captação de recursos financeiros para poder promover tais iniciativas.”

Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas para empreendedores dentro da empresa, os entrevistados dizem que, existem sim dificuldades, enfatizando a inexperiência na função e a captação de recursos financeiros como as principais. Nesse sentido, é perceptível que uma das maiores dificuldades das pequenas empresas é o conhecimento na gestão de negócios, mas, em consonância com os autores, Antoncic e Hisrich (2003), independente do segmento, do tamanho ou maturidade, pode-se atingir um resultado de grande impacto na geração de valor, lucratividade e crescimento das empresas adotando práticas intraempreendedoras.

Conforme o terceiro questionamento: *“Existe orientação a gerentes e supervisores de apoiar iniciativas de funcionários?”*. Os entrevistados expuseram que:

Gestor 1: “Existe sim, na medida em que vamos crescendo vamos tentando dar esse apoio a eles.”

Gestor 2: “Sim, são estimuladas iniciativas para melhorar a empresa.”

Diante do exposto, ambos os gestores alegaram que, existe a orientação para o apoio a iniciativas de colaboradores na empresa, tais iniciativas são estimuladas para o crescimento mútuo do indivíduo e da organização, pois, segundo Robins (2005), por exemplo, o papel da empresa é ajudar o funcionário a construir autoconfiança e manter a empregabilidade por meio de aprendizado contínuo, possibilitando desenvolvimento para o profissional e consequentemente rendimento em suas atividades para o crescimento seu e da empresa.

Diante do quarto questionamento: *“Existência de orçamento para subsidiar ideias de funcionários?”*. Os entrevistados disseram que:

Gestor 1: “Ainda não, não totalmente destinado para isso, mas pensamos fazer no futuro.”

Gestor 2: “Por enquanto não.”

Ainda, questionados sobre a existência de um orçamento para investir nas ideias propostas pelos funcionários, os respondentes relataram que não possuem atualmente, mas, pensam em fazer no futuro. É extremamente relevante à inserção desse subsídio no planejamento da empresa, conforme Oliveira (2012), os gestores devem estar preparados para darem suporte aos subordinados e conciliar as necessidades das pessoas com as da empresa.

Perante a quinta questão indagada: *“Incentivos monetários ou não a funcionários que geram algum tipo de inovação?”*. Ambos entrevistados retrucaram que:

Gestor 1: “Não.”

Gestor 2: “Não.”

As respostas acima demonstram que, não existe nenhum tipo de investimento ou valor direcionado para os colaboradores que possuem algum tipo de atitude inovadora na empresa X. Dessa forma, nota-se que a organização não disponibiliza benefícios para os funcionários com ideias criativas, ou seja, é necessário também a implementação de incentivos aos colaboradores, instigando-o o surgimento de inovações incrementais ou até mesmo radicais. Para Botelho (1995, pág. 111), o envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira.

Referente à sexta pergunta: “*Você acredita que a adoção de um modelo de educação corporativa poderia ser solução para as dificuldades encontradas pela empresa? Por quê?*”. Os entrevistados expressaram que:

Gestor 1: “Sim, de certa forma, tentamos adotar esse modelo dentro da empresa, disseminando a cultura da mesma e apoiando a qualificação dos funcionários.”

Gestor 2: “Bem possível, mas acredito quê, por sermos uma pequena empresa a questão financeira ainda tenha influência majoritária.”

Em relação à adoção de um modelo de educação corporativa para solução das dificuldades encontradas pela empresa, os respondentes relataram que concordam, e tentam implementar esse modelo, corroborando com a qualificação dos funcionários, mas, alegam que por ser uma pequena empresa a questão financeira é um empecilho para tal medida. Para tanto, essa experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas, segundo (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 515).

Ainda, de acordo com a sétima questão: “*Você acredita que estimular líderes a monitorarem o clima organizacional das equipes de trabalho poderia ser solução para as dificuldades encontradas pela empresa? Por quê?*”. Os entrevistados responderam que:

Gestor 1: “Sim, acredito que sim, porque quando as pessoas trabalham felizes e satisfeitas com sua função e com a empresa, conseguimos alcançar resultados muito positivos.”

Gestor 2: “Sim, seria uma possibilidade, pois dessa forma saberíamos o quão motivados estão nossos colaboradores.”

Diante do exposto, ambos os gestores concordam que o estímulo de líderes no monitoramento do clima organizacional poderia ser uma solução para as dificuldades encontradas pela empresa, alcançando resultados positivos. Para Chiavenato (2004), a qualidade de vida dentro das organizações busca atender os dois lados: de um lado os

empregados que buscam bem-estar e satisfação, e de outro lado à organização buscando qualidade e produtividade. Ainda, segundo Meister (1999), é necessária uma liderança inspiradora, que cria uma visão compartilhada, e encoraja os funcionários a serem agentes ativos da mudança. Nesse sentido, é perceptível a necessidade da criação e manutenção de iniciativas que motivem os colaboradores na empresa, aflorando atitudes inovadoras aos intraempreendedores que, conseqüentemente, agregam valor a organização.

E, por fim, no que tange o oitavo e último questionamento: *“Você acredita que, a existência de programa formal de comunicação dos empregados com a empresa poderia ser uma solução para as dificuldades encontradas pela empresa? Por quê?”*. Diante do mesmo, os entrevistados disseram que:

Gestor 1: “Sim, pois os empregados estão no dia-a-dia da empresa, sempre a par do que acontece na mesma, tanto o lado positivo, quanto o negativo, podendo dar ao empreendedor um feedback, e o mesmo poderá corrigir suas falhas.”

Gestor 2: “Sim, acredito que isso facilita a comunicação da empresa com os funcionários.”

Segundo o autor, Limongi-França (2010), nenhum grupo existe sem comunicação interna de forma clara e objetiva, a fim de que haja entendimento de todos os envolvidos quanto as suas funções e tarefas. Nesse contexto, ambos os gestores concordam que a existência de um programa formal de comunicação interna, poderia ser uma das soluções das dificuldades existentes na empresa X, visto que, atualmente eles utilizam a comunicação interna de maneira informal, que, todavia, formalmente seria mais eficiente, pois é de extrema importância que os valores da empresa sejam transmitidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação das dificuldades do intraempreendedorismo dentro dos limites organizacionais na empresa X pela perspectiva dos gestores foi o principal objetivo deste presente artigo. À vista disso, conforme a pesquisa aplicada através de um roteiro de entrevista estruturada foi possível averiguar a existência de empecilhos no âmbito da organização, tal como, ressaltados pelos gestores respondentes, alcançando à problemática inicialmente proposta.

É notório que, acerca das pequenas empresas as dificuldades enfrentadas são ainda mais contundentes, e que por diversas vezes, questões como inexperiência no cargo de gestão, a falta de comunicação interna, e o déficit na captação de recursos financeiros, acarretam problemas organizacionais cujos gestores não sabem administrar. Nesse contexto, os objetivos específicos foram obtidos, apontando as principais dificuldades do intraempreendedor dentro dos limites organizacionais, verificando também, a existência de ações intraempreendedoras dentro da empresa X, e averiguando as possíveis soluções para as barreiras encontradas na organização.

Percebeu-se que, ambos os gestores se importam com o clima organizacional e o nível de satisfação dos seus colaboradores, partindo do pressuposto que, funcionários satisfeitos com sua função, e empresa no qual trabalham, corroboram para o crescimento organizacional, tal como, apoiam as iniciativas dos indivíduos que visam agregar valor a organização, mesmo

que ainda não possuem um orçamento destinado ao incentivo de tais iniciativas, demonstram interesse nas práticas intraempreendedoras.

Em relação aos fatores limitantes dessa pesquisa, é relevante citar o atual cenário de pandemia pela proliferação do vírus COVID-19, que restringiu a coleta de dados presenciais para a análise devido ao período de quarentena adotado pela empresa X, veementemente recomendado pelas autoridades de saúde, a exemplo da Organização Mundial da Saúde (OMS), fazendo com que as entrevistas fossem aplicadas digitalmente por intermédio do e-mail. Ainda acerca das limitações, as reuniões presenciais com a professora orientadora foram suspensas, e que devido à pandemia passaram a ser pelos canais digitais, como por exemplo, e-mails e vídeo conferência, como também a fato de quê essa pesquisa foi analisada apenas pela perspectiva dos gestores.

Todavia, no que tange como sugestão para pesquisas futuras acerca do intraempreendedorismo nas empresas de pequeno porte, tem-se a elaboração de uma pesquisa com uma amostra maior de empresas, e consequentemente gestores, a fim de comparar tais dificuldades enfrentadas pelos indivíduos intraempreendedores no âmbito organizacional. Diante disso, este presente artigo contribui para o contexto acadêmico por abordar um tema pouco debatido, trazendo novos questionamentos e campos de estudo, contribuindo também para os gestores de pequenas empresas, que conforme informações obtidas podem vir a adotar novas práticas de gestão, corroborando para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ANDREASSI, T. **Empreendedorismo Corporativo**. GV Executivo, v. 4, n. 3, ago./out., 2005.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. (2001). **Intrapreneurship: constructer finement and cross cultural validation**. Journal of Business Venturing, EUA, 16, p. 495-527.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. (2001). **Intrapreneurship: constructer finement and cross cultural validation**. Journal of Business Venturing, EUA, 16, página 11 (figura adaptada).
- ANTONCIC, B; HISRICH, R. D. **Clarifying the intrapreneurship concept**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 10, n 1, p. 7-24. 2003.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004, 300 p.
- BENTO, A.; ANDRADE, K. **COMPETÊNCIA INTRAEMPREENDEDORA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO EMPÍRICO ANALÍTICO COM DOCENTES NO ESTADO DE SÃO PAULO**. 2017, p. 12. Disponível em: <[902-Texto%20do%20artigo-2059-2-10-20180927.pdf](#)>. Acesso em: 25 de março de 2020.
- BURGELMAN, R.A. 1983. **Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study**. Management Science 29 (12): 1349–1364.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. **The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale**. In: Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson Park. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, 39, p. 628-639, 1986.
- Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. SEBRAE – Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei.03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 30 de março de 2020.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. Disponível em: < <http://bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 24 de março de 2020.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Dois ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor - entrepreneurship: prática e princípios**. 8. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FILION, Louis Jacques. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas**. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.
- FILION, Louis Jacques. **Oser intraprendre: ces champions qui font progresser les organisations et les sociétés: douze modèles exemplaires**. Presses Inter Universitaires; Presses HEC Montréal, 2010.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002, p. 33.
- GEM 2016 – Executive Report – **Relatório Executivo: Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: < www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 04 de março de 2020.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, página 35 e 2009.
- GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **Organizational DNA for strategic innovation**. *Califórnia Management Review*, v. 47, n. 3, 2005.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações - 3a Edição**, página 20.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva 2006, página 21.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva 2006.
- Organizações Intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS E DE SERVIÇOS NO BRASIL 2001**. Rio de

Janeiro: IBGE, 2003.

LEFEHL, N.A.S.; BARROS, A.J.P. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LONGENECKER, Justin G.; Moore, Carlos W.; Petty, William J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 2004).

LOPES, A. L. M.; FRACOLLI, L. A. **Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem**. Texto and Contexto Enfermagem, v.17, n.4, p.771, 2008.

MARLOW, S.; PATTON, D. **Managing the employment relationship in the small firm: Possibilities for human resource management**. International Small Business Journal, v. 11, n. 4, p. 57 - 64, 1993.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2009. P. 304. V.2.

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS GERAM 27% DO PIB DO BRASIL – SEBRAE. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil.ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 30 de março de 2020.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

OLIVEIRA, Juliana. 2012. **Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo?** Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2013/paper/viewFile/3620/1102>>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

OS DONOS DE NEGÓCIO NO BRASIL, POR REGIÕES E POR UNIDADES DA FEDERAÇÃO. Disponível em: <

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

PEQUENOS NEGÓCIOS EM NÚMEROS. SEBRAE - Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros.12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 de março de 2020.

PINCHOT, G. III 1985. **Intrapreneuring. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Harbra. São Paulo.

PINCHOT, G. Intrapreneuring. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa pra tornar-se um empreendedor**. Rio de Janeiro: Harbra, 1989.

PINCHOT III, G. PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática. Um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: 2005.

- ROSS, J. E.; DARAB, U. **Who Is an Intrapreneur?** *Personnel New York*: 1986. v. 63, n. 12; p. 45.
- SCHUMPETER, J.A - **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SKINNER, B. F. (1984). **Selection by consequences.** *The behavioral and brain sciences*, 7 (4), 477- 481.
- STOPFORD, J.M., AND BADEN-FULLER, C.W.F. 1994. **Creating corporate entrepreneurship.** *Strategic Management Journal* 15 (7): 521–536.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WUNDERER, R. **Employees as "co-intrapreneurs": a transformation concept.** *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5/6, p. 193, 2001.
- YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2002, página 32.
- ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F.; KURATKO, D. F. **The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), p. 45-65, 1999.