

INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

LUANA BETTU CORDEIRO

FABE - Faculdades da Associação Brasileira de Educação
luanabettu@hotmail.com

Agradeço às empresas e aos profissionais que escolhi para realizar as entrevistas, pela oportunidade de realizar esta pesquisa, onde me receberam com cordialidade, onde foi possível, de fato, dar vida à minha pesquisa, bem como a todos que de uma maneira ou outra colaboraram para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Atualmente, percebe-se que o mercado vem ampliando a sua concorrência e competitividade. Em função disto, as empresas são desafiadas a adotar novas ferramentas para a geração da inovação como diferenciação. Nesse sentido, a ferramenta em estudo é a gestão do intraempreendedorismo, a qual visa desenvolver as habilidades empreendedoras dos colaboradores, de modo que estes possam participar de forma ativa, gerando novas ideias que auxiliarão na alavancagem competitiva de suas organizações. Nesse aspecto, a pesquisa em questão tem como objetivo identificar a influência e características do intraempreendedorismo para a inovação nas organizações situadas na cidade de Marau-RS. O estudo baseou-se em bibliografia especializada relacionada ao tema abordado, bem como às variáveis envolvidas. Quanto a abordagem da pesquisa, trata-se de qualitativa, e o procedimento a ser seguido é o estudo de caso. O referido estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual é a influência do intraempreendedorismo para a inovação das organizações? Além disso, tem como objetivo geral identificar a influência e os traços do intraempreendedorismo para a inovação das organizações.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Inovação. Estratégia.

ABSTRACT

Currently, it is clear that the market has been expanding its competition and competitiveness. Because of this, companies are challenged to adopt new tools to generate innovation and differentiation. In this sense, the tool under study is the intrapreneurship management, which aims to develop the entrepreneurial skills of the collaborators in a way they can participate actively, generating new ideas which will help to upgrade the competitiveness of their organizations. In this respect, the research in question aims to identify the influence and intrapreneurship features for innovation in organizations located in the city of Marau-RS. The study was based on specialized bibliography related to the topics discussed as well as the variables involved. As the approach of the research, it is qualitative, and the procedure to be followed is the case study. The study is to research problem the following question: What is the influence of the intrapreneurship for innovation organizations? Also, it has the general objective to identify the influence and intrapreneurship traits for innovation organizations. It is intended to make a historical about the current market scenario and the challenges faced by organizations.

Keywords: *Intrapreneur. Innovation. Strategy.*

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as constantes inovações no mercado atual, a concorrência cada vez mais acirrada e uma sociedade globalizada, pode-se identificar que mais do que nunca é preciso elaborar e estudar novas ferramentas estratégicas para que uma empresa possa ser promissora. Diante do exposto, uma das estratégias mais utilizadas no mercado atual é chamar a atenção dos clientes pela sua capacidade de inovação, onde a empresa pode criar necessidades nos consumidores, elaborar produtos diferenciados e estar sempre à frente de seus concorrentes. Uma medida para que as empresas possam se diferenciar em seu meio de atuação é através da inovação, e a prática do intraempreendedorismo pode colaborar para atingir esse objetivo.

Acredita-se, de acordo com o estudado em obras dos mais diversos autores sobre o assunto, que o intraempreendedorismo pode ser uma ferramenta estratégica para obter inovação dentro das empresas e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva no mercado. Diante disso, buscou-se analisar qual a influência que o intraempreendedorismo possui para a inovação nessas organizações, e identificar ações intraempreendedoras já trabalhadas por essas empresas. Sendo assim, definiu-se o problema de pesquisa: Qual a influência do intraempreendedorismo para a inovação das organizações?

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar a influência e os traços do intraempreendedorismo para a inovação das organizações. Como objetivos específicos delimitou-se:

- a) estruturar teoricamente a importância da inovação no mercado atual;
- b) relacionar como o intraempreendedorismo pode colaborar com a inovação nas organizações;
- c) realizar coleta de informações nas três empresas escolhidas na cidade de Marau, sendo elas do setor alimentício, metal mecânico e tecnologia do agronegócio;
- d) identificar a influência do intraempreendedorismo, como ferramenta estratégica, para a inovação das organizações entrevistadas;
- e) identificar os principais aspectos que fazem, ou não, as organizações pesquisadas intraempreendedoras.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve por finalidade perceber como, e em que grau, o empreendedorismo interno pode servir de ferramenta para a geração de inovação para as empresas que adotarem essa cultura em sua gestão. Como as ideias e iniciativas

empreendedoras dos colaboradores podem afetar no desenvolvimento da empresa perante o mercado atual, o qual é altamente competitivo e exige constantemente inovações para garantir vantagem ante os concorrentes.

Explorando o conhecimento de cada indivíduo é possível identificar novas ideias, o que poderá ser utilizado em prol da organização, de forma a resolver problemas ou desenvolver novos produtos e serviços. É preciso remodelar a cultura na gestão das organizações, de forma que estas valorizem seu capital intelectual, incentivando-o frequentemente, e que faça parte do “espírito” do ambiente incentivar e reconhecer pensamentos inovadores que tragam vantagem ao negócio. Portanto, o presente estudo foi desenvolvido com o intuito de servir de um recurso pelo qual as empresas possam perceber que, mais do que nunca é preciso reavaliar sua gestão e adotar medidas para que possam sobreviver nesse mercado voraz.

Seguindo essa linha de pensamento, o estudo de tal fenômeno poderá auxiliar os gestores a lidar com os *brainstorming*¹ de seus colaboradores, e empregar essas ideias em prol da *performance*² e desenvolvimento da organização. Além disso, auxiliará todos os setores da empresa, desde o operacional até o estratégico, pois conforme se analisará ao longo deste estudo, a inovação pode ocorrer tanto como criação ou aperfeiçoamento do produto, ou apenas de um processo, como forma de fazer de maneira diferente, mais eficiente, determinada atividade.

Diante do exposto, na presente pesquisa foram analisadas informações de três empresas da cidade de Marau/RS, as quais são do setor alimentício, metal mecânico e tecnologia do agronegócio, a fim de ser estudado o tema em questão. A escolha da análise dessas empresas deu-se pelo fato de que as mesmas possuem filiais na cidade citada, onde são a maior fonte de renda, captação de PIB e geração de empregos no município e em sua região, além de serem as mais destacadas em seu ramo de atuação. Nesse sentido, a presente pesquisa teve por objetivo mensurar a influência do intraempreendedorismo para a inovação das organizações.

Contudo, ao iniciar uma pesquisa em qualquer assunto, se faz necessário um estudo a respeito de seus pontos básicos. Neste primeiro momento, serão abordados alguns pontos relevantes referentes ao surgimento e desenvolvimento do conceito de intraempreendedorismo, e relacionar como essa cultura pode contribuir para a inovação de

¹ *Brainstorming*: literalmente "tempestade cerebral" em inglês ou tempestade de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

² *Performance*: desempenho, atuação, cumprimento.

uma empresa, os tipos de inovação, e como ocorre esse processo, para após serem abordadas as análises das empresas e os resultados da pesquisa. Serão apresentados os principais autores sobre o tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste primeiro momento, foram abordados alguns pontos relevantes referentes ao surgimento e desenvolvimento do conceito de empreendedorismo para, posteriormente, observar sua derivação, o intraempreendedorismo, e relacionar como essa cultura pode contribuir para a inovação de uma empresa. Serão apresentados os principais autores sobre o tema em questão.

2.1 CONCEITO E HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO

A habilidade de empreender é tão antiga quanto à própria civilização humana. Percebem-se traços empreendedores desde a descoberta do fogo e a invenção da roda. Posteriormente, com a construção de grandes monumentos, como as pirâmides do Egito, as grandes e imponentes construções dos gregos, e os destemidos desbravadores de mares em suas caravelas pelas quais descobriram o Brasil.

Porém, o termo empreendedorismo só veio a surgir em 1755, por Ricard Cantillon e foi aperfeiçoado por Jean Baptiste Say, em 1803, (HASHIMOTO, 2010). Nessa época, denominava-se empreendedor aquele capaz de abrir um negócio próprio, que criava algo e o possuía. Aqueles que eram apenas empregados em uma empresa, à medida que iam descobrindo e aguçando seu lado empreendedor, acabavam saindo dessa empresa para abrir seu próprio negócio, mas nunca o desenvolvendo na mesma empresa. Conforme cita o autor, essas empresas não percebiam o nível do pessoal que perdiam, e que era em grande quantidade. Esses funcionários ou aplicavam suas ideias no negócio próprio, ou trabalhavam para a concorrência, agregando valor a ela e aumentando a competitividade, (HASHIMOTO, 2010)

Entretanto, ainda conforme o autor, a visão da Administração Contemporânea proporcionou novos enfoques ao desenvolvimento e definição do empreendedorismo. A partir disso, passou a não ser mais apenas denominado como a ação de abrir uma empresa própria, mas também passou a considerar o empreendedorismo em uma organização já estruturada, de

forma a contribuir com seu desenvolvimento, melhorando os processos, indicando alternativas e novas oportunidades.

Nesse sentido, o empreendedorismo influencia no ambiente interno e externo da organização. No ambiente externo tem como meta realizar novas parcerias, identificar tecnologias, observar novas oportunidades de negócios. Já no ambiente interno tem como princípio conquistar pessoas e mobilizá-las a fazer parte de uma equipe que busque atingir um objetivo, a aperfeiçoar equipamentos, a utilizar da melhor forma os recursos disponíveis, a mudar hábitos, entre outras tantas variáveis, (BOM ANGELO, 2003).

Para melhor esclarecer quais as habilidades essenciais que um o empreendedor deve possuir, apresenta-se a seguir o Gráfico 1 extraído de Dornelas (2007, p. 4). O mesmo trata de uma compilação das características que, segundo pesquisadores, são as mais marcantes nos empreendedores.

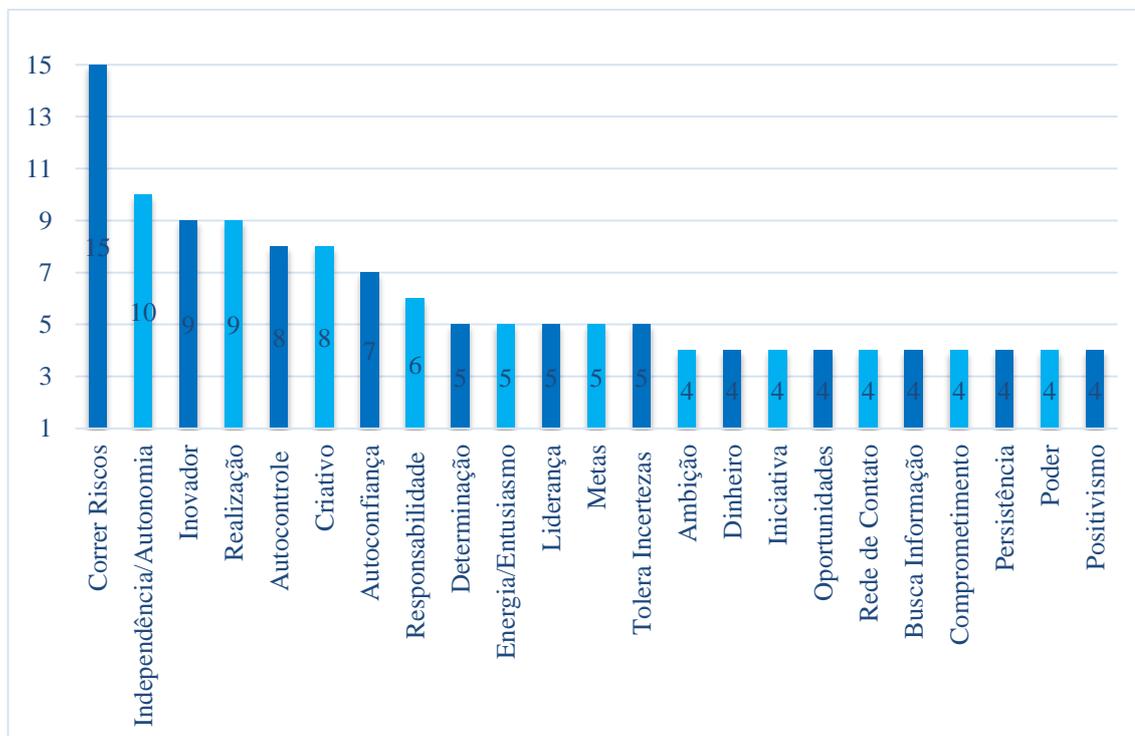


Gráfico 1: Características dos Empreendedores

Fonte: Dornelas (2007, p. 4)

De acordo com o gráfico exposto, é possível observar que a característica mais relevante que o empreendedor apresenta é a capacidade de correr riscos. Esse fator pode provir do fato desse profissional não estar satisfeito com algum processo e que necessite mudá-lo, mesmo sem saber se sua ação possa ser eficaz. Pode também provir do fator intrínseco da necessidade de estar no controle, de mesmo o processo estar correndo bem surja

o temor ao obsoleto, onde a inovação – terceira característica – possa vir a suprir uma própria tensão do profissional, uma angústia, e o sentimento de que tudo sempre pode ser aperfeiçoado.

Assim, conforme os autores, percebe-se que o empreendedor é um agente de mudança. É um indivíduo que não resiste em transformar oportunidades em bons negócios, não tolera a mesmice, o obsoleto e implementa suas ações com comprometimento. O profissional empreendedor é altamente ativo e determinado, buscando realizar suas metas com a maior eficácia possível. Em suma, é um componente de excepcional valor dentro das organizações, pois eles fazem acontecer, e são responsáveis pelo sucesso ou fracasso de qualquer negócio.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO E SEU PAPEL NA GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O termo *intrapreneur*³ foi utilizado pela primeira vez em 1978, por Gifford Pinchot III, e significa empreendedor interno, aquele que empreende dentro dos limites de uma organização já estruturada, bem como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para o empreendimento, conforme explica Hashimoto (2010). O termo, que também se denomina empreendedorismo corporativo, é relativamente antigo, porém é recente o interesse das empresas a respeito do tema, devido ao aumento da competitividade e inovação do mercado e a necessidade de desenvolver novas estratégias para alavancar a vantagem competitiva.

“Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente” (DORNELAS, 2003, p. 38). Há ainda outros autores que utilizam a expressão “empreendedores intracorporativos”. Entretanto, a expressão possui o mesmo significado que as demais já mencionadas (LENZI et al., 2011). Pode-se observar que, o indivíduo empreendedor é aquele que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, e é responsável pela performance⁴ da organização, (SARKAR, 2008). Os membros de uma equipe de trabalho têm responsabilidade sobre o sucesso de uma empresa, pois são eles que desempenham os processos. Eles estão ligados diretamente com as atividades e percebem quais são as necessidades do mercado e as

³ *Intrapreneur*: intraempreendedor em inglês.

⁴ *Performance*: desempenho, atuação, cumprimento.

possíveis inovações que podem ser adotadas para aumentar a sua competitividade referente aos seus concorrentes.

Desta forma, conforme o autor, “aproveitar o conhecimento e a experiência de funcionários e colaboradores para inovar e estar à frente da competição é um dos recursos ainda pouco aproveitados pelas empresas”. Contudo, para que a empresa possa lançar mão desse recurso que já lhe está disponível, onde os intraempreendedores possam colaborar com os resultados da organização, é de suma importância que a liderança esteja engajada com essa estratégia, proposta a estimular seus colaboradores e os auxiliar, bem como de todos os outros aspectos organizacionais, como a cultura da empresa.

Portanto, conforme o autor, esses empreendedores internos podem colaborar significativamente na área estratégica da organização, como meio de criação de novas ideias. Como esses colaboradores estão ligados diretamente com os processos e produtos, e detém o *know-how*⁵, possuem mais habilidade em identificar pontos fortes e fracos dos mesmos, e propor medidas que façam que a organização inove, o que aumenta seu poder competitivo perante o mercado.

Somente aquele que possui espírito empreendedor é capaz de fazer com que ideias que estão apenas no papel se concretizem e se transformem em oportunidades de crescimento de uma empresa, (SARKAR, 2008). Para isso, é preciso estimular os indivíduos a assumir os riscos de suas ideias inovadoras e de seu intraempreendedorismo, porém, em contrapartida, a empresa deve aprender a aceitar os fracassos e erros de seus colaboradores, pois empreender é correr riscos e assumir desafios.

A vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa é mencionada por Zaccarelli (2000). O autor explica que, a existência de talentos dentro de uma organização, propicia que ela obtenha vantagem competitiva sobre seus concorrentes, dado que esses colaboradores possuem maior habilidade para perceber oportunidade de bons negócios antes dos concorrentes. Já quando essa vantagem competitiva não é implementada para o crescimento da empresa, isso gera desperdício e desmotivação dos empregados.

Seguindo esse enfoque, o autor expõe a vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa. O autor ressalta que a existência de talentos internos propicia uma maior capacidade de a empresa identificar oportunidades no mercado, pois esses indivíduos conhecem o produto/serviço da empresa, seus clientes e concorrentes, o que lhes oferece uma maior capacidade de criar novas ideias e desenvolver alternativas antes que se

⁵ *Know-how*: termo em inglês que significa literalmente "saber como". É o conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

tornem evidentes para outras pessoas. Através desse conhecimento é possível que esses colaboradores desenvolvam a habilidade de visualizar uma situação futura do negócio, criando e desenvolvendo medidas estratégicas para tanto. As empresas que conseguem identificar e utilizar esses talentos tendem a se diferenciar no mercado e conquistar boa reputação.

Ainda segundo a visão de Sarkar (2008), para se desenvolver o empreendedorismo corporativo, é preciso que a empresa esteja preparada para implementar essa filosofia, e lidar com as consequências. Não somente receber ideias, mas fazer de fato que elas se materializem, e em caso de fracasso, possuir tolerância, assumir riscos, caso contrário desestimulará tanto a gerência, quanto principalmente os colaboradores. Porém, faz-se necessário que a alta administração tome ciência desse valor humano e que os incentive a não só produzir operacionalmente, de forma míope e engessada, mas que estes também possam colaborar de forma intraempreendedora, observando o planejamento estratégico, almejando ações inovadoras, contribuindo e auxiliando nos processos de mudança e tomada de decisões.

Diante disso, as empresas não podem somente imputar a cultura de inovação e intraempreendedorismo, é preciso alterar toda a sua forma de administração, trabalhando de uma forma mais flexível e integrada com todos os setores, dando liberdade aos colaboradores para planejar, analisar e implantar ações para que, de fato, a empresa desenvolva projetos inovadores e se diferencie das demais. Portanto, Bautzer (2009, p. 48) cita algumas técnicas que proporcionam o desenvolvimento da criatividade, as quais seguem:

- a) *brainstorming*: “tempestade do cérebro” ou “tempestade mental”. Várias ideias e pensamentos acerca de um objeto que pode ser um produto, um serviço, uma empresa, um problema específico etc.;
- b) grupos de trabalho: essa modalidade é muito parecida com a anterior, porém, nesse caso, alguns componentes do grupo são funcionários de outros departamentos que não estão diretamente ligados com o problema em estudo. A ideia é fomentar visões diferentes dentro da mesma estrutura organizacional.
- c) núcleos criativos: essa é uma ótima ideia, tendo em vista o grande aumento no número de funcionários. Esse tipo de atividade vem reafirmar que a criatividade não deve aparecer apenas nos momentos de crise, mas sim como um elemento constante na gestão empresarial.

A respeito disso, Fleury (2006, p. 29) expõe que “no passado a visão estratégica era privilégio da minoria pensante, situada na cúpula da organização. Hoje, essa visão tem que estar presente em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), fazendo parte das competências do indivíduo”. Portanto, é possível perceber que a estratégia de uma organização deve abranger todos os setores, de uma forma global, onde cada colaborador tenha de forma clara qual é a visão da empresa e sua missão. Também se deve dar abertura para que esses funcionários possam colaborar para o aperfeiçoamento da estratégia.

Para que seja implementada uma estratégia inovadora, é preciso que todos os departamentos da organização estejam envolvidos e que tenham de forma clara como ela será desenvolvida, e o que se almeja atingir. As decisões requerem a obtenção e realocação de três recursos, conforme Bautzer (2009, p. 102), que são eles: recursos humanos, recursos financeiros e recursos tecnológicos. Além disso, é preciso mensurar quais serão as dimensões dos recursos a serem utilizados para não propor medidas incabíveis. Portanto, desde a fase de elaboração até a fase de implementação é necessário elaborar um planejamento rigoroso, determinando de forma minuciosa cada etapa do projeto, buscando evitar erros.

A autora ainda cita os elementos que uma decisão precisa, necessariamente, para ser considerada estratégica, os quais seguem:

- a) envolvimento de várias áreas da organização: na construção de um plano estratégico para a inovação, não se pode descartar qualquer área correlata ao processo;
- b) obtenção e alocação de recursos dimensionados: dimensionar os recursos acima descritos – físicos, humanos e organizacionais. É função do gestor saber relacionar, dimensionar e utilizar os recursos disponíveis ao processo;
- c) longo período de tempo: esse “longo” deverá ser determinado pelo segmento, porte ou mercado em que a organização atua;
- d) comprometimento: sem que as pessoas estejam comprometidas no processo de mudança, nenhuma estratégia será bem sucedida.

Conforme se pôde observar, para que tudo isso que foi mencionado possa contribuir, de fato, com a *performance* da organização, é preciso que os líderes se empenhem no processo de estimular seus funcionários a externalizar ideias. Cabe à liderança gerenciar o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores por meio de cursos, treinamentos, remanejamentos, e mais do que tudo, despertar a consciência de que o empenho e dedicação

deles realmente sejam importantes dentro da empresa, e que sejam reconhecidos por mérito de seu trabalho. Pequenas habilidades podem ser desenvolvidas e aprimoradas, de modo que venham a somar pontos com o tempo, a agregar valor para a empresa, e que venha a ser fonte de inovações e empreendimentos internos.

2.3 INOVAÇÃO

A gestão da inovação sempre teve seu espaço nas organizações, mas somente agora, na Era do Conhecimento, é que se passou a dar atenção especial a esta área e elaborar planos estratégicos para alcançá-la de forma mais rápida. A Teoria da Inovação teve início com Joseph Schumpeter, economista e professor da Universidade de Harvard, EUA. Ele observou que o desenvolvimento do capitalismo era resultante de uma combinação de inovações. Hoje se pode observar que a inovação relaciona-se diretamente com a capacidade de empreender, desenvolver produtos/processos diferentes, proporcionando novas experiências e criando novas necessidades nos consumidores.

Mas por que a inovação é tão importante? Porque o consumidor mudou seu comportamento de compra, suas preferências, suas prioridades, (BAUTZER, 2009). Hoje ele não possui um posicionamento estático, mas sim flexível, que se altera na velocidade das informações. O consumidor agora não possui um único estilo, não pertence mais a uma única tribo. Ele não é atraído por um produto ou serviço somente porque possa lhe suprir uma necessidade, mas sim por aquele que lhe ofereça novas opções, novos estilos de vida, e que lhe faça presenciar novas experiências. Nesse cenário, a inovação é um alicerce da competitividade e se torna uma ferramenta estratégica que alavanca a vantagem competitiva de qualquer organização.

Conforme o Manual de Oslo (2005), existem 4 tipos de inovação, que são:

1- Inovação de Produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes ou materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;

2- Inovação de Processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;

3- Inovação de Marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;

4- Inovação Organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Conforme expõe Tigre (2006), as inovações podem ser do tipo incremental ou radical. As inovações incrementais abordam melhorias no produto, como em seu *design*⁶, ou aperfeiçoamentos nos processos. Este tipo de inovação é desenvolvida de forma branda e contínua. Já a inovação do tipo radical consiste em criar um produto completamente novo, ou mudar completamente um processo. Tem caráter descontínuo, o qual rompe os limites até antes adotados.

Portanto, segundo o Manual de Oslo (2005), as organizações atuais estão buscando inovar constantemente por diversas razões, que se estende desde produto, mercado, capacidade de aprendizado, qualidade, entre infindáveis outras variáveis. Porém, “identificar os motivos que levam as empresas a inovar e sua importância auxilia no exame das forças que conduzem as atividades de inovação, tais como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 26). Desta forma, faz-se imprescindível avaliar as necessidades em longo prazo de uma empresa em específico, para assim poder traçar um planejamento estratégico voltado para as aspirações dessa organização, onde assim se possa trabalhar com foco, buscando reduzir erros, desvios e otimizar tempo e esforço.

Diante disso, uma maneira para se atingir o diferencial competitivo é através da inovação. Segundo Sarkar (2008, p. 23), “inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente (...)”. A inovação pode ser apresentada como uma disciplina que pode ser aprendida e que pode ser praticada. Portanto, os empreendedores precisam procurar de forma determinada as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas, que indicam

⁶ *Design*: idealização, criação, desenvolvimento, configuração, concepção, elaboração e especificação de algo direcionado para o uso.

oportunidades para inovações com sucesso. O sujeito que pode desenvolver e implementar a inovação em uma empresa que pode ser o intraempreendedor, já que ele está inteirado dos processos, conhece o produto/serviço pelo qual trabalha, e a organização como um todo.

Mas a inovação não pode ser imposta, cobrada aos funcionários. Essa habilidade tem de brotar de dentro de cada um, como uma espécie de dedicação e pró-atividade. As pessoas precisam enxergar uma razão para inovar, para fazer diferente; elas precisam ser estimuladas a participar de forma como se fossem donas da empresa, preocupando-se com seu desempenho, lutando pela alta *performance*, (PINCHOT, 1994).

Porém, para que um processo de inovação de fato tenha sucesso, é preciso de tempo. Tempo para que ideias adequadas surjam, bem como tempo para que essas ideias sejam implementadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas. Mas, nem sempre todos os *insights*⁷ chegam até a última fase. Pode ser que uma ideia não seja viável no momento atual em que a organização está enfrentando, mas que, se a empresa não descartá-la poderá, futuramente, voltar a analisá-la e, talvez, desenvolvê-la num determinado momento em que julgue propício, (PINCHOT, 1994).

Seguindo nesse contexto é possível perceber que, desenvolver inovações em alta escala só é possível quando há uma efetiva comunicação e transferência de conhecimento. Deixar os documentos um pouco de lado e voltar à atenção às discussões é de suma importância para que possam surgir novas ideias e transferência de conhecimento entre os colaboradores. Aos poucos a cultura inovadora está atingindo empresas de diversos ramos com o objetivo de pensar sempre à frente de seus concorrentes e se sobressair no mercado, conforme cita Davenport e Prusak (1998).

Os autores expõem cinco princípios de gestão do conhecimento dada pela fusão, ou seja, mesclar habilidades de funcionários (combinar, por exemplo, um funcionário racional com um intuitivo), para criar valor para a organização, sendo esta técnica muito utilizada pela empresa automobilística Nissan Design International. Diante disso, a seguir Davenport e Prusak (1998, p. 75) lista e define os princípios:

- a) promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração;
- b) identificar funcionários com potencial do conhecimento que possam efetivamente se reunir num esforço de fusão;

⁷ *Insight*: termo em inglês, sinônimo de intuição.

- c) enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de ideias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fontes de conflito, além de evitar respostas simples a perguntas complexas;
- d) tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la rumo a um objetivo comum;
- e) introduzir parâmetros para mensurar o sucesso obtido que reflitam o verdadeiro valor do conhecimento, em vez de se ater ao limitado balanço contábil.

Portanto, pode-se observar que o ambiente é que determinará o grau de criatividade e inovação dos indivíduos. Novamente se sugere fatores para integrar pessoas e setores, pois trabalhando de forma isolada não é possível obter novas visões e, portanto, novas ideias e novas soluções. Mas saber apenas se uma empresa é inovadora ou não, não é o suficiente para o desenvolvimento desse assunto; faz-se necessário identificar que tipos de inovações essas empresas implementam e de que forma elas inovam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em todo trabalho de pesquisa científica, se faz necessário definir e planejar a metodologia a ser empregada, a qual trará ferramentas adequadas para a investigação do tema definido, da coleta e interpretação dos dados coletados. É a lógica pela qual se poderá aceitar ou rejeitar hipóteses, teorias, e alcançar o objetivo da pesquisa. Portanto, segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 6), “a pesquisa científica é objetiva e sistematizada, porque utiliza um método específico para obter o conhecimento”.

Através do conhecimento científico é possível o ser humano encontrar soluções dos problemas cotidianos, bem como fornecer explicações mais complexas e poder comprová-las e testá-las. Os autores explicam que a investigação científica ocorre quando existe dúvida sobre algo, o conhecimento existente sobre tal assunto é insuficiente, e que precise de respostas concretas, confiáveis, onde essas possam ser testadas.

Observando-se o objetivo geral, pode-se classificar a pesquisa como descritiva, pois busca descrever características e estabelecer relação entre as variáveis da pesquisa, elencar os aspectos da população ou fenômeno estudado, sem manipulá-las, conforme Gil (2007). “A mesma não tem por finalidade explicar o fenômeno investigado. Ela visa apenas descrevê-lo.

No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visem explicar o fenômeno”, (ACEVEDO E NOHARA 2009, p. 46).

Em relação à abordagem, a pesquisa em questão é classificada como qualitativa, onde serão coletados os dados dos *stakeholders* das empresas em questão. Segundo Nardi e Santos (2003), a função principal da pesquisa qualitativa é a explanação, compreensão, estudo específico sobre um fenômeno, chegando à sua essência. Realizou-se uma entrevista onde os indivíduos citados responderão questões sobre a relação do intraempreendedorismo com a respectiva empresa, e suas influências diante de um cunho inovador.

A abordagem qualitativa foi escolhida, pois é a que mais adequada para atingir os objetivos propostos, pois os entrevistados poderão contribuir sem ser identificados, influenciados ou prejudicados. “As abordagens qualitativas são especialmente úteis para determinar as razões ou os porquês. Assim, tal delineamento é recomendado quando se deseja conhecer fatores que afetam o comportamento humano, tais como: crenças, sensações, imagens e motivos”, (ACEVEDO E NOHARA 2009, p. 46).

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa em questão é classificada como estudo de caso. Ainda de acordo com as autoras, pode-se observar que, estudo de caso trata de análise em profundidade de um objeto ou um conjunto de objetos, indivíduos ou organizações. Este método é delineado por planejamento, coleta de dados e análise dos mesmos. Trata-se de esclarecer “como” e “por que” determinado fato ou comportamento acontece, porém, sem manipular as variáveis estudadas.

Portanto, o objeto de estudo foram três organizações de grande porte, da cidade de Marau/RS, sendo elas do segmento metal mecânico, alimentício e tecnologia do agronegócio, onde as quais contribuirão para se mensurar o grau de relevância do empreendedorismo corporativo como instrumento de inovação das organizações atuais.

Os sujeitos da pesquisa foram os *stakeholders*, especificadamente aqueles funcionários das empresas que desenvolvem cargos de liderança. Optou-se por entrevistar aqueles que possuam cargos de liderança, como coordenadores, supervisores, gerentes e diretores. Definiram-se esses indivíduos, pois se julga que os mesmos possuam um cargo mais estratégico que os demais funcionários. De acordo com a função desses líderes, acredita-se que esses profissionais possuam contato mais próximo com a formulação do planejamento estratégico, o que implica no processo de inovação, além de ocuparem cargos de liderança, os quais possuem contato com os intraempreendedores.

Quanto ao universo deste trabalho, como não foram considerados todos os funcionários das empresas em questão, por serem em um número elevado, optou-se por uma amostragem não probabilística por julgamento.

Nesse sentido, Hair et al. (2005) explica que, uma amostra investiga um pequeno subconjunto da população, de onde deriva conclusões sobre sua característica, ao contrário de um censo, que utiliza o número completo de uma população. Amostras devidamente selecionadas, oferecem informações precisas para serem utilizadas em uma pesquisa científica.

Para a coleta de dados da presente pesquisa, foi aplicada uma entrevista com questionário semiestruturado, onde a qual foi realizada nas três organizações mencionadas, e respondida pelos sujeitos da pesquisa. Segundo Hair et al. (2005), a entrevista pode ser utilizada quando o pesquisador deseja contato direto com o respondente. Através dessa, é possível fazer perguntas, no caso desse trabalho pré-definidas conforme apêndice A, sendo, portanto, uma entrevista semiestruturada, e registra as respostas do entrevistado.

O autor explica que esse instrumento de coleta de dados pode ser utilizado quando se lida com questões complexas ou delicadas, e que se utilizam questões abertas para a coleta dos dados. A mesma permite uma melhor comunicação entre as partes, pois oferece também o auxílio visual e a possibilidade de *feedback*⁸ imediato. Entretanto, para a elaboração da entrevista a ser aplicada aos *stakeholders*, não há publicado nenhum modelo pré-definido. Diante disso, a mesma foi elaborada, conforme apêndice A, seguindo os principais conceitos, características e influências que as variáveis abaixo apresentam, segundo os principais autores de cada assunto, os quais foram abordados nesse estudo.

Diante disso, foram obtidas sete entrevistas, onde três delas foram realizadas com profissionais da empresa do setor metal mecânico, sendo entrevistados um Coordenador de Engenharia de Processos, um Coordenador de Sistema de Gestão Integrada, e um Administrador de Contratos; duas entrevistas do setor alimentício, sendo entrevistados um Gerente Regional de Administração e Planejamento Operacional, e um Gerente de RH e Gestão; e por fim, duas entrevistas do setor de tecnologia do agronegócio, sendo entrevistado um Diretor Regional - o qual também realiza palestras em empresas e universidades sobre o tema abordado nesse estudo - e um Gerente de Produção.

⁸ *Feedback* (termo em inglês) é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

Desta forma, as variáveis do presente estudo são o empreendedorismo, o intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo) e a inovação. Buscou-se estabelecer uma relação entre elas, para posteriormente, na análise dos dados obtidos, mensurar o grau de relevância do intraempreendedorismo como ferramenta para inovação das organizações. Para Martins (2000, p. 35), “é compreensível que o estudo de todos os elementos da população possibilita preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas”. Portanto, percebe-se que variáveis são características, fatores, indivíduos que podem ser mensurados, para estabelecer e medir a relação entre eles, de que forma e grau tal fato pode influenciar outro.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram obtidas sete entrevistas. Para maior praticidade na exposição das informações dessa pesquisa, a empresa do setor metal mecânico é tratada como empresa A. Já a empresa do ramo alimentício é abordada como empresa B, bem como a empresa do setor tecnologia do agronegócio é apresentada como empresa C.

Seguindo as análises dos resultados obtidos, abaixo se apresenta um quadro comparativo da teoria x prática. Na primeira coluna foram relacionadas as principais teorias abordadas nessa pesquisa, de forma sintética, tendo como base as variáveis desse estudo. Nas colunas relacionadas ao lado da teoria, apresenta-se a realidade das empresas de acordo com as informações coletadas, também de forma sintética. Diante disso, com a observação do quadro abaixo é possível analisar o resultado da pesquisa de uma forma mais ágil e enxuta, analisando os principais tópicos desse estudo.

| Construtos | Prática Empresa A | Prática Empresa B | Prática Empresa C |
|---|---|--|--|
| “Habilidades essenciais de um empreendedor” – Dornelas (2007, p.4). O capital humano das empresas pesquisadas apresentam características empreendedoras? | Varia de acordo com o setor da empresa, o perfil de cada colaborador, e o projeto ou situação de mercado que a empresa está enfrentando em determinado momento. | Ocorre de forma parcial e de acordo com a liberdade e iniciativa de cada líder de setor. | Nem todos os colaboradores têm perfil empreendedor; dependem de a liderança identificar potenciais e desenvolvê-los. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>“Empreendedorismo Corporativo – Dornelas (2003, p.38). Colaboradores apresentam ideias?</p> | <p>Sim. Porém a maioria é desenvolvida por setores de apoio, sendo poucas contribuições implementadas, feitas por colaboradores de nível operacional.</p> | <p>Sim. Frequentemente são desenvolvidas melhorias em processos, através de contribuições dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos.</p> | <p>Sim. Diversas melhorias de processo foram desenvolvidas, desde o nível operacional, até o gerencial.</p> |
| <p>“Gestão do conhecimento dada pela fusão” – Davenport e Prusak (1998, p. 15). A cultura organizacional é de compartilhar conhecimento?</p> | <p>Sim. Entretanto há setores mais abertos à comunicação e relacionamento com os demais, e outros mais fechados. Depende do perfil dos colaboradores de cada equipe.</p> | <p>Sim. A cultura de compartilhar conhecimento é forte, tanto que há rodízio de funções para oportunizar visão geral do processo a todos os colaboradores envolvidos no mesmo.</p> | <p>Sim. A cultura, no geral, é de disseminar conhecimento. Também há rodízios de função.</p> |
| <p>“Vantagem competitiva pela existência de talentos” – Zaccarelli (2000, p.100). As empresas pesquisadas investem em treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores?</p> | <p>Há apoio de acordo com a necessidade de cada setor; possui política de formação, que pode subsidiar até 80% do valor das mensalidades de cursos. Além de programa de desenvolvimento de líderes.</p> | <p>Investe em cursos, treinamentos e desenvolvimento. Porém, a maioria dos cursos externos são mais direcionados às áreas técnicas e desenvolvimento de produtos.</p> | <p>Há incentivo. A empresa oferece apoio financeiro de 20% para cursos externos aos colaboradores. Todos os líderes têm direito a curso de inglês e/ou liderança, pagos integralmente pela empresa.</p> |
| <p>“Tipos de inovação” – Manual de Oslo (2005). Quais áreas com maiores índices de inovação?</p> | <p>Processo</p> | <p>Processo</p> | <p>Processo</p> |
| <p>“Técnicas de desenvolvimento da criatividade e geração de ideias” – Bautzer (2009, p.48). Quais programas/técnicas empregadas?</p> | <p>Não há programas específicos para esse fim.</p> | <p>Também não possuem programas específicos.</p> | <p>Visitas a feiras internacionais em busca de novas e criativas ideias.</p> |
| <p>“Estratégia deve ser difundida em todos os níveis hierárquicos” – Fleury (2006, p. 29). Colaboradores têm ciência das estratégias da empresa?</p> | <p>A estratégia é difundida em todos os níveis; porém não há um sistema para mensurar os impactos dessa ação.</p> | <p>É divulgada através do “Programa da Excelência”, o qual repassa todas as metas e indicadores aos colaboradores.</p> | <p>É difundida; porém assuntos mais específicos da administração são tratados de forma sigilosa.</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>“Esclarecer que todos podem intraempreender, e que serão reconhecidos por isso” – Dornelas (2003, p.52). Quais os programas de reconhecimento das empresas?</p> | <p>Não existe nenhum programa específico; somente o PPR.</p> | <p>Existem prêmios em todos os programas, apresentações anuais, e notas na revista interna. Varia de acordo com o programa em que se está participando.</p> | <p>Existem reconhecimentos em forma de bonificações em dinheiro, homenagens, e nota no jornal interno.</p> |
| <p>“Estratégia inovadora” – Bautzer (2009, p. 102). A inovação faz parte da estratégia das empresas?</p> | <p>Sim. A empresa necessita inovar, pois cada projeto é exclusivo, necessitando alternativas inovadoras para atender as necessidades de cada cliente específico.</p> | <p>Sim. Necessita inovar para atender as constantes mudanças no mercado. Deve estar sempre criando produtos mais práticos no ramo <i>food servisse</i>.</p> | <p>Sim. Busca inovação, principalmente na automação, pela falta de mão-de-obra especializada.</p> |

Quadro 1: Comparativo teoria x prática

Fonte: baseado em Bautzer (2009); Davenport e Prusak (1998); Dornelas (2003); Fleury (2006); Hashimoto (2010); Tigre (2006); Zaccarelli (2000); resultados pesquisa (2013).

Através das respostas obtidas, pode-se observar que a prática do intraempreendedorismo é utilizada por diversas empresas em busca da inovação, mas que não é difundida de forma clara e bem estruturada, na maioria dos casos. Portanto, é possível julgar que ainda há a necessidade de mais estudos nessa área e maior divulgação nas empresas, onde a estratégia possa ser difundida claramente por todos os níveis hierárquicos, visando o engajamento de todos em prol da *performance* da organização.

Os entrevistados possuem a mesma concepção de que é papel da liderança estimular essas características empreendedoras, onde assim que identificadas nos colaboradores, possam ser desenvolvidas visando a formação de intraempreendedores que tenham capacidade de atuar de forma participativa no que tange inovação e busca por resultados. Ainda compartilham o pensamento de que é preciso treinar e desenvolver os colaboradores, de forma que os mesmos possam aplicar o conhecimento adquirido em prol da melhoria da *performance* da organização em que atuam.

Diante disso, é possível identificar que existem ações intraempreendedoras realizadas nas organizações pesquisadas. Na maioria dos casos são apresentadas ideias de melhoria em processo, pelos colaboradores de nível operacional. Mudanças estratégicas e organizacionais, geralmente são apresentadas por colaboradores de nível estratégico e tático. Vale salientar que em nenhum caso ideias devem ser totalmente descartadas; as empresas devem estruturar um banco de dados, onde ideias são arquivadas para possíveis situações futuras, onde podem ser remodeladas para atender as necessidades de determinado momento.

Portanto, é possível observar que as três empresas pesquisadas compartilham a filosofia de que é imprescindível compartilhar e difundir o planejamento estratégico, se a mesma busca por alcançar resultados mais eficazes e se diferenciar no mercado altamente competitivo da atualidade. Contudo, é preciso certificar-se de que se está atingindo todos os níveis hierárquicos da organização e que o planejamento está sendo transmitido de forma clara e equitativa, caso contrário às mudanças e melhorias acontecerão de forma retraída e fora da realidade em que a empresa se encontra.

Diante das respostas obtidas nas entrevistas, foi possível identificar que as três organizações entrevistadas estimulam o intraempreendedorismo, onde este está inserido no planejamento estratégico das mesmas, como forma de gestão. Observou-se que as empresas entrevistadas possuem programas de estímulo e geração de ideias inovadoras, onde os mesmos estão estruturados de forma concreta e clara para os colaboradores. Contudo, faz-se necessário destacar que independente das ideias serem ou não julgadas como viáveis, sempre se deve dar um *feedback*⁹ ao colaborador, como forma de valorização e estímulo para próximas oportunidades. Portanto, é importante haver estruturado um banco de dados, onde ideias não desenvolvidas possam ser arquivadas, caso possam vir a ser reestruturadas para atender futuras necessidades.

Entretanto, percebe-se que o fator que mais impede que as empresas estimulem o intraempreendedorismo é a intangibilidade. Na maioria das vezes, as ideias inovadoras ou projetos de melhoria não impactam diretamente na vantagem competitiva ou redução de custos, o que faz com que as empresas não percebam em um primeiro momento a importância e influência desses termos. No mercado competitivo em que se vive, espera-se por resultados instantâneos para sanar problemas/necessidades imediatas. Normalmente, o que exige maior tempo de maturidade e prazo para retorno não recebe grandes investimentos. Contudo, é imprescindível dar enfoque para ações empreendedoras e de inovação, pois indiretamente trazem benefícios para a organização, visto que o mercado atual não abre margens para aquelas empresas que não estejam totalmente dispostas a estar em constante atualização e busca por conquistar clientes cada vez mais exigentes.

De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que as empresas pesquisadas possuem diversos programas/ações para que os colaboradores possam contribuir, porém a maioria deles estão mais diretamente relacionados à melhoria e não especificamente à geração de ideias

⁹ *Feedback* (termo em inglês) é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

inovadoras, que possam ser desenvolvidos produtos/processos completamente novos. Entretanto, faz-se imprescindível destacar que independente do enfoque, esses meios de contribuição devem estar ativos, de forma que todos os colaboradores tenham acesso e direito ao seu uso, para que, de fato, resultados sejam gerados visando alavancar a vantagem competitiva das organizações.

Diante disso, é válido sugerir para que as organizações realizem um planejamento para a elaboração de um programa de medição do grau de intraempreendedorismo, em forma de questionário/entrevistas empregados aos colaboradores, bem como avaliações de perfil. Através da elaboração de tal ferramenta, as empresas poderão dispor de informações valiosas, as quais poderão servir de fundamento para a tomada de decisões estratégicas, visando implementar, controlar e acompanhar ações de estímulo e recompensa à geração de inovação, visando a alavancagem da vantagem competitiva da mesma, bem como a identificação de potenciais intraempreendedores, de forma a investir nos mesmos, buscando dispor de profissionais diferenciados, que possam vir a contribuir em ações de geração de inovação ou projetos de melhorias.

Nesse sentido, vale ressaltar que é importante que as empresas adotem um modelo bem estruturado de reconhecimento de geração de ideias, que pode ir desde destaques no mural, *intranet*¹⁰, revista interna, almoço com a alta gestão para apresentar a ideia, bonificação em dinheiro, prêmios, entre outros. Esse fator é imprescindível para motivar os colaboradores a continuar apresentando seus *insights*, bem como servir de modelo para os demais. Portanto, além do contrato jurídico entre empregador e empregado, há também o psicológico: a empresa quer resultados; o funcionário, reconhecimento.

Ainda foi possível observar que, segundo os entrevistados, as empresas não impõem empecilhos para melhorias e inovação, desde que as mesmas passem por um comitê técnico e sejam avaliadas como viáveis. Faz-se importante destacar que é papel dos gestores estarem acompanhando os processos pelos quais são responsáveis, de modo que possam estar estimulando sua equipe a estar praticando a melhoria contínua, impedindo que todos se acomodem com o processo, pois quando isso ocorre, dificilmente serão capazes de identificar oportunidades de melhoria. Nesse aspecto, até mesmo o rodízio de funções pode servir como ferramenta para evitar a mesmice, tirando os colaboradores da zona de conforto, fazendo que possam visualizar defeitos num processo que antes não tinham contato, e que o antigo responsável por tal atividade não havia percebido.

¹⁰ *Intranet*: site interno com informações organizacionais, no qual apenas os colaboradores da empresa possuem acesso.

Diante dos resultados, pode-se concluir que as três empresas pesquisadas têm em sua estratégia a busca pela inovação de seus produtos, visando manter-se em destaque no mercado atual, cada vez mais acirrado. Portanto, é imprescindível que as empresas estejam constantemente estimulando a criatividade de seus colaboradores, bem como investindo em cursos e treinamentos, visando que esses aumentem seu conhecimento, de forma a vir a agregar valor aos produtos e processos. O espírito empreendedor dos funcionários é capaz de continuar fazendo bem aquilo que é de finalidade da empresa, mas de forma mais rápida às necessidades do mercado.

Com as informações obtidas, é claramente constatado que nas três empresas pesquisadas, as maiores inovações são de processo, as quais estão diretamente relacionadas a novas formas de operação e tecnologias, bem como manuseio e entrega de produtos. Portanto julga-se interessante, pois o produto é a finalidade de todo o esforço em recursos, visando oferecer o melhor para o cliente, e é onde a imagem da empresa é refletida.

Contudo, vale salientar que as demais formas de inovações também devem ser difundidas. Esforços devem ser voltados para Inovações Organizacionais, que referem-se às mudanças gerenciais da empresa. Talvez essa seja a mais importante das inovações, pois nela é determinada a gestão de toda a organização, a cultura organizacional, a forma de trabalhar como um todo, o planejamento estratégico, especialização dos trabalhadores e relação com os *stakeholders*.

Portanto, não basta haver mudanças apenas em nível operacional; o planejamento da inovação deve vir do topo, onde as diretrizes são definidas, recursos e investimentos são disponibilizados. Para uma empresa ser, de fato, inovadora, é preciso alterar toda sua gestão e estratégia, e não trabalhar apenas com ações isoladas. Do mesmo modo dá-se destaque às inovações de difusão, que é através destas que a empresa mantém contato com a sociedade, comunicando e difundindo a inovação, fortalecendo a imagem da marca perante o mercado, aumentando a capacidade da empresa e solidificando vínculos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados, o principal objetivo desse estudo era identificar a influência e os traços do intraempreendedorismo para a inovação das organizações. De acordo com o referencial teórico, é necessário que ações sejam implementadas para que os empreendedores internos possam ser identificados e desenvolvidos, visando que os mesmos possam colaborar com a alta *performance*

organizacional. Através das habilidades empreendedoras como inovação, pró-atividade e propensão ao risco, esses profissionais desenvolvem a habilidade de identificar oportunidades de melhorias de produtos e processos, bem como desenvolver ações totalmente inovadoras.

Seguindo essa linha de pensamento, é possível identificar, através das entrevistas realizadas às três organizações de grande porte da cidade de Marau-RS, que essas empresas têm ciência da importância da participação do capital humano na realização do planejamento estratégico da corporação. As mesmas possuem programas para geração e captação de novas ideias, visando a melhoria contínua e a excelência dos processos, de modo a oferecer o melhor produto ao cliente, estando sempre preparadas para oferecer as melhores alternativas dentro o mercado competitivo em que estão inseridas.

Contudo, vale destacar que as ações de identificação e estímulo ao intraempreendedorismo jamais devem ser realizadas de forma isolada. Devem fazer parte do planejamento estratégico, de modo que é da responsabilidade da alta diretoria observar a importância desse tema e remodelar o sistema de gestão, de forma que toda a cultura organizacional seja reestruturada, visando empregar técnicas rotineiras de estímulo à criatividade, para que essa seja desenvolvida e transformada, através da motivação e participação dos colaboradores, em inspiração para a geração de novas ideias, as quais são o combustível para a inovação.

Nesse sentido, faz-se de suma importância a participação ativa da área de recursos humanos, onde essa adote medidas de estímulos à criatividade e avaliações de perfil dos colaboradores, visando identificar potenciais intraempreendedores. Através disso será possível realizar um plano de desenvolvimento a esses profissionais, de modo que eles possam se desenvolver e participar de forma ativa na melhoria dos processos e produtos.

Portanto, a participação das lideranças torna-se fundamental para dar continuidade nesse processo de identificação e desenvolvimento. É preciso que líderes sejam treinados de forma que esses saibam como trabalhar os intraempreendedores presentes em suas equipes, do mesmo modo em que devem servir de espelho e motivação para seus subordinados, trabalhando como um time, em que o treinador é quem tem o papel de estimular e desenvolver, visando o sucesso do todo.

Diante do exposto, o pesquisador sugere que as empresas pesquisadas adotem ferramentas, além das ligadas ao estímulo à criatividade, também de identificação das habilidades intraempreendedoras. Acompanhando o desenvolvimento do capital humano, é possível tornar percepções empíricas em indicadores consolidados. Dessa forma é possível analisar, em um primeiro momento, como anda o nível empreendedor de toda a organização,

para posteriormente partir para uma análise mais individual, identificando as áreas e setores da empresa que necessitam de maiores ações para desenvolvimento dos empreendedores internos.

Portanto, é imprescindível que os colaboradores tenham de forma clara qual é o planejamento estratégico da organização, bem como as metas estipuladas, para que os mesmos possam colaborar para o atingimento dos objetivos da organização. Do mesmo modo é importante disseminar a cultura empreendedora, de modo que os funcionários tenham ciência que lhes são dadas oportunidades de apresentar suas ideias, e que esses podem compartilhar das aspirações da organização, lhes trazendo o sentimento de responsabilidade pela *performance* organizacional, e que eles também terão méritos no sucesso de toda a empresa. Nesse sentido é fundamental empregar programas de reconhecimento e recompensa como ferramenta de estímulo ao comprometimento.

Relembrando o problema de pesquisa desse estudo, que era “qual a influência do intraempreendedorismo para a inovação das organizações?”, através das entrevistas realizadas foi possível identificar que diversas ações de melhoria de processos foram realizadas graças a iniciativas empreendedoras. Também se pode verificar que em alguns casos as contribuições dos intraempreendedores não impactaram diretamente na alavancagem competitiva das organizações, mas em ações que melhoraram os programas de qualidade, agilidade no processo, melhor controle financeiro, redução de custos, entre outras ações que de forma indireta acabam influenciando positivamente para a alavancagem competitiva das organizações. Portanto, pode-se concluir que sim, o intraempreendedorismo pode influenciar na geração da inovação das organizações, direta ou indiretamente impactando na vantagem competitiva; tudo depende das ações implementadas pela alta direção, e os esforços empregados por ela.

Em suma, pode-se perceber que é preciso ter de forma clara que os resultados da alteração da gestão tradicional para uma gestão empreendedora demandam tempo. Normalmente as ações são pequenas; os colaboradores começam por trazerem ideias de melhoria no setor em que atuam, para que paulatinamente adquiram uma visão abrangente de todo o negócio, e a partir daí possam começar a desenvolver a capacidade de uma participação mais ampla. Nesse aspecto é importante que a alta diretoria jamais reduza os recursos e estímulos, visando não explorar, e sim desenvolver de forma cooperativa, em um sistema de parceria entre empresa e colaboradores.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 187 p.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. 110 p.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 244 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 214 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 179 p.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006, 3. Ed. 148 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 443 p.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 314 p.

LENZI et al. **Talentos inovadores: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos**. Curitiba: IBPEX, 2011.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD/FINEP. Trd. Flávia Gouveia, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 116 p.

NARDI, Elton Luiz; SANTOS, Robinson dos. **Pesquisa: teoria e prática**. Porto Alegre: EST Edições, 2003. 136 p.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 409 p.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 249 p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 256 p.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 236 p.

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada

O roteiro para a entrevista é semi-estruturado, uma vez que podem ser acrescentadas questões durante a entrevista conforme as respostas dos entrevistados. O roteiro foi desenvolvido com base nas pesquisas de Bautzer (2009), Dornelas (2003 e 2007), Hashimoto (2010), Pinchot (1994), Sarkar (2008), Tigre (2006), e no Manual de Oslo (2005).

| Tipo de Questões | Questões |
|-------------------------|--|
| Iniciais | 1. Você tem conhecimento do termo intraempreendedorismo? Comente. 2. Você acredita que é possível desenvolver o intraempreendedorismo em pequenas empresas? |

| | Comente |
|---------------------|--|
| De Transição | <p>3. O intraempreendedorismo visa a inovação interna. Você percebe a existência do intraempreendedorismo na sua empresa? Comente.</p> <p>4. Na sua visão, quais as características que os colaboradores da sua empresa apresentam e que demonstram a existência de intraempreendedorismo. Comente.</p> <p>5. A sua empresa investe em cursos, treinamentos, e desenvolvimento daqueles indivíduos que possuem as características empreendedoras para que os mesmos agreguem valor à organização? Cite as práticas utilizadas.</p> <p>6. Existe grande frequência de colaboradores que se desligaram da sua empresa para abrir seu próprio negócio?</p> |
| Centrais | <p>7. De que maneira os colaboradores da sua empresa apresentam e implementam ideias que são relevantes e geram resultado para a sua empresa? Cite exemplos de projetos e/ou ideias.</p> <p>8. Na sua percepção, a estratégia da empresa é difundida a todos os colaboradores de modo que estes tenham visão global do negócio, bem como ciência das aspirações da empresa?</p> <p>9. Os colaboradores costumam apresentar ideias para que os objetivos da empresa sejam alcançados?</p> <p>10. A empresa estimula o intraempreendedorismo, ou seja, a capacidade de empreender dentro da organização, de expor ideias, e colaborar para o aumento do valor competitivo da mesma?</p> <p>11. Através de que ferramentas provém o incentivo ao intraempreendedorismo?</p> <p>12. A empresa reconhece e utiliza o conhecimento de seus</p> |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>colaboradores como estratégia para aumentar seu valor competitivo no mercado? Comente.</p> <p>13. Existem ferramentas/meios disponíveis na empresa para coleta das ideias dos colaboradores, como reuniões periódicas para discussão de novas ideias (<i>brainstorming</i>), ou canais onde os mesmos possam cadastrar suas ideias? Esses meios estão ativos, de forma que realmente cumpram sua função?</p> <p>14. A empresa possui algum tipo de programa de reconhecimento ou recompensa para aqueles funcionários que apresentam ideias que sejam julgadas como viáveis?</p> <p>15. A cultura organizacional atual é de compartilhar conhecimento, ou os colaboradores buscam retê-lo como meio de se diferenciar dos demais ou medo de ser substituído por outro profissional?</p> <p>16. Ainda sobre a cultura organizacional, a mesma busca derrubar paradigmas e se estimula que processos sejam aperfeiçoados, ou até mesmo totalmente alterados, ou se rejeita qualquer tipo de novas práticas?</p> <p>17. A empresa apresenta uma cultura inovadora que busque estar sempre lançando novos produtos/serviços no mercado e readaptando processos, ou os mesmos são tradicionais e normalmente não apresentam mudanças significativas?</p> |
| <p>Resumo</p> | <p>18. Em síntese, a sua empresa realiza atividades frequentes ou tem algum programa específico implementado que seja direcionado ao estímulo da criatividade dos colaboradores, visando o surgimento da inovação?</p> <p>19. Quais as áreas que mais são implementadas ações inovadoras na empresa em questão? Processo (produto, processo produtivo, tecnologia), organizacionais</p> |

| | |
|---------------|--|
| | (gerencial, especialização dos trabalhadores, cultura, gestão do conhecimento), difusão (comunicação junto à sociedade). |
| Finais | 20. Você gostaria de realizar algum comentário adicional? Algo que possa contribuir com a pesquisa? |