

Universidade Estadual Paulista

Marina Durigon Bordignon

O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO UM
DIFERENCIAL À INOVAÇÃO: O CASO DE UMA
AGROINDÚSTRIA MULTINACIONAL

Jaboticabal
2020

MARINA DURIGON BORDIGNON

**O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO UM DIFERENCIAL À
INOVAÇÃO: O CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA
MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos

Jaboticabal
2020

B729i	Bordignon, Marina Durigon O intraempreendedorismo como um diferencial à inovação: o caso de uma agroindústria multinacional / Marina Durigon Bordignon. -- Jaboticabal, 2020 104 p. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: David Ferreira Lopes Santos 1. Agronegócio. 2. Competitividade. 3. Cultura Organizacional. 4. Empreendedorismo Corporativo. 5. Gestão Organizacional. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: O INTRAEMPREENDEADORISMO COMO UM DIFERENCIAL À INOVAÇÃO:
O CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA MULTINACIONAL

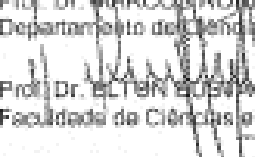
AUTORA: MARINA DURIGON BORDIGNON

ORIENTADOR: DAVID FERREIRA LOPES SANTOS

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área:
Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. DAVID FERREIRA LOPES SANTOS (Participação Virtual)
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal


Prof. Dr. MARCOS ROBERTO KUHLE (Participação Virtual)
Departamento de Ciências Contábeis / Universidade Estadual do Centro-Oeste


Prof. Dr. ELTON EUZÉBIO CASAGRANDE (Participação Virtual)
Faculdade de Ciências e Letras-FCL/UNESP / Araraquara/SP

Jaboticabal, 03 de dezembro de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os intraempreendedores do agronegócio, que através de seu sentimento de dono do negócio e busca constante pela inovação dinamizam e fortalecem esse motor da economia brasileira.

Agradecimentos

Sozinhos podemos até ir mais rápido, mas juntos, vamos mais longe. Pensando que não se constrói nada sozinho, faço aqui meus sinceros agradecimentos a pessoas que foram fundamentais para que esse trabalho fosse concluído.

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos, que desde o princípio me acolheu, motivou, cobrou e norteou todo o direcionamento desse trabalho. É um exemplo de profissional, que faz tudo o que pode para consolidar esse programa de mestrado e ajudar os alunos. Sem você, realmente, isso não seria possível!

Ao meu marido Felipe, que me incentivou em cada etapa desse mestrado, desde as idas semanais a Jaboticabal até a fase final da dissertação. Obrigada pelo carinho e companheirismo ao longo dessa jornada!

Aos meus pais, João e Solange e ao meu irmão Gustavo, que sempre me ensinaram a valorizar a educação, e mostrar que ela pode ser um dos principais caminhos na transformação social para construir o mundo que queremos.

Aos meus colegas do Programa de Pós Graduação em Administração da Unesp, pelo companheirismo e parceria ao longo desses dois anos. Conheci pessoas incríveis, generosas e muito especiais graças a este mestrado, especialmente à Eloisa, que foi minha companheira de viagens de São Paulo para Jaboticabal e por revisar este trabalho, à Mariana, que foi uma grande parceira para os trabalhos e artigos ao longo dessa trajetória e também à Kelly, que generosamente me acolhia todos os domingos em sua casa. Acredito que a vida é sobre as experiências que temos e pessoas que conhecemos, e vocês realmente ficarão nas minhas lembranças mais especiais!

Aos professores do programa e aos professores da banca da dissertação, muito obrigada pelas palavras, orientações e ensinamentos! Agradeço a disponibilidade em compartilhar do seu conhecimento, que seguramente me trouxeram aprimoramento pessoal e acadêmico.

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”

Walter S. Landor

RESUMO

Objetivo: Avaliar o intraempreendedorismo no processo de inovação de uma empresa agroindustrial multinacional estabelecida no Brasil.

Procedimentos de Pesquisa: Pesquisa aplicada com estratégia metodológica de estudo de caso único, em uma agroindústria multinacional com presença em todos os continentes e atuação no Brasil em diversas cadeias agrícolas. Em razão da complexidade da relação entre intraempreendedorismo e inovação combinou-se métodos quantitativos e qualitativos. Aplicou-se uma *survey* com 16 questões para uma amostra de 120 funcionários da principal divisão de negócios da empresa, cujos resultados foram construídos a partir dos métodos de análise fatorial exploratória, confirmatória e análise discriminante. Na sequência foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas envolvendo a presidência e diretores, sendo utilizada a análise de conteúdo, com o uso da análise de similitude e frequência de palavras.

Resultados e Discussões: Verificou-se que intraempreendedorismo se apresenta em duas dimensões relacionadas ao comportamento do indivíduo e o perfil da empresa e estas dimensões são correlacionadas de forma positiva e significativa. Notou-se que estas dimensões estão associadas à inovação em produtos e processos da empresa. Pontua-se que não foram encontradas variáveis demográficas que discriminassem os resultados, sugerindo que o intraempreendedorismo ocorre de modo disseminado. Contudo, identificou-se que os níveis hierárquicos mais elevados são mais suscetíveis ao intraempreendedorismo. Os resultados das entrevistas corroboraram a importância do intraempreendedorismo à inovação da empresa, especialmente, ao valorizar os aspectos comportamentais e os estruturais, ponderando a importância destes para a competitividade da empresa. Os discursos dos respondentes mostram-se complementares e alinhados ao propósito da organização.

Implicações Gerenciais: A inovação nas empresas não ocorre somente em centros de pesquisa e desenvolvimento ou por meio de pesquisadores dedicados para este fim, ela pode ocorrer, também, a partir do intraempreendedorismo, porém este não surge de forma aleatória, há necessidade de estabelecer uma cultura intraempreendedora por meio do fomento à características comportamentais dos funcionários e de aspectos estruturais da empresa que deve apoiar desde os níveis mais elevados da sua estrutura. Não obstante, deve-se reavaliar processos para verificar oportunidades de reduzir excessos de burocracias.

Conclusões e Limitações da Pesquisa: A pesquisa aponta uma correlação positiva entre variáveis que caracterizam uma empresa intraempreendedora e verifica uma condição favorável à inovação. Entretanto, a pesquisa foi limitada a uma divisão de negócios dentro da empresa e, portanto, pode não representar o contexto de outras áreas dentro dela ou de outras organizações dentro do mesmo setor.

Originalidade: O intraempreendedorismo mostrou-se relevante em empresa Agroindustrial, a despeito de ser uma atividade compreendida por vezes com baixa diferenciação. Os construtos criados para caracterizar o intraempreendedorismo abrem novas oportunidades de pesquisa, bem como, a diferença encontrada do intraempreendedorismo entre os níveis hierárquicos da empresa. A estratégia em combinar análise qualitativa e quantitativa também se mostrou acertada ao permitir maior compreensão e robustez dos resultados do estudo.

Palavras-chaves: Agronegócio, Competitividade, Cultura Organizacional, Empreendedorismo Corporativo, Gestão Organizacional.

ABSTRACT

Objective: Evaluate intrapreneurship in the innovation process of a multinational company from the Agri-industrial sector established in Brazil.

Research Procedures: Research applied with a methodological strategy for a single case study, in a multinational Agri-industry with presence in all continents and working in Brazil in various agricultural fields. Because of the complexity of the relationship between intrapreneurship and innovation, it combines quantitative and qualitative methods. A survey was applied with 16 questions for a sample of 120 employees of the main business division of the company, whose results were constructed from two methods of exploratory, confirmatory and discriminant analysis. In the sequence, four semi-structured interviews involving the presidency and directors were conducted, being used to analyze the content, as the use of the analysis of similarity and frequency of words.

Results and Discussions: It was verified that intrapreneurship appears in two dimensions related to the behavior of the individual and the company profile and these dimensions are positively and significantly correlated. It was noted that these dimensions are associated with innovation in the company's products and processes. Needs to be pointed that no demographic variables have been found that discriminate our results, suggesting that intrapreneurship occurs in a widespread manner. However, it has been identified that the highest hierarchical levels are more significant to or intrapreneurship. The results of the interviews will corroborate the importance of intrapreneurship in the innovation of the company, especially, to value aspects of the behavior and the structures, weighing the importance of these for the competitiveness of the company. The speeches, two respondents, show complementary and aligned with the purpose of the organization.

Management Implications: Innovation inside companies does not happen only in research and development centers or through dedicated researchers for this purpose, it can also run from intrapreneurship, therefore this does not arise randomly, it is necessary to establish a intrapreneurial culture by means of fostering behavioral characteristics from employees and structural aspects of the company, that must be supported from the highest levels of its

structure. However, processes should be re-evaluated to verify opportunities to reduce excess bureaucracies.

Conclusions and Limitations of the Research: The research indicates a positive correlation between variables that characterize an intrapreneurial company and verifies a favorable condition for innovation. However, the research was limited to one business division within the company and therefore cannot represent the context of other areas within the company or other companies within the same sector.

Originality: Intrapreneurship has shown to be relevant in an Agri-industrial company, despite being an activity understood at times as a low differentiation. Constructs created to characterize intrapreneurship open new research opportunities, like, to the difference found from intrapreneurship between the hierarchical levels from the companies. The strategy in combining qualitative and quantitative analysis also proved successful in allowing better understanding and robustness of two results of the study.

Keywords: Agribusiness, Competitivity, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship, Organizational Management.

Lista de Siglas e Abreviaturas

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

B2B – *Business to Business*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IRAMUTEQ - *Interface de R pour lês Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

P&L – *Profit and Losses*

PBT – *Profit Before Taxes*

PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PIB – Produto Interno Bruto

PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica

Lista de Quadros

Quadro 1 – Tipos de Inovação	24
Quadro 2 – Definições de Intraempreendedorismo na Literatura	37
Quadro 3- Dimensões do Intraempreendedorismo de Antoncic e Hisrich (2003)	42
Quadro 5 - Proposição de Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas	52
Quadro 6 - Survey de aplicação para os funcionários da empresa.....	54

Lista de Figuras

Figura 1 - Matriz de Oportunidades (Muzyka e Birley, 2001).....	34
Figura 2 - Análise das Redes de Autores de Intraempreendedorismo.....	41
Figura 3 - Os Quatro Modelos de Intraempreendedorismo de Wolcott e Lippitz.....	44
Figura 4 - Processo de Criação de Valor através do Intraempreendedorismo	48
Figura 5 - Consolidação das variáveis com valores médios estatisticamente diferentes entre as subamostras de interesse.	61
Figura 6 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória.....	66
Figura 7 - Gráfico de Similitude - Com separação por entrevistado	69
Figura 8 - Gráfico de Similitude.....	73
Figura 9 - Nuvem de Palavras	75

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resultados quantitativos da pesquisa bibliométrica	23
Tabela 2 -Estatísticas descritivas das respostas do questionário	58
Tabela 3 - Resultado da análise fatorial exploratória	63
Tabela 4 – Resultados descritivos para análise discriminante quanto a Idade	92
Tabela 5 - Estatísticas para verificar o ajuste da análise discriminante considerando os grupos de idade	93
Tabela 6 - Resultados descritivos para análise discriminante quanto ao Gênero	94
Tabela 7 - Estatísticas para verificar o ajuste da análise discriminante considerando os grupos de gênero.....	95

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Publicações sobre os temas de intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo na base de dados Scopus de 1980 a 2019.....	39
Gráfico 2 - Publicações sobre os temas de intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo na base de dados Scopus de 1980 a 2019.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
2. REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1. Teoria da Inovação	23
2.1.1. <i>A Conexão da Inovação com o Empreendedorismo.....</i>	<i>32</i>
2.2. Intraempreendedorismo.....	36
2.2.1. <i>Intraempreendedorismo: conceitos iniciais e evolução teórica.....</i>	<i>37</i>
2.2.2. <i>Tipos de Organizações Incentivadoras do Intraempreendedorismo.....</i>	<i>45</i>
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1. Material.....	51
3.2. Métodos.....	55
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	58
5. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICES	92

1. INTRODUÇÃO

Devido ao ambiente econômico cada vez mais dinâmico, as empresas têm procurado formas de gerir a inovação a partir das suas trajetórias de conhecimento e comportamento empreendedor para gerar novas formas de vantagem competitiva (CONTO *et al.*, 2016). A este respeito, funcionários empreendedores tornaram-se o centro do processo de inovação das organizações (VEENKER *et al.*, 2008). Assim observa-se que o intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo dentro de organizações ganhou relevância a partir dos anos 2000, tanto na academia quanto no meio empresarial (BLANKA, 2018).

A relevância do intraempreendedorismo tem aproximado as correntes teóricas do empreendedorismo, inovação e capital humano em razão da importância desse ativo intangível à competitividade das empresas (PARKER, 2009; CHAKRABARTY, 2020). Partindo desse pressuposto, vários estudos têm sido desenvolvidos, com foco em diferentes perspectivas (CONTO *et al.*, 2016), o que demonstra que o intraempreendedorismo é um campo emergente na pesquisa acadêmica e uma discussão proeminente na agenda das empresas (KRUMMENAUER, 2017; AEVO, 2018).

Também definido como empreendedorismo corporativo, de acordo com Pinchot (1989), essa abordagem teórica volta-se para o funcionário da empresa, isto é, para a pessoa que tenha pensamento, comportamento ou atitude empreendedora dentro de organizações já estabelecidas. Define-se, de forma geral, a pessoa com um comportamento ou atitude empreendedora quando está disposta a propor ou criar novos produtos ou processos, assumindo igualmente riscos ou maior exposição ao insucesso junto aos seus pares (BLANKA, 2018). A literatura tem reportado que esses profissionais intraempreendedores são a base para a inovação, a qual pode vir a criar uma vantagem competitiva às empresas (GUERRERO; PEÑA, 2013; KRUMMENAUER, 2017; CONTO *et al.*, 2016; MCFADZEAN *et al.*, 2005; PANDEY *et al.*, 2020).

Como se trata de um tema emergente na literatura e que tem aproximado diferentes correntes teóricas (empreendedorismo, inovação, capital humano, estratégia) existem múltiplas questões a serem investigadas neste assunto (ANTONCIC; HISRICH, 2001; DESS *et al.*, 2003; MCFADZEAN *et al.*, 2005). Ainda que autores como Guerrero e Peña (2013) e McFadzean *et al.* (2005) tenham reportado a importância do intraempreendedorismo à inovação, especialmente sob a perspectiva organizacional interna, alinhamento de recursos, exploração

e comercialização das referidas oportunidades, os estudos empíricos não demonstraram como esse processo ocorre no interior das empresas, o que se identifica como uma lacuna teórica-empírica que pode ser abordada por novos estudos.

Diante disso, a questão que motivou a proposição dessa pesquisa foi: Como o intraempreendedorismo pode influenciar o processo de inovação em uma empresa?

O desenvolvimento da teoria da inovação tem reportado a necessidade de ampliar o escopo do processo de inovar para além das atividades formais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (ANTONCIC; HISRICH, 2003). A forma como o conhecimento tem sido difundido junto à sociedade pelas novas formas de tecnologia e interação, bem como os novos perfis de funcionários, verifica-se que a necessidade do maior envolvimento e engajamento de todos os profissionais da empresa nos seus processos (MCFADZEAN *et al.*, 2005).

Desta forma, entender como a conexão entre o intraempreendedorismo e a inovação pode ocorrer nas organizações torna-se fundamental para: i) potencializar o capital humano existente na proposição de novos produtos e processos de negócio (MORENO; SANTOS, 2012; CASSOL *et al.*, 2016).; ii) reduzir tempo na introdução de novos produtos e processos (MORENO; SANTOS, 2012).; iii) minimizar os gastos com a aquisição de conhecimentos externos, a partir do uso daquele já existente no interior das empresas (CASSOL *et al.*, 2016) e; iv) valorizar em todos os espectros as pessoas que atuam nas organizações (HASHIMOTO, 2013).

Essa realidade torna-se relevante no contexto das agroindústrias e, especialmente, para aquelas estabelecidas no Brasil. Enquanto um dos principais produtores de alimentos do mundo, a agroindústria brasileira é o segmento mais representativo entre as empresas industriais brasileiras em faturamento (22% - ABIA, 2018), número de empresas e número de empregos (22,5% dos funcionários da indústria brasileira como um todo) (IBGE, 2018). Ressalta-se que mais de 80% de todo o produto alimentício consumido no Brasil sofreu algum processo de transformação agroindustrial (ABIA, 2018).

Não obstante, as intensas mudanças recentes no mercado consumidor de alimentos têm requerido das agroindústrias maiores níveis de inovação em produto e processo, de modo a proporcionar excelência em qualidade, transparência, confiabilidade, rastreabilidade e sustentabilidade (SEHNEM; OLIVEIRA, 2016).

O Brasil detém a liderança na produção e exportação de vários produtos de origem agropecuária, dentre os quais pode-se mencionar suco de laranja, proteínas animais, café, açúcar e óleo de soja (FAO, 2018). Entretanto, seu desempenho em produtos manufaturados

derivados deles nem sempre consegue alcançar a mesma competitividade externa. O investimento em inovação na cadeia produtiva será condição necessária, não só para aumentar sua participação no processamento desses alimentos, mas também para manter sua posição de destaque onde já é líder (SIDONIO *et al.*, 2013).

Em adição, o setor de alimentos é um dos principais alvos de processos de fusão e incorporação de empresas nos últimos anos no Brasil, bem como um dos que têm assistido um processo de internacionalização mais acentuado em razão da maior integração e consolidação das cadeias globais de produção de alimentos. No acumulado do período de 1999 a 2018, o setor foi o segundo maior em transações de fusões e aquisições, atrás somente do setor de tecnologia da informação (TI) (KPMG, 2019).

Por outro lado, o setor de fabricação de alimentos do Brasil é um dos menos intensivos em inovação segundo os dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A última pesquisa publicada (2012/2014) reporta que menos de 10% das empresas realizaram inovações no período (IBGE, 2017). Sidonio *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa para entender a dinâmica da inovação no complexo agroindustrial, com foco na indústria de alimentos e concluíram que essa indústria pode ser enquadrada na categoria empresas intensivas em escalas, por serem, no geral, empresas de grande porte, e as inovações são de produtos e processos e as fontes de inovação são decorrentes de fornecedores e de atividades internas de P&D (PAVITT, 1984).

Ainda, segundo os autores Sidonio *et al.* (2013) a indústria de alimentos inova, porém, o grau de ineditismo é baixo. Analisando a indústria brasileira, pode-se evidenciar as pluralidades de padrões setoriais de inovação que se apresentam e os resultados dos processos de inovação indicam que as políticas industriais de estímulo à inovação não têm alcançado os resultados efetivos e eficazes (CAMPOS; RUIZ, 2009). Esse cenário, reforça a importância e a necessidade de pesquisas que auxiliem na maior competitividade da agroindústria estabelecida no Brasil.

Diante disso, esse estudo tem como objetivo principal: Avaliar o intraempreendedorismo no processo de inovação de uma empresa agroindustrial multinacional estabelecida no Brasil.

No caso investigado a agroindústria é uma multinacional estabelecida no Brasil e com capital controlador estrangeiro. A expectativa de usar uma empresa com essas características é explorar também a importância da internacionalização da gestão e a nova realidade que se apresenta às agroindústrias do país.

Ressalta-se, em tempo, que na literatura consultada para esse estudo e explorada na seção de fundamentação teórica, não foi encontrada nenhuma pesquisa empírica envolvendo empresas agroindustriais, o que aumenta a originalidade dessa investigação.

Assim, a expectativa é que o presente estudo possibilite o aprofundamento de uma questão prático-teórica na gestão organizacional. Com resultados que se busca obter, espera-se subsidiar o fortalecimento da cultura inovadora e intraempreendedora dentro da agroindústria brasileira, setor cada vez mais dinâmico e que demanda de constante inovação para manter-se competitivo.

Em aspectos sociais, o intraempreendedorismo pode ser uma ferramenta poderosa tanto na criação de novos negócios e consequentemente, novos postos de trabalho. Além de ajudar a gerar crescimento no setor agroindustrial, que já emprega cerca de 20 milhões de pessoas e representa cerca de 25% do PIB nacional (CNA, 2019), podendo trazer impactos positivos inclusive para trabalhadores que atuam em regiões mais remotas do país.

Diante desse contexto, os resultados dessa pesquisa endereçam para um tema proeminente na literatura, cujas relações com o processo inovativo ainda não foram totalmente esclarecidas. O presente estudo pode contribuir de forma aplicada para gestores no melhor entendimento de como gerenciar ou, até mesmo potencializar, a influência do intraempreendedorismo inovativo da organização.

Para melhorar estruturar a proposta dessa pesquisa, este documento está organizado em mais três seções: a próxima traz a revisão bibliográfica realizada para sustentar os procedimentos metodológicos e permitir a análise dos resultados que serão construídos. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos que serão empregados na pesquisa detalhando as fontes de dados (Material) e os procedimentos para construção dos resultados (Métodos). Na terceira seção traz os resultados e discussões encontrados segregando-os a partir dos resultados construídos por meio das análises quantitativas e qualitativas, porém com análise integrada. A quinta seção traz as Contribuições Gerenciais deste estudo direcionadas para outras empresas e para a empresa investigada. As considerações finais são apresentadas na quinta seção destacando as implicações e limitações da pesquisa. As referências utilizadas estão elencadas após as considerações finais. Os apêndices encerram o documento.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo foi organizado em duas subseções que abordam: Inovação e Empreendedorismo e o Intraempreendedorismo. A primeira subseção foi proposta para delimitar o marco teórico que sustenta o escopo da pesquisa, sendo a segunda subseção o espaço teórico em que se aborda com maior especialização o tema central (intraempreendedorismo), de modo a compreender melhor esse fenômeno e sua relação com a inovação.

As bases teóricas consultadas foram selecionadas a partir de critérios bibliométricos em que se priorizou os artigos mais recentes sobre os temas consultados e para isto definiu-se os artigos publicados em periódicos indexados à base SCOPUS entre 2010 e 2020. Adicionalmente, foram consultados os artigos mais citados. Para definir os artigos mais citados, utilizou-se de forma equivalente o critério de concentração de Wilfredo Pareto, selecionando assim, os artigos que concentravam mais de 80% das citações do total de trabalhos sem o filtro temporal, como forma de trazer à discussão e fundamentá-la os autores mais relevantes. Pontua-se que foram utilizados somente os artigos de livre acesso (*open access*) ou cujos periódicos fossem assinados pela CAPES ou pela Universidade Estadual Paulista.

Foram realizados 3 perfis de consulta:

1º foram usados os termos “innovat*” AND “entreprene*”

2º Foram usados os termos “innovat*” AND “corporat* entreprene*” OR “intrapreneur* AND “innovat*”

3º intrapreneur*

O uso do asterisco deve-se a consulta do radical para não limitar a importação de artigos com terminações distintas. Limitou-se os documentos nos seguintes filtros: i) somente artigos em periódicos; ii) idioma: português e inglês; área: *Business, Management and Accounting* e *Economics, Econometrics and Finance*. Nos dois primeiros perfis de consulta solicitou-se que os termos estivessem no título, ou no resumo ou nas palavras chaves.

A quantidade de trabalhos identificados e utilizados estão na **Tabela 1**.

Tabela 1 - Resultados quantitativos da pesquisa bibliométrica

Perfil de Consulta	Artigos recentes identificados	Artigos recentes utilizados	Artigos mais citados identificados	Artigos mais citados utilizados
1º	403	5	20	4
2º	110	8	20	5
3º	18	6	5	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

A diferença entre os artigos identificados e utilizados nessa pesquisa refere-se a exclusão de artigos que após a leitura mostraram-se distintos do propósito desse estudo.

Além da base Scopus, cabe ressaltar que também foram incluídos artigos provenientes de outras bases de dados, tal como o Google Acadêmico, utilizando buscas com palavras chave de “intraempreendedorismo”, “inovação” e “empreendedorismo” e publicações referenciadas em artigos anteriormente encontrados utilizando os parâmetros da base Scopus. Estes artigos foram incluídos após análise quanto a sua pertinência à pesquisa, sendo úteis, especialmente, para trazer estudos para o contexto de brasileiro. Além disso, foram utilizados livros a fim de complementar e aprofundar a base teórica para temas centrais.

Adicionalmente a estas consultas, foram usados termos de busca em português junto a base SPELL, que se trata de uma base brasileira com periódicos nacionais qualificados. Nesta consulta foram identificados: 35 artigos para o 1º perfil, 2 artigos para o 2º perfil; 9 artigos para o 3º perfil. Após a leitura destes foram selecionados 4 artigos nacionais.

Essas pesquisas foram realizadas ao longo de 2019, consolidando a seleção na segunda quinzena de dezembro. Esses termos de consulta foram salvos para que, na medida em que ocorra publicação de novos artigos, estes sejam enviados para o e-mail da autora.

Em tempo, foram utilizadas algumas referências na forma de livros para autores clássicos ou documentos identificados como importantes para essa pesquisa a partir das referências dos artigos selecionados.

2.1. Teoria da Inovação

A inovação é cada vez mais vista como uma questão de sobrevivência e não só uma possibilidade de escolha por parte das empresas (BITTENCOURT; ZEN; PREVOT, 2019). As organizações sofrem intensa pressão para melhorar a qualidade e as características dos produtos e processos, reduzir os custos e principalmente diminuir o tempo de desenvolvimento de novos produtos (PACHECO; MAÇANEIRO, 2019).

A recorrente busca pela sobrevivência ou necessidade de crescimento em determinados mercados traz um problema para os participantes já estabelecidos, entretanto, apresenta-se uma grande oportunidade para os recém-chegados: reescrever as regras do jogo (TIDD; BESSANT, 2015). O problema de uma pessoa é a oportunidade da outra, e a natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo – uma potente mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, *insight*, julgamento e muito trabalho, o que permite que boas ideias se tornem realidade (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação não se baseia somente na abertura de novos mercados para realizar modificações, mas, também, na ressignificação de trabalhos em ambientes preestabelecidos, visto que descobertas bem projetadas e executadas podem ser assertivas e oportunas ao mercado existente. Portanto, o objetivo maior da inovação é transformar ideias em algo factível e fazê-las tornar-se úteis e com valor aos seus envolvidos (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação pode abarcar diversos aspectos, sua essência não precisa partir somente da projeção de novos produtos, por exemplo. Suas ideias podem compilar processos, paradigmas, como explicam os autores Tidd e Bessant (2015) no **Quadro 1**:

Quadro 1 – Tipos de Inovação

Tipo de Inovação	Descrição
Produto	mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece;
Processo	mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;
Posição	mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
Paradigma	mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Tidd e Bessant (2015). Adaptado pela autora

No livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” publicado por Schumpeter em 1912, o autor dá destaque ao termo “Inovação”; termo por ele melhor delineado, primariamente, nos estudos econômicos (PAIVA *et al.*, 2018). Quando Schumpeter discorre sobre inovação, ele compartilha que este elemento é processo central da dinâmica capitalista, considerando-o um dos meios primordiais para que este sistema econômico consiga se desenvolver.

Sendo assim, para Schumpeter o lucro empresarial provém da ligação entre o empreendedorismo e a inovação. Visto que, quando o empreendedor realiza a construção de um produto ou serviço novo, ele objetiva agregar valor (*rents* de inovação), que se materializa

contabilmente no longo prazo na forma de lucro. Logo, o lucro obtido pelo empreendedor constrói-se por meio da junção de conhecimento, inovação e recursos (PAIVA *et al.*, 2018).

Além disso, Schumpeter descreve nesse livro uma reflexão sobre o funcionamento da economia como um fenômeno de fluxo circular, ou seja, na qual existe uma repetição dos processos em direção a um ponto de equilíbrio. Para o autor, a continuidade desse fluxo apenas mantém esse ciclo econômico, não propiciando desenvolvimento. O desenvolvimento econômico, por outro lado, acontece com mudanças disruptivas que surgem de dentro do fluxo circular, alterando o equilíbrio (SCHUMPETER, 2002).

Para Schumpeter (1982), por certo tempo, o empresário inovador possivelmente obterá notáveis lucros, o que o autor denomina como “lucros de monopólio”. Entretanto, outros empresários, ao observar tais ganhos tentarão identificar o que foi feito e replicar essa prática. Dessa forma, outras inovações surgirão e o aumento de novas ideias amortizará os lucros de monopólio até que um novo equilíbrio seja alcançado. Nesse ponto, o ciclo se repete – o empresário inovador, ou outro qualquer, estará em busca da próxima inovação, que, por sua vez, reescreverá as regras do jogo.

Essa perspectiva de desenvolvimento econômico está, para o autor, diretamente ligada à ideia de inovação, pois as mudanças disruptivas são aquelas relacionadas: (i) à introdução de novos bens de consumo ou bens com melhor qualidade; (ii) à introdução de novos métodos de produção; (iii) à abertura de novos mercados; (iv) à obtenção de novas fontes de matérias-primas; e (iv) à implementação de novas formas de organização industrial (ex: a quebra ou criação de um monopólio). Portanto, para um mercado sair de seu fluxo normal, é necessária uma ruptura inovativa que permita essas novas combinações dos recursos existentes.

Nos anos 1940, Schumpeter publica outro trabalho de imensa relevância para o entendimento da inovação: o livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Ao descrever o capitalismo, o autor atenta novamente às mudanças revolucionárias que marcaram o desenvolvimento econômico, trazendo: novas tecnologias, novos produtos, novos modos de produção e mercados que substituem suas formas existentes (SCHUMPETER, 2006). Isto é, inovações revolucionam o ciclo econômico de dentro para fora, destruindo formas antigas de produção. É exatamente esse processo de “criatividade destrutiva” que diferencia, na visão de Schumpeter, o capitalismo dos demais sistemas econômicos.

A inovação, seria para Schumpeter, uma condição fundamental para o desenvolvimento, uma vez que ela consegue gerar consequências significativas na economia. Por isso, a acumulação de capital ou a mecanização não são fatores determinantes para o

crescimento da economia, como mencionado pelas teorias clássicas, marxistas, neoclássicas e keynesianas, mas sim, as inovações que provocam uma mudança qualitativa na economia. Assim, portanto, o que mede a acumulação seria, de certa forma, uma mera descrição do crescimento econômico. As inovações, entretanto, explicariam a causa da acumulação (FAGERBERG *et al.*, 2018).

Tendo como ponto de partida a teoria schumpeteriana, iniciam-se estudos sobre os microfundamentos das inovações (microeconomia evolucionária), focando-se nas dificuldades e nas discriminações das inovações, além de um conceito para o desenvolvimento econômico (BODAS FREITAS; VERSPAGEN, 2017). Contudo, ainda que Schumpeter trouxesse para o âmago da firma o processo ou interesse pela inovação e que em alguns momentos ele aponte para o papel do empreendedor, é importante destacar escolas que incluem aspectos da complexidade do comportamento do empreendedor e a heterogeneidade em que se manifesta.

A teoria evolucionária abordada por Nelson e Winter na década de 1980, foi criada a partir das críticas à teoria neoclássica (NELSON *et al.*, 2018). Os autores consideram que não havia uma boa explicação em relação ao crescimento econômico e o nível microeconômico, logo sua análise não era conveniente. Nesse sentido, os autores iniciam o pensamento do que se consolidou como teoria evolucionária do crescimento econômico, versando sobre os procedimentos das empresas, a atuação da concorrência e a concepção das políticas públicas (NELSON *et al.*, 2018).

Sob a ótica da teoria evolucionária, a inovação é percebida como resultado do processo de aprendizado, gerado a partir da interação entre agentes econômicos e as instituições (DOSI *et al.*, 1990). Nesse sentido, o processo de aprendizado, em seu sentido individual e coletivo, tem se mostrado como um elo entre a geração, o uso e a disseminação de inovações e o desenvolvimento econômico (DOSI *et al.*, 1990).

Esse processo de aprendizado, com mecanismos de produção e transmissão de conhecimento, desenvolve competências e capacitações, tanto nos indivíduos, como a nível organizacional, para a busca de soluções de problemas (BELL; PAVITT, 1995). Isto é, tem como objetivo a substituição de rotinas inadequadas por outras que, tendo em vista alterações do ambiente interno ou externo à empresa, gerem respostas mais eficientes.

Para os autores Nelson *et al.* (2018), quanto maior uma empresa for, maior será a sua capacidade de aproveitar os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Logo, quanto maior for o tamanho das empresas, maior será sua relação com a sua performance -

assim como a queda também pode ser maior - visto que nessas empresas há a maior possibilidade de usufruir dos investimentos em P&D.

Todavia, as inovações serão mantidas em um só poder por pouco tempo, visto que quando elas atingem lucros efetivos, as imitações e difusões começam a surgir, ocasionando uma concorrência em relação ao produto original e uma diminuição nos ganhos que haviam surgido com a sua divulgação. Ao mesmo tempo que há a diminuição dos lucros, esse fenômeno estimula a concepção de outras inovações, visto que as empresas estão procurando sempre fomentar novas ideias (NELSON *et al.*, 2018).

Para Schumpeter, os atores que criam a inovação não são estimulados somente pelas conjunturas favoráveis, mas também para modificarem as estruturas econômicas, sendo um “individualismo metodológico ativo” (NELSON *et al.*, 2018). Por meio das teorias de Schumpeter, foram classificados padrões básicos de inovações, os quais são Mark I e Mark II (BRESCHI *et al.*, 2000).

O primeiro é um padrão de “destruição criadora”, a partir de empresas que nunca inovaram antes, com baixas barreiras tecnológicas à entrada, com papel fundamental dos empresários e de novas empresas (NELSON *et al.*, 2018). O segundo é um padrão de “acumulação criadora”, a partir de empresas que já possuem um histórico inovador, em que prevalecem grandes empresas já estabelecidas e existem maiores barreiras à entrada para novas firmas (MALERBA; PISANO, 2019). Esse último, portanto, está relacionado positivamente com o grau de concentração das atividades inovadoras e com a estabilidade hierárquica das firmas inovadoras, e negativamente com a importância da presença de novos inovadores (KUMAR; SUNDARRAJ, 2016).

Os padrões, Mark I e Mark II, são caracterizados por quatro agregações: elevadas oportunidades tecnológicas, apropriação das inovações, acumulação de conhecimento para auxiliar futuras inovações e conhecimentos intrínsecos (BRESCHI *et al.*, 2000). Na elevada oportunidade tecnológica explica-se que há uma alta possibilidade em gerar novas inovações, visto que há a possibilidade de manusear diferentes meios tecnológicos e usufruir de seus resultados (KUMAR; SUNDARRAJ, 2016). Em relação a apropriação das inovações, é a capacidade de gerar patentes em relação aos seus novos produtos e obter os possíveis lucros que possam surgir com essa novidade no mercado (MALERBA; PISANO, 2019).

Já a acumulação de conhecimento para auxiliar futuras inovações, demonstra a possibilidade de gerar novas inovações a partir do conhecimento prévio que há em relação a inovações anteriores (BRESCHI *et al.*, 2000). Nos conhecimentos intrínsecos a abordagem se caracteriza pela experiência que o ambiente em que está ocorrendo a inovação surge, sendo

que o seu conhecimento depende do ambiente, pois ele pode ser um conhecimento mais específico, ou tácito (MALERBA; PISANO, 2019).

Em geral, menores oportunidades tecnológicas, maiores condições de apropriabilidade, maior cumulatividade tecnológica e alta importância da ciência básica como fonte de inovações são fatores que favorecem o padrão inovativo de aprofundamento (Schumpeter Mark II) (BRESCHI *et al.*, 2000). Ao contrário, altas oportunidades tecnológicas, menores condições de apropriabilidade e cumulatividade, maior importância relativa das ciências aplicadas e um maior papel das fontes externas de conhecimento são fatores que favorecem o padrão inovativo ampliador (Schumpeter Mark I) (BRESCHI *et al.*, 2000).

Para os neoshumpeterianos, o aprendizado é essencial para elucidar a conexão entre o ambiente microeconômico e o macroeconômico. Visto que ele, o aprendizado, é a força principal para a produção, sendo encarregado pelas inovações e as suas assertividades, logo é o agente central inovador (DATHEIN, 2015). Quando o aprendizado consegue ser compartilhado por meio de conhecimento para os demais pares dentro de uma empresa, há a progressão de habilidades e, por conseguinte, a adaptação dos colaboradores a novos problemas que possam surgir. Assim, o ajustamento a possíveis problemas torna-se um processo de criação de novas ideias e por fim uma inovação, tanto pelos colaboradores, quanto pela empresa (BELL; PAVITT, 1995).

No decorrer do aprendizado pode haver duas variações, o passivo e o ativo. O passivo, seria o conhecimento que já existe nas empresas e ele sofreria adequações a determinadas soluções para serem resolvidas. Já no aprendizado ativo, seria um procedimento de ascensão do aprendizado e de difícil cópia por parte de outras empresas, sendo que essas empresas (os seus recursos humanos) capacitam-se a realizar avanços técnicos, podendo ser eles incrementais ou radicais, em um processo ativo, não automático e relativamente caro (envolvendo gastos em P&D), com resultados mais ou menos incertos. Desse modo, não é suficiente o mero acesso ao conhecimento codificado para haver aprendizado ativo. Portanto, diferencia-se aquisição/utilização de tecnologia, e desenvolvimento de capacitação tecnológica (BELL; PAVITT, 1995).

A capacitação tecnológica citada, possui quatro vertentes, que variam com a sua aplicabilidade e intensidade (BELL; PAVITT, 1995). A primeira vertente, a mais primária, seria a que está agregada a investimentos, que podem levar a evolução de diversos aspectos da empresa, como em processos (BELL; PAVITT, 1995). Em uma vertente com maior

evolução, está agregada ao desenvolvimento de bens de capital e a troca com outras empresas (BELL; PAVITT, 1995).

Para Hodgson (1998), os funcionários necessitam de um ambiente favorável ao conhecimento, a fim de que haja crescimento e fomento as inovações em seu meio; para o autor, a inovação não depende somente do intelecto do indivíduo, mas também do meio em que ele está inserido para que ocorra a inspiração para as inovações, sendo que o ambiente é coletivo, logo todos precisam estar motivados para o mesmo fim.

Além disso, a criatividade possui relevância na criação das inovações. Ela possui influência no fator aprendizado, dado que aprender faz com que os atores da inovação evoluam a sua criatividade a ponto de gerar retornos ao contexto empresarial (DATHEIN, 2015).

Para os autores Cohen e Levinthal (1989), o processo de P&D possui duas vertentes, a inovação e o aprendizado. Empregar recursos ao setor de P&D, para os autores, não possui foco somente no fomento das inovações, mas também para ocorrer a disseminação e assimilação de conhecimento disponível no mercado para ser empregado na empresa. Logo, o ambiente de conhecimento acaba se expandindo para além das inovações e, do mesmo modo, para a aquisição de maior conhecimento para todos os ambientes (COHEN; LEVINTHAL, 1989). Sendo assim, o investimento em P&D possui retornos tanto de inovações, quanto para o refinamento do conhecimento interno em conjunto com conhecimentos externos. O que, consequentemente, acarreta um aprimoramento das inovações, visto que o aprendizado que está sendo absorvido valoriza todos os aspectos de criação que existam dentro da empresa.

A inovação, no estudo evolucionário, é vista como consequência do aprendizado. O aprendizado consegue realizar a interação entre a criação, a utilização, o compartilhamento das inovações e o desenvolvimento econômico (DOSI *et al.*, 1990). Visto que, para que haja o avanço no aprendizado, há a necessidade do envolvimento de diversos agentes econômicos e instituições, dessa maneira o aprendizado possui papel essencial para o desenvolvimento econômico (DOSI *et al.*, 1990). Quando há a evolução técnica, ela provoca resultados em diversos âmbitos e aspectos, gerando resultados macroeconômicos. Dado que as empresas estão inseridas em mercados e acabam estimulando-os, uma vez que elas propagam consequências que aquecem o ambiente, gerando o encorajamento para o investimento em inovações (DOSI *et al.*, 1990).

Schumpeter (2006) relata a importância que as inovações possuem e a influência que elas realizam para que a capacidade de competitividade internacional dos países, que

investem nesse quesito, cresça. Elas auxiliam no crescimento econômico, na capacidade de desenvolvimento do país e o que acarreta no acréscimo de competitividade internacional, auxiliando em seu desenvolvimento (LUNDVALL, 2007). Por meio dessa ideia, criam-se as abordagens contemporâneas de Sistemas de Inovação (SI). Schumpeter foi a inspiração para os primeiros passos da teoria, muito embora List, ainda em momento anterior, em sua obra *The National System of Political Economy*, de 1841, já estava abordando essas informações. Com isso, aborda-se a relevância em ambientes educacionais que propaguem e respirem as concepções das inovações, visando em um futuro recolher os investimentos que estão sendo realizados, a fim de auxiliar e promover mudanças na economia do país (LUNDVALL, 2007).

Freeman e Soete (1997) compreendem que o processo de crescimento econômico desigual, entre países, é causado pelos seus processos de investimento em inovações (FREEMAN; SOETE, 1997). Os autores afirmam que as inovações, em conjunto com o conhecimento e a acumulação de capital, em economias em expansão, são fatores que cooperam para que haja consequências favoráveis aos países e que originem resultados em âmbitos macroeconômicos (FREEMAN; SOETE, 1997).

Para que esses investimentos ocorram, um dos seus principais atores são as empresas, por meio delas que há o abastecimento de tecnologia, em virtude de realizarem investimentos em P&D essenciais (DATHEIN, 2015). Já os governos possuem suas contribuições em relação as suas agências públicas. Somados, esses dois conjuntos, constroem a “infraestrutura tecnológica” do país, pois há a integralização das ações para que as inovações sejam realizadas, com o intuito de gerar resultados, tanto às empresas, quanto aos países, dado que há impactos macroeconômicos que afetam a todos (DATHEIN, 2015).

Ou seja, apesar da importância da P&D, um conjunto de outros fatores também é fundamental na determinação das inovações, principalmente a incremental, como, por exemplo, o sistema educacional, o treinamento, a acumulação de conhecimento e a interação dos produtores com os usuários de tecnologia. Edquist (2001) ressalta que o “aprendizado individual” é fundamental para o “aprendizado organizacional”. Ou seja, o conhecimento e o aprendizado (individual e coletivo) são fundamentais para o processo de inovação. Por isso, são elementos fundamentais de um SI (DATHEIN, 2015).

É válido ressaltar essa mudança de paradigma ao longo dos anos: o processo de inovação é muito mais amplo que a P&D. Empresas que não possuem um departamento dedicado à pesquisa e inovação também são capazes de inovar. As inovações incrementais, que consistem na introdução de melhorias “menores”, “contínuas” (FREEMAN; PEREZ,

1988), ou “evolutivas” (ABERNATHY; CLARK, 1985) em produtos e processos já existentes, acontecem com uma frequência muito maior que inovações radicais (MUZYKA; BIRLEY, 2001). A inovação incremental é muitas vezes o resultado do conhecimento existente derivado da experiência ou de rotinas produtivas já estabelecidas (TIDD *et al.*, 2005). Nesse sentido, qualquer funcionário é um potencial ator de inovação, ainda que incremental.

A teoria evolucionária argumenta que para a fomentação da criação de inovações, há a necessidade de que sejam articulados diversos aspectos para que as inovações sejam criadas. Desde a perspectiva interna à organização, com relacionamento entre funcionários de um mesmo departamento ou entre departamentos, do mesmo ou diferentes níveis hierárquicos, até meios organizacionais, institucionais, é necessário fomentar essa interação, com o intuito de intensificar a geração das inovações (DATHEIN, 2015).

A autora Perez (2002) acredita que as revoluções tecnológicas (que promovem interações entre diversos meios: indústrias, infraestrutura, tecnologia) possuem a capacidade de transformar macroeconomias para que elas consigam usufruir dos resultados futuramente. Para que haja essas transformações, o encadeamento das ações ocorre em estágios, realizando alterações econômicas e sociais (DOSI, 1990).

Quando há a requisição por inovação, as inovações podem causar consequências favoráveis à economia. Mas para chegarem a esse patamar, elas precisam ser demandadas, para que suas consequências possam surgir. Por isso, que para sentir um resultado econômico, pode demorar um certo tempo, visto que seus investimentos em inovação visam resultados a longo prazo (SILVERBERG, 2007).

Perez (2002), também, dialoga sobre a concepção de ocorrer um modelo de ondas ou surtos de desenvolvimento, ou paradigmas tecnoeconômicos. Para ela, não há como afirmar que há uma constante homogeneidade nesse modelo, por isso não o chama fenômeno de ciclos. Apesar disso, para a autora houve diversas revoluções tecnológicas, e por meio delas ocorreu a criação de inovações tecnológicas abrangentes que tiveram a força de modificar a macroeconomia existente.

Schumpeter (2006), por sua vez, cita que as inovações são fundadas em uma criação de crédito, em relação aos credores, e na relação das empresas, que realizam os empréstimos. Todavia, Perez (2007) contra argumenta, que para Schumpeter e os neochumpeterianos, o empresário é o “herói”, pois ele é o banqueiro que descomplica as atuações, visto que o financiador das inovações não é priorizado. Partindo dessa visão, a autora está avaliando a

relação entre o capital produtivo, o capital financeiro em conjunto com as revoluções tecnológicas (DATHEIN, 2015).

Para Perez (2007), o capital financeiro e o capital produtivo percorrem caminhos parecidos em seus processos inovadores. Visto que, se o setor financeiro consegue se adaptar para financiar projetos com altos riscos, realizando a flexibilização do capital financeiro, auxilia o setor produtivo em novas inovações. Com a rigidez prévia que havia nesse ambiente, o setor financeiro não conseguia auxiliar o setor produtivo com eficácia (PEREZ, 2007).

2.1.1. A Conexão da Inovação com o Empreendedorismo

O pensamento pioneiro de Schumpeter reflete uma visão condizente com a realidade da primeira metade do século XX, porém limitada no que tange à dinâmica empresarial e o comportamento do empreendedor que se desenvolveu após 1960 (HOLCOMBE, 2014). Todavia, essa perspectiva sobre o desenvolvimento econômico permitiu novos desenvolvimentos teóricos sobre o tema, principalmente no contexto da Escola Austríaca de Economia (ELERT; HENKERSON, 2019). A Escola Austríaca é o termo que se convencionou chamar um conjunto de preceitos econômicos estudados desde o século XIX por pesquisadores das Ciências Econômicas e disciplinas relacionadas (SCHULAK; UNTERKÖFLER, 2011; ELERT; HENKERSON, 2019). Apesar de atualmente as ideias e perspectivas dessa escola terem atingido proporções globais, grande parte da literatura clássica está ligada aos pesquisadores da Universidade de Viena, como Menger, Schumpeter, Hayek, Mises, entre outros.

A despeito da perspectiva schumpeteriana de inovação e empreendedorismo ser de suma relevância para o pensamento dentro da Escola Austríaca, há autores que divergem sobre esses conceitos. Esse é o caso de Kirzner (1973), que defende em sua obra *Competition and Entrepreneurship* que empreendedorismo não é a força rompedora do equilíbrio de mercado. Ao contrário, o autor entende o empreendedor como a força equilibradora do mercado; ou seja, o empreendedor identifica oportunidades de lucro em meio ao desequilíbrio, levando o mercado ao equilíbrio (KIRZNER, 1973).

Contudo, Holcombe (2014) argumenta que as visões Schumpeteriana e Kirzneriana de inovação empreendedora não são necessariamente excludentes. Ao mesmo tempo que um empreendedor pode destruir formas antigas de produção (empreendedorismo

schumpeteriano), ele pode, também, gerar novas oportunidades e ajudar na melhor alocação de recursos na economia (empreendedorismo Kizneriano).

Para trazer o conceito de inovação mais próximo à realidade temporal desse estudo, a definição de Crossan e Apaydin (2010, p. 1155) será utilizada. Os autores definem inovação como:

(...) a produção ou adoção, assimilação, e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômicas e sociais; a renovação e aumento de produtos, serviços e mercados; o desenvolvimento de novos métodos de produção; e o estabelecimento de novos sistemas de gerenciamento.

Crossan e Apaydin (2010) frisam que inovação é, ao mesmo tempo, processo e resultado. Isto é, para os autores, a inovação não é somente o produto de ações coordenadas com o objetivo de produzir algo novo, mas também todo o processo em si pode ser considerado inovação.

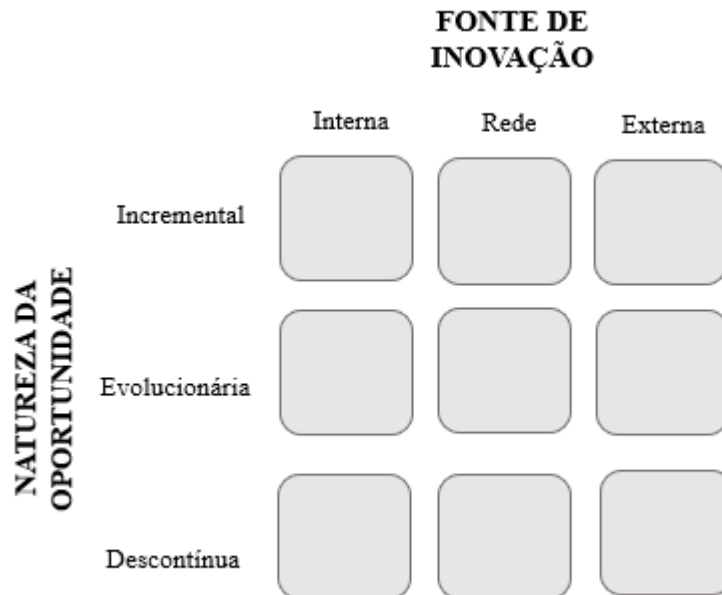
Dentre as possíveis classificações no contexto da inovação, Muzyka e Birley (2001) propõem uma matriz, a qual é composta por duas dimensões: a fonte de inovação e a natureza da oportunidade. As fontes podem ser três: internas, externas ou redes. As fontes internas são os próprios recursos existentes dentro da empresa e englobam sobretudo os funcionários e seus departamentos. As fontes externas, por sua vez, são os recursos externos à empresa e englobam clientes, fornecedores, parceiros, prestadores de serviços, governo e até mesmo concorrentes. As redes, por fim, são conjuntos de fontes que misturam fontes internas e externas.

Na segunda dimensão apontada pelos autores Muzyka e Birley (2001), que diz respeito à natureza da oportunidade, são apontadas três classificações: incremental, evolucionária e descontínua. Inovação incremental, a mais comum nas empresas, é a que agrega valor ao produto existente, garantindo a ele uma sobrevivência por meio de serviços agregados, novas funcionalidades, exploração de novos mercados etc. A inovação evolucionária é caracterizada por mudanças radicais nos atuais produtos. O conjunto de inovações incrementais pode gerar a mudança evolucionária, normalmente, o lançamento de novos modelos ou versões dos produtos existentes.

A última das três classificações é a inovação descontínua ou radical, que consiste na criação de um produto totalmente novo, sem qualquer semelhança com o atual portfólio de produtos. Possui novos conceitos e estruturação, e acontece, frequentemente, de forma previsível e planejada. É comum que esse tipo de inovação seja criado por um só indivíduo

ou por equipes pequenas, fora do contexto do negócio já existente (MUZYKA; BIRLEY, 2001). Na Figura 1, pode-se observar a disposição da matriz mencionada.

Figura 1 - Matriz de Oportunidades (Muzyka e Birley, 2001)



Fonte: Muzyka e Birley (2001). Elaborado pela autora, 2020.

A inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas cada vez mais como a fonte principal do crescimento econômico em proporções nacionais. A natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo. Drucker (1985) afirma que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as oportunidades para um negócio ou serviço diferente.

As atividades intraempreendedoras podem renovar empresas já estabelecidas (KURATKO *et al.*, 1990). A renovação é geralmente alcançada por meio de atividades de inovação e empreendimento (GUTH; GINSBERG, 1990) que dão à empresa acesso a diferentes habilidades, capacidades e recursos.

Knox (2002) traz uma abordagem sobre inovação acontecendo em quatro aspectos dentro de uma organização, sendo eles: cultura e clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. Ele destaca que a inovação contínua se baseia nas capacidades e atitudes das pessoas que fazem parte daquela organização (KNOX, 2002).

Pode-se afirmar que a inovação contribui de diversas maneiras. Pesquisas sugerem, por exemplo, uma forte correlação entre novos produtos e o desempenho de mercado: novos

produtos ajudam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam a lucratividade nesses mercados (TIDD; BESSANT, 2015). No caso de produtos mais maduros e estabelecidos, o aumento de vendas vem não apenas da capacidade de oferecer preços baixos, mas também de uma variedade de fatores extra preço – design, customização e qualidade.

Compreendendo então, o que é a inovação, é necessário entender o que é o empreendedorismo. Buscando afastar o conceito da ideia comum de que o pequeno empresário é um empreendedor, Drucker (1985), sob a perspectiva da teoria da decisão, argumenta que o conceito de empreendedor está muito mais ligado a certos comportamentos do que características como tamanho do negócio, personalidade ou acesso ao capital. O empreendedor, para ele, está sempre em busca da mudança, respondendo-a, e explorando-a como uma oportunidade. O empreendedor é o agente que, através da inovação, transforma o mercado.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), o empreendedorismo é uma característica humana que mistura estrutura e paixão, planejamento e visão, as ferramentas e a sabedoria ao usá-las, a estratégia e a energia para executá-la e o bom senso e a disposição de assumir riscos. É possível criar estruturas dentro das empresas (departamentos ou equipes, por exemplo) que tenham os recursos e a responsabilidade para levar a inovação adiante, mas a mudança efetiva não acontecerá sem o “espírito empreendedor”.

Obviamente, no aspecto prático, o empreendedorismo ocorre em diferentes situações. Uma exemplificação simples é a de um empreendimento recém-criado, no qual o empreendedor solitário assume um risco calculado para trazer algo novo ao mundo. Entretanto, o empreendedorismo é igualmente importante para as empresas já existentes, que precisam renovar o que oferecem e as formas como criam e entregam essa oferta (TIDD, BESSANT, 2015).

Para concluir esse breve debate sobre os conceitos de inovação e empreendedorismo, precisa-se relacionar esses dois temas. Apesar da literatura clássica explorada nessa seção usar esses termos, não é definida de forma clara a conexão entre eles. Drucker (1985), por exemplo, argumenta que a inovação é a ferramenta específica do empreendedor, o meio pelo qual ele explora a mudança como uma oportunidade para a criação de negócios e serviços novos.

Kuratko *et al.* (1997) afirmam que a atitude empreendedora é um fator crítico para compreender a ligação entre o gestor e o processo de inovação. Para McFadzean *et al.* (2005) o empreendedorismo corporativo estimula a inovação dentro da organização por meio de

potenciais novas oportunidades, aquisição de recursos, implementação, exploração e comercialização dos novos produtos ou serviços.

Silva (2019) e Chakrabarty (2020), por sua vez, afirmam que o intraempreendedorismo e a inovação, são decorrentes de um ambiente composto por dois processos que se relacionam à estratégia corporativa. O primeiro deles diz respeito ao comportamento estratégico induzido, gerado pela administração da organização para identificar oportunidades no ambiente de maneira intencional. O segundo processo é o comportamento estratégico autônomo, ou desenvolvido por funcionários-empresendedores que se engajam em projetos objetivando mobilizar recursos corporativos para essas novas oportunidades identificadas internamente ou externamente à organização.

Da mesma forma, outros autores, como Zhao (2005), argumentam que a inovação e o empreendedorismo são complementários e fazem parte de um processo contínuo no qual o primeiro é a fonte do segundo, que por sua vez propicia o surgimento do primeiro. Essa conceitualização e comparações entre as diferentes abordagens e visões sobre inovação e empreendedorismo faz-se relevante para que se possa ter claro o encaminhamento conceitual abordado nas próximas subseções desse capítulo.

2.2. Intraempreendedorismo

A migração da era industrial para a era da informação mudou o foco do trabalho, de simplesmente operacional para atividades cada vez mais complexas (MORAIS *et al.*, 2018). Essas mudanças nos âmbitos sociais e corporativos vêm demandando cada vez mais um protagonismo do capital humano dentro das organizações (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Conforme Tidd e Bessant (2015) e Pandey *et al.* (2020), para manterem-se competitivas, as organizações necessitam responder rapidamente e adaptar-se às novas demandas e cenários criados por essas mudanças. Kuratko *et al.* (2001) afirmam que as empresas bem-sucedidas de hoje percebem os benefícios comerciais de fornecer aos funcionários o apoio e capital necessários para a inovação com fins lucrativos. De modo geral, as organizações estão valorizando cada vez mais a capacidade intelectual de seus colaboradores, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor, formando aquilo que tem se denominado de intraempreendedorismo.

O empreendedor pode ser definido como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. O empreendedorismo é definido como o processo pelo qual se faz algo novo

(algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade (FILION, 1999). O intraempreendedor, como será visto na sequência em maior detalhamento, é o indivíduo que desempenha esse papel de empreendedor dentro de uma organização.

2.2.1. *Intraempreendedorismo: conceitos iniciais e evolução teórica*

O termo intraempreendedor é uma tradução livre do termo original em inglês *intrapreneur*, cunhado por Gifford Pinchot III, em 1978, e representa o indivíduo que, dentro da organização, assume a responsabilidade de promover a inovação, seja qual for o tipo, momento ou lugar da empresa (HASHIMOTO, 2013). Intraempreendedorismo (do termo *intrapreneuring*), nessa mesma linha, é definido por Pinchot (1989) como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa.

Eesley e Longenecker (2006) definem o intraempreendedorismo como a prática de criação de novos produtos e oportunidades de negócios em uma organização através da capacitação proativa. Mcfadzean, O'loughin e Shaw (2005), caracterizam o termo como o esforço de promover a inovação a partir de uma perspectiva organizacional interna, através da avaliação de potenciais novas oportunidades, alinhamento de recursos, exploração e comercialização das referidas oportunidades. Algumas outras definições de intraempreendedorismo de diferentes autores serão apresentadas no **Quadro 02**.

Quadro 2 – Definições de Intraempreendedorismo na Literatura

Pinchot (1989)	Atuação do espírito empreendedor ocorrem dentro de uma empresa, ora desenvolvendo novos projetos, produtos ou serviços, ora introduzindo inovação e melhorias nos já existentes
Wunderer (2001)	O intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais stakeholders
Antoncic e Hisrich (2003)	Empreendedorismo dentro de uma organização já existente, referindo-se a intenções comportamentais emergentes e comportamentos de uma organização relacionados aos seus hábitos.
Mcfadzean, O'loughin e Shaw (2005)	Esforço de promover a inovação a partir de uma perspectiva organizacional interna, através da avaliação de potenciais novas oportunidades, alinhamento de recursos, exploração e comercialização das referidas oportunidades
Eesley e Longenecker (2006)	Prática de criação de novos produtos e oportunidades de negócios em uma organização através da capacitação proativa.

Wolcott e Lippitz (2007)	Processo no qual grupos dentro de uma empresa estabelecida concebem, lançam e gerem um novo negócio que é distinto da empresa mãe, mas que alavanca os ativos, a posição de mercado, as capacidades e outros recursos da organização.
--------------------------	---

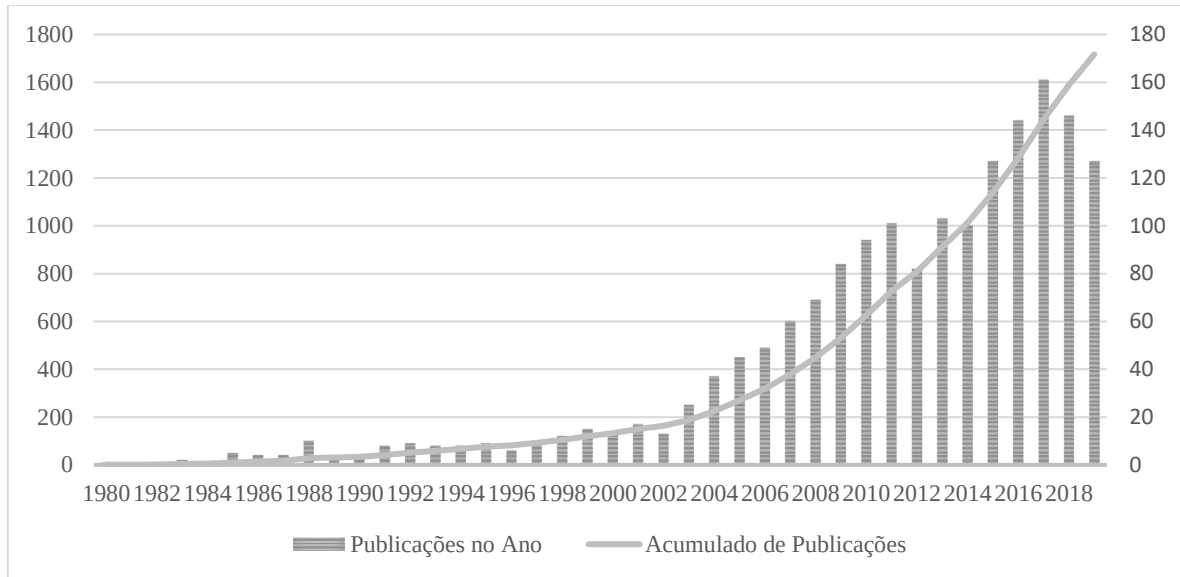
Fonte: Adaptado pela autora, 2020

Kirton (2003) faz uma diferenciação em classificação entre intraempreendedores adaptadores e inovadores. Os adaptadores preferem situações mais estáveis e estabelecidas. Conseguem um melhor desempenho incorporando novas informações e eventos em estruturas ou políticas já existentes. Eles são essenciais dentro da organização para gerenciar sistemas existentes, mas em eventos de mudanças abruptas e repentinas tendem a encontrar dificuldades em restabelecer os seus papéis.

Já os inovadores, preferem situações mais flexíveis. Eles utilizam novos dados como oportunidades para criar estruturas ou políticas, aceitando um risco maior. Os inovadores são essenciais em tempos de mudanças drásticas ou crises, mas podem ter dificuldades em gerenciar mudanças de ordem mais adaptativa dentro das estruturas organizacionais já estabelecidas (KIRTON, 2003).

O termo intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo tem sido um tema de crescente interesse desde o início dos anos 2000. Embora não haja um consenso dentro da academia para as definições dos dois termos, para este trabalho, utiliza-se ambas expressões de maneira intercambiável. Em consulta a base de dados Scopus utilizando os termos “*intrapreneurship*” ou “*corporate entrepreneurship*” nos campos relacionados ao título, resumo e palavras chaves em julho de 2019, nota-se que o número de publicações vem crescendo quase que exponencialmente, obtendo seu recorde de publicações no ano de 2017, com 186 publicações, como pode-se observar no **Gráfico 01**.

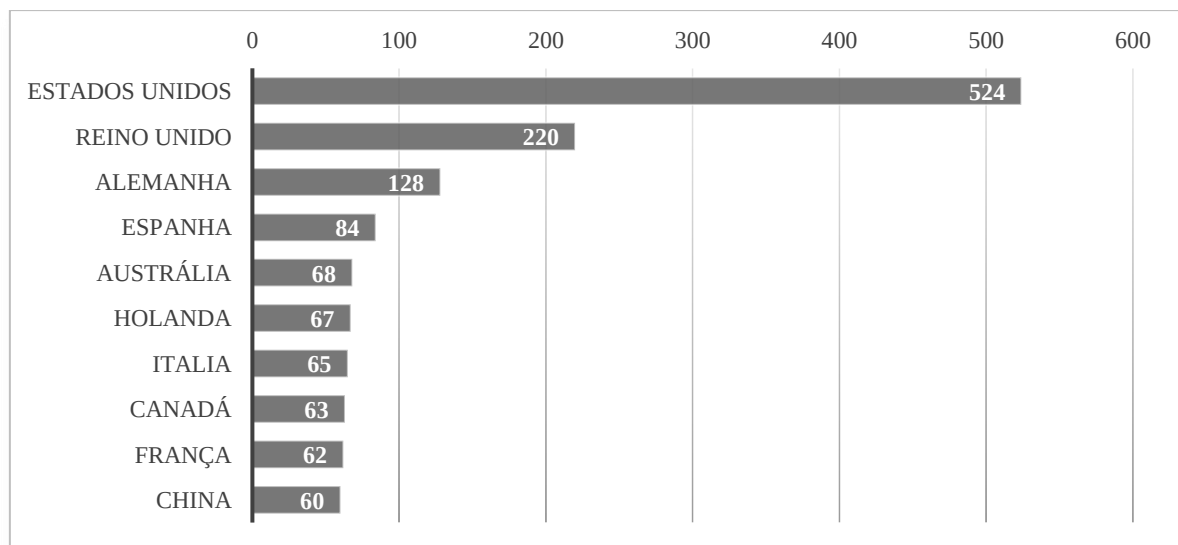
Gráfico 1 - Publicações sobre os temas de intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo na base de dados Scopus de 1980 a 2019



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Plataforma Scopus (2019).

Geograficamente, os países que mais pesquisam sobre intraempreendedorismo, de acordo com a base Scopus, são Estados Unidos e Reino Unido. Dentre os dez países que mais avançam nas pesquisas desse tema, não há nenhum país latino-americano, como pode-se observar no Gráfico 02, o que sugere que ainda há espaço para desenvolver pesquisas mais direcionadas à realidade organizacional da região.

Gráfico 2 - Publicações sobre os temas de intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo na base de dados Scopus de 1980 a 2019



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Plataforma Scopus (2019).

Dentro da pesquisa bibliográfica, pode-se verificar que as obras mais citadas se encontram no período do final da década de 1990 e início dos anos 2000. Cabe o destaque a Shaker A. Zahra, professor da Universidade de Minnesota, que dentre as vinte obras mais citadas na base Scopus, em seis delas contribuiu com autoria ou coautoria.

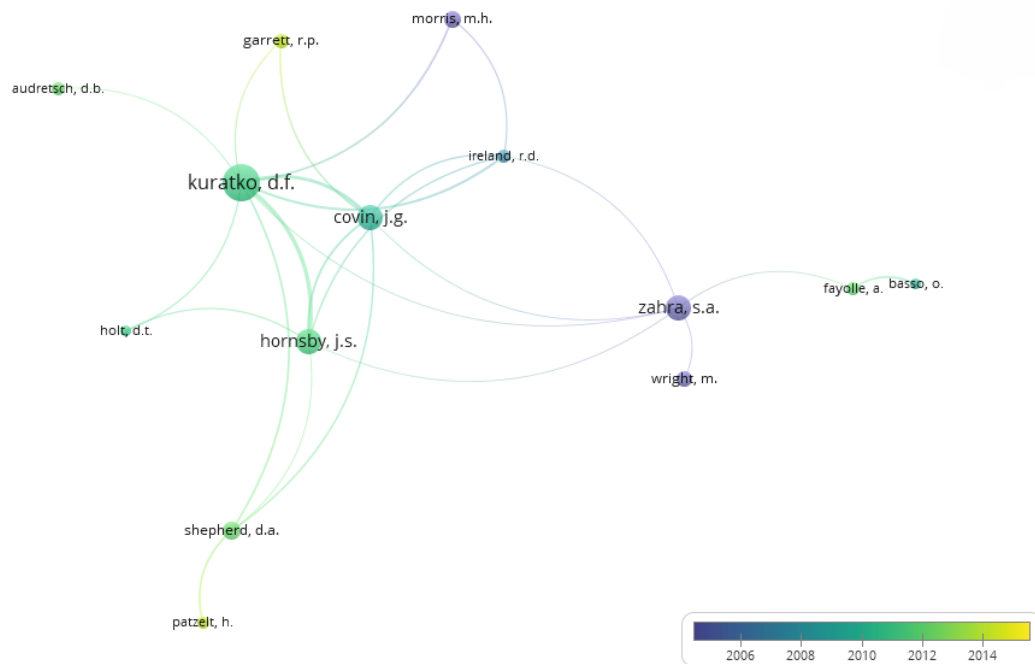
Além de Zahra, também possuem um papel central no assunto Ahuja e Lampert (2001). Eles trazem além dos conceitos sobre o modelo de intraempreendedorismo, o qual explica como empresas estabelecidas criam invenções inovadoras, mas também o que chamam de patologias organizacionais, que inibem a inovação dentro da organização.

As patologias mencionadas por Ahuja e Lampert (2001) se dividem em três “armadilhas”. A primeira seria a armadilha da familiaridade, isto é, um favorecimento aos familiares que estão na empresa em detrimento de outros funcionários. A segunda armadilha indicada pelos autores é a da maturidade, quando se favorece as pessoas que possuem mais tempo no mercado de trabalho, e ao mesmo tempo em que há experiência, corre-se o risco de ignorar-se novas visões sobre determinados processos ou situações. E por fim, a armadilha da proximidade, que acaba favorecendo a busca de soluções próximas às soluções existentes.

Com base em um estudo realizado na indústria química, os autores Ahuja e Lampert (2001) argumentam que, utilizando-se de testes e experimentações com tecnologias novas (com as quais a empresa ainda não possui experiência), emergentes (tecnologias que são recentes ou recém-desenvolvidas no setor) e pioneiras (tecnologias que não são com base nas tecnologias existentes) as empresas de tecnologia podem superar tais armadilhas e gerar inovação.

Utilizando o *software* VOSviewer, foi traçado um mapa de redes dos autores mais relevantes sobre o tema de intraempreendedorismo, como pode ser observado na **Figura 2**.

Figura 2 - Análise das Redes de Autores de Intraempreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Plataforma Scopus e com uso do Vosviewer (2019).

Tendo em vista a evolução teórica do intraempreendedorismo, Silva (2019) identifica três áreas principais de foco dentro desse tema:

- i) características individuais intraempreendedoras (PINCHOT, 1989; JONES; BUTLER, 1992; JENNINGS *et al.*, 1994);
- ii) formação de novos empreendimentos corporativos (HISRIC; PETERS, 2004; KRUEGER; BRAZEAL, 1994); e,
- iii) organização empresarial (DRUCKER, 1985; PINCHOT, 1989; KURATKO *et al.*, 1990; MUZYKA *et al.*, 1995).

Dentro do aspecto organizacional do empreendedorismo, Covin e Slevin (1989) ampliaram o conceito da abordagem de orientação empreendedora de Miller e Friesen (1983) e criam o conceito de postura empreendedora (PE), atribuindo ao empreendedorismo no nível empresarial com três características amplamente aceitas: inovação, proatividade e tomada de risco. Os autores trazem a visão de intraempreendedorismo como um contínuo, podendo as empresas serem mais empreendedoras ou conservadoras, de acordo com essas três características.

Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, definem a orientação empreendedora como um conceito multidimensional e apontam duas outras dimensões: autonomia e agressividade competitiva. Brazeal e Herbert (1999) já apresentam uma escala de classificação entre

organizações “empreendedoramente desafiadas”, isto é, sem comprometimento formal com o empreendedorismo e “empreendedoras”, nas quais há um total comprometimento com o empreendedorismo.

Por outro lado, Guth e Ginsberg (1990) e Zahra (1991) trazem uma perspectiva de empreendedorismo corporativo que, assim como Covin e Slevin (1989), vê a inovação em termos amplos e schumpeterianos, entretanto, diverge especificamente ao identificar duas características importantes em níveis organizacionais de empreendedorismo. A primeira é a criação de novos negócios por empresas já estabelecidas e a segunda é renovação estratégica como meio de redefinir a estratégia e organizar a corporação. Portanto, em uma perspectiva mais ampla, pode-se observar que o empreendedorismo corporativo complementa a postura empreendedora ao trazer considerações estratégicas e de risco (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Antoncic e Hisrich (2003), trazem uma importante contribuição teórica ao propor uma classificação de intraempreendedorismo em oito dimensões. Nessa classificação, são abrangidos diversas categorizações de autores como Covin e Slevin (1989), Guth e Ginsberg (1990), Zahra (1991), Lumpkin e Dess (1996) e Muzyka *et al.* (1995), por exemplo. Pode-se observar melhor essas oito dimensões no **Quadro 3**.

De acordo com Wolcott e Lippitz (2007), não existe um modelo único que possa ser implementado e vai gerar o mesmo resultado em todas as empresas. Em suas pesquisas, os autores identificaram duas dimensões que dependem diretamente da alta direção e que consistentemente diferenciam a forma como as organizações abordam a questão do intraempreendedorismo.

A primeira dimensão consiste em verificar, em termos organizacionais, quem detém a responsabilidade do assunto. Isto é, quem, se houver, tem a primeira responsabilidade pela criação de novos negócios. A segunda dimensão diz respeito aos recursos, verificando se a disponibilização de recursos para esse fim ocorre de maneira centralizada ou se há uma destinação de recursos *ad hoc* ou de gerenciamento dos próprios departamentos envolvidos (WOLCOTT; LIPPITZ 2007).

Quadro 3- Dimensões do Intraempreendedorismo de Antoncic e Hisrich (2003)

Dimensão	Definição	Base teórica
Novos empreendimentos	Criação de novas unidades autônomas ou semiautônomas.	Hisrich e Peters (2004) Kanter e Richardson (1991)
Novos negócios	Busca a entrada em novos negócios vinculados a produtos ou mercados atuais.	Zahra (1991)

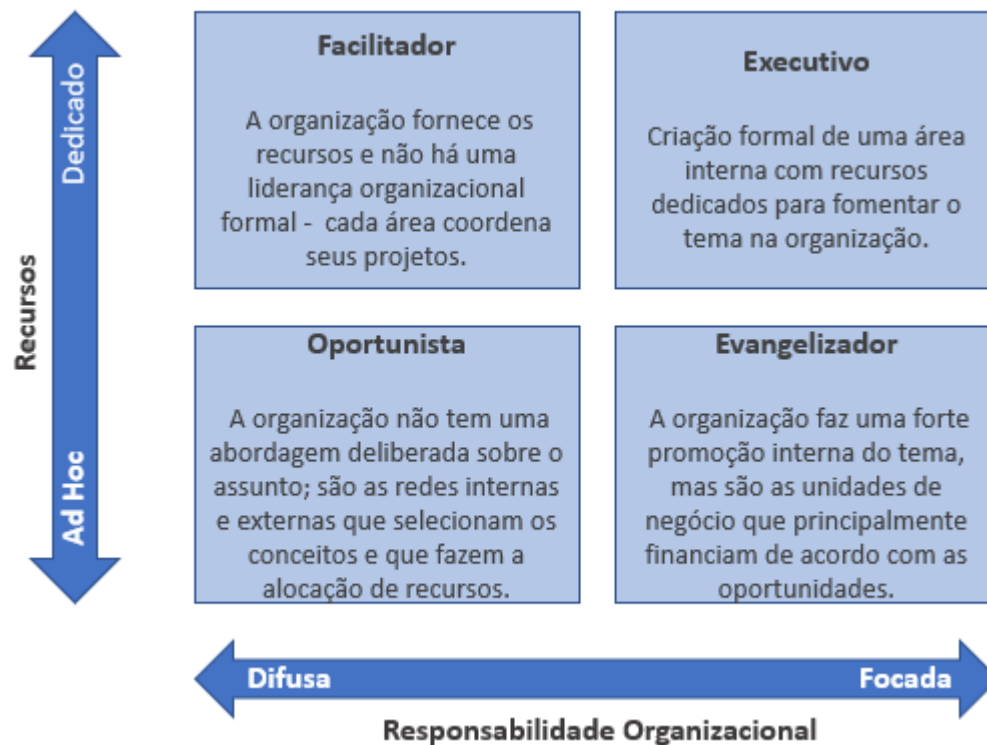
Inovação de produtos e serviços	Criação de novos produtos ou serviços.	Covin e Slevin (1991) Zahra (1993)
Processos de Inovação	Inovação em técnicas e procedimentos de produção	Covin e Slevin (1991) Zahra (1993)
Autorrenovação	Reformulação de estratégia, reorganização e mudança organizacional	Guth e Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993)
Assumir riscos	Possibilidade de perdas relacionadas a velocidade da tomada de ações ousadas e comprometimento de recursos em busca de novas oportunidades.	Covin e Slevin (1991) Lumpkin e Dess (1996, 1997)
Proatividade	Orientação da alta gestão para o pioneirismo e iniciativa.	Covin e Slevin (1991) Lumpkin e Dess (1996, 1997)
Agressividade Competitiva	Postura agressiva em relação aos concorrentes	Covin e Slevin (1991) Lumpkin e Dess (1996, 1997)

Fonte: Adaptado de Antoncic e Hisrich (2003). Elaboração própria.

De maneira conjunta, as duas dimensões estabelecidas por Wolcott e Lippitz (2007) geram uma matriz com quatro modelos dominantes, quais sejam: o oportunista (no qual há uma responsabilidade difusa pelo tema na organização e alocação de recursos feita de maneira *ad hoc*); o facilitador (em que a responsabilidade pelo tema também é difusa, entretanto já existem recursos previamente destinados para sua execução); o evangelizador (no qual a responsabilidade é focalizada, porém recursos alocados *ad hoc*); e, finalmente, o executor (com responsabilidades focalizadas e recursos destinados previamente), como pode-se observar na **Figura 3**.

Cada modelo representa uma forma distinta de fomentar o intraempreendedorismo. De acordo com Wolcott e Lippitz (2007), todas as empresas iniciam com o modelo oportunista, no qual não há quaisquer alocações de recursos ou responsabilidade organizacional específica, mas o intraempreendedorismo acontece na base dos esforços de figuras internas, que muitas vezes superam barreiras e resistência por parte da empresa para criar novos negócios.

Figura 3 - Os Quatro Modelos de Intraempreendedorismo de Wolcott e Lippitz



Fonte: Wolcott e Lippitz (2007). Adaptado pela autora. 2019.

O segundo modelo é o facilitador, que possui um direcionamento de recursos específicos para projetos relativos ao intraempreendedorismo, entretanto não há uma estrutura centralizada para essa finalidade, isto é, o poder de decisão sobre esses projetos frequentemente está com gestores de cada uma das áreas.

O terceiro modelo, o evangelizador, ocorre quando a organização opta por criar uma estrutura formal para dar suporte e promover o intraempreendedorismo internamente, sem necessariamente alocar e centralizar os recursos que irão financiar as ideias. Neste caso, a estrutura atua mais como “evangelizadores” e peritos em inovação, facilitando o intraempreendedorismo de maneira conjunta com as unidades de negócio.

O quarto e último modelo de intraempreendedorismo apontado por Wolcott e Lippitz (2007) é o executivo, modelo no qual as organizações prosseguem o intraempreendedorismo através da criação formal de departamentos ou áreas internas com fundos muito significativos para este fim ou com influência muito ativa sobre o financiamento das unidades de negócio.

Tal como com os outros modelos de facilitação ou ‘evangelização’, um dos objetivos é encorajar o empreendedorismo latente nas empresas, entretanto, este modelo também pretende proteger os projetos emergentes dos interesses internos conflitantes, favorecer a

colaboração entre unidades de negócio, construir novos segmentos de negócio potencialmente disruptivos.

2.2.2. *Tipos de Organizações Incentivadoras do Intraempreendedorismo*

Para que o intraempreendedorismo possa ser difundido em uma organização, existem fatores fundamentais que incentivam esse ambiente, tais como, insatisfação, encorajamento ou o reconhecimento de uma oportunidade - e variáveis específicas em relação ao risco, que incluirá a avaliação do projeto, bem como financeiro e suporte técnico (HASHIMOTO, 2013).

No contexto da inovação, a literatura especializada na área de administração tem indicado evidências de alguns tipos ou formatos de organizações que têm se apresentado como espaços estimuladores para o desenvolvimento do empreendedorismo interno. Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) caracterizam esse tipo de organizações entre empreendedoras, criativas e inovadoras.

As organizações empreendedoras possuem, de acordo com Moura e Carneiro (2018) e Mintzberg (1995), uma estrutura simples com poucos níveis hierárquicos, geralmente conduzidos por supervisão direta. Tal meio de coordenação é executado normalmente pelos proprietários da organização. Além disso, Burgelman (1983) adiciona a importância de fatores como a comunicação aberta, mecanismos de controle, digitalização, suporte organizacional e valores pessoais.

A comunicação, tanto em termos qualitativos como quantitativos, é apontada como importante fator de sucesso para o fortalecimento da cultura intraempreendedora de grandes corporações (ZAHRA, 1991). Da mesma forma, Kuratko *et al.* (1993) apontam o controle e a avaliação como elementos de grande importância para o intraempreendedorismo. Portanto, esses dois itens possuem uma correlação positiva com o intraempreendedorismo.

A digitalização permite às organizações vislumbrar novas possibilidades de inovação e criação de novos negócios, conseguindo ter acesso a tendências de mercado de maneira cada vez mais rápida (ZAHRA, 1991).

Em geral, quando tais organizações não estão suportadas por incubadoras ou agências de desenvolvimento, há poucas evidências de treinamento e especialização. Da mesma forma, há pouca formalização e especialização do processo de trabalho. Hornsby *et al.* (1990) e Stevenson e Jarillo (1990) apontam o suporte organizacional, tanto em gestão, como em formação de pessoas como pontos fundamentais para o incentivo ao intraempreendedorismo.

Essas organizações são tipicamente jovens e pequenas, situadas num ambiente dinâmico, configurando-se num espaço de desenvolvimento inicial de intraempreendedores. Deve-se ter na sequência um esforço para formalização e descentralização do processo de comunicação e tomada de decisão, pois a pouca aptidão dos proprietários em relação à gestão, planejamento e controle pode desestimular a permanência de potenciais empreendedores internos (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010).

As organizações criativas nascem de atividades econômicas relacionadas com a cultura, a denominada indústria criativa. Um ponto interessante desse tipo de organização é que estão inseridas em setores econômicos que antes não estavam relacionados com o mercado cultural, mas que tem como base fundamental a criatividade em suas operações, portanto, elas demandam novas perspectivas de análise como o debate do empreendedorismo interno para o entendimento de sua gestão (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010). Assim, as organizações criativas podem ser empreendedoras, porém para se manterem no mercado tendem a incorporar características burocráticas (WEBER, 2004) e práticas de inovação.

Já uma organização inovadora, de acordo com Cozzi e Arruda (2004), precisa ter um sistema de gestão interno bastante flexível, onde há uma intensa troca entre os sistemas formais e informais de comunicação, propiciando uma intensa troca de informações entre a organização e seu ambiente externo. Por isso, as pessoas se tornam um fator crucial para vantagem competitiva das organizações, uma vez que quem conduz o desempenho da organização são as pessoas e não a estrutura e as regras. No entanto, para que este sistema flexível seja eficaz, a configuração desse gerenciamento de pessoas deve ser dinâmica e orgânica, pois a necessidade de manter iniciativa individual é latente na empresa (EMMENDOERFER, VALADARES E BALBI, 2008).

Uma característica peculiar da organização inovadora, segundo Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), é a estrutura organizacional invertida, apresentando poucos níveis hierárquicos em suas unidades de negócios. Este tipo de estrutura cria condições para que as tomadas de decisões, no que diz respeito à inovação e identificação de novas oportunidades, sejam feitas por pessoas e grupos de negócio que estão em constante interação junto aos clientes e o mercado.

Essa estrutura enxuta em termos hierárquicos, tende a aumentar a eficácia organizacional e, conseqüentemente, sua competitividade frente aos outros concorrentes que adotam estrutura vertical e matricial, uma vez que os membros da organização trabalham em busca de um objetivo comum e atuam entrelaçados num ambiente de cooperação e

interdependência. Este fato faz com que os desejos e visão dos indivíduos para o negócio não deixem que sejam colocados num plano coletivo de construção de um escopo maior.

Outro fator fundamental para criar uma cultura de inovação dentro de uma organização é autonomia. A ação mútua exercida por parte da administração da organização para desenvolver o comportamento autônomo dos funcionários-empresendedores aumenta a eficácia da organização, pois a atitude autônoma dos colaboradores é um fator preponderante para que as organizações se tornem mais estratégicas no sentido de mobilizar recursos corporativos para novas oportunidades, identificadas interna ou externamente à organização. A partir desse pressuposto, é importante salientar que o intraempreendedorismo pode atuar como estratégia corporativa das organizações em resposta às pressões ambientais competitivas (GUIMARÃES E MACHADODA-SILVA, 2006).

Guth e Ginsberg (1990) mencionam que os valores pessoais são importantes para a construção do empreendedorismo dentro das empresas. Garcez e Sbragia (2006) entendem que o comportamento empreendedor dos indivíduos que compõe as organizações é um processo constituído de inúmeras situações, que tem por objetivo explorar os comportamentos e as atitudes empreendedoras, através do estímulo da cultura empreendedora, o aprendizado organizacional e o gerenciamento da inovação no ambiente interno da organização.

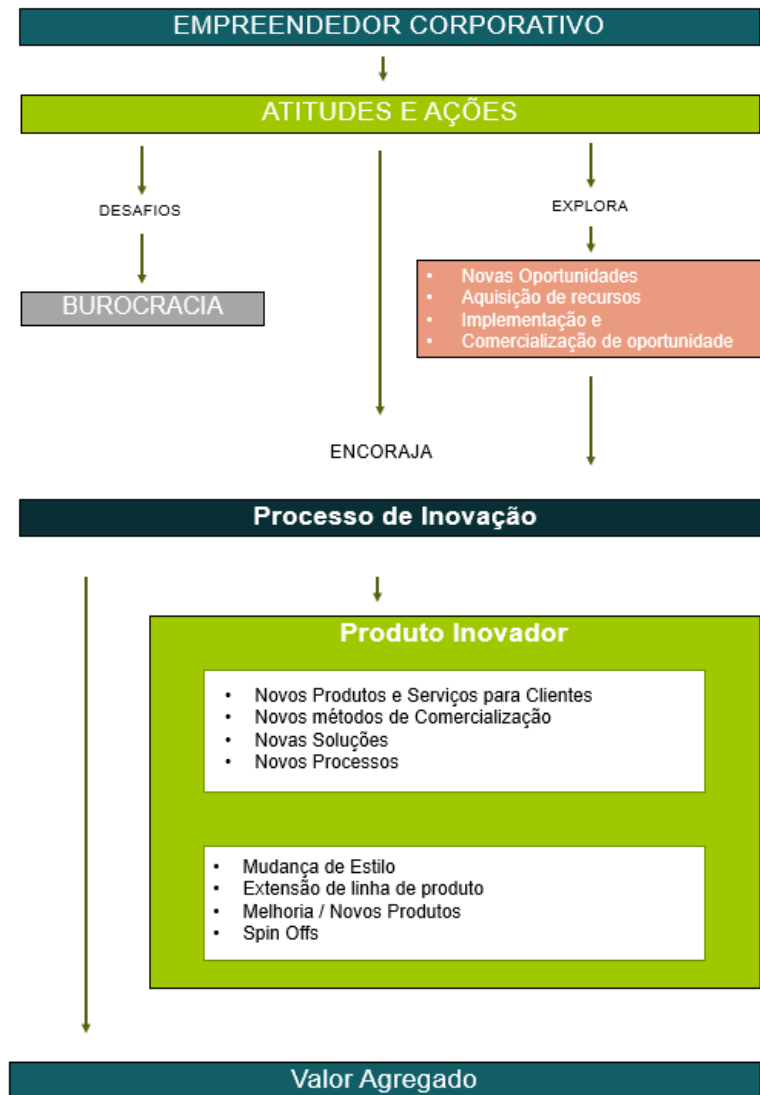
O intraempreendedor tem papel importante nesse processo de criação e administração de novos negócios corporativos, pois, ele é um dos determinantes para as estratégias de crescimento e entrada em novos negócios. Ainda segundo, Garcez e Sbragia (2006), o empreendedor corporativo pode ser desenvolvido em vários níveis da hierarquia organizacional, porém sua amplitude de atuação é limitada de acordo com a sua função e autonomia atribuída pela chefia.

Para Martinelli (2003), são três as principais características que diferenciam os intraempreendedores dos outros funcionários: i) possuem visão sistêmica; ii) possuem capacidade de implementar suas ideias; iii) são pró ativos e se antecipam ao futuro.

É importante destacar que a inovação independe do setor onde a organização está sendo desenvolvida. Pesquisadores têm encontrado evidências do desenvolvimento de intraempreendedores em diversos ramos da economia e em diversos tipos de organizações fazendo com que as organizações se tornem mais orgânicas e para que possam adaptar à nova realidade da economia mundial. Mesmo em áreas nas quais geralmente não é tão clara a inovação, como o setor público ou organizações não governamentais, estudos como os de

Zimmer e Hoeltgebaum (2005) e Siqueira (2014), mostram que os gestores estão modificando sua forma de pensar e agir na estrutura organizacional.

Figura 4 - Processo de Criação de Valor através do Intraempreendedorismo



Fonte: Mcfadzean, O'loughin e Shaw (2005). Adaptado pela autora 2019.

Pode-se observar que Mcfadzean *et al.* (2005) descrevem o processo criação de valor através do empreendedorismo corporativo como uma sucessão de atividades que iniciam da atitude empreendedora individual e suas ações e que podem, por fim, gerar produtos, processo e soluções inovadoras que vão se refletir em valor agregado. Os autores mencionam também que um grande desafio organizacional para que a criação de valor ocorra é a

burocracia, que acaba sendo um impeditivo para que esse processo ocorra dentro das empresas.

A fim de identificar quais são as pesquisas sobre intraempreendedorismo e análises que vem sendo feitas, dentro da bibliografia selecionada organizou-se no Quadro 4, algumas informações referentes aos estudos que vêm sendo realizados, locais em que as pesquisas foram feitas, principais variáveis e métodos utilizados, bem como os resultados apontados por esses estudos. Cabe ressaltar que são estudos com diferentes propósitos e focos em diferentes setores, mas que de maneira geral cerceiam o tema do intraempreendedorismo.

O Quadro 04 demonstra alguns temas e conclusões consensuais no que diz respeito à pesquisa teórica-empírica em intraempreendedorismo, especialmente em relação à performance e lucratividade das empresas. De maneira geral, observa-se uma correlação positiva nesses estudos entre essas duas variáveis, entretanto, tais abordagens promovem um estudo mais abrangente, considerando empresas de diferentes setores e diferentes localizações geográficas. Não foram encontrados estudos que focados na compreensão do intraempreendedorismo dentro do setor do agronegócio, considerando as especificidades inerentes ao setor.

Por fim, cabe ressaltar que ao longo dessa seção de referencial teórico, observa-se que o intraempreendedorismo, de maneira geral, apresenta alguns consensos na literatura, especialmente no que diz respeito a sua definição, por exemplo, que apesar de ligeiras diferenças, seguem um eixo principal similar entre os autores aqui mencionados. Em contrapartida, existem alguns aspectos que são abordados de maneira mais difusa por diferentes autores, como a forma de mensurar, maneiras de gerir, motivar e incentivar essa prática dentro das organizações.

Quadro 4 - Quadro Resumo Pesquisas Intraempreendedorismo

Autores	Ano trabalho	Local da Pesquisa	Variáveis	Métodos	Principais Conclusões
Barringer e Bluedorn	1999	EUA	Empreendedorismo Scanning intensity Locus de planejamento Flexibilidade de planejamento Horizonte de planejamento Controle financeiro Controle estratégico	Análise fatorial exploratória Correlação	A intensidade empreendedora de uma empresa é influenciada pela natureza de suas práticas de gerenciamento estratégico.
Zahra e Garvis	2000	EUA	Empreendedorismo Corporativo Internacional (ECI); Hostilidade Performance – da empresa, geral, internacional e passada; Retorno sobre o Ativo (ROA); Crescimento de Vendas; Crescimento internacional; Tamanho e idade da cia; Escopo da operação internacional; Tipo da Indústria	Regressão linear	ECI é positivamente associado à performance da empresa
Antoncic e Hisrich	2003	Eslovênia	Intraempreendedorismo e performance: criação de riqueza, crescimento e lucratividade Condições do ambiente; Fatores organizacionais	Modelagem de equações estruturais	Empreendedorismo corporativo e algumas de suas contingências fazem a diferença na criação de riqueza organizacional, crescimento e lucratividade
Festa e Garcia Filho	2013	Brasil	Não informadas;	Estudo de Caso; Entrevistas semiestruturadas.	Os resultados evidenciam que determinadas práticas de gestão possuem a capacidade de contribuir para uma cultura organizacional capaz de gerar intraempreendimentos, proporcionando resultados pretendidos pela companhia em termos de inovação.
Lizote e Verdinelli	2014	Brasil	Inovação Assunção de Risco Proatividade	Análise Fatorial Exploratória Regressão Múltipla	Comportamento intraempreendedor em coordenadores de universidades privadas – ambiente turbulento – demanda inovação e assunção de risco;
Uriarte	2018	Brasil	Necessidade de aprovação; autopreservação; autorrealização; independência; desenvolvimento pessoal; vínculos; conhecimento/ experiência na área comercial.	Mapeamento do percentual de cada variável na amostra e atribuição de pesos a diferentes respostas para formar um score de intraempreendedorismo	Com o resultado da aplicação dos questionários é possível identificar quais são os maiores <i>gaps</i> e investir em capacitação dos funcionários nesse sentido.

Fonte: BARRINGER; BLUEDORN (1999); ZAHRA; GARVIS (2000); ANTONCIC; HISRIC (2004), FESTA; GARCIA FILHO (2013), LIZOTE; VERDINELLI, (2014); URIARTE (2018).

Elaborado pela autora, 2020.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo geral desse estudo e, com efeito, responder à questão motivadora, foi estruturada uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, a partir de uma estratégia de procedimento metodológico baseado em um estudo de caso.

Nessa direção, tem-se uma pesquisa com natureza descritiva-exploratória, tendo em vista a necessidade de descrever o processo de relação entre o intraempreendedorismo e o processo de inovação. A característica exploratória está relacionada a proposição de uma *survey* junto aos funcionários e entrevistas semiestruturadas com profissionais relevantes nesses temas para a empresa estudada.

A escolha do estudo de caso como estratégia metodológica deve-se a oportunidade de desenvolver um tema contemporâneo junto ao seu contexto, o que permite uma análise com maior densidade pela oportunidade de utilizar diferentes técnicas de pesquisa e aprofundar as relações existentes entre o intraempreendedorismo e o processo de inovação.

3.1. Material

O ambiente que delimita essa pesquisa é uma empresa agroindustrial multinacional estabelecida no Brasil, onde possui 1.500 funcionários permanentes, cujo escopo de atuação é a cadeia de fornecimento de alimentos à agroindústria

A empresa foi escolhida, especialmente, em função de alguns fatores: i) estrutura formal de inovação dentro das divisões de negócio e foco na criação de novos produtos e processos; ii) iniciativas globais dentro da empresa de incentivo e fomento ao intraempreendedorismo; iii) disponibilidade para realizar a pesquisa.

Ressalta-se que essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética sob o registro 28826720.4.0000.9029 junto a Plataforma Brasil. Em razão do acordo de confidencialidade e compromisso em não expor os respondentes e a empresa estes não são identificados na pesquisa.

As informações para realizar a pesquisa foram tomadas a partir das técnicas de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos internos e *survey* junto aos funcionários de um determinado segmento da empresa associado a uma divisão de negócios da empresa, que é a que conta com o maior número de colaboradores no país, presença em diversas localidades e que está constituída há mais tempo.

Foram feitas 4 (quatro) entrevistas semiestruturadas conforme o Quadro 5:

Quadro 4 - Proposição de Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas

Entrevistado	Justificativa	Premissas teóricas
Presidente da empresa	i. Verificar de que forma a empresa estimula nível estratégico o comportamento empreendedor na empresa. ii. Entender se existe uma orientação da alta gestão para o pioneirismo e iniciativa. iii. Compreender se a empresa tem uma tradição de criar novas unidades autônomas ou semiautônomas derivadas das já existentes. iv. Identificar se existe uma alocação de recursos formal ou <i>ad hoc</i> para o intraempreendedorismo. v. Verificar qual é a tolerância ao risco em novas iniciativas e como os membros da equipe são tratados em caso de insucesso.	Hisrich e Peters (2004) Kanter e Richardson (1991) Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996) Wolcott e Lippitz (2007)
Diretor de RH	i. Conhecer políticas de estímulo ao intraempreendedorismo ii. Entender como a empresa articula o seu capital humano com processos iii. Verificar se existe uma área formal de inovação ou se é uma responsabilidade difusa a nível organizacional; iv. Entender a hierarquia da organização -	Moura e Carneiro (2018) e Mintzberg (1995)
Diretor da área de Negócio	i. Verificar de que forma a empresa estimula em nível estratégico o comportamento empreendedor dentro da divisão de negócio. ii. Entender se existe uma orientação da alta gestão para o pioneirismo e iniciativa. iii. Compreender se a empresa tem uma tradição de criar novas unidades autônomas ou semiautônomas derivadas das já existentes. iv. Identificar se existe uma alocação de recursos formal ou <i>ad hoc</i> para o intraempreendedorismo. v. Verificar qual é a tolerância ao risco em novas iniciativas e como os membros da equipe são tratados em caso de insucesso.	Hisrich e Peters (2004) Kanter e Richardson (1991) Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996) Wolcott e Lippitz (2007)
Gerente de Inovação de Produto	i. Conhecer quais são os processos de inovação existentes na empresa. ii. Verificar se a inovação surge em maioria de ideias internas (proativamente) ou se são em maioria reativas às demandas de mercado. iii. Entender de que forma é feita a alocação de recursos para promover a inovação	Covin e Slevin (1989) Zahra (1993) Wolcott e Lippitz (2007)

Fonte: Elaboração: Autora, 2020.

Para a definição de quem seriam os entrevistados, considerou-se primeiramente mapear quais seriam os atores, em diferentes níveis hierárquicos, que poderiam contribuir com informações e visões em diferentes níveis organizacionais sobre as práticas gerenciais e a cultura dentro da empresa. Foram escolhidas, tanto pessoas em posições de alta gestão, com influência direta na definição de estratégias para o negócio, como também uma gestora de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Através dessas entrevistas, o objetivo é entender com maior profundidade como se fomenta o empreendedorismo e inovação dentro da empresa.

Na justificativa estão elencados os itens que compreendem o roteiro da pesquisa que foi realizada pessoalmente com cada entrevistado. Esses itens foram enviados com antecedência aos entrevistados para que pudessem ter ciência e, eventualmente, buscassem informações que melhor subsidiasse as entrevistas. As entrevistas foram gravadas, mediante ciência e anuência dos entrevistados. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e enviadas para os entrevistados terem a oportunidade de corrigirem eventuais omissões, erros ou que pudessem incluir novas informações, garantindo assim maior confiabilidade ao material que seria analisado.

O corpo textual das entrevistas foi analisado por meio do Software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Trata-se de um programa livre que se ancora no software R, e que permite processamento e análises estatísticas de textos produzidos. Para facilitar a sua análise, foram utilizados os recursos de nuvens de palavras e análise de similitude. Esses recursos permitem uma análise gráfica das relações e maior frequência das palavras o que permitiu uma análise qualitativa melhor estruturada e organizada.

A oportunidade de entrevistar esses profissionais permitiu uma análise mais robusta da forma como a empresa, através do seu quadro diretivo avalia a importância e como ocorre o intraempreendedorismo para o seu processo de inovação, bem como, possibilitou integrar essa avaliação aos resultados a serem obtidos, por meio da *survey*.

A *survey* foi utilizada junto a uma amostra de 120 funcionários, dentro de um universo de 600 funcionários atuando nessa unidade de negócio, isto é, 20% do total. As respostas foram estruturadas em escala de Likert de 5 pontos (1 a 5), na qual os participantes atribuem uma resposta que possui um valor correspondente atribuído, sendo eles: discordo totalmente (01); discordo (02); não concordo nem discordo (03); concordo (04); concordo totalmente (05).

Para estabelecer o número de 120 entrevistados (1-5), utilizou-se a amostragem probabilística aleatória simples. Neste tipo de amostra, a premissa é de que cada componente

da população estudada tem a mesma chance de ser escolhido para compor a amostra. A técnica que garante essa igual probabilidade é a seleção aleatória de indivíduos (PEREIRA, 2003).

O **Quadro 6** apresenta as afirmações, que foram validadas por 3 experts e passaram por um pré-teste com 10 funcionários para verificar o nível de compreensão. Além das afirmações do Quadro 6, foram reunidas informações demográficas do funcionário: idade; escolaridade; gênero, estado civil, cargo ou posição hierárquica e tempo de empresa.

Quadro 5 - Survey de aplicação para os funcionários da empresa

Afirmação	Justificativa	Base teórica
Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	Entender se a estrutura da empresa cria burocracias que impedem que novas ideias se tornem potenciais novos negócios	Mcfadzean <i>et al.</i> (2005)
Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	Identificar a tolerância a riscos/fracassos dentro da organização.	Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996)
Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	A empresa intraempreendedora é percebida tendo como característica uma competitividade agressiva.	Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996)
Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	Identificar se a percepção da comunicação é aberta e efetiva dentro da empresa	Burgelman (1983)
Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	Verificar a percepção sobre a burocracia dentro da empresa, aspecto apontado como desmotivador do intraempreendedorismo.	Mcfadzean <i>et al.</i> (2005)
A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação	Verificar se a empresa executa controles e avaliações, que são relacionados positivamente com o intraempreendedorismo.	Kuratko <i>et al.</i> (1993)
Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	Entender se a percepção da estrutura organizacional é enxuta, mais horizontalizada, fator que teoricamente facilita o fluxo de informações.	Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010)
A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	A digitalização torna-se importante para o intraempreendedorismo, especialmente para a inovação e a aventura em novos negócios, na análise de tendências de mudanças no setor, bem como o ambiente de oportunidades e ameaças.	Zahra (1991)
Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	Verificar se existe uma percepção de autonomia, uma vez que é uma das dimensões percebidas da orientação empreendedora.	Lumpkin e Dess (1996) Burgelman (1983)
Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	Identificar se existe espaço dentro da rotina de trabalho para que os funcionários empreguem seus esforços em prol da inovação.	Lumpkin e Dess (1996)

Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	Identificar se os funcionários possuem capacidade de implementar suas ideias, uma das características apontadas como de intraempreendedorismo	Martinelli (2003)
Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	Identificar se os funcionários possuem visão sistêmica, uma das características apontadas como de intraempreendedorismo	Martinelli (2003)
Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	Identificar se os funcionários possuem proatividade e conseguem antecipar o futuro, características apontadas como de intraempreendedorismo	Martinelli (2003)
Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	Identificar se existe suporte à gestão eram vistas como elementos organizacionais cruciais que tem impacto sobre o intraempreendedorismo.	Hornsby <i>et al.</i> (1990) e Stevenson e Jarillo (1990)
Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	Identificar se a empresa dá apoio à formação e aprimoramento do seu capital humano.	Hornsby <i>et al.</i> (1990) e Stevenson e Jarillo (1990)
Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	Identificar um dos resultados esperados a partir de um processo de inovação	Mcfadzean, O'loughin e Shaw (2005)

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

3.2. Métodos

Os métodos para essa pesquisa serão a análise de conteúdo para as informações qualitativas e a análise fatorial confirmatória para a *survey*.

Conforme Richardson (1999), ao utilizar-se de uma metodologia qualitativa, a pesquisa pode descrever a complexidade de determinado problema, bem como analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Já Skinner, Tagg e Holloway (2000) demonstram que as técnicas qualitativas se centram na experiência das pessoas e seu respectivo significado em relação a eventos, processos e estruturas inseridos em cenários sociais.

A análise de conteúdo consiste em um método de exame sistemático e descritivo do conteúdo das comunicações que permite a inferência de conhecimentos (BARDIN, 1979), tendo por insumo textos escritos e passíveis de serem manipulados para atingimento do intento de uma pesquisa (GASKELL; BAUER, 2002). Para aplicação deste método Bardin (1979) recomenda o estabelecimento das unidades de registro, que consistem nos elementos a serem investigados durante o exame de um conteúdo.

A análise de conteúdo será viabilizada com as técnicas de análise de similitude e nuvem de palavras. A análise de similitudes baseia-se na teoria dos grafos, possibilitando a identificação das ocorrências entre as palavras e seu resultado nas indicações da conexidade

entre elas, permitindo a identificação da estrutura da representação (MARCHAND; RATINAUD, 2012). O método da nuvem de palavras, por sua vez, consiste em um agrupamento e organização gráfica das palavras em função da sua frequência, possibilitando rápida identificação das palavras-chave do corpus textual e análise lexical simples (MOURA et al., 2014).

Em decorrência da quantidade de variáveis identificadas na literatura e apontadas no questionário do estudo, entendeu-se que seria importante avaliar a convergência dessas variáveis, de modo a obter uma análise mais parcimoniosa e construtos que expressassem melhor como essas variáveis se apresentam junto a realidade investigada.

Desta forma, procedeu-se inicialmente com a análise fatorial exploratória, ou clássica/tradicional. Nesse método busca-se a criação de fatores que melhor resumam as variáveis, a partir das cargas fatoriais. Assim, independentemente de pressupostos teóricos, o método, baseado neste caso em componentes principais, organiza as variáveis em função da carga fatorial que cada uma tem como os fatores. Os fatores têm o objetivo de resumir as diversas variáveis em um conjunto menor de dimensões com uma perda mínima de informação.

Quando a pesquisa envolve uma base conceitual, que permite compreender a relação entre as variáveis, um fator pode assumir determinado significado. Ele pode representar um conceito medido pelo conjunto de variáveis que o compõe, mas que não seria possível de ser verificado individualmente (HAIR JR *et al*, 2005). A análise fatorial, como outras técnicas estatísticas multivariadas, busca facilitar o entendimento sobre as diversas variáveis presentes, através da sua redução a um conjunto menor, favorecendo a formação do conhecimento sobre o assunto estudado (MARÔCO, 2010).

Após a avaliação dos resultados da análise fatorial exploratória, empregou-se a análise fatorial confirmatória, de acordo com Hair Jr. *et al*. (2005), testa uma relação pré-especificada, impondo restrições sobre os indicadores das dimensões predefinidas (tais como, social, ambiental, econômica e institucional). Marôco (2010) afirma que a AFC pode ser usada para avaliar a qualidade de ajustamento de uma estrutura predefinida à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (indicadores).

Assim, buscou-se através dos resultados obtidos junto à realidade empírica e com a literatura propor um modelo de análise que melhor representasse o intraempreendedorismo como um fator distinto à inovação nas empresas.

Em tempo, apresenta-se além dos resultados descritivos tradicionais da amostra relativos a média e desvio padrão, uma análise discriminante a partir dos fatores

demográficos e hierárquico da empresa. Essa estratégia teve como motivação verificar se haveria diferenças entre os respondentes que justificassem uma análise mais segregada, em decorrência da criação de grupos com características específicas.

Para todos os procedimentos metodológicos quantitativos foram utilizados os testes de ajustes recomendados na literatura (HAIR Jr. *et al.*, 2005) para verificar a qualidade de especificação e estes são apontados nos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa, cujos resultados são apresentados nessa seção, teve como objeto de estudo uma empresa multinacional do setor agroindustrial. Estabelecida no Brasil há cerca de 15 anos, com operação de originação e processamento de diferentes produtos de origem agrícola. Dentre os setores de atuação, foi escolhido trabalhar exclusivamente com uma dessas divisões de produto, que é a que possui maior tempo de operação no Brasil e é uma das mais significativas tanto por faturamento, distribuição geográfica e número de funcionários.

A empresa pesquisada atualmente conta com o número aproximado de 1500 funcionários no país, dos quais, por volta de 600 fazem parte dessa divisão de negócios, distribuídos em diferentes cidades e estados brasileiros (em sua grande maioria na região sudeste do país, mas também presente na região sul, nordeste e norte). Da mesma forma, a divisão escolhida representa a divisão de negócio que é responsável por aproximadamente 50% do PBT (*Profit Before Taxes*) de toda a operação da empresa no Brasil.

Essa divisão atua exclusivamente no modelo B2B, isto é *business-to-business*. Em outras palavras, o modelo de negócio consiste na compra da matéria-prima de produtores rurais, armazenamento e beneficiamento deste produto para vendas tanto no mercado nacional quanto exportação para outras empresas, as quais fazem uma nova etapa de processamento, para que então esse produto possa chegar ao consumidor final. A empresa ocupa posição de destaque na exportação desse produto, figurando entre os dez maiores exportadores brasileiros nos últimos anos.

Os resultados da pesquisa são apresentados na sequência na seguinte ordem: inicialmente os resultados quantitativos, obtidos através das 120 respostas ao questionário, para que em seguida sejam apresentados os resultados qualitativos, que foram obtidos por meio das quatro entrevistas realizadas com o Presidente, Diretor de Negócios da divisão escolhida para a pesquisa, Diretor de Recursos Humanos e Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da empresa.

Pode-se observar na **Tabela 2** as estatísticas descritivas das respostas do questionário respondido pelos 120 funcionários da empresa.

Tabela 2 -Estatísticas descritivas das respostas do questionário

Variáveis	Média	Erro Desvio	CV	N
Fui capaz criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,18	,774	0,185	120

Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,13	,681	0,165	120
A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,06	,690	0,170	120
Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,00	,733	0,183	120
Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,98	,788	0,198	120
Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,97	,934	0,235	120
Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,96	,844	0,213	120
A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,96	,834	0,211	120
Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,78	,832	0,220	120
Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,70	1,009	0,273	120
Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,68	1,047	0,285	120
Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,61	,833	0,231	120
Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,59	,957	0,267	120
Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,38	1,030	0,305	120
Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,12	,997	0,320	120
Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,85	1,050	0,368	120

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2020)

A **Tabela 2** apresenta os resultados em ordem decrescente dos valores médios de cada variável, de modo ser possível verificar as variáveis que apresentaram maior importância para a amostra pesquisada. É interessante notar que as duas primeiras variáveis em grau de importância revelam que os funcionários se sentem capazes de propor novas ideias na empresa e encontram um ambiente propício à recepção destas ideias, o que indica a importância da organização para o fomento de inovações, a partir do intraempreendedorismo. Além disso, também há uma nota acima de 4 para a afirmativa de “possuir mecanismos de controle e avaliação”, que de acordo com Kuratko *et al.* (1993), é um fator presente em organizações intraempreendedoras.

Não obstante, pontua-se que a variável de menor grau de importância reportou um valor médio de 2,85, sendo levemente inferior à mediana da escala utilizada (1-5), logo, para todas as variáveis, houve um comportamento médio favorável às afirmações do questionário. Neste sentido, o Coeficiente de Variação (CV) foi inferior a 0,4 para todas as variáveis, demonstrando que há uma ‘concordância’ das informações entre os 120 respondentes em torno do valor médio.

Se considerar o modelo de Mcfadzean, O'loughin e Shaw (2005), apresentado anteriormente na **Figura 4**, que trazem a atitude empreendedora como a primeira etapa dentro do processo de inovação, a rota de inovação dentro da empresa estudada inicia-se de fato nas atitudes e ações, que encorajam o processo de inovação ao explorar novas oportunidades. Os autores também citam em seu modelo a burocracia como o maior desafio para que esse processo aconteça. Na pesquisa, a média das respostas dos participantes para a afirmativa “existe demasiada burocracia dentro da empresa” foi de 2,85, o que demonstra que para os membros da organização, a burocracia existente não se encontra em um nível prejudicial ou que atue como um limitante do processo de inovação de origem intraempreendedora.

Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), acreditam que possuir uma estrutura mais ágil e com menor burocracia, cria condições para que as tomadas de decisões, no que diz respeito à inovação e identificação de novas oportunidades. Em relação a este ponto, a afirmativa “acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta” obteve uma pontuação média de 3,97, o que demonstra que a maioria dos participantes percebem a empresa com uma estrutura “leve”, o que de acordo com os autores, torna as respostas às oportunidades mais rápidas.

Assim, ainda que a **Tabela 2** apresente os resultados descritivos das variáveis utilizadas de forma isolada, verifica-se que segundo o posicionamento dos funcionários da amostra, a empresa estimula o intraempreendedorismo e este fomento contribui para a geração de inovações à empresa.

No interesse em verificar se existiriam diferenças entre grupos com características distintas na empresa, empregou-se a Análise Discriminante considerando as variáveis de classificação relativas à Idade, Gênero, Escolaridade, Cargo Ocupado e Tempo de Empresa. Os resultados individuais para cada segmento estão respectivamente nos Apêndices A à E para consulta.

Nenhuma das funções discriminantes foram validadas pelos testes M-Box e Lambda-Wilks demonstrando que as diferenças existentes entre os grupos não são diferentes da amostra total revelando que a empresa possui uma gestão horizontalizada nas questões que envolvem o intraempreendedorismo, isto é, todos os funcionários envolvidos no negócio apresentam o mesmo ‘nível’ de entendimento e engajamento com a empresa.

A despeito das variáveis da **Tabela 2**, quando avaliadas conjuntamente não apresentarem diferenças significativas entre as subamostras e destas com a amostra total, verificou-se que algumas variáveis específicas apresentaram pelo teste de Lambda-Wilks diferenças estatisticamente entre as médias de alguns dos grupos pesquisados. A **Figura 5**

consolida as informações das variáveis que apresentaram médias estatisticamente diferentes por grupos.

Figura 5 - Consolidação das variáveis com valores médios estatisticamente diferentes entre as subamostras de interesse.

As subamostras de interesse:					
Idade	Existe demasiada burocracia				
	16 a 30 anos (44)		31 a 45 anos (67)		> 45 anos (9)
	3,18		2,67		2,56
Gênero ¹	Existe demasiada burocracia				
	Feminino (38)			Masculino (81)	
	2,55			2,99	
Cargo	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.				
	Analistas (80)		Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)
	3,28		3,35	3,77	4,50
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.				
	Analistas (80)		Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)
	3,91		4,26	3,46	4,75
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.				
	Analistas (80)		Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)
	2,96		3,26	3,62	3,75
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.				
	Analistas (80)		Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)
	3,83		4,26	4,23	4,75
	Fui capaz criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.				
	Analistas (80)		Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)
	4,03		4,39	4,54	4,75
Tempo de empresa	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.				
	< 1 ano (13)	1 a 3 anos (26)	3 a 5 anos (29)	5 a 10 anos (37)	> 10 anos (15)
	3,92	4,12	3,90	4,30	3,80

Nota 1: As variáveis foram consideradas estatisticamente diferentes com p-valor < 0,10 no Teste de Lambda-Wilks

Nota 2: Os valores entre parênteses denotam o número de respondentes em cada grupo

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2020)

¹ Houve um questionário devolvido com a indicação de “Outros/Prefiro não informar”. Como só ocorreu um evento, não é possível gerar padrões de variação para este grupo, por isso, a resposta do mesmo não foi computada.

Ressalta-se que a classificação relativa aos níveis de escolaridade incluídos no questionário para construção do perfil dos entrevistados não reportou nenhuma variável estatisticamente diferente. Assim, não houve diferenças nos valores médios apresentados entre os grupos em função da sua formação técnica, graduação ou pós-graduação, revelando que para a amostra trabalhada, o comportamento intraempreendedor não depende do nível de escolaridade do indivíduo.

Para as demais variáveis utilizadas na identificação do perfil dos respondentes, verificou-se que tanto para os aspectos relativos à idade quanto para gênero houve uma discordância entre os grupos para a variável “Existe demasiada burocracia”. Observou-se que os participantes com faixa etária de 16 a 30 anos consideram a empresa mais burocrática (3,18) que o grupo de participantes dentre 31 e 45 anos (2,67), que por sua vez, consideram a empresa mais burocrática que o grupo acima de 45 anos (2,56). Sendo assim, a idade do participante demonstrou ter influência sobre a sua percepção sobre o nível de burocracia dentro da empresa. Da mesma forma, no que diz respeito ao gênero, notou-se que o grupo dos funcionários homens apontaram respostas médias mais elevadas quando comparados às mulheres. Para esses dois grupamentos, de funcionários jovens e homens, as respostas levaram ao indício de que para eles, as exigências formais requeridas pela empresa podem estar ocorrendo em proporção maior que necessária.

Como já apontado os excessos de formalidade podem limitar o comportamento intraempreendedor ao exigir o cumprimento de diferentes procedimentos para a criação, desenvolvimento e/ou implementação de uma ideia (BARRINGER; BLUEDORN, 1999; MCFADZEAN; O’LOUGHIN; SHAW, 2005); esse tema além de já ser reportado na literatura é mais sensível para o público jovem, especialmente aqueles com nascimento a partir da década de 1990 em que a inclusão digital foi integral, tornando-os um público menos receptivo ao atendimento de padrões (MCFADZEAN; O’LOUGHIN; SHAW, 2005). Por outro lado, esforços relativos à inovação podem requerer formalizações importantes para efeitos de registro da propriedade intelectual ou mesmo para mudanças em processos e produtos da empresa, protocolos precisam ser cumpridos para fins de validação operacional, comercial e financeira (BEMFICA; CAVALCANTI, 2019), sendo assim, pode ocorrer que os funcionários mais jovens não estejam totalmente cientes destas questões.

Em adição, a percepção da burocracia mais acentuada no público masculino pode estar associada ao perfil desse gênero mais “agressivo” ou, por outro modo, mais disposto a assumir riscos frente ao comportamento do gênero feminino (SUBRAMANIAN *et al*, 2016; CRUZ, 1997).

A variável relativa ao cargo foi a que apresentou um maior número de variáveis com resultados médios distintos entre os grupos propostos. Os resultados apresentaram que em 4 das 5 variáveis assinaladas, o intraempreendedorismo se apresenta de forma mais contundente nos níveis hierárquicos superiores, revelando que os ocupantes de cargos mais elevados possuem melhores condições para empreenderem na organização frente aos cargos mais técnicos, como também possuem uma percepção mais clara do nível de competitividade em que a empresa está inserida da sua contribuição para o negócio.

A evidência das diferenças relativas ao intraempreendedorismo, a partir das diferenças dos níveis hierárquicos não foi apontada de modo ressaltado em outros estudos. Ainda que os resultados para todos os níveis hierárquicos sejam superiores à mediana da escala, deve-se ressaltar que a diferença estatística entre as médias dos respondentes foi significativa, o que demonstra que para a empresa analisada o comportamento intraempreendedor é mais presente em um número mais restrito de funcionários.

A variável “mecanismos de controle e avaliação” foi significativa para distinguir os resultados médios das subamostras divididas segundo o tempo de empresa. Contudo, a classificação cronológica proposta na classificação não demonstra uma tendência linear nos resultados apurados, mas cíclica, o que pode sugerir que a satisfação ou motivação das pessoas para empreender na organização também seja influenciada por fatores contingenciais cíclicos em que as organizações estão expostas.

Ainda que a análise de comparação de médias tenha apontado para resultados provocativos, para o entendimento de como o intraempreendedorismo está correlacionado à geração de inovação nas empresas, houve a necessidade de avaliar o grau de associações entre as variáveis pesquisadas e se estas podem ser agrupadas em fatores ou dimensões permitindo uma análise mais parcimoniosa e que possa contribuir com decisões gerenciais. Diante disso, se apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 3 - Resultado da análise fatorial exploratória

Variáveis	Componente			
	1	2	3	4
Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	,811			
Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	,739			
Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	,677	,452		

Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	,666			
Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	,592			
Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	,557	,494		
Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	,556	,403		
Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	,553		,481	
A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.		,757		
Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.		,720		
Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.		,645		
A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.		,616		
Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.		,497		,493
Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	,454	,455		
Existe demasiada burocracia dentro da empresa.			,825	
Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.				,786

Notas: 1. Variância total explicada pelos 4 fatores: 60,15%; Empregou-se o método de análise de componentes principais, a partir da técnica de rotação Varimax com normalização de Kaiser. Teste KMO reportou 0,854 e o teste de esfericidade de Bartlett 723,48 (p-valor 0,000). Cargas fatoriais inferiores a |0,4| foram suprimidos. Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2020)

Os testes de ajustes validam o modelo de análise fatorial utilizada em função do Teste Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem em 0,854 e teste de esfericidade de Bartlett com aprox. qui-quadrado (723,477), gl (120) e Sig (0,00), além da capacidade de explicação da variância total superior a 60% (KAISER; RICE, 1974).

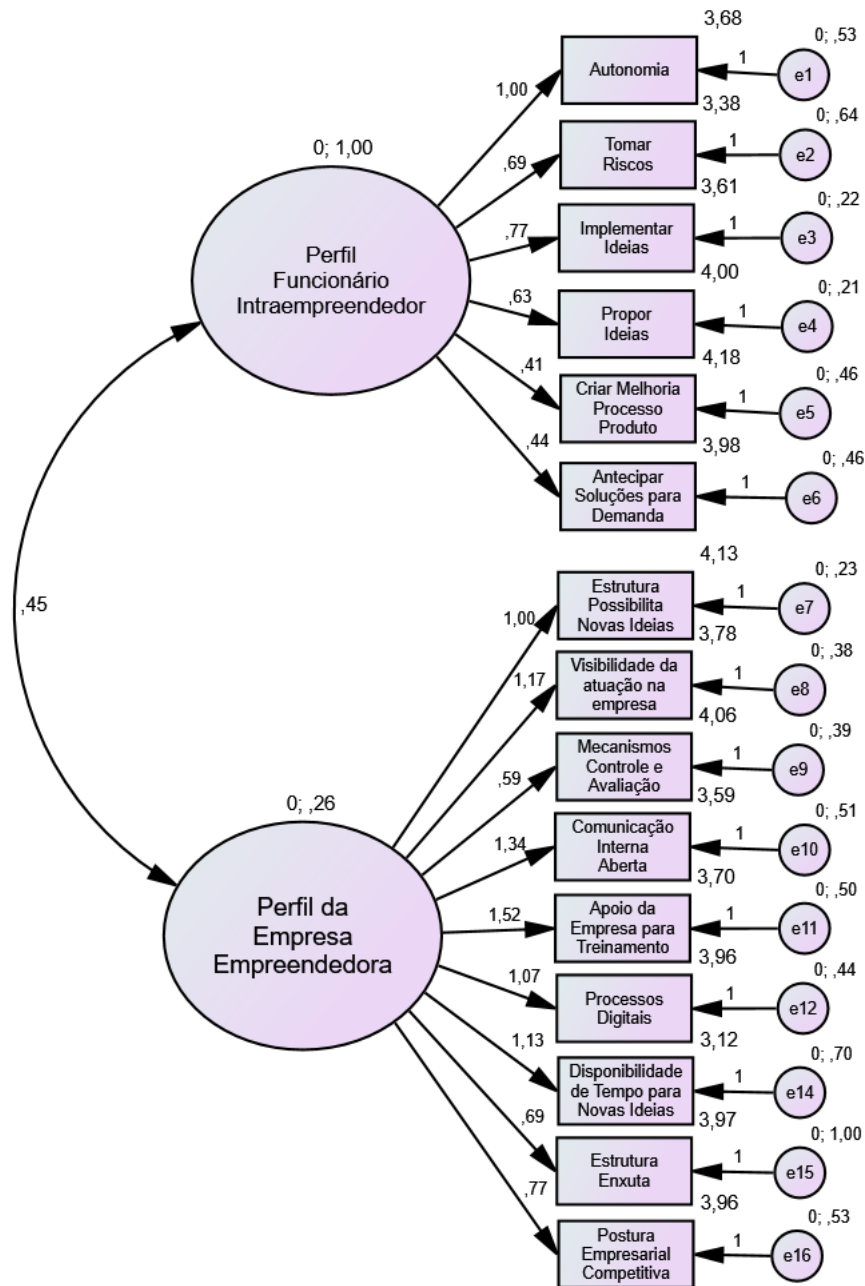
Em que pese o agrupamento das 16 variáveis em quatro componentes principais, verifica-se que 14 variáveis apresentaram suas cargas fatoriais mais elevadas nos dois primeiros fatores o que sugere a formação de duas dimensões principais. Ao analisar o agrupamento das respostas na **Tabela 3** nota-se que a relação entre o intraempreendedorismo e a inovação decorre de um fator mais associado ao comportamento do indivíduo, que passa a ser denominado neste estudo como uma dimensão do comportamento intraempreendedor e um segundo fator relacionado a estrutura da empresa que permite, fomenta e viabiliza o intraempreendedorismo.

A configuração desses dois fatores corrobora outros estudos empíricos (EMMENDOERFER *et al*, 2010; COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996), porém de forma diferenciada demonstra de maneira exploratória e empírica que a relação entre o

intraempreendedorismo e a inovação dependem do comportamento e da estrutura organizacional.

Nessa direção, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória, baseada em covariâncias e em construtos formativos, conforme a **Figura 6**. Os construtos são as variáveis latentes (círculos) ou não observadas diretamente, mas que pela análise fatorial exploratória e pela literatura são dimensões importantes para entender a associação entre o intraempreendedorismo e a inovação. Neste modelo, tomou-se a liberdade metodológica permitida pela técnica em associar às duas dimensões todas as variáveis que, segunda a literatura, convergiriam para a formação dos construtos, porém como pode ser observado, há um elevado alinhamento com a análise fatorial exploratória.

Figura 6 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória



Nota 01: Todas as variáveis foram significativas (99% de confiabilidade).

Nota 02 – Testes e Ajustes - IFI: 0,870; TLI: 0,853; CFI: 0,868; RMSEA: 0,08.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2020)

Verifica-se que o modelo empírico da Análise Fatorial Confirmatória apresenta os resultados dos testes de ajustes em condições de validar o modelo com os valores de IFI, TLI e CFI próximos a 0,9 e o RMSEA inferior a 0,10. Sabe-se que valores com ajustes totalmente

adequados para essa técnica requereriam resultados superiores a 0,9 e inferiores a 0,05 para o RMSEA (HAIR Jr. et al., 2005), contudo como já exposto em outros estudos empíricos em que se utilizou-se a AFC para avaliar modelos exploratórios, os resultados encontrados quando analisados na sua totalidade, aderentes à literatura e suportados pela Análise Fatorial Exploratória são suficientes para validar o modelo (SANTOS; BASSO; KIMURA, 2018).

As 16 variáveis observáveis do modelo apresentaram coeficientes positivos e significativos na formação dos seus respectivos construtos, demonstrando assim, que tanto o comportamento intraempreendedor quanto o perfil da empresa empreendedora não são delimitados por uma única variável, revelando assim a complexidade dessas dimensões. Essa evidência ratifica para o caso desta empresa resultados de outros estudos como Guerrero e Peña (2013) e McFadzean *et al* (2005).

Em adição, os dois construtos apresentam coeficiente de correlação positivo e significativo confirmando que a relação entre o intraempreendedorismo e a inovação depende tanto do comportamento dos funcionários quanto do perfil da empresa. Ainda que outros estudos empíricos tenham identificado a importância de variáveis específicas relacionadas a estes temas (FESTA; GARCIA FILHO, 2013; LIZOTE; VERDINELLI, 2014; URIARTE, 2018), entende-se que os resultados empíricos desta pesquisa contribuam para ratificar a importância dessas duas dimensões como variáveis complexas e interdependentes.

Dentre as variáveis que compõem o agrupamento do Perfil do Funcionário Empreendedor, estão elementos que dizem respeito muito mais a aspectos comportamentais do próprio funcionário que a uma estrutura organizacional. O apetite a risco, por exemplo, é diferente de uma pessoa para a outra e é um comportamento que pode ter influência sobre as oportunidades que esses indivíduos acreditam que vale a pena investir. Indivíduos mais avessos a risco, podem acreditar que determinada oportunidade não deve ser levada adiante, justamente por sua avaliação pessoal sobre o risco da mesma ser alto demais. Da mesma forma, pensar de maneira global dentro do processo e tentar antecipar soluções para demandas que podem acontecer, como aponta Martinelli (2003), é um comportamento que vai auxiliar a sempre buscar identificar novas oportunidades de melhoria.

Outras variáveis como propor e implementar ideias, bem como criar melhorias de processo, também estão muito mais relacionadas ao perfil do profissional que a estrutura da companhia. Por isso, acredita-se que esses comportamentos devem ser fomentados pelas lideranças dentro da organização para que os funcionários possam sentir-se influenciados a sempre buscar trazer novas ideias e pensar além das atividades rotineiras.

O segundo agrupamento de variáveis, denominado de Perfil da Empresa Empreendedora, engloba aspectos que dizem respeito principalmente à estrutura da empresa. Isto é, dentro dessas variáveis buscou-se compreender se a empresa estudada possui uma estrutura enxuta, que de acordo com Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), está correlacionada com a visibilidade de como suas ações podem impactar em outras áreas que juntamente com a comunicação aberta, apontada por Burgelman (1983), vão melhorar o fluxo de informações e ajudar a ter maior flexibilidade para adotar mudanças ou aproveitar oportunidades identificadas pelos funcionários.

Além das variáveis mencionadas, os mecanismos de controle e avaliação, como apontados por Kuratko *et al.* (1993), podem auxiliar a criar a percepção no funcionário que ele deve constantemente trazer novas oportunidades e focar na melhoria do seu desempenho e de sua área continuamente. Da mesma forma, a digitalização de processos, como apontado por Zahra (1991), permite melhorar análises de tendências de mudanças no setor, bem como o ambiente de oportunidades e ameaças.

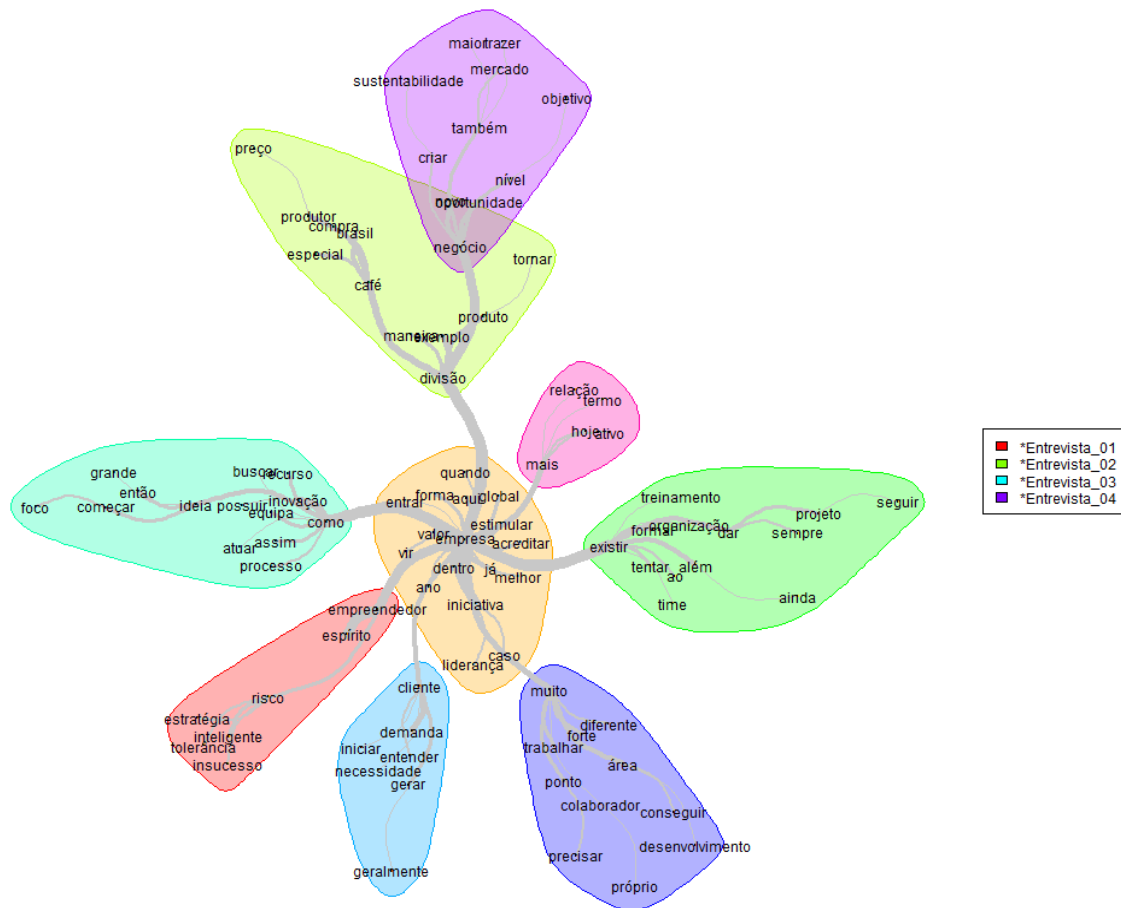
Para o conjunto de variáveis analisadas dentro da estrutura da empresa, é muito importante também entender se a empresa investe em treinamento para seu capital humano, como mencionado por Hornsby *et al.* (1990) e Stevenson e Jarillo (1990), para que seus funcionários estejam capacitados e aprimorando suas habilidades e isso os auxilie também a encontrar oportunidades dentro do negócio. E por fim, também é importante entender se os funcionários não ficam sobrecarregados com atividades rotineiras e sem tempo para pensar em melhorias, como apontado por Lumpkin e Dess (1996) e Pandey *et al.* (2020).

Além da análise quantitativa, para ampliar o entendimento do fenômeno que envolve a relação do intraempreendedorismo no processo de inovação da empresa agroindustrial investigada, essa pesquisa também traz a avaliação qualitativa, a partir do discurso de quatro gestores importantes na empresa e no negócio em que os funcionários foram inquiridos.

Utilizou-se o método de análise de conteúdo para analisar as entrevistas realizadas. Para fins de organização, se chamará de “Entrevista 01” a entrevista realizada com a Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; “Entrevista 02”, a realizada com o Diretor de Negócios da Divisão; “Entrevista 03”, a realizada com o Diretor de Recursos Humanos; e “Entrevista 04” a realizada com o Presidente da empresa.

Na Figura 7 tem-se a análise de similitude considerando o agrupamento de conteúdo de cada entrevistado.

Figura 7 - Gráfico de Similitude - Com separação por entrevistado



Fonte: Elaborada pela autora, através do software IRAMUTEQ, a partir dos dados da pesquisa (2020).

A palavra central que permeia toda a estrutura de relações é “empresa” e próxima a esta há um conjunto de palavras que remete ao perfil da empresa como “Liderança”, “Valor”, “Estimular”, “Global” e “Acreditar”, este agrupamento enquanto central e a partir dele a decorrência das ramificações demonstrando que o perfil da empresa, na visão dos principais gestores é ponto central para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor. Pontua-se que este agrupamento converge a fala do Diretor de Negócios, Diretor de Recursos Humanos e Gerente de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento.

A análise qualitativa segue as Dimensões do Intraempreendedorismo de Antoncic e Hisrich (2003) apresentadas no **Quadro 3** e relacionando com os resultados quantitativos.

No que tange a Entrevista 01, foi importante entender a operacionalização da inovação, especialmente ao nível de produto dentro da companhia. Covin e Slevin (1989) e Zahra (1993) mencionam a dimensão do intraempreendedorismo como inovação de produtos ou serviços. Fica claro sob a fala da Gerente de PD&I, que o foco da área é em atender demanda dos clientes ou setores, com soluções apontadas por um time multidisciplinar, e isso geralmente torna-se uma inovação incremental em um produto ou em alguns casos até radical, criando um produto inteiramente novo. Na Entrevista 03, com o Diretor de Negócios da Divisão, mostra que uma inovação que partiu do seu time, ganhou tração e ao crescer e necessitar de direcionamentos específicos e diferente do negócio no qual foi criado, acabou virando uma área independente, com *Profit and Losses (P&L)* próprio.

Em relação à Entrevista 04, com o Presidente da empresa, ainda sobre a dimensão do intraempreendedorismo como inovação de produtos ou serviços, o relato demonstra que a nível global, a criação de novos negócios que se iniciam de maneira intraempreendedora são recorrentes ao longo de sua história. Um dos casos citados, diz respeito a uma unidade de negócio, que hoje é uma das mais representativas da empresa, e teve sua origem em um país onde já havia uma operação de compra de café, e em determinado ano, a plantação de café foi dizimada por questões climáticas. A equipe de Originação que estava lá, sem ter opções de compra de seu produto, viu uma oportunidade na compra de cravo-da-índia, negócio que se mostrou rentável e deu origem à essa nova divisão de negócios.

Em relação à dimensão de “assumir riscos” (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996), fica bastante evidente na fala dos entrevistados a disposição a tomar riscos inteligentes. O Entrevistado 03, Diretor de Recursos Humanos, pontua que quando é feita uma avaliação dos riscos de um possível novo negócio ou operação, ele não fere a ética da empresa, nem a legalidade e as recompensas potenciais são grandes, há sim uma disposição à tomada de risco. Como pontuado pelo Diretor de Negócios de Café, esses riscos são constantemente avaliados, para que possa ser feita a decisão de como seguir ou até onde seguir com essa iniciativa. O Presidente da empresa pontua também que quando se ganha o porte global que a empresa possui, é necessário que seja feita uma avaliação de acordo com o retorno sobre o capital esperado e que essa área de negócio consiga ter escala. Portanto, um dos critérios para novos negócios é de fato o potencial tamanho e retorno que ele pode trazer para a empresa.

Sobre a dimensão de proatividade, o Diretor de Negócios de Café vê a empresa com valores como o pioneirismo e inovação em seu DNA. Para ele, as iniciativas são muito incentivadas e apoiadas, desde o nível da alta gestão global até o nível local. Os gestores são orientados para terem sempre uma comunicação aberta com as suas equipes para que todos se sintam donos do negócio, e com isso consigam trazer sugestões de melhoria, identificar e aproveitar oportunidades, para que possam se antecipar à concorrência e prestar melhores serviços aos *stakeholders*.

Todos os entrevistados comentaram o fato de que o espírito empreendedor ser algo muito presente na cultura da empresa e dos funcionários, mas a alocação de recursos para a inovação proveniente dessas práticas intraempreendedoras ocorre de maneira *ad hoc*, isto é, uma alocação de acordo com o projeto aprovado para ter continuidade. Considerando essa premissa, de acordo com os quatro modelos de intraempreendedorismo de Wolcott e Lippitz (2007), a empresa se aproxima do que os autores classificam como “Oportunista”, isto é, a organização não possui uma abordagem deliberada sobre o assunto, são as redes internas que selecionam os conceitos e fazem a alocação de recursos.

Entretanto, o Diretor de Negócios, também menciona que ao submeter o *budget* para aprovação global, já provisiona um recurso para operacionalizar esses projetos inovadores que surgem de ideias de funcionários da empresa. Nesse caso, podemos dizer que há também características do perfil “Facilitador”, de acordo com Wolcott e Lippitz (2007), uma vez que a organização fornece os recursos e não há uma liderança organizacional formal, isto é, cada área coordena seus projetos.

Apesar das convergências, deve-se enfatizar também que há uma certa distribuição de perspectivas entre os respondentes que não se sobrepõem. A Entrevista 03, trouxe a perspectiva sobre o foco, e como isso pode ser afetado quando se obtêm várias iniciativas concomitantemente, como pode ser observado no trecho abaixo:

(...)nós passamos por uma grande avaliação crítica antes de entrarmos em um novo negócio, mas a criação de várias ideias, pode ser um ponto de melhoria da empresa também, pois você começa a diluir recursos e perde um pouco de foco. Então, no passado, a nível global, já saímos de vários negócios, para focar nossos recursos de tempo, dinheiro e pessoas em negócios que nos tragam um maior retorno.

Da mesma maneira, a Entrevista 04 demonstra que a sustentabilidade é um foco muito claro da empresa, que vem ganhando espaço central dentro da estratégia da empresa, principalmente nos últimos anos e de maneira ainda mais importante quando se pensa em novos negócios.

Sem riscos, não há recompensas. Mas o que também falamos é que para criar valor de longo prazo, a sua habilidade de empreender tem que ser diferente dos outros

competidores, tem que estar alinhada com o “core” da empresa e à sustentabilidade. Há 10 ou 15 anos, nós poderíamos entrar e começar em algum negócio sem ter a sustentabilidade como foco, hoje já não podemos mais fazer isso. Temos que ter consciência socioambiental, tem que de alguma forma não ter impacto negativo, precisa ajudar os pequenos produtores a ter qualidade de vida e ajudar a comunidade.

Essa diferença de perspectivas é importante, pois demonstra não só a heterogeneidade e complexidade do tema, mas também quão diferente pode ser a percepção para cada gestor. Contudo, essas diferenças mostram-se agregadas a valores e aspectos centrais que remetem ao próprio negócio da empresa e sua forma de atuar.

Por outro lado, cumpre destacar que essa diversidade só é válida justamente se a empresa tem essa cultura e se existem as oportunidades de conexões entre as diferentes áreas sobre “denominadores comuns”, como os que foram apontados no círculo central do gráfico de similitude da **Figura 7**. Essa integração ratifica a correlação positiva entre as dimensões relacionadas entre o perfil da empresa e o perfil intraempreendedor encontrada na análise qualitativa.

Para análises dos conteúdos textuais, com o auxílio do software IRAMUTEQ, foram utilizadas as técnicas de análise de similitude e nuvem de palavras, que agrupam e organizam graficamente palavras de acordo com sua frequência. A análise do corpus textual que continha a transcrição das quatro entrevistas realizadas, realizando os filtros de substantivos, verbos e adjetivos, com repetições acima de 6 vezes nas entrevistas gerou o gráfico de similitude de acordo com as **Figuras 7 e 8**.

Da mesma maneira, o Diretor de Negócios de Café, ao se referir sobre como muitas ideias de negócio, inovações ou melhorias iniciam “na ponta” (isto é, com as pessoas que estão na operação do dia-a-dia) e não provenientes da alta gerência e levadas para as localidades executarem, ele afirma que:

(...) as melhores ideias surgem, geralmente, das pessoas que estão atuando em uma função “na ponta”, pois eles conhecem em profundidade o seu departamento. Um exemplo de iniciativa é a divisão de Cafés Especiais do Brasil. Se você compra o café especial desse produtor, que possui um prêmio em relação ao preço, ele vai estar satisfeito e trazer os seus outros tipos de café para comercializar conosco. Foi uma ideia que veio da ponta e melhorou muito o nosso relacionamento com os produtores.

No que diz respeito a tolerância ao risco dentro da organização e como os funcionários são tratados em um caso de nova área ou produto que não obtém o sucesso ou resultado esperado, o Diretor de Recursos Humanos elucida que:

nós continuamente procuramos oportunidades únicas e agimos sobre elas em todos os níveis da organização. Promovemos a tomada de risco inteligente, quando as recompensas potenciais são grandes. Deixamos o ambiente seguro para nossos gerentes falharem ocasionalmente, como um processo de aprendizagem. Usamos nosso conhecimento e expertise para assegurar a excelência de execução. Nós procuramos pessoas com iniciativa, criatividade e, obviamente, teremos uma grande geração de ideias. (...) O apetite a esses novos negócios existe, avaliamos o risco, fazemos o experimento e em algum caso de insucesso, tentamos alocar as pessoas em outras divisões de negócio, desde que tenham efetuado a execução do plano de acordo e tenham uma boa performance. Então, considero que existe uma tolerância a riscos inteligentes.

A Gerente de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento, quando perguntada sobre como funciona o processo de inovação de produtos e processos dentro da empresa, conta que

a minha função possui uma maior interação com o cliente, entender suas demandas, necessidade e gerar uma solução. Trabalhamos muito conjuntamente com as outras áreas, desde a Engenharia, para conseguirmos estabelecer inovações e melhorias na nossa fábrica, também com Qualidade ou Comercial. O PD&I nunca está sozinho, podemos dar a ideia, mas precisamos do apoio dessas áreas para conseguir executar esses projetos, é um grupo diverso que trabalha nas soluções (...) existe um sentimento de time muito forte.

Assim, no que tange ao conteúdo das entrevistas, fica nítido que existe na cultura da empresa um incentivo à atitude empreendedora, proatividade e iniciativa, tentando aproveitar as oportunidades que surgem e tentando assumir uma posição de pioneirismo para manter sua posição dentre os líderes desse ramo de atuação. Para isso, o foco em tendências de mercado, demandas dos clientes e proposição de soluções é algo inerente às atividades da empresa.

Uma vez que as soluções surgem e são ações inovadoras, uma estratégia apropriada que vai guiar a execução desse novo projeto deve ser estabelecida. Para isso, a interação entre diferentes áreas é importante para que vários aspectos sejam trazidos à tona na elaboração da

Essa estrutura permite que as novas ideias surjam, sejam ouvidas e se viáveis e alinhadas à estratégia sejam implementadas. Isso ratifica os resultados que foram obtidos dentro da análise qualitativa, em que os entrevistados afirmam que buscam sempre estimular a comunicação aberta e a criação de ideias e melhorias por parte dos funcionários, para que a estratégia do negócio esteja conectada com as oportunidades identificadas pelas pessoas que estão no operacional todos os dias, evitando dissonâncias entre os níveis estratégicos e táticos.

Além das variáveis estruturais, existem questões comportamentais relativas ao nível dos indivíduos que trabalham na empresa, que foram avaliadas através da análise quantitativa e que vão influenciar no nível de intraempreendedorismo que ela vai possuir. Nesse caso, as respostas positivas em relação aos participantes sobre serem indivíduos que tentam antecipar as demandas que podem ocorrer, conseguem propor e implementar ideias, e que possuem um apetite a riscos calculados, demonstra que tendem a mapear constantemente essas oportunidades de melhoria. Esse perfil empreendedor por parte dos funcionários, como visto também nas entrevistas com os gestores, é algo que está presente desde que se inicia o processo seletivo para esses funcionários e é um comportamento estimulado na empresa a nível global.

Um ponto identificado na pesquisa quantitativa e que não foi mapeado na qualitativa é justamente a percepção de que a empresa possui demasiada burocracia internamente, especialmente quando estratificado em faixas etárias, nesse caso, pelos participantes mais novos. Os gestores não possuem essa mesma percepção, por isso, esses resultados podem ser importantes para que se faça uma revisão interna, revendo a necessidades de alguns processos ou etapas deles e melhorando cada vez mais a eficiência e eficácia dos processos. Essa revisão poderá gerar mais tempo dedicado aos funcionários em níveis hierárquicos mais baixos a pensarem em soluções ou novas oportunidades, além de suas atividades rotineiras, outra variável que também apontou diferença de acordo com o nível hierárquico do participante.

5. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Uma vez abordados os resultados da pesquisa, é de grande importância fazer uma reflexão sobre as práticas gerenciais que estão surtindo resultados positivos no que tange ao fomento do intraempreendedorismo e também, alguns pontos que podem ser modificados para trazer melhorias na gestão do intraempreendedorismo e inovação dentro da empresa.

Esse avanço do entendimento e da gestão do processo de intraempreendedorismo e de inovação é importante não apenas pela compreensão da dinâmica dos elementos que compõem a equação da inovação sugerida para fomentar a inovação, mas, e principalmente, a atuação do indivíduo inovador que é quem percebe oportunidades menos evidentes para outros, mobiliza sua competência, sua motivação e sua autoconfiança, sua disposição para assumir riscos com objetivos definidos, para empreender e inovar (BREISSAN, 2013).

Os resultados da *survey* aplicada, bem como através da análise de conteúdo das entrevistas, demonstram que de maneira geral, as pessoas acreditam que a empresa dá autonomia para que novas ideias sejam ouvidas, implementadas e isso tem como resultado criações de melhorias de processos ou criação de novos produtos ou unidades de negócios. Portanto, observa-se que algumas condições estruturais e práticas estão fomentando o intraempreendedorismo e influenciando positivamente na habilidade da empresa de inovar.

Em relação ao investimento em digitalização, tanto como gerador de novas oportunidades de negócio quanto para melhoria de comunicação dentro da empresa, tem sido percebido de maneira positiva. Esse é um ponto de destaque dentro da empresa e é uma estratégia que auxilia internamente a aproveitar novas oportunidades, tanto em alcance de novos mercados e regiões, quanto em novos modelos de negócio. Cabe ressaltar que, por se tratar de um setor que opera em um modelo ainda bastante tradicional, o agronegócio possui muitas oportunidades nesse sentido.

Nota-se que pelas respostas da *survey*, existe uma diferente percepção em relação aos funcionários mais jovens e com mais idade sobre alguns aspectos, especialmente sobre a autonomia existente e burocracia dentro da empresa. Os jovens, e que são, teoricamente, quem podem passar mais tempo colaborando dentro da empresa e geralmente iniciam em posições mais operacionais, que em tese, são as posições onde surgem a maioria das ideias, como apontado na fala do Diretor de Negócios, consideram que a estrutura da empresa ainda possui muita burocracia. Cabe uma reflexão sobre os processos existentes hoje, para que

eventualmente possam ser revistos e incentivar que novas ideias e oportunidades sejam aproveitadas, contribuindo para a inovação dentro da empresa.

Sobre a variável de burocracia, também existe uma variância de percepção quando consideramos o gênero. Portanto, é importante entender como é possível que a empresa consiga trabalhar essas e outras questões considerando a diversidade de perfil de funcionários, amplitude geográfica de atuação e as especificidades em cada localidade, para que o direcionamento seja dado, mas que esse ajuste considerando diferentes realidades também seja feito.

Além disso, a questão de tentar antecipar soluções para demandas que podem acontecer obteve um nível de resposta crescente de acordo com o cargo/função desempenhado pelos participantes. Ou seja, os assistentes/analistas, possuem essa preocupação em menor grau que supervisores, e assim consequentemente com gerentes e diretoria. Esse aspecto de busca de soluções está muito relacionado com a capacidade de identificar novas oportunidades e poderia ser incentivado pela gestão em todos os níveis hierárquicos, especialmente nos níveis operacionais, para que seja algo cada vez mais enraizado na cultura da empresa.

Da mesma forma, outras variáveis como a abertura a tomar riscos referentes a novos tipos de negócios ou produtos, tempo dedicado a pensar em novas oportunidades de negócios e a capacidade de ter inovado dentro da empresa, as respostas tornam-se mais altas à medida em que os níveis hierárquicos sobem. Portanto, involuntariamente ou não, as pessoas ocupam cargos mais altos, possuem mais condições que favorecem o intraempreendedorismo. Isso pode estar relacionado à confiança e experiência que essa pessoa vai adquirindo, que garante a ela conseguir cada vez mais incentivos a esse tipo de comportamento por parte da empresa.

É importante destacar a interdependência dos construtos aqui elaborados como “Perfil da Empresa” e o “Perfil do Funcionário”. Apesar de haver essa segmentação, são duas engrenagens dentro de um sistema que precisam trabalhar juntas para que o resultado, nesse caso o intraempreendedorismo e a inovação, aconteçam. Portanto, as estratégias que a empresa pretende adotar para incentivar que isso ocorra internamente precisam ser pensadas englobando tanto esses aspectos organizacionais da empresa, que teoricamente são mais objetivos e estruturais, e de igual maneira a gestão de pessoas, por meio de políticas e estímulos a esses comportamentos dos funcionários.

Outro aspecto que precisa ser considerado é que esta pesquisa abrangeu apenas uma divisão de negócio dentro da empresa, que embora seja a mais representativa, os resultados não podem ser simplesmente extrapolados para as demais divisões. Portanto, uma reflexão

válida internamente é de como é a realidade dentro das demais divisões? Será que elas, de fato, possuem resultados similares a esta? Existe a oportunidade de que as outras áreas possam verificar boas práticas que influenciaram no resultado positivo dessa divisão de negócio que ainda não são adotadas pelas demais, bem como o contrário, com estratégias existentes nas demais áreas que não são adotadas por esta.

Uma sugestão de incentivo à geração de melhorias de processos e inovação é gerar um evento periódico, focado em inovação, que identifica oportunidades e propõe soluções mais estruturadas a partir dessas ideias. Esse tipo de evento, com reconhecimento dos autores das ideias, pode auxiliar a gestão a fomentar esse comportamento por parte dos funcionários, buscando identificar e trabalhar em melhorias que vão favorecer o processo de inovação dentro da empresa.

Assim, a inovação nas empresas não deve estar dependente apenas de áreas específicas de P&D ou de pesquisadores contratados para este fim. Estabelecer uma estrutura que valorize o comportamento intraempreendedor e o fomento é de fundamental importância para a geração de inovações em produtos e processos. Além disso, os resultados deste estudo demonstram que a ação do funcionário em empreender dentro da organização não é um evento aleatório ou ocorre em casos específicos, mas é algo que deve ser e estar estruturado na organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou avaliar a importância do intraempreendedorismo no processo de inovação de uma empresa agroindustrial multinacional estabelecida no Brasil. Inicialmente, para identificar evidências e realizar o levantamento de estudos existentes sobre o tema, desenvolveu-se uma revisão sistemática da literatura. A partir da revisão sistemática integrativa percebeu-se o crescente aumento das pesquisas sobre o tema intraempreendedorismo e a inexistência de estudos sobre a relação entre o intraempreendedorismo e inovação em organizações agroindustriais.

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa “Como o intraempreendedorismo pode influenciar o processo de inovação em uma empresa?”, estabeleceram-se objetivos específicos que, uma vez alcançados, permitiram atingir o objetivo geral proposto. Após trazer uma revisão bibliográfica contemplando os aspectos mais relevantes, juntamente com discussões atuais sobre os temas intraempreendedorismo e inovação.

Através da organização metodológica, optou-se por seguir a pesquisa com análise quantitativa e também qualitativa. A análise quantitativa se deu por meio de aplicação de uma *survey* para os funcionários da empresa que fazem parte da divisão de negócio que seria estudada. Já a análise qualitativa realizou-se com a aplicação de um roteiro de entrevistas para três líderes que ocupam posições mais estratégicas dentro da organização no que diz respeito a implementação de estratégias organizacionais e também com uma gerente que é responsável pela inovação de produtos e processos dentro da empresa.

Dentro da análise quantitativa, observa-se através de um agrupamento das variáveis mais relevantes obtidas através da revisão bibliográfica em dois grandes grupos, que são o Perfil do Funcionário Intraempreendedor e Perfil da Empresa Intraempreendedora, com variáveis que dizem respeito majoritariamente a questões comportamentais dos funcionários nesse primeiro grupo e questões estruturais da empresa no segundo. Avaliadas através da *survey*, que existe uma correlação positiva sobre o intraempreendedorismo e a habilidade de gerar inovação dentro da empresa estudada.

Em relação aos aspectos qualitativos, as entrevistas contribuíram de maneira significativa para compreender as orientações a nível estratégico para uma gestão que fomenta a iniciativa e intraempreendedorismo. Na divisão de negócio investigada, observou-se que várias ideias de negócios surgiram de dentro da empresa, geralmente dos níveis operacionais, e que existe uma grande preocupação no gerenciamento de risco dessas novas

estratégias. Não existe uma alocação financeira específica fixa para novos negócios, mas sim uma aprovação de acordo com cada um dos projetos autorizados.

As implicações do estudo do ponto de vista acadêmico contribuem com uma análise sobre uma questão prático-gerencial, avaliando medidas adotadas por uma empresa específica do setor agroindustrial, setor esse usualmente conhecido no Brasil por ser um exportador de commodities, pode ser uma maneira de incentivar a criação de valor nessa cadeia dentro do agronegócio brasileiro. Ademais, esse setor não havia sido objeto de um estudo detalhado sobre esse tema, conforme bibliografia pesquisada.

No que tange o aspecto metodológico desse estudo, optou-se pela utilização de um tratamento que combina análise qualitativa e quantitativa, estratégia essa que permite avaliar de maneira mais robusta a importância do intraempreendedorismo à inovação. Em aspectos gerenciais, esse estudo conseguiu detalhar, dentro de um aspecto gerencial mais amplo, quais são as atitudes e práticas que influenciam diretamente no intraempreendedorismo dentro da empresa e como pode-se fomentá-lo e, por essa via, também incentivar a inovação dentro da empresa.

Dentro de um aspecto social, o intraempreendedorismo pode auxiliar empresas de diferentes portes, áreas de atuação, localização geográfica a aproveitar ainda mais seu capital humano como um dos meios de gerar inovação. As contribuições de pessoas que estão envolvidas diariamente nas atividades da empresa devem ganhar importância para que as oportunidades de melhoria e de novos negócios, consigam de fato tornar-se crescimento de produção, faturamento e rentabilidade para as empresas e, impactando positivamente em todo seu entorno.

Embora esse estudo traga uma abordagem ainda inédita sobre o tema de empreendedorismo, avaliando uma empresa do setor agroindustrial estabelecida no Brasil, vale ressaltar que o objeto desse estudo limitou-se a uma divisão de negócios, que embora seja a mais relevante da empresa e com amplitude geográfica, não pode-se fazer uma generalização para todas as áreas dessa empresa, tampouco para todas empresas do mesmo setor dentro do Brasil. Esse estudo ajuda a elucidar algumas práticas gerenciais que colaboram para o intraempreendedorismo e avaliar a sua influência à inovação. Entretanto, o setor agroindustrial é um setor amplo e com muita heterogeneidade, de forma que poderia replicar-se o mesmo estudo em outras empresas do setor e obter resultados diferentes.

Além disso, existem outros métodos de pesquisa que poderiam ser utilizados para avaliar essa mesma questão, que também poderiam trazer outros cenários e resultados, não necessariamente excludentes dos resultados obtidos nesse estudo. Além disso, dadas a

velocidade das transformações e necessidade de adaptação para manter-se competitivo dentro do cenário econômico atual, a temporalidade do estudo pode ter impacto nos resultados quando comparados a resultados posteriores (ou anteriores).

Embora o tema de pesquisa sobre intraempreendedorismo venha crescendo, observa-se que ainda há um espaço significativo para novas pesquisas, com abordagens qualitativas e quantitativas, abrangendo desde aspectos de fundamentação teórica, com caracterizações, incentivos e barreiras, mas, especialmente, com foco em questões práticas de como isso de fato acontece ou pode ser fomentado dentro de uma empresa. Sugere-se, a partir desse trabalho, algumas oportunidades de pesquisas futuras:

- i. Ampliar a presente pesquisa para outras empresas do setor agroindustrial, de diferentes tamanhos, buscando identificar se o porte das organizações participantes influencia no nível de intraempreendedorismo existente na organização.
- ii. Criar um modelo de implementação de uma gestão intraempreendedora, que sirva como base para os gestores conseguirem fomentar o comportamento intraempreendedor dentro da organização;
- iii. Avaliar a influência do intraempreendedorismo sobre outras questões organizacionais, como o engajamento dos funcionários, por exemplo.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction, **Research Policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.

AEVO INNOVATE. **8 exemplos de intraempreendedorismo para se inspirar**. Publicado em: 26 jul 2018. Disponível em: < <https://blog.aevo.com.br/8-exemplos-de-intraempreendedorismo-para-se-inspirar/>> Acesso em: 21 nov 2019.

AHUJA, G.; LAMPERT, C. M. Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 521-543, 2001

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 495-527, 2001.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). **Relatório Anual 2018**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf> Acesso em: 25 nov 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo. 1979.

BARRINGER, B.R.; BLUEDORN, A.C. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 421-444, 1999.

BELL, M.; PAVITT, K. The development of technological capabilities. In: HAQUE, Irfanul (Org.). **Trade, Technology, and International Competitiveness**. Washington: The World Bank, 1995

BEMFICA, E. A.; CAVALCANTI, A. M. Disseminação da Propriedade Intelectual como Estratégia para Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação: o caso do Sistema Pernambucano de Inovação (SPIn). **Cadernos de Prospecção**, v. 12, n. 1, p. 15-30, 2019

BITTENCOURT, B. A.; ZEN, A. C.; PRÉVOT, F. Capacidade de Inovação dos Clusters: Entendimento da Inovação de Redes Geográficas de Negócios. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 647-663, 2019.

BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, v. 13, p. 919-961, 2018

BODAS FREITAS, I. M.; VERSPAGEN, B. The motivations, institutions and organization of university-industry collaborations in the Netherlands. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 27, n. 3, p. 379-412. 2017.

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p.29-46, 1999.

BRESCHI, S.; MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation. **The Economic Journal**, v. 110, n. 463, p. 388-410, 2000.

BRESSAN, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 126, p. 26–36, 2013.

BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, p. 1349-64, 1983.

CAMPOS, B.; RUIZ, A.U. Padrões setoriais de inovação na indústria brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 1 p. 167-210, 2009.

CASSOL, A; REIS, C G; SANTOS, A; LIMA, R. R. A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 27-43. 2016.

CHAKRABARTY, S. Intrapreneurship in teams/groups: self-determination theory and compensation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. ahead-of-print n. ahead-of-print, 2020.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA NO BRASIL (CNA). **Cenário para 2019 é de safra maior de grãos, alta do PIB e do faturamento do agro**. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/cenario-para-2019-e-de-safra-maior-de-graos-alta-do-pib-e-do-faturamento-do-agro>. Acesso em: 22 dez 2019.

CONTO, S. M.; ANTUNES JUNIOR, J.A.V.; VACCARO, G.L.R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 397-407. 2016.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COZZI, A.; ARRUDA, C. Desenvolvimento a capacidade empreendedora de uma organização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Maringá: ANPAD, 2004. p. 1-14.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191. 2010.

CRUZ, M. H. S. Trabalho/qualificação e relações de gênero. **Universidade e Sociedade**, Ano VII, n. 13, p. 33-40, 1997.

DATHEIN, R. Teoria neoschumpeteriana e desenvolvimento econômico. In: Ricardo Dathein. (Org.). **Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas**. 1ed.Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015, v. 1, p. 193-222.

DESS, G. G.; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J.; LANE, P. J. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 351–378, 2003.

DOSI, G. PAVITT, K. SOETE, L. **The Economics of Technical Change and International Trade**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1990.

DRUCKER, P.; **Innovation and entrepreneurship: Practices and principles**. New York: Harper & Row, 1985.

EDQUIST, C. The systems of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. In: DRUID Conference, 1., 2001, Aalborg. **Anais eletrônicos...** Aalborg: Aalborg University, 2001. p. 1-24.

EESLEY, D. T.; LONGENECKER, C. O. Gateways to intrapreneurship. **Industrial Management**, v. 48, n. 1, p. 18-23, 2006.

ELERT, N.; HENREKSON, M. The collaborative innovation bloc: A new mission for Austrian economics. **Review of Austrian Economics**, v. 32, p. 295-320. 2019.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; BALBI, R. V. Esforços para a construção do conhecimento sobre “empreendedorismo interno”: reflexões e perspectivas a partir de eventos da ANPAD (1997-2007). In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília **Anais eletrônicos...** Maringá: ANPAD, 2008. p. 1-16.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144-156, 2010.

FAGERBERG, J.; LUNDVALL, B.; SRHOLEC, M. Global Value Chains, National Innovation Systems and Economic Development. **The European Journal of Development Research**, v. 30, n. 3, p. 533-556, 2018.

FESTA, M. P.; GARCIA FILHO, M. A. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Revista Cadernos**, v. 8, n. 21, p. 53-62, 2013.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **Food Outlook** - Biannual Report on Global Food Markets. Rome: FAO, 2018.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment business, cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al., eds. **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988, p. 38-66.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. Cambridge: MIT Press, 1997.

GARCEZ, M. G.; SBRAGIA, R. As estratégias de empreendedorismo corporativo interno por desenvolvimento de mercados e os fatores críticos do sucesso. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Maringá: ANPAD, 2006, 1-16.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GUERRERO, M.; PEÑA, I. The Effect of Intrapreneurial Experience on Corporate Venturing: Evidence from Developed Economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, p. 397-416, 2013.

GUIMARÃES, T. B. C; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Empreendedorismo corporativo e comportamento estratégico: estudo de caso. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 24., 2016, Gramado. **Anais eletrônicos...** Maringá, ANPAD, 2006. p. 1-16.

GUTH, W.D.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 5-15, 1990.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HODGSON, G. The Approach of Institutional Economics. **Journal of Economic Literature**, v. 36, n. 1, p. 166-192, 1998.

HOLCOMBE, R. **Advanced introduction to the Austrian school of economics**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2014.

HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D.W.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Industrial Anual**: Volume 37, Número 2. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

JENNINGS, R., COX, C.; COOPER, C.L. **Business Elites: The Psychology of Entrepreneurs and intrapreneur**. Routledge: New York, 1994.

JONES, G. R.; BUTLER, J. E. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 733-49, 1992.

KAISER, H. F.; RICE, J. Little Jiffy, mark IV. **Education and Psychological Measurement**, v. 34, p. 111-117, 1974.

KANTER, R.; RICHARDSON, L. Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies-The enter-prize program at Ohio Bell, 1985-1990. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 3, p. 209-229, 1991.

KIRTON, M. J. **Adaptation-Innovation**: In the Context of Diversity and Change. New York: Taylor & Francis, 2003.

KIRZNER, I. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KPMG. **2019 KPMG Technology Industry Innovation Survey**. Publicado em: 06 jun 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/06/br-top-10-technologies-for-business-transformation.pdf> Acesso em: 20 nov 2019.

KRUEGER, N. F.; BRAZEAL, D.V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 18, n. 3, p. 91-104, 1994.

KRUMMENAUER, A. **Como o intraempreendedorismo pode impulsionar a inovação em sua empresa**. Publicado em: 26 abr 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/intraempreendedorismo-inovacao-empresa/>> Acesso em: 21 nov 2019.

KUMAR, V.; SUNDARRAJ, R. P. Schumpeterian innovation patterns and firm-performance of global technology companies. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 276-296, 2016.

KURATKO, D.; MONTAGNO, R.; HORNSBY, J. Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; MONTAGNO, R. V. Implement entrepreneurial thinking in established organisations. **SAM Advanced Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 28-33, 1993.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 24-33, 1997.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 60-71, 2001.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 164-182, 2014.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 135-72, 1996.

LUNDVALL, B. National innovation systems: from List to Freeman. In: HANUSCH, H.; PYKA, A. (Editors). **Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. p. 1-10.

MALERBA, F.; PISANO, G. P. Innovation, competition and sectoral evolution: an introduction to the special section on Industrial Dynamics. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 3, p. 503-510, 2019.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). In: JOURNÉES INTERNATIONALES D'ANALYSE STATISTIQUE DES DONNÉES TEXTUELLES. 11., 2012, Liège. **Actes...** Liège: JADT, 2012. p. 687-699.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Perô Pinheiro: Report Number, 2010.

MCFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, p. 350-372, 2005.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Strategy-making and environment. **Strategic Management Journal**, v. 4, p. 221-35. 1983.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995

MOURA, L. K. B.; MARCACCINI, A. M.; MATOS, F. T. C.; SOUSA, A. F. L.; NASCIMENTO, G. C.; MOURA, M. E. B. Revisão Integrativa sobre o câncer bucal. **Revista Pesquisa Cuidado é Fundamental**, v. 6, n. 5, p. 164-175, 2014.

MORAIS, P. R. B.; PENEDO, A. S. T.; PEREIRA, V. S. Empreendedorismo e sustentabilidade: um novo “velho” paradigma do desenvolvimento. **Diálogo**, v. 38, p. 59-73, 2018.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 203-230, 2012.

MOURA, R. L.; CARNEIRO, T. C. O PENTÁGONO DE MINTZBERG REVISITADO EM PROJETOS. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 9, n. 2, p. 1-22, 2018.

MUZYKA, D. F.; DE KONING, A. J.; CHURCHILL, N. C. Entrepreneurial transformation: a descriptive theory. In: Bygrave, W.D. *et al.* (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies. 1995. p. 637-51,

MUZYKA, D. F.; BIRLEY, S. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Education, 2001.

NELSON, R. *et al.* Modern Evolutionary Economics. In: NELSON, R.; *et al.* **Modern Evolutionary Economics: An Overview** Cambridge: Cambridge University Press, 2018. p. I-II.

PACHECO, G. M.; MAÇANEIRO, M. B. Interações em Rede de Franquia por meio de Laços Relacionais como Fonte de Inovação: O Caso Mormaii® . **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 11, n. 1, p. 5-21, 2019.

PAIVA, M. S.; CUNHA, G. H. M.; SOUZA JR, C. V. N.; CONSTANTINO, M.. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. **Interações (Campo Grande)**, v. 19, n. 1, p.155-170, 2018.

PANDEY, J.; GUPTA, M.; HASSAN, Y. Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital, **Management Decision**, ahead-of-print, 2020.

PARKER, S. **The Economics of Entrepreneurship**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.

PEREIRA M.G. **Epidemiologia: teoria e prática**. 7.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.

PEREZ, C. **Technological Revolutions and Financial Capital**: the dynamics of bubbles and golden ages. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

PEREZ, C. Finance and technical change: a long-term view. **African Journal of Science, Technology**, v. 3, n. 1, p. 10-35, 2011.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor? São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. The trajectory of the ability to innovate and the financial performance of the Brazilian industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 127, p. 258-270, 2018.

SCHULAK, E. M. UNTERKÖFLER, H. **The Austrian School of Economics**: A History of Its Ideas, Ambassadors, and Institutions. Auburn: Ludwig von Mises Institute, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. New Brunswick: Transaction Publishing, 2002.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Routledge, 2006.

SEHNEM, S.; OLIVEIRA, G. P. Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde: uma Análise da Relação Fornecedor e Agroindústria de uma Empresa do Sul do Brasil. **BBR, Brazilian Business Review**, v. 13 n. 6, p. 163-196, 2016.

SIDONIO, L.; CAPANEMA, L.; GUIMARÃES, D. D.; CARNEIRO, J. V. A. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES Setorial**, v. 37, p. 333-370, 2013.

SILVA, M. V. G. Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. **Revista Capital Científico**, v. 17, n. 1, p. 126-139, 2019.

SILVERBERG, G. Long waves: conceptual, empirical and modeling issues. *In*: HANUSCH, H.; PYKA, A. (Editors). **Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. p. 1-17.

SIQUEIRA, M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.

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

SUBRAMANIAN, R. B.; IRUDAYARAJ I.S.F & GEORGE, S. Women Leadership in Organization. **XLRI School of Business and Human Resources**, v. 8, n. 2, p. 15-26, 2016

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 139f. 200 1. ed. Letônia: NEA edições, 2018

VEENKER, S.; PVD, SIJDE; DURING, W.; NIJHOF, A. Organisational conditions for corporate entrepreneurship in Dutch organisations. **Journal of Entrepreneurship**, v. 17, p. 49-58, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: UnB, 2004. 2v.

WOLCOTT, R.C.; LIPPITZ, M. J. The Four Models of Corporate Entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 75-82, 2007.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. 193-211, 2001.

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

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 4, p. 319-40, 1993.

ZAHRA, S.; GARVIS, D.M. International corporate entrepreneurship and firm performance - The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 469-492, 2000.

ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 11, n. 1, p.25-41, 2005.

ZIMMER, P.; HOELTGEBAUM, M. O novo contexto do ensino superior e os desafios do professor universitário: um estudo das características comportamentais dos professores gestores de projetos de extensão. In: TONTINI, G.; SILVEIRA, A. (Orgs.). **Gestão empreendedora e estratégica em instituições de ensino superior**. Blumenau: Nova Letra, 2005. p. 73-100.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Tabela 4 – Resultados descritivos para análise discriminante quanto a Idade

Idade	Variáveis	Média	Desvio	N
Grupo 0 16 a 30 anos	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,14	,594	44
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,34	1,033	44
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,91	,830	44
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,66	,713	44
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	3,18	1,040	44
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,09	,563	44
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,86	,852	44
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,93	,846	44
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,77	,859	44
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,11	,920	44
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,55	,697	44
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,91	,603	44
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,09	,709	44
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,95	,714	44
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,61	,868	44
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,05	,888	44
1 31 a 45 anos	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,07	,745	67
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,40	1,045	67
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,01	,862	67
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,49	1,064	67
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,67	1,021	67
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,00	,778	67
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,00	1,030	67
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,97	,852	67
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,58	1,157	67
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,09	1,069	67
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,61	,937	67

Grupo 2 46 a 60 anos	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,69	,988	67
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,91	,848	67
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,99	,749	67
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,75	1,106	67
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,27	,687	67
	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,44	,527	9
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,44	1,014	9
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,78	,833	9
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	4,00	1,118	9
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,56	1,014	9
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,33	,500	9
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,22	,441	9
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	4,00	,707	9
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,89	1,054	9
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,33	,866	9
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,89	,601	9
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,89	,333	9
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,00	,707	9
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,33	,707	9
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,78	,972	9
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,11	,782	9

Nota: variável destacada apresentou média com diferença significativa ao nível inferior a 5% na Estatística de Lambda-Wilks.

Fonte: Elaborada pela autora, partir dos dados da pesquisa (2020).

Tabela 5 - Estatísticas para verificar o ajuste da análise discriminante considerando os grupos de idade

Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	df	Sig.
1 até 2	,734	33,930	32	,375
2	,870	15,270	15	,432

Nota 1: Resultado do Teste de M de Box: Estatística Z = 2,191 (p-valor = 0,000)

Nota 2: As funções agruparam corretamente 59,2% dos casos.

Fonte: Elaborada pela autora, partir dos dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE B

Tabela 6 - Resultados descritivos para análise discriminante quanto ao Gênero

Gênero	Variável	Média	Desvio	N
0 Femin	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,11	,649	38
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,39	1,128	38
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,92	,818	38
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,45	,860	38
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,55	,891	38
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	3,97	,636	38
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,08	,749	38
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,97	,753	38
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,66	,994	38
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,05	,804	38
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,63	,819	38
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,76	,675	38
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,11	,727	38
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,92	,632	38
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,84	,789	38
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,16	,638	38
1 Masc.	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,12	,696	81
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,36	,979	81
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,98	,866	81
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,67	1,000	81
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,99	1,101	81
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,09	,711	81
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,91	1,015	81
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,94	,871	81
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,68	1,082	81
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,15	1,085	81
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,60	,847	81
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,79	,904	81
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,91	,809	81
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,02	,774	81

	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,64	1,099	81
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,19	,838	81

Nota: variável destacada apresentou média com diferença significativa ao nível inferior a 5% na Estatística de Lambda-Wilks.

Fonte: Elaborada pela autora, partir dos dados da pesquisa (2020).

Tabela 7- Estatísticas para verificar o ajuste da análise discriminante considerando os grupos de gênero

Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	df	Sig.
1	,856	16,997	16	,386

Nota 1: Resultado do Teste de M de Box (241,597): Estatística Z = 1,461 (p-valor = 0,000)

Nota 2: As funções agruparam corretamente 74,8% dos casos.

Fonte: Elaborada pela autora, partir dos dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE C

Escolaridade	Variável	Média	Desvio	N
Grupo 0 Ensino Fundamental Completo	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,00	, ^a	1
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	4,00	, ^a	1
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,00	, ^a	1
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	4,00	, ^a	1
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	4,00	, ^a	1
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,00	, ^a	1
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,00	, ^a	1
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	4,00	, ^a	1
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	4,00	, ^a	1
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,00	, ^a	1
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	4,00	, ^a	1
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	4,00	, ^a	1
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,00	, ^a	1
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,00	, ^a	1
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	4,00	, ^a	1
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,00	, ^a	1
Grupo 1 Ensino Médio Completo	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,05	,605	20
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,20	,834	20
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,10	,788	20
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,80	1,005	20
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,90	1,165	20
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,30	,657	20
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,75	,967	20
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,80	,951	20
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,40	1,046	20
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,30	,923	20
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,55	,686	20
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,80	,834	20

	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,80	,768	20
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,80	,951	20
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,45	1,050	20
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	3,85	,813	20
Grupo 2 Ensino Superior Completo	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,20	,638	66
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,32	1,055	66
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,86	,802	66
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,61	,839	66
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,86	1,006	66
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,03	,679	66
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,91	,940	66
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	4,00	,894	66
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,73	1,060	66
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,11	,994	66
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,62	,799	66
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,80	,808	66
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,95	,831	66
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,02	,712	66
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,83	,921	66
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,20	,827	66
Grupo 3 Pós-graduação completa	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,03	,810	33
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,61	1,088	33
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,06	,966	33
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,42	1,146	33
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,76	1,091	33
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	3,97	,728	33
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,21	,893	33
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,97	,637	33
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,73	1,039	33
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,03	1,075	33
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,61	,998	33

	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,73	,911	33
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,15	,712	33
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,09	,631	33
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,58	1,146	33
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,33	,595	33

APÊNDICE D

Cargo	Variável	Média	Desvio	N
Grupo 0 Assistente / Analista	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,09	,660	80
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,28	1,006	80
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,91	,799	80
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,60	,836	80
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,90	1,063	80
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,08	,569	80
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,83	,965	80
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,95	,825	80
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,55	1,018	80
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	2,96	,974	80
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,55	,727	80
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,74	,775	80
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,83	,823	80
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,93	,725	80
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,64	,917	80
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,03	,826	80
Grupo 1 Supervisor(a) Coordenador(a)	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,22	,671	23
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,35	1,112	23
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,26	,689	23
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,48	1,163	23
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,96	,976	23
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,00	,905	23
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,35	,714	23
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,96	,976	23
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,83	1,114	23
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,26	,964	23
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,74	,964	23

	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,78	,850	23
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,26	,619	23
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,13	,757	23
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,78	1,278	23
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,39	,583	23
Grupo 2 Gerente	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,08	,862	13
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,77	,927	13
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,46	1,127	13
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,46	1,266	13
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,62	1,044	13
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	3,92	,954	13
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,08	1,038	13
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	4,00	,816	13
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	4,00	1,155	13
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,62	1,121	13
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,46	1,127	13
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,85	1,144	13
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,23	,599	13
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,08	,760	13
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,69	1,109	13
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,54	,519	13
Grupo 3 Diretor (a)	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,50	,577	4
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	4,50	,577	4
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,75	,500	4
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	4,50	,577	4
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,00	1,155	4
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,50	,577	4
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,25	,500	4
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	4,00	,000	4

	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	4,25	,500	4
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,75	,500	4
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	4,50	,577	4
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	4,50	,577	4
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,75	,500	4
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,50	,577	4
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	4,50	,577	4
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,75	,500	4

APÊNDICE E

Tempo de Empresa	Variável	Média	Desvio	N
Grupo 0 Até 1 ano	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	3,92	,954	13
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,23	1,013	13
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,08	1,038	13
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,46	1,127	13
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	3,23	1,092	13
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	3,92	,862	13
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,62	1,044	13
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,92	,641	13
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,46	1,050	13
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,08	1,038	13
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,23	1,092	13
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,62	,870	13
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,92	,954	13
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,69	,855	13
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,54	1,127	13
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	3,92	,862	13
Grupo 1 1 ano a 3 anos	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,08	,484	26
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,31	,970	26
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,73	,827	26
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,38	,697	26
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,58	,987	26
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,12	,653	26
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,27	,724	26
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	4,23	,652	26
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,73	,827	26
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,23	,951	26
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,73	,827	26
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,73	,724	26

	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,08	,688	26
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,04	,662	26
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,73	,962	26
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,12	,993	26
Grupo 2 3 a 5 anos	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,31	,604	29
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,48	,949	29
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,03	,944	29
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,66	1,143	29
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,93	,961	29
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	3,90	,673	29
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,79	1,177	29
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,93	,799	29
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,55	1,183	29
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	2,90	1,047	29
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,66	,721	29
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,76	,739	29
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,00	,802	29
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,14	,639	29
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,59	1,150	29
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,24	,636	29
Grupo 3 5 a 10 anos	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,05	,705	37
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,38	1,187	37
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	3,95	,815	37
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,65	,889	37
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,70	1,051	37
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,30	,571	37
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,00	,850	37
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,92	,954	37
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,57	1,094	37

	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,16	,958	37
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,57	,867	37
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,89	,843	37
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	4,00	,745	37
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	3,95	,780	37
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,78	,917	37
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,16	,764	37
Grupo 4 > 10 anos	Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	4,20	,775	15
	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,47	,990	15
	Considero que a empresa tem uma postura de “competitividade agressiva” em relação aos concorrentes do setor.	4,13	,516	15
	Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,80	1,014	15
	Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	3,20	1,207	15
	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	3,80	,775	15
	Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	4,00	,756	15
	A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,67	,976	15
	Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	4,27	,884	15
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,27	1,100	15
	Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,73	,704	15
	Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,80	1,146	15
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,80	,941	15
	Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,07	,799	15
	Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,80	1,014	15
	Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,40	,507	15