



**/INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE  
EMPRESAS ATUANTES EM SANTA CRUZ DO SUL/RS**

***INTRAENTREPRENEURSHIP: STUDY OF MULTIPLE CASES OF ACTING  
COMPANIES IN SANTA CRUZ DO SUL/RS***

Nádila de Oliveira Konzen<sup>1</sup>

James Fagundes de Carvalho<sup>2</sup>

**RESUMO**

As práticas de gestão que oportunizam o desenvolvimento do intraempreendedorismo estão em ênfase no meio empresarial, seja sob ótica dos empresários como também dos funcionários, que buscam participação efetiva no seu ambiente de trabalho. O objetivo central da pesquisa se estabeleceu em torno da identificação de empresas com a promoção desta característica na cidade de Santa Cruz do Sul/RS e as condutas de gestão dessas organizações em relação ao incentivo e ao desenvolvimento desta temática. A metodologia da pesquisa possui natureza qualitativa, caracterizou-se como estudo de múltiplos casos, com análise das empresas atuantes, ações, projetos e desafios. Como resultado, buscou-se apresentar um projeto de implementação de intraempreendedorismo com contribuições práticas e benefícios de modo a inspirar e expandir conhecimento nos diversos âmbitos profissionais.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Gestão empresarial.

**ABSTRACT**

The management practices that provide opportunities for the development of intrapreneurship are emphasized in the business environment, both from the perspective of intrapreneurs and also from employees who seek effective participation in their work environment. The main goal of the research was established around the identification of companies with the promotion of this characteristic in the city of Santa Cruz do Sul/RS and the management conducts of these organizations to encourage and develop this thematic. The qualitative research methodology was characterized as a study of multiple cases, by the analysis of the active companies, actions, projects, and challenges. As a result, it was sought to present a project to implement intrapreneurship with practical contributions and benefits in order to inspire and expand knowledge in the various professional fields.

**Keywords:** Entrepreneurship. Intrapreneurship. Business Management.

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

<sup>2</sup> Professor e orientador do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto. Mestre em Sistemas e Processos Industriais.



## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no ambiente corporativo relaciona-se com as possibilidades de reinvenção para acompanhamento das tendências empresariais e consumidoras. Em consonância com Duane (2015), é cada vez mais visto como um fator de sucesso e sobrevivência, fortalecimento do desempenho e melhora das oportunidades de crescimento para o atendimento das necessidades do mercado. Trabalha-se o tema de empreendedorismo na área acadêmica, principalmente, no curso de Administração, como uma ferramenta de impulso de negócios próprios. Destacando também o empreendedorismo em prol de gestão individual, familiar, assim como organizacional, startups e o intraempreendedorismo.

Como problema de pesquisa se apresenta: como identificar as boas práticas sobre intraempreendedorismo nas empresas atuantes na cidade de Santa Cruz do Sul? Com a difusão deste tema, a ideia é semear estas práticas pelo maior número de organizações, deixando de ser um assunto desconhecido e passando a ser uma oportunidade de inovação e lucratividade. Identificar boas práticas é uma forma de torná-las conhecidas e enaltecer estes bons exemplos de gestão, contribuindo, dessa forma, para disseminação de um conhecimento que, aliado as experiências, atenda ao objetivo geral desta pesquisa, que define-se como identificar as boas práticas sobre o intraempreendedorismo nas empresas atuantes na cidade de Santa Cruz do Sul.

Os empreendimentos corporativos requerem funcionários preparados assim como processos adequados, para o desenvolvimento deste, Chiavenato (2009) destaca padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão, além das estruturas organizacionais que servem de apoio ao conjunto de procedimentos que precisam estar em sintonia para que o intraempreendedorismo ocorra da maneira natural nas organizações.

Como objetivos específicos, apresenta-se: a) identificar as ações desenvolvidas nas empresas com gestão voltada ao intraempreendedorismo; b)



identificar os desafios do intraempreendedorismo e as estratégias para superá-los; c) sugerir um projeto de execução para aplicação dos conceitos e experiências apresentadas. O meio empresarial oportuniza o desenvolvimento da capacidade profissional, inovações e a constante presença da tecnologia. Além das opções de empreendimentos próprios, que dão autonomia de escolha do ramo e direção do negócio, nas empresas privadas verifica-se carência por perfis inovadores, conforme destaca Hisrich (2014), centenas de executivos são sensíveis a importância de manter e estimular o espírito empreendedor dos funcionários, a fim de inovar e crescer.

Figura de destaque para o desenvolvimento de inovações e ações empreendedoras organizacionais é o líder, o executivo empresarial e a cultura que transmite nas organizações. Segundo Dornelas et al. (2008), um líder empreendedor aprende e ensina melhor e com rapidez, sabe lidar com as adversidades, demonstrando resiliência, integridade, confiabilidade e honestidade. Implementa a cultura e a organização empreendedora. É a partir dos conhecimentos dos gestores que importantes conhecimentos de gestão, como o ciclo de vida das empresas, planos de negócios, endomarketing, *design thinker*, são desenvolvidos. Exemplifica-se os conceitos de Adizes, Macedo e Kaufmann, conforme Seifert (2008) para o estudo do ciclo de vida das empresas. Destacando o esgotamento da demanda ou a entrada de produtos substitutos, instigando a necessidade de renovação constante, o ciclo demonstra que para sobreviver é necessário a renovação.

Por fim, este trabalho justifica-se por promoção, difusão e estímulo de características de profissionais intraempreendedores e os benefícios que bons métodos de gestão empreendedora podem trazer para as organizações. Nesse propósito, a temática pode ser disseminada no meio empresarial, ampliando o conhecimento dos gestores sobre o assunto e proporcionando também a motivação dos colaboradores para que tenham reconhecimento e poder de participação nos projetos e trabalhos desenvolvidos.

A apresentação deste trabalho transcorre pela revisão de literatura, metodologia aplicada e os resultados alcançados. Como complemento, ao final são elencadas as principais análises realizadas para responder a problemática proposta,



assim como enfatizar o objetivo principal desta pesquisa, o qual foi explorado com afinco aos objetivos específicos definidos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Empreendedorismo**

Empreendedores são pessoas diferenciadas, conforme Dornelas (2014), possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, buscam deixar um legado. Temos alguns exemplos de pessoas empreendedoras famosas, conforme Dornelas et al. (2008) heróis como Bill Gates, Steven Jobs, Sam Walton e Arthur Blank, Antônio Ermírio de Moraes, Silvio Santos e Abílio Diniz e suas empresas, afirmando também que para ter sucesso, é preciso ser criativo ao planejar a carreira, o que significa buscar desenvolver e oportunizar o aperfeiçoamento de seu rol de habilidades e que proporcione condições de iniciar o seu próprio negócio.

Conforme Duane (2015), para ser líder de mercado a organização precisa desenvolver produtos inovadores, desejados pelos clientes, considerando a inovação como intrínseca de quase todas as atividades de uma companhia. Empresas com participações no mercado global reagem positivamente com o anúncio de inovações ou lançamento de novos produtos e serviços, aumentando assim o preço das ações da empresa, gerando dessa forma vantagem competitiva.

Segundo Mendes e Valdisser (2018), as organizações estão passando por processos de mudanças, nas quais as empresas, gestores e colaboradores têm que ampliar a visão para serem empreendedores, para obter mais lucro e se manterem no meio dos vários concorrentes. Sabendo da velocidade das mudanças, têm-se a necessidade de ampliação de conhecimento, criações de facilidades que atendam aos clientes gerando preferência, o que de fato não é fácil, pois assim como a opção por uma marca em algum momento pode ser direcionada para outra rapidamente.

#### **2.1.2. Ciclo de vida empresarial**



Para a renovação empresarial, Seifert (2008) já destacava o *dowsizing*, que é uma técnica da administração contemporânea com o objetivo de reduzir os processos burocráticos e diferenciar a competitividade, através da renovação no modelo de negócio, reestruturação de portfólio de produtos, inovações de processos, alianças e outras ações. Nesta pauta, enfatiza-se um bom planejamento, com análise do mercado externo, possibilidades futuras diante dos ciclos existentes.

Seifert (2008) aborda o ciclo de vida e o crescimento das organizações com importância de entendimento da dinâmica da diversificação e esgotamento da capacidade de crescimento, permitindo o entendimento de padrões gerenciais de ocorrências de problemas. Destacando no conhecimento teórico três modelos de ciclo de vida das organizações: a) Modelo Adizes: com cinco fases de crescimento e cinco de envelhecimento, com seus respectivos controles de redirecionamento de estratégias de ação com vistas a condução nos diferentes resultados; b) Modelo Macedo: enfatiza os desdobramentos de aspectos operacionais da estrutura organizacional, como distribuição do trabalho, configuração de produção, comunicações, formas de comando, controle, cooperação e planejamento. Abordando o ambiente interno das empresas e destacando padrões de aspectos estruturais das organizações, abrindo campo para o desenvolvimento de atuações mais produtivas; c) Modelo Kaufmann: o aspecto cultural e humano da empresa, destacando a estrutura organizacional em aspecto de liderança, desempenho, comportamento e funções. Apresenta uma relação entre atitude das pessoas nos diferentes estágios e com condicionantes organizacionais patrocinados pela complexidade da estrutura da empresa, relacionando atitudes comportamentais e estruturais.

Entre os modelos de ciclo de vida, o mais difundido no meio acadêmico é o Modelo Adizes, que cita 10 estágios: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, paranoia, burocracia e morte. Conforme Oliveira (2006), o modelo Adizes é uma curva em formato de sino, sendo à esquerda o crescimento e à direita o de envelhecimento. No crescimento os problemas são oportunidades, a empresa tem movimento e vive a idade da instituição, tendo o seu poder nas vendas, no marketing e a função é o mais importante. E no envelhecimento as oportunidades são problemas, vive a idade do julgamento, o poder se concentra



em finanças e contabilidade e a forma são os mais importantes. Enquanto a empresa está na fase do crescimento o risco é aceito, e no envelhecimento não é bem-visto.

### **2.1.3. Plano de negócios**

Um plano de negócios, segundo Chiavenato (2008), movimenta todos os aspectos de um empreendimento, permitindo condições para planejamento, organização, direção, avaliação e controle do negócio, representa um levantamento extenso de todos os elementos que compõem o negócio, que podem ser internos, no que tange ao que deve ser produzido, como, em que momento e quanto irá custar, e os externos, para quem produzir e quais os concorrentes. Mañas (2018) entende que antes do plano de negócios é necessário definir o modelo de negócios, que possibilita visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõe de maneira que a ideia sobre o negócio possa ser compreendida.

Com as definições de modelo de negócio e o plano de negócios, verifica-se a necessidade de utilização do planejamento estratégico que conforme Mañas (2018) é necessário entender alguns instrumentos que ajudam no planejamento estratégico, como a verificação do posicionamento da empresa no mercado, o planejamento de metas, a realização da visão e missão, assim como os objetivos e metas de desempenho, a elaboração de uma estratégia, a fim de alcançar o que foi proposto no planejamento, implantação e execução da estratégia com a avaliação do desempenho, revisão e realização de ajustes quando necessário.

O plano de ação é a descrição verbal da oportunidade e da forma como será executada e o plano financeiro é o equivalente matemático, conforme Dornelas et al. (2008). Confia-se no planejamento para prospectar o que se deseja, assim como seguir para orientar os resultados, sempre com a base estabelecida, porém com possibilidades de ajuste. O empreendedorismo possui uma lei Darwiniana que pode premiar ou castigar os profissionais “muitos tentarão, muitos fracassarão, alguns terão sucesso e poucos se destacarão” (DORNELAS et al. 2008, p. 27). Assim, é necessário se instigar a pensar que não é fácil a tarefa e que somente com dedicação poderá se



manter e se destacar, com convicção de que somente quem tiver a coragem necessária para buscar e suportar as dificuldades irá produzir o diferencial.

## 2.2 Startups

Tudo começa com a identificação de uma oportunidade, conforme Mañas (2018) ela é a ignição para um empreendimento de sucesso, uma oportunidade de verdade vai ao encontro de uma necessidade de mercado, atendendo aos desejos dos clientes potenciais. Dentro desse contexto surge o conceito de *Startup*, que conforme o dicionário (LONGMAN, 2008), significa fundar uma empresa, ligar, ou seja que comece relacionando o início da empresa e como ela surge.

De acordo com Mañas (2018), as startups passaram a ser um tipo diferente de empreendimento, com características de apresentação de uma ideia diferente que tem tudo para fazer dinheiro como um modelo de negócio, ou seja, a forma como gera valor para o cliente, que é repetível, escalável e de crescimento rápido. Segundo Cruz (2019) o exemplo de três empreendedores que se tornaram cofundadores de uma *startup* e passaram a exibir a qualificação “intrapreneur” como qualificação no seu currículo LinkedIn. Além disso, a colaboração externa, ou seja, fora da empresa, que pode ser definida como empreendedorismo social, é importante para oxigenar o pensamento e entender tendências, verificando o que as startups estão fazendo.

Considerado como o desenvolvedor da ideia intraempreendedora, o Pichot III, conforme Cruz (2019), considera as startups como intraempreendedoras, elas nasceram a partir da iniciativa de pessoas empreendedoras, reconhece a necessidade de girar na velocidade dos empreendedores com empoderamento.

## 2.3 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo também chamado de empreendedorismo corporativo, caracteriza o intraempreendedor como o profissional que, ao invés de procurar criar a sua própria empresa, inova dentro da organização em que trabalha, o comprometimento com a organização é um fator fundamental. “Indivíduos que atuam



dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações, renovando ou inovando organizações existente, são empreendedores corporativos”, (SEIFERT, 2008, p. 25). Esse conceito traz à discussão esse perfil desenvolvido pelos profissionais, principalmente dos administradores, em que temos organizações que procuram esse perfil, em comparação a outras buscam somente resultados e não possibilitam desenvolvimento.

De acordo com Cruz (2019), o casal de americanos Gifford Pinchot III e Elizabeth Pinchot desenvolveram o conceito de intraempreendedorismo, com um grupo de funcionários com o olhar de donos, fazendo avançar um novo modelo de negócio, produto ou serviço que leva a inovação. Descrita pela primeira vez em 1978, a prática ganha força dentro das organizações, em análise da economia 4.0 que cita como um mau negócio depender apenas da visão dos altos gestores, cabendo a estes cultivar o ambiente para que as boas ideias brotem, abrindo canais de comunicação para permitir a fluidez do conhecimento. Pinchot é a primeira referência acadêmica sobre iniciativas de estímulo ao empreendedorismo dentro das corporações. O desenvolvimento de novos negócios é também denominado *corporate venturing* e conforme Seifert (2008) se caracteriza por significativas mudanças no negócio da organização, sua estratégia e estrutura, ocorrendo por meio de transformações.

Os indivíduos que acreditam fortemente em seus próprios talentos com frequência desejam criar algo seu: querem assumir responsabilidades e têm uma grande necessidade de expressão individual e de mais liberdade em seu ambiente de trabalho. Quando essa liberdade não é acessível, a frustração pode tornar o indivíduo menos produtivo ou mesmo fazê-lo deixar a organização para buscar a autorrealização em outro lugar (HISRICH, 2014, p. 29).

Com o objetivo de facilitar a difusão das teorias de liderança, motivação e aprendizado, Seifert (2008) apresenta o ciclo Mase, inspirado no ciclo PDCA, que estabelece quatro fases: motive, apoie, supervisione e energize. Na fase da motivação (M) ocorre a definição dos objetivos com recompensa e incentivos para o alcance da meta. Seguido pela fase de apoio (A) com a execução do objetivo e o suporte necessário através de recursos ou simplesmente moral. Na fase de supervisão (S) o líder verifica o cumprimento dos meios definidos para alcance da meta e avaliação de





resultados alcançados. Energização (E) com recompensa ou reconhecimento pela etapa do aprendizado. Caso o grupo tenha alcançado na forma desejada, o líder reconhece efetuando elogios pertinentes, de preferência em público e as recompensas anteriormente definidas. Após a recompensa ou elogio, um processo de reflexão do líder com o grupo para aprendizado conclui o ciclo consolidando a ideia de alcance de novos desafios no grupo ou no indivíduo.

Algumas organizações são famosas por sua cultura empreendedora, conforme cita Duane (2015), uma pesquisa da Revista Fast Company de 2011, a empresa Apple foi eleita a empresa mais inovadora pelo sétimo ano seguido, e outras empresas como Twitter, Facebook, Nissan, Groupon, Google, *Dawning Information Industry*, Netflix, Zynga e Epocrates. Em contraponto, há companhias conhecidas como antítese da inovação, como exemplo da GM, que ficou famosa por sacrificar a inovação para obter lucros, o que posteriormente levou a empresa a falência, no entanto, tais erros levaram a melhorias depois que a GM se reestruturou. Conforme Spitzeck (2019), uma das companhias mais bem-sucedidas da Apple “*Think Different*” desenvolveu o pensamento de definição dos intraempreendedores como loucos ou gênios, dependendo de quem os enxerga, ou da organização.

Aqui estão os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os encenqueiros. Os que fogem do padrão. Aqueles que veem as coisas de um jeito diferente. Eles não se adaptam às regras nem respeitam o status quo. Você pode citá-los ou acha-los desagradáveis, glorifica-los ou despreza-los. Mas a única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles empurram adiante a raça humana. E enquanto alguns os veem como loucos, nós os vemos como gênios. Porque as pessoas que são loucas o bastante para pensar que podem mudar o mundo são as únicas que realmente podem fazê-lo (SPITZECK, 2019, p. 78).

Dentre as práticas de gestão identificadas em empresas brasileiras que incentivam o intraempreendedorismo, Vilas Boas e Santos (2014) sinalizam recompensas, reconhecimento, disponibilização de recursos, tolerância ao erro, incentivo da alta administração, estruturação da empresa e autonomia concedida para condução dos trabalhos inovadores. A adoção pelas práticas de gestão citadas contribui com as manifestações empreendedoras dentro da organização, em alguns casos concedendo prestígio profissional e financeiro. A renovação estratégica, que conforme Seifert (2008) envolve a criação de nova riqueza através da combinação ou



recombinação de recursos, nas ações de foco, organização, redefinição do modelo de negócio e reestruturação organizacional. A inovações em processos, produtos e mercados também são consideradas uma forma de empreendedorismo corporativo.

### **2.3.1 Endomarketing**

Endomarketing está relacionado diretamente com motivação, pois liga-se ao engajamento do colaborador, este está ligado ao aumento do lucro operacional das empresas, portanto, investir na qualidade do clima empresarial é altamente lucrativo. Com uma proposta de alinhamento do público interno com os objetivos estratégicos da organização, o endomarketing, conforme Patrício e Candido (2016), promove o engajamento e a mobilização para o cumprimento das metas. Trabalha a cultura organizacional de maneira que todos os setores contribuam entre si, prestando bons serviços uns aos outros, fortalecendo a qualidade do produto ou serviço final e aliada a imagem institucional, resiliência da organização para superação de desafios.

De acordo com Bergamini (2018), um bom clima organizacional é benéfico a todos, é caracterizado por entusiasmo e alegria, uma vez que as pessoas precisam se orgulhar do que fazem, quando isso não ocorre a sinergia é baixa ficando evidente a falta de energia do comportamento, com características de apatia, inércia, rigidez e cinismo, que compõem um quadro típico da falta de motivação.

Conforme Costa (2012), para chegar ao nível de satisfação é preciso que o colaborador se sinta realizado no trabalho, o que tem pouco a ver com remuneração e sim com o sentido e o prazer que o trabalho proporciona. As pessoas estão nas empresas para tomar decisões e coloca-las em prática, é dessa forma que se revela o engajamento. Ocorre uma motivação intrínseca como um recurso de estabilização pessoal, orgulho e o sentimento de participação, de que fazem a diferença.

Considerando Bergamini (2018), cada pessoa contribuirá a seu modo na consecução dos objetivos organizacionais, com o potencial de forças motivacionais que trazem dentro de si, dessa forma desfazendo o conceito que é necessário motivar os funcionários, mas reforçando a força no potencial individual, oferecendo meios de usar os pontos fortes com maior frequência, propiciando recursos que permitam o



desempenho das atividades de maneira mais eficaz. Reforçando o conceito anterior, a etimologia da palavra “motivação” significa motivo para a ação. E assim, com esta natureza subjetiva e impalpável não é possível a sua medição. E o empreendedor não pode se isolar do mundo, observando o que acontece apenas no seu negócio e esquecendo que muitos profissionais poderão agregar conhecimento e expertise ao seu empreendimento. “Uma função do endomarketing é gerar, distribuir e avaliar seu fluxo junto ao público interno das organizações, no sentido de influenciar melhores resultado econômicos e humanos (COSTA, 2012, p. 36)”. Nenhuma atividade empreendedora acontece isolada no tempo e no espaço, assim como o empreendedor não vive sem contato com outros profissionais. O conceito de *networking* está associado à rede de relacionamentos profissionais de uma pessoa.

Sobre *networking*, Ciampa et al. (2014) traduz o conceito em rede de contatos, relacionamentos comerciais e profissionais, um conjunto de contatos que pode propiciar oportunidades profissionais e pessoais. A construção das relações pode ampliar nossa gama de conhecimentos, competências, habilidades e novos hábitos, estimulando a inteligência, a criatividade e ampliação da visão de mundo.

### **2.3.2 Design thinking**

Toda inovação bem-sucedida inicia com uma avaliação do presente, com atenção as oportunidades que queremos atacar. O *design thinker* usa dez ferramentas para abordar quatro perguntas e navegação dentro do padrão dos raciocínios divergente e convergente. As ferramentas são importantes para criar novas possibilidades, reduzir o risco, ao administrar a incerteza inevitável do crescimento e da inovação (LIEDTKA e OGILVIE, 2019).

O *design thinking*, defendido por Brown (2020) ocorre em grupos, liberando a criatividade, revelando pessoas talentosas e otimistas reunidas em busca de mudanças e ações imprevisíveis. A canalização da energia produtiva ocorre na abolição de uma grande equipe em favor de muitas pequenas equipes. Ajuda as pessoas a articularem as necessidades latentes, que podem nem saber que possuem, sendo esse o desafio do *design thinkers*.



Dentro desse conceito de *design thinking*, temos também o conceito de *Briefing*, que é um conjunto de informações objetivas de uma tarefa, com o preceito de orientar o desenvolvimento de um projeto envolvendo a aplicação do design, também ligado a descrição da tarefa e *briefing* de inovação, como uma atividade estratégica. De acordo com Rocha e Trevisa (2018) o *briefing* auxilia no desenvolvimento de projetos pertinentes assegurando à organização que seus objetivos estão precisos, otimizando tempo e evitando o retrabalho.

### **2.3.3 Motivação e Reconhecimento**

Muito se fala em equilíbrio entre trabalho e vida, valendo da mesma forma para remuneração, o que para uma pessoa é suficiente pode não ser para outra. A compensação salarial como motivador depende do que funciona em determinados países e da percepção salarial deste propósito, destacado por Johnson (2004), elencando o fator salarial como importante, mas variável de acordo com cada cultura, seja geográfica, situacional ou ainda pessoal. Em contraponto, Bes (2018) afirma que a remuneração pode explicitar a forma que a empresa se preocupa com os seus funcionários e um elemento motivador para o alcance de objetivos organizacionais.

### **2.3.4 Desafios do intraempreendedorismo**

Os desafios do intraempreendedorismo são a superação de ideias voltadas a criação de ambientes demasiado competitivos, baseados apenas em retornos financeiros e imediatos, conforme Seifert (2007), as mudanças empresariais têm alta velocidade, seja na necessidade dos clientes, ações dos concorrentes ou do mercado econômico, para garantir a sobrevivência a organização precisa reagir com agilidade a essas mudanças.

Conforme Bernardi (2010) um modelo de negócio empreendedor não pode ser unicamente competitivo, mas criar condições competitivas saudáveis de forma adaptativa e integrativa, com foco sistêmico, superando as formas tradicionais de redução de custos e ampliando as estratégias de flexibilização, competitividade e senso



de utilidade do produto ou serviço como ponto central. A variável da mudança está presente nas organizações, uma boa administração desta é importante e significativa para o direcionamento, como citado: “Mudanças geram problemas, problemas exigem soluções, e soluções trazem novas mudanças, fazendo com que a gestão da mudança se torne um ciclo interminável” (OLIVEIRA, 2006, p. 43).

As organizações bem-sucedidas serão as organizações que aprendem eficazmente, “quando os mercados mudam, as tecnologias se proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos da noite para o dia” (CHIAVENATO, 2018, p. 607) e para se sobressair precisam de formas imediatas para incorporar as novas tecnologias aos produtos. Desafios profissionais inspiram o crescimento, quando é fácil demais não se desenvolve, quando é repetitivo fica automático, sendo assim, para quem possui as características empreendedoras quanto mais complicado e diferente melhor. “As carreiras mais gratificantes e satisfatórias são aquelas que nós mesmos fazemos. Em vez de arranjar um emprego, arranje uma empresa” (DORNELAS et al. 2008, p. 2).

Conforme afirma Pinchot em entrevista para Cruz (2019), a educação sobre intraempreendedorismo é um bom ponto de partida, mas a disseminação dessa cultura está só no início. No geral os profissionais ficam debaixo dos guarda-chuvas chamados “sistema imunológico organizacional” que existem para eliminar novas ideias, no exemplo de diminuir o ritmo dos intraempreendedores que precisam passar por apresentações e avaliações de comitês, na ideia que as piores propostas fiquem pelo caminho, mas acabam eliminando também as ideias que são pura inovação.

Favorecer a implantação do intraempreendedorismo dentro das empresas implica em desafios para a gestão, é necessário ser suficientemente flexível para experimentar coisas diferentes, de acordo com Hisrich (2014) nem sempre isso é possível em uma organização pequena, mas em organizações como na Google tem sido uma estratégia de sucesso para o crescimento. A liderança dessa empresa é composta de talentos com flexibilidade para tomada de decisões dentro do modelo definido pela empresa. “Encontrar a equipe mais eficiente e criar uma cultura organizacional positiva é um desafio para o empreendedor, mas é tão crucial quanto



ter um produto inovador comercializável. É um componente primordial no sucesso de uma organização” (HISRICH, 2014, p. 226).

Assim, este desafio se estabelece desde a seleção dos melhores candidatos, assim como a manutenção da cultura da empresa. Para a criação e manutenção de uma cultura empreendedora dentro da organização, precisa-se de empenho dos gestores, como o líder que precisa ser um empreendedor, afirma Chiavenato (2009), é preciso cultivar essa característica em toda a organização, dando exemplo e criando as condições para que haja a cultura empreendedora em todo o quadro, o que leva tempo e esforços, partindo da liderança estratégica.

As organizações bem-sucedidas precisam fomentar a inovação para também conseguir inovar, caso contrário estão em grande risco de extinção. Para Robbins (2010) o sucesso irá para as empresas que conseguem manter a flexibilidade, procuram implementar seus produtos com qualidade, enfrentando as concorrências, assim como buscam manter um fluxo de produtos e serviços atualizados no mercado. Os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores de inovação e mudança, ou podem ser seu principal bloqueio.

O principal desafio é estimular a criatividade de seus funcionários e sua tolerância à mudança. Outro desafio importante é a estrutura organizacional, em que muitas empresas possuem diversos departamentos independentes, com coordenações específicas que competem entre si através dos seus níveis hierárquicos. Conforme conclusão de pesquisa realizada por Vilas Boas e Santos (2014), estruturas com poucos níveis hierárquicos facilitam o trânsito dos intraempreendedores, para que seus projetos consigam chegar aos níveis mais elevados da empresa e sejam apreciados por eles.

Diante dos desafios que existem para o intraempreendedorismo, a própria organização impõe restrições organizacionais, como estruturas com muitos níveis hierárquicos, controle estreito, responsabilidade sem autoridade, gerenciamento *top-down*, ou seja, de cima para baixo, nas quais chegam as orientações e regras com pouca comunicação. Nas políticas de empreendimentos, as restrições se referem a longos ciclos para aprovação de projetos, com exigência de muitos documentos e burocracia, excessiva segurança com fixação de regras atuais e critérios de



performance não realistas. No âmbito pessoal temos restrições devido a pessoas com medo de falhar, resistência a mudanças e complacência. Quanto à cultura da restrição quanto a valores mal definidos, falta de consenso com relação as prioridades e falta de adequação das oportunidades com os valores atuais e conflitantes com os requisitos necessários ao empreendedorismo (DORNELAS, 2017).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Considerando a natureza do estudo, intraempreendedorismo, utilizou-se de embasamento bibliográfico para maior entendimento sobre o tema no referencial teórico e através deste se obteve conceituações sobre os principais temas abordados, que são o empreendedorismo e startups, além de confrontar os desafios do intraempreendedorismo. Conforme Matias-Pereira (2018) a revisão da literatura é um elemento essencial que referencia os estudos anteriormente publicados, buscando o posicionamento sobre as evoluções do assunto. A fundamentação teórica proporciona sustentação à pesquisa e sua elaboração promove a continuidade dos estudos, além de possibilitar variadas posições de diferentes pesquisadores sobre um mesmo tema.

#### **3.2 População e amostra**

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, está fundamentada no método de estudo de múltiplos casos, sendo as unidades pesquisadas 8 empresas atuantes de Santa Cruz do Sul/RS que promovem o intraempreendedorismo, analisando as práticas de gestão adotadas, pode-se afirmar que a metodologia se caracteriza como estudo de múltiplos casos, que de acordo com Yin (2010), é a investigação de um fenômeno contemporâneo, em profundidade e sem seu contexto de vida real, incluindo características técnicas de coleta de dados. Nesta mesma percepção, Gil (2009) salienta que o estudo de caso é utilizado frequentemente pelos pesquisadores sociais, servindo a pesquisa para exploração de situações da vida real, cujos limites não estão



claramente definidos, a descrição de situações do contexto em que está sendo realizada a investigação, além da explicativa das variáveis casuais de determinados fenômenos em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

### **3.3 Coleta, tratamento e análise de dados**

A técnica utilizada para a pesquisa será a observação do cenário empresarial, em busca de identificação das empresas que promovem o intraempreendedorismo, a identificação destas irá utilizar a ferramenta da entrevista para os gestores das empresas. Segundo Severino (2016) a entrevista é uma técnica de coleta de dados e de informações sobre um determinado assunto, com a interação entre pesquisador e pesquisado, com vistas a apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. Foram identificadas 8 empresas que poderiam ter ações de gestão intraempreendedora, e de todas as selecionadas obteve-se retorno das entrevistas semiestruturadas que proporcionaram os dados objetivados para o estudo.

Com a análise cruzada das entrevistas e dos dados coletados nas empresas selecionadas, procurou-se analisar a existência das práticas de gestão do intraempreendedorismo, bem como as diferenças entre as empresas estudadas, buscando destacar boas ações que podem ser replicadas em outras organizações e no meio acadêmico. O pré-teste foi realizado no mês de maio de 2020 na empresa A, dentre as 8 empresas escolhidas pelos critérios de: mais de 200 funcionários e desenvolvimento de maior quantidade de atividades e projetos conhecidos na região pelo envolvimento com a comunidade. A coleta dos dados foi realizada utilizando um questionário elaborado com base nas referências pesquisadas, com ênfase nas práticas de empreendedorismo corporativo, as questões levadas a pré-teste e as respostas do gestor da empresa A.

Conforme análise das respostas das empresas entrevistadas, pode-se observar que a empresa A possui grande conhecimento sobre a prática de intraempreendedorismo, podendo ser até indicada como referência no assunto, o que confirma a escolha dessa empresa, conforme pesquisas feitas na internet sobre o





tema. O gestor entrevistado contribuiu citando que os processos da empresa são constantemente melhorados através da participação efetiva de todos os colaboradores, com ideias e projetos levando a taxa de 65% de implementação com mais de 500 projetos submetidos. Os questionários das entrevistas foram encaminhados por e-mail para os gestores, conforme conversa prévia via telefone, e-mail ou LinkedIn. Todas as respostas foram coletadas no mês de agosto de 2020.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise de resultados

Baseada nas respostas e análises, chegou-se a alguns pontos importantes que serão explorados, a fim de sugerir para outras empresas como o assunto pode ser conduzido e explorado para a melhoria de resultados e implantação de projetos inovadores. Exemplifica-se, na tabela 1, os temas mais relevantes, conforme os resultados obtidos na entrevista, breve análise descritiva do tema e os principais autores que referenciais no assunto, conforme levantamento bibliográfico realizados e com indicações de continuidade de estudo. Os temas indicados para exploração de pesquisa, destacam autores importantes e atuais nos assuntos pontuados.

Tabela 1 - Temas para exploração de pesquisa

Tema	Análise	Autores
Endomarketing	Como os colaboradores se sentem em relação a empresa e quais projetos podem ser desenvolvidos para a promoção da satisfação do colaborador.	COSTA, Daniel.
Motivação	Profissionais motivados participam mais dos projetos desenvolvidos e trazem maiores resultados para as organizações.	BERGAMINI, Cecilia Whitaker; JOHNSON, Mike.
<i>Design thinking</i>	Liberação da criatividade, identificação de talentos e promoção da inovação.	LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim; BROWN, Tim.
Reconhecimento profissional	As formas de reconhecimento profissional de forma tangível e intangível.	BERGAMINI, Cecilia Whitaker; JOHNSON, Mike.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Costa (2012) destaca o conjunto de fatores entregue as pessoas em troca de seu trabalho, que resultam em um valor percebido da organização pelo indivíduo e pelo grupo. Os benefícios vão além da remuneração, como aprendizagem,



comunicação, imagem, recursos materiais, aplicação de competências, aprendizados, clima organizacional, confiabilidade, crescimento profissional, desafios, ética e transparência, liberdade, liderança, status, segurança, senso de justiça, reconhecimento e responsabilidade social.

Diante dos processos de desenvolvimento profissional, Brown (2020) destaca que o processo de *design thinker*, que pode parecer uma transição entre uma fase divergente e outra convergente, sendo que na primeira surgem novas opções e na convergente elas são eliminadas e se realizam escolhas, podendo ser dolorosas, no abandono de uma ideia antes promissora e é nesse ponto que as habilidades diplomáticas dos líderes de projetos são testadas. Bergamini (2015) traz a discussão os pontos fortes e fracos do profissional, que enquanto os fortes devem ser enaltecidos e transformados em talentos, os pontos fracos precisam ser administrados. Quando ocorre envolvimento com o trabalho a ponto de perder a noção do tempo significa que está efetivamente motivado com a sua profissão. Por outro lado, quando a busca é focada em pagamento, vantagens adicionais, condições de trabalho e relacionamento com colegas, caracterizam, geralmente, pessoas insatisfeitas com o seu trabalho. O reconhecimento profissional é um fator motivacional e dentre as várias formas de reconhecer Johnson (2004) recomenda o desenvolvimento de recompensas eficientes com reconhecimento.

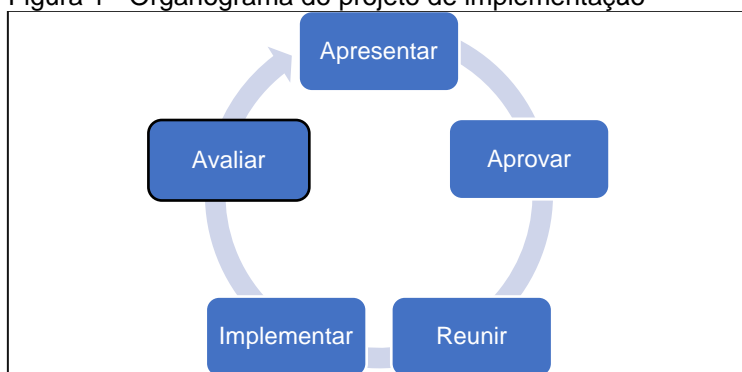
#### **4.2 Projeto Piloto de Implantação**

A partir das bases teóricas levantadas e pesquisa com empresas, sugere-se um projeto de implantação do intraempreendedorismo, nas empresas que ainda não possuem esse quesito estruturado e precisam de motivação e propulsão para o desenvolvimento dessas atividades. O intraempreendedorismo pode ser um fator de estímulo a participação dos funcionários e gerar benefícios financeiros para a empresa, além do engajamento das equipes no sentimento de pertencimento na empresa que trabalham. A inovação precisa ser uma constante nas organizações, o mercado consumidor, seja de produtos ou serviços, muda rapidamente, assim como o nível de exigência quanto a produtos e serviços de alto nível de qualidade, levando



as melhores experiências aos consumidores. Dessa forma, é preciso aproveitar o time de colaboradores, além das atividades diárias operacionais ou gerenciais, oportunizar implementação de ideias e premiar essas participações criando uma cultura organizacional intraempreendedora. A implementação desse projeto gerará um processo cíclico, com implementação e análises anuais de melhoria. Na figura 1 apresenta-se um fluxo de ações para implementação.

Figura 1 - Organograma do projeto de implementação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para apresentar o projeto, utiliza-se de um escopo com as justificativas escritas, através de uma reunião com os gestores, para conhecimento e aprovação da ideia. Em seguida, parte-se para a mobilização de todo time de trabalho, sugere-se o cronograma, conforme a tabela 2, desde a apresentação, reuniões, implementação de todo projeto. Busca-se engajamento da equipe de trabalho, através do alinhamento das informações e do cronograma que será seguido e irá proporcionar segurança para o alcance do que está em planejamento.

Tabela 2 - Cronograma de atividades

Semana	Atividades
Semana 1	Aprovação do projeto;
Semana 2	Envio de convite de reunião de apresentação aos gestores setoriais e coordenadores de curso;
Semana 3	Reunião virtual com apresentação do projeto e formato de implantação;
Semana 4	Reunião com equipe de implementação;
Semana 5	Discussão das ideias iniciais recebidas e seleção das ideias para implementação;
Semana 6	Comunicação para direção dos projetos selecionados e articulação com equipe executora;
Semana 7	Reunião com profissionais intraempreendedores que deverão participar ativamente na execução das atividades a serem implementadas;



Semana 8	Semana de execução e monitoramento para acompanhamento das atividades, com comunicação com todos os colaboradores e empenho para um resultado satisfatório.
Semana 9	Avaliação da primeira semana de implantação. Data 01 de junho de 2021;
Semana 10	Relatório para direção e funcionários da atividade em execução para análise de continuidade e implantação no procedimento da empresa;
Semana 11	Relatório para direção e funcionários da atividade em execução para análise de continuidade e implantação no procedimento da empresa;
Semana 12	Premiação dos projetos desenvolvidos aos colaboradores envolvidos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir da aprovação do cronograma de execução e escolha de três profissionais-chave para liderar a execução e acompanhamento do desenvolvimento das atividades, segue-se para a comunicação do cronograma e envio de informativos e reuniões com todas as equipes para chamamento de participação, reunindo a equipe eleita para apresentar e integrar ao projeto, criando canais de comunicação com todos os funcionários da empresa, e enviando os formulários por e-mail. Para implementar, divulga-se o cronograma de implementação que será inserido no Google agenda, através de alertas a comissão de implementação será informada e alertada sobre os passos sugeridos, através de relatório periódico das ideias implementadas, avaliadas e premiadas. Diversas ferramentas de TI estão disponíveis para auxiliar e melhorar a comunicação e controle das ações. Como por exemplo, *Project*, *Trello*, *Planner*, o próprio Google agenda, que parece muito simples e é de uma importância latente no modelo atual dos gestores que recebem os alertas em seus aparelhos e assim dinamizam o seu dia de trabalho. Não podendo ficar de fora o Excel, para controle e relatórios, as ferramentas de e-mail do Gmail, como o Google drive, que permite a edição compartilhada de documentos de forma rápida e segura.

A divulgação direta para os funcionários através de e-mail, redes sociais e cartazes na empresa com um chamamento forte para participação e engajamento. Contato presencial com funcionários. Sugere-se que a equipe principal, que irá gerir o projeto, seja composta por 3 funcionários com poder de comunicação e perfil de liderança. No caso de uma instituição de ensino, um coordenador de curso ou outro representante da equipe docente, um coordenador administrativo e um gestor ou diretor da empresa. Inicialmente sugere a utilização das ferramentas do Google que são gratuitas e que, através de um conhecimento básico, permitem a maior amplitude



de utilização por colaboradores de todos os níveis hierárquicos e de conhecimento. Para a implementação do projeto, alguns setores são acionados conforme a tabela 3.

Tabela 3. Identificação de setores e ações específicas

SETOR	AÇÕES
Tecnologia da informação	Desenvolvimento de e-mail específico para canal de comunicação da equipe, desenvolvimento de formulário de pesquisa e envio aos colaboradores;
Central de comunicação e mídia	Folder de arte para divulgação interna, selo de funcionário intraempreendedor, post em redes sociais dos premiados do projeto, vídeo de entrevista com a equipe envolvida ao final de cada semestre de execução dos cronogramas propostos;
Recursos humanos	Disponibilização de jornada para os funcionários executarem as atividades dentro da jornada quando necessário para reuniões. Repasse de premiações em folha de pagamento;
Contas a pagar	Orçamento de premiações estabelecidas, compra e entrega das premiações.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As avaliações das fases iniciais podem ocorrer simultaneamente a implementação e ao final do período proposto, com a aplicação de uma premiação que será um estímulo a mais à participação e pode ser definida por cada gestor, conforme a realidade de sua empresa, além da disponibilidade orçamentária. Algumas sugestões para esse reconhecimento em forma de premiação: a) Selo de funcionário intraempreendedor do semestre, que pode ser um bottom, adesivo, foto de rede social com reconhecimento, camiseta de uniforme com identificação: #eusouintraempreendedor; b) Benefícios sugeridos: (Valor de 1 mil reais a 2 projetos escolhidos para implementação no semestre, para cada colaborador ou dividido entre a equipe que mobilizou a ideia; Café da manhã com a presidência da empresa, a ser definido data e local; Uma semana de almoço pago no restaurante conveniado à empresa; Cesta de flores e mimos (R\$ 300,00); Viagem para conhecer outra unidade do grupo ou empresas parceiras, com roteiro de pontos turísticos (Pagamento de voo, hotel com café da manhã de 4 dias). c) Equipe de análise de intraempreendedorismo, receberá um bônus de R\$ 200,00 cada, por ideias implementadas no mês de bonificação dos funcionários, distribuído ao final do semestre.

Tendo em vista o desempenho das atividades elencadas, objetiva-se o engajamento de todos os funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos, com favorecimento da comunicação de forma compreensível em todos os círculos e times. Trabalhar com envolvimento, também denominado como engajamento, conforme Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) pessoas engajadas sentem mais



satisfação trabalhando com vigor e entusiasmo, conseqüentemente geram benefícios para toda a organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As identificações de casos de aplicação do intraempreendedorismo nas empresas da cidade de Santa Cruz do Sul/RS motivaram a realização desse trabalho, em busca da promoção dessa temática, que se verifica nas práticas de gestão adotadas que estimulam o perfil intraempreendedor e na detecção de quais resultados positivos estão sendo alcançados. Através dos meios digitais, muitas das empresas são identificadas pela própria publicidade feita deste aspecto, tanto para chamamento de profissionais com estas características como uma questão de imagem empresarial positiva. Através disto, buscou-se entrar em contato com essas empresas e chegar a gestores envolvidos para participação na pesquisa, atendendo, desta forma, a problemática da pesquisa quanto a identificação das empresas.

Superou-se a barreira do conhecimento sobre o assunto específico dentro do empreendedorismo, conhecido também como empreendedorismo corporativo, através da ênfase desse conhecimento se procurou estimular que as empresas inspirem seus gestores no desenvolvimento de projetos voltados à promoção da participação e envolvimento de todos, na perspectiva de alcance de resultados financeiros, inovação e permanência da organização dentro do mercado competitivo. Patrício e Candido (2016) destacam o termo empreendedorismo, que vem do Francês Entrepreneur, indicando o indivíduo que assume os riscos e se lança à realização de algo, essas pessoas com iniciativa e criatividade impactam na sociedade

Com a realização do pré-teste desta pesquisa, chegou-se a um resultado positivo com a participação do gestor da empresa A, revelando que a organização pesquisada possui a prática do intraempreendedorismo e estimulando que esse ocorra dentro da empresa, com recompensa salarial e reconhecimento profissional, fazendo também que essa empresa seja reconhecida através de suas políticas intraempreendedoras, inclusive com projetos divulgados para seleção de profissionais intraempreendedores. Do mesmo modo, os demais gestores entrevistados



contribuíram com os destaques de implantação, já com projetos estabelecidos, com premiação por participação e reconhecimento em folha salarial, melhorias de processos também são constantemente analisadas em empresas intraempreendedoras, atendendo aos objetivos específicos estabelecidos quanto a identificação das ações desenvolvidas.

Na aplicação efetiva do questionário aos gestores das empresas identificadas com tendências de intraempreendedorismo, houve algumas limitações como a obtenção de informações detalhadas do tema, projetos em andamento e itens mais específicos de cada empresa. Apesar disto, baseado nos dados coletados, foi possível ampliar o campo de pesquisa, principalmente relacionado ao endomarketing. Ao analisar as respostas, o reconhecimento pelo trabalho interno de intraempreendedor demonstra o quão importante é a participação do colaborador no crescimento da empresa. Nesse sentido, o endomarketing está diretamente relacionado as respostas obtidas, as formas de motivação e o engajamento dos colaboradores na participação dos projetos desenvolvidos e da intenção de propor novas ações para benefício, em primeira instância, da empresa, em seguida o recebimento de recompensas seja tangível ou intangível para o colaborador.

Alguns autores propõem, de forma assertiva, que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira de lidar com as pessoas. Há muito ainda a aprender com as pessoas criativas no trabalho. A sobrevivência das organizações depende em muito da motivação daqueles que nela trabalham. Como não conseguem motivá-los, os líderes precisam trabalhar no sentido de que eles não percam a motivação que possuíam já no primeiro dia de trabalho. Conforme buscado nos objetivos específicos da pesquisa, quanto aos desafios e estratégias do intraempreendedorismo, as organizações precisam investir em formatos que tornem seus colaboradores mais satisfeitos e motivados com o que fazem. A ideia de que se sintam recompensados pelo seu desempenho superior ou por apresentarem competências diferenciadas e a maneira como as empresas gerenciam seu pessoal é um diferencial competitivo no mercado. Também confirmado por Bes (2018), que destaca que no discurso organizacional, existe um foco cada vez maior na valorização das pessoas, compreendendo os indivíduos com importância



para a manutenção da competitividade das empresas em um mercado em constante mudança. Bergamini (2018) também destaca que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, dessa forma a gestão ocorre de forma distinta.

Intraemprender pode ser sinônimo de realização profissional, crescimento e destaque, sendo os benefícios distribuídos entre empresa e funcionário. Os desafios apresentados se relacionam quanto a desmitificação do tema, ampliação dos conhecimentos dos benefícios aos gestores e formatos de valorização aos funcionários. Um conceito protagonizado por Taylor na teoria da Administração Científica considerava que a motivação do assalariado era unicamente o salário, levou a aceitação do pressuposto: “quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha; por conseguinte, maior será a motivação” (BERGAMINI, 2018, p. 7).

Segundo Batistella (2018) os desafios que existem para implementar intraempreendedorismo nas empresas estão relacionadas ao *mindset* do empreendedor, alinhamento estratégico, ideação, ambiente favorável, cultura de tolerância a erros, modelagem de negócios, apoio do poder político e escalonamento. Não adiantaria ser empreendedor se não houvesse oportunidade e as oportunidades são históricas e socialmente construídas. A realidade enfrentada pelas empresas se transformou nas últimas décadas e a maioria das empresas percebeu a necessidade de se reinventar em função do acirramento da concorrência e da necessidade de apresentar, sistematicamente, novos produtos e serviços aos clientes.

Promover o engajamento é um desafio constante nas organizações, diretamente ligado ao meio e a finalidade do endomarketing, sua promoção constante se configura como uma estratégia empresarial para melhores resultados, segundo Costa (2012) uma forma de agir que o trabalhador se sinta motivado por uma causa, expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é esperado, evidenciando um compromisso autêntico com os objetivos da organização e da equipe. Não se podem impor regras gerais de como gerir melhor as pessoas, pois elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, renovação de motivação constante está ligada ao estímulo e ao desejo de entrar em ação.





Conforme o objetivo geral proposto, elaborou-se um projeto de implementação de intraempreendedorismo que pode ser aplicado em empresas que ainda carecem do desenvolvimento desta temática, para que seja implementada e dessa forma busquem a difusão e aprimoramento constante. Neste contexto, a pesquisa abre a possibilidade de ser expandida em outra oportunidade para que o plano de implementação elaborado possa ser validado no ambiente de empresas de pequeno e médio porte. Segundo Cruz (2019), o intraempreendedorismo não pode se resumir a um concurso de ideias, exige que os profissionais coloquem a mão na massa, a oportunidade pode estar oculta, apenas esperando um olhar não viciado capaz de descobrir o valor oculto e, conseqüentemente, saber o que fazer com a descoberta, utilizar as ferramentas da administração para planejar, executar e controlar.

## REFERÊNCIAS

BATISTELLA, Camila. **Intraempreendedorismo no Brasil: como executivas(os) lidam com as barreiras organizacionais para implementar suas iniciativas.** 2018, 104f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo). Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivações nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.** 7. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 5. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2015.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo/SP: Editora Atlas, 2010.

BES, Pablo. **Administração de cargos, salários e benefícios.** Porto Alegre/RS: Editora SAGAH, 2018.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro/RJ: Editora Alta Books, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 3. ed. São Paulo/SP: Editora Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** 2. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Elsevier, 2009.



CIAMPA, Amábile de Lourdes; et al. **Marketing pessoal e empregabilidade: do planejamento de carreira ao networking**. 1. ed. São Paulo/SP: Editora Érica, 2014.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre/RS: Editora Dublinense, 2012.

CRUZ, Patrick. O difícil não é ter boas ideias, e sim implementá-las. **Época Negócios**. Editora Globo. n. 150, ago. 2019.

CRUZ, Patrick; MARADEI, Giovanna. Força interior. **Época Negócios**. Editora Globo. n. 150, ago. 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora LTC, 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Empreende/LTC, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis; et al. **Planos de negócios que dão certo: um guia para empresas**. Rio Janeiro/RJ: Editora Elsevier, 2008.

DUANE, Ireland. **Administração estratégica**. São Paulo/SP: Editora Cengage Learnig, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2009.

HISRICH, Robert. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre/RS: Editora AMGH, 2014.

JOHNSON, Mike. **Vencendo a guerra da caça aos talentos: como obter e conservar as pessoas talentosas de que você precisa**. São Paulo/SP: Editora Financial Times Pretince Hall, 2004.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **A magia do design thinking**. Rio de Janeiro/RJ: Editora Alta Books, 2019.

LONGMAN, Pearson. **Dicionário escolar longman: para estudantes brasileiros**. 2. ed. Inglaterra: Editora Pearson ESL, 2008.

MAÑAS, Antônio Vico. **Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva**. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2018.



MARJOTTA-MAISTRO, Marta Cristina; MONTEBELLO, Adriana Estela Sanjuan; SANTOS, Jeronimo Alves dos. Desafios do agro empreendedorismo: as startups do campo. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba/PR, v. 5, n. 9, p. 14949-14964, set. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2018.

MENDES, Lorryne Prisley Resende; VALDISSER, Cássio Raimundo. Uma análise das contribuições do empreendedorismo, das incubadoras tecnológicas e da inovação na criação de Startups. **Revista GETEC: gestão, tecnologia e ciências**, v. 8, n. 48, p.41-56, 2018.

OLIVEIRA, Fátima Bayama de. (Org.) **Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo/SP: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

PATRÍCIO, Patrícia; CANDIDO, Claudio Roberto. **Empreendedorismo: Uma Perspectiva Multidisciplinar**. Rio de Janeiro/RJ: Editora LTC, 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo/SP: Editora Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Marcos; TREVISA, Nanci. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo/SP: Editora Saraiva Educação, 2018.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo/SP: Editora Saraiva, 2009.

SCHAUFELI, Wilmar.; DIJKSTRA, Pieternel.; VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. **Engajamento no trabalho**. São Paulo/SP: Editora Casa do Psicólogo, 2013.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas**. 2. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo/SP: Editora Cortez, 2016.

SPITZECK, Heiko. Loucos ou gênios. **Época Negócios**. Editora Globo. n. 150, ago. 2019.

VILAS BOAS, Eduardo Pinto; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Empreendedorismo cooperativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo/SP, v. 49, n. 2, abr./jun. 2014.



YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre/RS: Editora Bookman, 2010.