



Empreendedorismo, Startups e Inovação

Enangrad Pleno

RENATA DE SOUZA DA SILVA TOLENTINO

VALDECI FERREIRA DOS SANTOS

GREICIELE MACEDO MORAIS

Temática: Empreendedorismo, startups e inovação

INTRAEMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

O objetivo desse trabalho é apresentar reflexões sobre a importância do intraempreendedorismo e da inovação para a competitividade das organizações. Este artigo apresenta a maneira como evoluiu o intraempreendedorismo, suas características, os fatores que o antecedem e ainda discute o reflexo da relação do intraempreendedorismo com a inovação no desenvolvimento e competitividade das organizações. O percurso metodológico foi composto pela averiguação da literatura acadêmica com pesquisas em bases de dados (Portal de periódicos CAPES, EBSCO HOST e Web of Science), utilizando como palavras-chaves os termos: empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, inovação, competitividade e vantagem competitiva (em português e inglês). A utilização de mais de uma base de dados possibilitou maior abrangência da pesquisa. A pesquisa permitiu o desenvolvimento de um debate sobre a relação existente entre intraempreendedorismo e inovação, assim como os possíveis impactos desta relação no desenvolvimento e competitividade das organizações.

Palavras-Chave: Intraempreendedorismo, Inovação, Vantagem competitiva, Competitividade.

ABSTRACT

The objective of this work is to present reflections on the importance of intrapreneurship and innovation for the competitiveness of organizations. This article presents the evolution of intrapreneurship, its characteristics, the factors that precede it and also discusses the reflection of the relationship between intrapreneurship and innovation in the development and competitiveness of organizations. The methodology was based on an analysis of the academic literature using databases (CAPES, EBSCO HOST and Web of Science), using as keywords the terms: corporate entrepreneurship, intrapreneurship, innovation, competitiveness and competitive advantage (in Portuguese and English). The use of more than one database allowed a greater comprehensiveness of the research. The research allowed the development of a debate about the relationship between intrapreneurship and innovation, as well as the possible impacts of this relationship on the development and competitiveness of organizations.

Keywords: Intrapreneurship; Innovation; Competitive Advantage; Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

O termo intraempreendedorismo surgiu na década de 1980 para caracterizar o empreendedorismo interno das organizações (PINCHOT, 1985). O intraempreendedor apresenta características e perfil muito similares aos do empreendedor, no entanto, em contextos diferentes. Eles se diferenciam dos trabalhadores tradicionais, pois enquanto estes têm uma visão mais passiva, ou seja, fazem as coisas que lhes dizem para fazer, os intraempreendedores são, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores (PINCHOT, 1989).

O atual contexto empresarial se caracteriza pela instabilidade. Para garantir a sobrevivência neste ambiente, as empresas buscam desenvolver a sua capacidade de adaptação, criando mecanismos para identificar as mudanças necessárias para aproveitamento das oportunidades e resistência às ameaças do mercado. Para isto, as organizações buscam cada vez mais adotar práticas que possibilitem o comportamento intraempreendedor nas suas dependências, sendo que de acordo com a concepção de Schumpeter (1982), este comportamento se caracteriza pelo alinhamento dos integrantes da empresa em busca de soluções inovadoras para o desenvolvimento da organização e a construção da vantagem competitiva.

Desta maneira, o intraempreendedorismo e a inovação andam juntos e são processos dinâmicos e holísticos em que o comportamento dos colaboradores aliados aos fatores organizacionais favoráveis afetam o desenvolvimento organizacional (LECHNER e GUDMUNDSSON, 2014). Assim, a inovação está intimamente ligada à capacidade do intraempreendedor de ser criativo, sendo reconhecido como um componente crítico do processo de reconhecimento de oportunidades (ALVAREZ e BARNEY, 2014).

Estudar o fenômeno que relaciona o intraempreendedorismo e a inovação como fator de sobrevivência, sucesso, desenvolvimento e manutenção da competitividade das organizações é relevante (Urban e Wood, 2015), pois fomenta a discussão sobre a necessidade de valorização do capital humano nas empresas, assim como do desenvolvimento e adoção da tecnologia.

O primeiro objetivo deste artigo é apresentar um breve histórico do surgimento e evolução do termo intraempreendedorismo e as suas características. Posteriormente relacionar os fatores que antecedem o intraempreendedorismo. Em seguida apresentar os conceitos e classificações de inovação e por último estabelecer as relações existentes entre o intraempreendedorismo e a inovação com a geração de vantagem competitiva nas organizações.

Desta maneira, o artigo apresenta a forma como evoluiu o intraempreendedorismo, suas características, os fatores que o antecedem e ainda discute o reflexo do intraempreendedorismo e da inovação no desenvolvimento e competitividade das organizações, por meio de uma verificação da literatura acadêmica disponível.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O artigo teve como objetivo construir conhecimento por meio da seleção e da análise de trabalhos científicos publicados em periódicos e indexados em base de dados a partir dos temas intraempreendedorismo, inovação, competitividade e vantagem competitiva sendo, portanto, de natureza exploratório-descritiva.

O percurso metodológico foi composto pela averiguação da literatura acadêmica com pesquisas em bases de dados (EBSCO HOST, Portal de Periódicos CAPES e Web of Science) utilizando como palavras chaves os termos: empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, inovação, competitividade e vantagem competitiva (em português e inglês). Não foi utilizada nenhuma forma de filtro para limitar períodos, áreas de publicação entre outras ferramentas disponíveis nas bases de dados. A utilização de mais de uma base de dados possibilitou maior abrangência da pesquisa.

O Quadro 1 mostra os resultados da pesquisa nas três bases de dados para cada palavra chave. O período foi fornecido pela própria base de dados.

Quadro 1 – Resultados da pesquisa por palavra-chave e base de dado.

| Base de dados | Palavra-chave | Resultados | Período |
|----------------|-----------------------|------------|-------------|
| CAPES | Intraempreendedorismo | 58 | 2008 a 2018 |
| CAPES | Intrapreneurship | 2.495 | 1985 a 2018 |
| CAPES | Inovação | 17.906 | 1800 a 2018 |
| CAPES | Innovation | 1.724.489 | 1600 a 2018 |
| CAPES | Competitividade | 9.956 | 1987 a 2018 |
| CAPES | Competitiveness | 523.682 | 1999 a 2018 |
| CAPES | Vantagem Competitiva | 3.454 | 1992 a 2018 |
| CAPES | Competitive Advantage | 2.689 | 1992 a 2018 |
| Web of Science | Intraempreendedorismo | 0 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | intrapreneurship | 286 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | Inovação | 36 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | Innovation | 188.319 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | Competitividade | 6 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | Competitiveness | 43.431 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | Vantagem Competitiva | 1 | 1945 a 2018 |
| Web of Science | Competitive Advantage | 27.670 | 1945 a 2018 |
| EBSCO HOST | Intraempreendedorismo | 0 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | intrapreneurship | 163 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | Inovação | 446 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | Innovation | 149.369 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | Competitividade | 62 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | Competitiveness | 23.368 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | Vantagem Competitiva | 31 | 1986 a 2018 |
| EBSCO HOST | Competitive Advantage | 19.245 | 1986 a 2018 |

Fonte: Dados da pesquisa

De início a seleção do material bibliográfico a ser utilizado levou em consideração três critérios: autores mais citados (Ex.: Antonic, Hisrich, Peters, Shepherd, Dornelas e Zahra), trabalhos de autores clássicos (Ex.: Pinchot, Schumpeter e McClelland) e trabalhos atuais (publicados nos últimos 5 anos). Nesta fase selecionamos 100 trabalhos. Posteriormente procedemos a leitura do material e análise dos seus conteúdos, de maneira a possibilitar a consecução dos objetivos estabelecidos para o artigo. Após a leitura restaram 44 trabalhos que foram utilizados como referências para o artigo.

Esta sistemática permitiu o desenvolvimento de um debate sobre as relações existente entre intraempreendedorismo e inovação, assim como os possíveis impactos desta relação no desenvolvimento e competitividade das organizações.

3. INTRAEMPREENDEDORISMO

Nas próximas seções são apresentados alguns aspectos relacionados ao intraempreendedorismo. Esta explanação possibilitará ao leitor conhecer mais sobre sua evolução, características e os fatores que o antecedem, assim como a sua relação com a inovação e competitividade.

3.1 Evolução e Características do Intraempreendedorismo

O termo empreendedorismo surgiu no século XVIII, por Cantillon, com foco na função econômica do empreendedor. Desde essa época os pesquisadores vêm proporcionando novas abordagens ao tema e ao conceito de empreendedorismo.

As contribuições do empreendedor para McClelland (1972) robustecem o reconhecimento da função do empreendedorismo para a sociedade e suas consequências para o desenvolvimento econômico. Schumpeter (1982) defende o empreendedorismo como uma fonte de inovação, sendo um propulsor da produtividade e competitividade das organizações.

O termo intraempreendedorismo surgiu na década de 1980, com a evolução da literatura sobre empreendedorismo e o perfil empreendedor, quando os pesquisadores incorporam o novo conceito criado por Pinchot (1985) para destacar o empreendedorismo interno nas organizações. As práticas empreendedoras no âmbito interno das organizações podem ter uma boa adesão, desenvolvimento e inovações quando alguém assume e desempenha a função de um intraempreendedor (PINCHOT, 1989, PINCHOT E PELLMAN, 1999).

Schumpeter (1982) afirma que a aptidão para identificar e explorar as oportunidades, são características marcantes do empreendedor, além da aptidão de assumir riscos calculados e aproveitar da melhor forma os recursos disponíveis. Neste sentido, o intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo interno (Jones e Butler, 1992) ou empreendedorismo corporativo (Stopford e Baden-Fuller, 1994) se referem ao conceito de empreendedorismo como o processo de descobrir e desenvolver uma oportunidade, de criar valor através da inovação e aproveitar essa oportunidade em detrimento de recursos humanos e de capital em uma empresa nova ou existente (CHURCHILL, 1992).

Desta maneira, o intraempreendedor apresenta características e perfil muito similares aos do empreendedor, no entanto, em contextos diferentes. Os intraempreendedores têm atuação dentro das organizações, adotando dentro desse ambiente a prática e a cultura da criatividade, proatividade e inovação. O indivíduo intraempreendedor pode instigar e entusiasmar a capacidade de inovar dentro das organizações, estabelecendo um ambiente favorável ao processo criativo e inovativo (HISRICH e PETER, 2004).

Os intraempreendedores se diferenciam dos trabalhadores tradicionais. Enquanto estes aceitam o enfoque de que suas visões não têm valor e tudo que se exige ou deseja dele é que façam as coisas que lhes dizem para fazer, os intraempreendedores são, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores. Eles possuem esta necessidade, pois dificilmente encontrariam alguém para realizar seus planos no seu lugar, além de que possivelmente não o permitiriam (PINCHOT, 1989).

Nesse sentido, observa-se que o intraempreendedor desempenha um importante papel de agente de mudanças nas organizações. Fillion (2004) conceitua intraempreendedor como o indivíduo que detém a competência de conduzir e assessorar a organização onde trabalha sobre as alternativas, caminhos e o que deve ser feito para o desenvolvimento e inovação. O intraempreendedorismo é

caracterizado pelas ações de mudanças e otimização das organizações com um viés de valorização para os clientes e *stakeholders* (HASHIMOTO, 2006). Dornelas (2009) considera o comportamento das pessoas e grupos, na direção da renovação e inovação dentro das organizações como uma das características do intraempreendedorismo.

Daokui Li, Feng e Jiang (2014) destacam que, nesse ambiente dinâmico e competitivo, as organizações líderes para se manterem no mercado estão sempre buscando e se apoiando nos intraempreendedores como um potencial agente de mudança na busca por uma melhor revitalização e alta performance da empresa, por meio na inovação em produtos e processos. Assim, Zahra, Randerson e Fayolle (2013) destacam que os indivíduos intraempreendedores buscam nos ambientes corporativos desvendar novos caminhos e soluções para o aperfeiçoamento ou inovação dos produtos, projetos e processos organizacionais.

As competências possuem relação com o desejo de autorealização do intraempreendedor, perpassando pelo seu potencial de planejar e transformar ideias em resultados e oportunidades, transformar sua liberdade, incentivo e recursos do ambiente onde trabalha em inovações, dedicando-se arduamente em converter ideias em produtos (PINCHOT, 1989). Dessa forma, se transformar em um agente de mudanças no ambiente de trabalho depende do espaço criado para o exercício das ideias e criatividade, assim como da constante busca por crescimento e realização profissional e de carreira, que unidos podem culminar em excelentes resultados para as organizações e para a sociedade (PINCHOT, 1989).

Na aceleração da inovação dentro das empresas, não importa o nível hierárquico, o intraempreendedor é o agente estratégico de mudanças. Porque a base do empreendedor está diretamente ligada a sua capacidade inovadora, disposição a vivenciar emoções, riscos, relativo grau de dependência nas decisões e desenvolvimento das ideias (FILION, 2004). Viés que já era abordado por Pinchot (1989), ao destacar o intraempreendedor como um impulsionador do crescimento e expansão de uma organização, por meio da inovação, apresentando um comportamento diferenciado e vantajoso para as corporações no contexto competitivo.

Russell (1999) acrescenta que as inovações internas requerem ações diretas de funcionários motivados e são influenciadas pelas práticas organizacionais e características do ambiente empresarial. Para tanto, os indivíduos intraempreendedores não podem ser vistos como ameaças ao sistema e estruturas organizacionais. A visão de um intraempreendedor não é apenas quantitativa ou teórica, mas também demonstram um sentimento pelo negócio. Ele se como um participante ativo do sistema organizacional, e não como inimigo. Pode até, eventualmente, não cumprir regras preestabelecidas, mas, na maior parte do tempo, ele as segue e tem ciência da importância disso.

Dentre as características mais predominantes em pesquisas que tratam o tema destacam-se o comportamento inovativo, proativo e criativo, a capacidade de buscar e explorar oportunidades, iniciativa, independência e autoconfiança, desejo de crescimento e autorealização pessoal e profissional (PINCHOT, 1989; DORNELAS, 2003; HISRICH; PETERS, 2004; EMMENDOERFER; VALADARES; BALBI, 2008).

O desenvolvimento das características e competências intraempreendedoras dependem de um ambiente motivador, de organizações preocupadas e dedicadas com o crescimento e desenvolvimento de seus produtos e processos para o atendimento das expectativas dos clientes e mercado. Assim, o indivíduo só

consegue se realizar pessoal e profissionalmente no ambiente das organizações, a partir do momento em que é estimulado a desenvolver suas competências empreendedoras, tornando-se um empreendedor inserido no ambiente organizacional (HISRICH e PETERS, 2004).

3.2 Fatores Antecedentes do Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo está sedimentado no exercício da criatividade em prol da inovação dentro das empresas, pautado nas ações dos empreendedores dentro das organizações que se mostram comprometidos como se fossem seus proprietários (DORNELAS, 2003). Outras dimensões estruturais favoráveis ao intraempreendedorismo estão arraigadas no marketing, na base tecnológica, nos recursos disponíveis, nos investimentos e na equipe (PINCHOT, 1989).

Acrescenta Pinchot (1989), que a área do marketing consiste em um ambiente promissor ao intraempreendedor por possibilitar uma progressão rápida dos projetos e disseminação dos novos produtos. Assim, os aspectos importantes e que propiciam um ambiente de intraempreendedorismo estão sedimentados nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, em uma sólida base tecnológica, canalização de recursos para áreas relevantes, estimulação da estrutura de pessoal para a inovação.

No que tange a dimensão organizacional, Hashimoto (2006) destaca a necessidade de discussão sobre a autonomia ao intraempreendedor para que suas decisões sejam tomadas e suportadas pela alta administração. A equipe de gestores deve proporcionar um ambiente de condições favoráveis a inovação, uma delas é a liberdade de criação para alcançar os objetivos organizacionais (EMMENDOERFER, VALADARES e BALBI, 2008).

Nesse contexto, o desenvolvimento e apoio ao intraempreendedor se torna um novo potencial para que as organizações se desenvolvam, perpetuem, mantenham ou aumentem sua inserção e participação no mercado. Captar e desenvolver intraempreendedores se torna uma válvula de escape para que as empresas enfrentem a competitividade do mercado, em meio às incertezas e desafios postos pela dinâmica do ambiente em que estão inseridas. Para o desenvolvimento promissor dos negócios, principalmente em ambientes de incertezas, as organizações que se propõem a gerar e desenvolver intraempreendedores ou empreendedores corporativos se destacam frente àquelas que não conferem a devida importância para esse diferencial (VALADARES e EMMENDOERFER, 2009).

Pensar o desenvolvimento dos intraempreendedores proporciona benefícios para a organização e estimula o indivíduo a ir em busca dos objetivos organizacionais para o alcance de suas próprias metas individuais. Assim, esses colaboradores são incitados ao senso de responsabilidade, pelo ônus e bônus pela inovação do seu processo de trabalho e dos produtos (STONER e FREEMAN, 1994).

O intraempreendedorismo é estimulado pelo ambiente interno da organização, moldado pelo comportamento da gestão, estilo de gestão e orientação; transparência na comunicação, troca de ideias e conhecimentos; ambiente favorável e aberto a mudanças, ao aprendizado e implementação de novas ideias; estrutura organizacional flexível, informal com poucos níveis hierárquicos; estratégia de longo prazo; sistemas e práticas organizacionais que incentivam a criatividade e a inovação (GOOSEN et al., 2002).

O modo de gestão e orientação são as variáveis pertencentes ao ambiente organizacional que permitem uma modelagem do comportamento intraempreendedor. O estilo de gestão influencia o intraempreendedorismo por meio da criação de condições para que os funcionários promovam suas ideias, implementem melhorias, reconhecendo e recompensando suas ações, fornecendo os recursos e procedimentos operacionais adequados (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

O ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento do intraempreendedorismo passa necessariamente pela eficácia e transparência da comunicação, da fluidez das informações e compartilhamento do conhecimento. Embora, a qualidade e quantidade de informações e comunicação é que vão influenciar as ações inovadoras e intraempreendedoras (ZAHRA, 1991).

Dessa forma, a estrutura organizacional informal e os limites fluídos são características que contribuem para o melhor e mais fácil acesso às informações facilitando o intraempreendedorismo (BAUM E WALLY, 2003). Daft (2009) destaca a estrutura organizacional orgânica com um número reduzido de níveis hierárquicos que estimula o trabalho em equipe e interação mais próxima, proporciona maior flexibilidade, adaptabilidade e articulação mais aberta dentro das organizações. Acrescenta também que o ambiente propício à mudança representa uma cultura corporativa que estimula o compartilhamento do conhecimento, o aprendizado e o desenvolvimento da inovação.

Outra característica do ambiente organizacional propício ao intraempreendedorismo e inovação é a valorização das estratégias de longo prazo, o incentivo ao planejamento sistemático e a estratégia de administração de recursos, adaptação e foco de longo prazo são fatores estratégicos cruciais (Goosen et al., 2002), que aumentam a capacidade da organização de competir e ser competitiva (ZAHRA, 1993).

Nesse contexto há de se destacar o papel dos líderes como agentes facilitadores da inovação dos colaboradores de uma organização (ROSING, FRESE e BAUSCH, 2011). Os gestores diretos e líderes desempenham um relevante papel de suporte crítico e apoio na superação dos limites internos, assim como fornece um equilíbrio entre a rigidez dos procedimentos e a disponibilização de tempo e recursos suficientes para as experimentações em um nível de equipe (CHIABURU, LORINKOVA E VAN DYNE, 2013).

Shalley e Gilson (2004) notaram a importância de que o líder se empenhe para assegurar a estrutura de ambiente de trabalho empreendedor que propicie resultados criativos, para valorizar a importância da contribuição de cada intraempreendedor (Hülshager, Anderson e Salgado, 2009) apoiando as melhores e mais inovadoras ideias (ROSING et al., 2011).

Os líderes de equipes precisam atuar como facilitadores, de baixo para cima, nas iniciativas intraempreendedoras, quando a organização tende a encontrar dificuldades de gerenciar ativamente o intraempreendedorismo (PALANSKI e VOGELGESANG, 2011). Para Leroy, Palanski e Simons (2011) os líderes de equipes podem permitir a inovação, com o aumento do nível de autonomia e tomada de decisões que têm sobre suas equipes, estimulando as iniciativas individuais de seus liderados.

Os climas corporativos que apoiam o empreendedorismo devem fornecer sistemas de recompensa apropriada, suporte da alta gerência, metas explícitas e valores organizacionais apropriados, que sinalizam aos empregados que a ação do comportamento empreendedor é desejável (HORNSBY et al., 2009).

3.3 Inovação: conceitos e classificações

O termo inovação se desenvolveu durante a revolução industrial, no século XX. Já naquela época Schumpeter (1934) defende que o crescimento da economia estaria relacionado à reorganização de suas atividades, seja por meio da implantação de novas rotinas, seja pela readequação de processos já existentes ou pelo lançamento de novos produtos e serviços. O autor propôs o conceito da “destruição criativa”, onde afirma que para se construir algo novo é preciso desconstruir o que já existe.

Alguns autores se ocuparam de classificar os tipos de inovação. Hisrich, Peters e Shepherd (2012) consideram três tipos de inovação, sendo eles: inovação revolucionária, inovação tecnológica e inovação comum. O Quadro 2 mostra o conceito apontado pelos autores para estes três tipos de inovação e suas peculiaridades.

Quadro 2 – Tipos de inovação segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2012)

| Tipo de inovação | Características |
|-------------------------|---|
| Inovação revolucionária | <ul style="list-style-type: none">✓ É o tipo de inovação mais raro;✓ Geralmente possuem características exclusivas;✓ As futuras inovações são desenvolvidas a partir desta;✓ Deve ser protegida ao máximo pelo registro de patente;✓ Exemplos: Máquina a vapor, avião, relógio de pulso, computador, avião, automóvel, nanotecnologia, etc. |
| Inovação tecnológica | <ul style="list-style-type: none">✓ Ocorre mais frequentemente que a inovação tecnológica;✓ Não está no mesmo nível da descoberta e avanços científicos;✓ Também necessitam de proteção (patentes);✓ Exemplos: <i>notebooks</i>, <i>tablets</i>, <i>iphones</i>, relógios inteligentes, avião a jato e outros. |
| Inovação comum | <ul style="list-style-type: none">✓ Ocorre com maior frequência;✓ Geralmente estendem uma inovação tecnológica no intuito de gerar um apelo comercial diferente e mais eficaz;✓ Geralmente nascem de uma análise e demanda do mercado (<i>Market-pull</i>);✓ A pressão por oferta de tecnologia não afeta a sua criação (<i>technology-push</i>);✓ Exemplos: Alteração no formato de embalagens de produtos, alteração da disposição de produtos nas prateleiras, novos meios de distribuição, etc. |

Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd (2012)

O Manual Oslo (2018) define quatro tipos de inovações relacionadas às atividades das empresas, sendo elas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

De acordo com o Manual as inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Já as inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.

As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Já as inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo

mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Neste sentido, o tema inovação é comumente citado no meio acadêmico e empresarial para caracterizar uma novidade ou uma modificação em algo já existente (QUINELLO NICOLETTI, 2009). Hashimoto (2006) salienta que para ser considerada uma inovação, a mudança pode ser de grande ou pequena proporção. O importante é que a mesma seja positiva e provoque melhorias ou uma quebra de paradigma.

O espírito de inovação é considerado por Hisrich, Peters e Shepherd (2012) como um elemento-chave do intraempreendedorismo. Os autores também indicam que o aumento da competitividade entre as empresas dispersou a necessidade do desenvolvimento do intraempreendedorismo, assim como a necessidade de inovarem para se manter competitivas no mercado.

No próximo capítulo é abordada esta relação entre intraempreendedorismo, inovação e competitividade.

3.4 Intraempreendedorismo, Inovação e Competitividade

A inovação desempenha um relevante papel no desenvolvimento das organizações e da economia, ao estimular o rompimento do equilíbrio de um cenário estável, através dos indivíduos empreendedores que possuem a capacidade de articular e combinar recursos para oferecer bens e serviços que atendam a necessidade dos consumidores e do mercado (SCHUMPETER, 1934). A inovação também é vista como um fator que contribui para o desenvolvimento de um país, pois traz contribuições importantes ao seu crescimento econômico (CAMERON, 1996).

A capacidade de inovar é considerada determinante para a competitividade das organizações. Dessa maneira, faz-se necessário discutir, observar, e analisar o papel da inovação por meio do intraempreendedorismo no desenvolvimento e sucesso dos negócios (SCHUMPETER, 1934).

Com um papel essencial na concepção e manutenção da vantagem competitiva nas organizações, a inovação mostra-se uma relevante estratégia para revigorá-las (BESSANT et al, 2005). Tanto a inovação fechada, base das grandes empresas, que considerava como vantagem competitiva ter as pessoas mais inteligentes e os melhores recursos, supondo que uma descoberta ou desenvolvimento dava à empresa a vantagem de comercializar primeiro a inovação, e assim, ganhar o mercado (CHESBROUGH, 2003); Quanto a inovação aberta, área emergente que desenvolveu-se com a evolução dos meios de comunicação, a globalização, a necessidade de disseminação do conhecimento e um número maior de opções de investimento (DI PETTA, 2018); Todas são fundamentais para a sustentação da vantagem competitiva, e necessariamente perpassam pelo empreendedorismo e pelo intraempreendedorismo.

A inovação aberta se estende aos níveis intraorganizacional, extraorganizacional, interorganizacional, setor, sistemas regionais de inovação e sociedade. A relação entre a inovação aberta e o empreendedorismo também se dá em todos esses níveis e pode contribuir para que o empreendedor identifique as oportunidades em diferentes contextos e tipos de organizações (ABELLA, et al., 2018). Abella, et al. (2018) destacam que a inovação aberta tem relevantes implicações para o empreendedorismo em novos empreendimentos, assim como

para o intraempreendedorismo. Como ressaltam os autores, são poucos os estudos que estudam a relação entre o empreendedorismo e a inovação aberta.

Para se qualificar como uma estratégia que pudesse contribuir e estimular a inovação e lidar com as realidades competitivas dos mercados mundiais globalizados, o intraempreendedorismo passou por uma evolução nos últimos 40 anos (KURATKO et al., 2015). O intraempreendedorismo e a inovação passaram a andar juntos e não se limitam aos novos empreendimentos, mas constituem-se como processos dinâmicos e holísticos em que o comportamento dos colaboradores aliados aos fatores organizacionais favoráveis afetam o desenvolvimento das organizações (LECHNER E GUDMUNDSSON, 2014).

Desta maneira, as organizações que antes não valorizavam e reconheciam o intraempreendedorismo como algo bom para o seu desenvolvimento, passaram a adotar o empreendedorismo e a inovação para sobreviver, obter sucesso e manter-se competitiva nos mercados, que se mostram cada vez mais dinâmicos (URBAN e WOOD, 2015).

A inovação está intimamente ligada à capacidade do intraempreendedor de ser criativo e apresentar aquilo que o autor Boris Urban (2017) chama de “alerta de empreendedor”, que tem sido reconhecido como um componente crítico do processo de reconhecimento de oportunidades, onde os indivíduos neurologicamente identificam oportunidades de valor mais duradouro (ALVAREZ e BARNEY, 2014).

Para Valliere (2013) a identificação de oportunidades empreendedoras está baseada na estrutura cognitiva do empreendedor, que o permite identificar respostas rápidas aos desafios no ambiente. Assim, o espírito de intraempreendedorismo que permeia a organização é essencial para garantir um fluxo contínuo de inovação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo contribuir com o conhecimento sobre o tema intraempreendedorismo, por meio de uma revisão da literatura, abordando o desenvolvimento do conceito, suas características, os fatores que o circundam e também discutir a relação entre intraempreendedorismo e inovação e o impacto deles no desenvolvimento das organizações.

O termo intraempreendedorismo surgiu na década de 1980 por Pinchot (1985) para caracterizar os empreendedores inseridos no interior das organizações. Os intraempreendedores se diferenciam dos empreendedores e também dos demais funcionários que atuam nas organizações. Diferencia-se dos empreendedores em termos de contextos de atuação, sendo que o empreendedor tem o seu raio de atuação mais abrangente. Quanto aos funcionários tradicionais, o intraempreendedor se diferencia no modo de agir e pensar.

Entre outras características do intraempreendedor, destaca-se o comportamento inovativo, proativo e criativo, a capacidade de buscar e explorar oportunidades, iniciativa, independência e autoconfiança, desejo de crescimento e autorealização pessoal e profissional, além de disposição para assumir riscos de forma responsável.

O intraempreendedorismo é estimulado pelo ambiente interno da organização, moldado pelo comportamento da gestão, estilo de gestão e orientação; transparência na comunicação, troca de ideias e conhecimentos; ambiente favorável e aberto a mudanças, ao aprendizado e implementação de novas ideias; estrutura organizacional flexível, informal com poucos níveis hierárquicos; estratégia de longo prazo; sistemas e práticas organizacionais que incentivam a criatividade e a

inovação; recompensa apropriada, metas explícitas, apoio da alta gerência e valores organizacionais apropriados, que sinalizem aos empregados que a ação do comportamento empreendedor é desejável.

Conforme Lechner e Gudmundsson (2014), o intraempreendedorismo e inovação andam juntos e constituem-se como processos dinâmicos e holísticos em que o comportamento dos colaboradores, aliados aos fatores organizacionais favoráveis, afetam o desenvolvimento das organizações e a possibilidade de desenvolver a vantagem competitiva, não se limitando aos novos empreendimentos.

O intraempreendedorismo e a inovação são adotados pelas empresas na tentativa de sobreviver, obter sucesso e manterem-se competitivas nos mercados (URBAN e WOOD, 2015). Desta maneira percebe-se uma relação entre o intraempreendedorismo e inovação como fatores que podem proporcionar impactos positivos no desempenho das organizações e conseqüentemente na sua competitividade.

Este artigo contribui com a literatura sobre o intraempreendedorismo, demonstrando a importância do mesmo, aliado à inovação para o desenvolvimento organizacional. O estudo apresenta a limitação do pouco aprofundamento do tema. Para pesquisas futuras, indica-se a realização de pesquisas com maior aprofundamento do tema, pesquisas quantitativas que confirmem a relação entre intraempreendedorismo, inovação e o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABELLA, Alberto; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, Marta; DE-PABLOS-HEREDERO, Carmen. Information reuse in smart cities' ecosystems. **El profesional de la información**, v. 24, n. 6, p. 838-844, 2015.
- ALVAREZ, Sharon A.; BARNEY, Jay B. Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 159-184, 2014.
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.
- CHESBROUGH, Henry et al. Open innovation. 2003.
- CHIABURU, Dan S.; LORINKOVA, Natalia M.; VAN DYNE, Linn. Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 3, p. 291-333, 2013.
- CHURCHILL, Neil C. Research issues in entrepreneurship. **The state of the art of entrepreneurship**, p. 579-596, 1992.
- DAFT, Richard L.; DAFT, Richard L. **Principles of management**. South-Western, Cengage Learning india Pvt. Limited, 2009.
- DI PETTA, Arnaldo et al. Mineração de Patentes e Pequenas Empresas: Uma Revisão Sistemática da Literatura Sobre Oportunidades de Negócio Sob a Ótica da Inovação Aberta. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 170-200, 2018.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Elsevier Brasil, 2009.
- EISENBERGER, Robert; CAMERON, Judy. Efeitos prejudiciais da recompensa: realidade ou mito? **Psicólogo americano**, v. 51, n. 11, p. 1153, 1996.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes; BALBI, Renato Vieira. Esforços para a construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno: reflexões e perspectivas a partir de eventos da ANPAD (1997-2007). **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, v. 25, 2008.
- FILION, Louis Jacques. Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo. **III Encontro Internacional de Empreendedorismo**. Recife: IEL Instituto Euvaldo Lodi, 2004.
- GOOSEN, Christiaan Johannes et al. **Fator-chave intra-empreendedorismo: O desenvolvimento de um modelo de sistemas para facilitar a perpetuação do empreendedorismo na maior organização sul-africana**. 2002. Tese de Doutorado. Stellenbosch: Universidade de Stellenbosch.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. Saraiva, 2006.
- HISRICH, R. D.; PETER, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- HISRICH, R..D.; PETERS, M.P.; SHEPERD, D.A. *Entrepreneurship*. New York. McGraw-Hill/Irwin, 9. Ed. 2012.640 p.
- HORNSBY, Jeffrey S. et al. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 236-247, 2009.
- HÜLSHEGER, Ute R.; ANDERSON, Neil; SALGADO, Jesus F. Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. **Journal of Applied psychology**, v. 94, n. 5, p. 1128, 2009.

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

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; HAYTON, James. Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. **Small Business Economics**, v. 45, n. 2, p. 245-253, 2015.

LECHNER, Christian; GUDMUNDSSON, Sveinn Vidar. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 1, p. 36-60, 2014.

LEROY, Hannes; PALANSKI, Michael E.; SIMONS, Tony. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 255-264, 2012.

LI, David Daokui; FENG, Junxin; JIANG, Hongping. Institutional entrepreneurs. **American Economic Review**, v. 96, n. 2, p. 358-362, 2006.

MCCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva realização e progresso social**. Expressão e Cultura, 1972.

ORGANIZAÇÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, OCDE Gabinete Estatístico. Manual de Oslo Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Traduzido para FINEP**, v. 3, 2018.

PALANSKI, Michael E.; VOGELGESANG, Gretchen R. Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 28, n. 3, p. 259-269, 2011.

PINCHOT, Gifford. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur 1985.

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

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation**. Berrett-Koehler Publishers, 1999.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Inovação operacional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

ROBERT BAUM, J.; WALLY, Stefan. Strategic decision speed and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1107-1129, 2003.

ROSING, Kathrin; FRESE, Michael; BAUSCH, Andreas. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The leadership quarterly**, v. 22, n. 5, p. 956-974, 2011.

RUSSELL, Robert D. Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 65-84, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. Change and the Entrepreneur. **Essays of JA Schumpeter**, 1934.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHALLEY, Christina E.; GILSON, Lucy L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The leadership quarterly**, v. 15, n. 1, p. 33-53, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. D. Management. 5ª edição. 1994.

STOPFORD, John M.; BADEN-FULLER, Charles WF. Creating corporate entrepreneurship. **Strategic management journal**, v. 15, n. 7, p. 521-536, 1994.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation integrating technological, market and organizational change**. John Wiley and Sons Ltd, 2005.

URBAN, Boris; KUJINGA, Leanne. The institutional environment and social entrepreneurship intentions. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 4, p. 638-655, 2017.

URBAN, Boris; WOOD, Eric. The importance of opportunity recognition behaviour and motivators of employees when engaged in corporate entrepreneurship. **Journal of Business Economics and Management**, v. 16, n. 5, p. 980-994, 2015.

VALLIERE, Dave. Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 430-442, 2013.

ZAHRA, Shaker A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of business venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, Shaker A.; RANDERSON, Kathleen; FAYOLLE, Alain. Part I: The evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. **M@n@gement**, v. 16, n. 4, p. 362-380, 2013.