

## **CARACTERÍSTICAS DE UM INTRAEMPREENDEDOR DENTRO DE UMA EMPRESA PARA A SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO ATUAL**

***Allysson Moreira de Paiva<sup>1</sup>, Matheus Mota da Silva<sup>1</sup>, Luiz Carlos Carrasco<sup>2</sup>***

<sup>1</sup>Graduandos em Engenharia de produção pela FEPI – Centro Universitário de Itajubá-MG:  
paiva.allysson@gmail.com, Matheus-mota-silva@hotmail.com

<sup>2</sup>Especialista em Marketing e Especialista em Ciências Gerenciais:  
professorcarrasco@yahoo.com.br

**Resumo** - Este artigo apresenta o conceito de intraempreendedorismo como ferramenta para promover o crescimento e aumentar a competitividade no mercado. O objetivo desse trabalho é apresentar como intraempreendedorismo e suas características contribuem para ampliar os recursos para gerar inovação e proporcionar crescimento e vantagens competitivas para as organizações, mostrando sua importância como ferramenta para a sustentabilidade organizacional. Para isso, foram utilizados conceitos de autores específicos do assunto, buscando apresentar inicialmente o conceito de empreendedorismo, passando para o conceito de intraempreendedorismo e finalmente apresentar as características do intraempreendedor. Os resultados obtidos através desse levantamento bibliográfico demonstram que o intraempreendedorismo é um grande diferencial competitivo, pois é capaz de gerar vantagens competitivas permanentes através da geração constante de inovação.

**Palavras-chave:** intraempreendedor, empreendedorismo, capacidade de inovar e desenvolvimento.

**Área do Conhecimento:** Engenharias.

### **Introdução**

Foram levantadas as definições sobre intraempreendedorismo, de modo a aprofundar o conhecimento. Para Pinchot (2004), intraempreendedorismo é a prática de desenvolver um novo projeto dentro de uma organização existente para explorar novas oportunidades e criar valor econômico e de inovação. Segundo Antoncic e Hisrich (2001), o intraempreendedorismo é definido como o empreendedorismo dentro de uma organização existente.

Neste sentido o objetivo geral desse artigo é analisar quais as características marcantes do intraempreendedor como base de diferencial competitivo no mercado. Dentro deste contexto, decidiu-se especificar um pouco mais o tema e partir para a análise do intraempreendedor, por dois motivos. O primeiro deles por ser uma área específica do empreendedorismo e, por conseguinte, ter uma abrangência menor, facilitando o estudo e o entendimento; o segundo por existir pouco material bibliográfico, bem menos que sobre empreendedorismo propriamente dito. Por estes motivos, decidiu-se buscar na literatura existente algumas definições e teorias, tanto sobre empreendedorismo quanto as características do intraempreendedorismo, que vem a ser o tema principal da pesquisa.

O intraempreendedor e suas características podem ser de extrema utilidade para empresas que, por exemplo, desejam contratar pessoas cujas características estejam de acordo com o perfil de um intraempreendedor em potencial, ou seja, pessoas inovadoras, dinâmicas e criativas. Estas características são vitais para a sobrevivência no mercado atual.

Importante, também, dentro do contexto do intraempreendedor para aquela pessoa que deseja iniciar um projeto e não tem certeza se está preparado para tal, não sabe se possui as características intraempreendedoras necessárias para desenvolvê-lo. Além disso, caso não se sinta preparado e considere suas características insuficientes, pode identificar seus pontos fracos e buscar novos recursos (palestras, cursos, leituras) que possam enriquecê-los.

## Metodologia

O artigo foi fundamentado em pesquisas bibliográficas, tendo por base publicações de autores sobre o intraempreendedorismo e empreendedorismo. Os autores ampliam o conceito de intraempreendedorismo, definindo-os como um processo decorrente de uma empresa, como também características e atividades inovadoras como, por exemplo: afirma Roberta (2010):

- Historias e conceitos sobre empreendedorismo e intraempreendedor;
- Características do intraempreendedorismo profissional;
- A importância do intraempreendedor no mercado.

## Empreendedor

Mas o que vem a ser o “empreendedor”? Um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedor. É ele que, por meio de seus negócios, gera riqueza e bem-estar. É ele que gera empregos. O empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar frequentar cursos, tem-se a firme convicção de que elas podem ser desenvolvidas e lapidadas (Cunha; Ferla, 1997). Segundo Gerber (1996), o empreendedor é um grande estrategista, inovador, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; é criativo, lida com o desconhecido, imaginando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Shumpeter (1942) destacou as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos em uma maneira original, servem para promover o desenvolvimento e crescimento econômicos. Shapero (1977) considera o empreendedor como sendo alguém decidido, que toma iniciativa de reunir recursos de maneira inovadora, gerando uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto. Para Amit, Glosten e Muller (1993), os criadores de empresas são os empreendedores que perseguem o benefício, trabalham individualmente ou coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um ambiente incerto. Para Cole (1978), em sua definição clássica, define o empreendedor como sendo alguém que decide começar, manter ou ampliar uma unidade de negócio que visa o lucro.

Bruce (1976) propôs uma maior extensão da palavra “empreendedor” para incluir indivíduos envolvidos em organizações já existentes, ao descrever o empreendedor como sendo qualquer pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa, quer essa pessoa assuma todo o controle ou todo o risco. Segundo Ray (1993), a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo em uma nova empresa. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e a vigor do negócio são também os do empreendedor. Contudo não estão faltando oportunidades em empresas, o que falta é uma melhor condução da carreira, como um negócio. Pode-se redesenhar a carreira em curso na empresa onde trabalha ou até mesmo abrir um negócio próprio, tornando-se um empreendedor ou intraempreendedor – no caso específico deste trabalho (SOUZA, 2000).

## Intraempreendedor

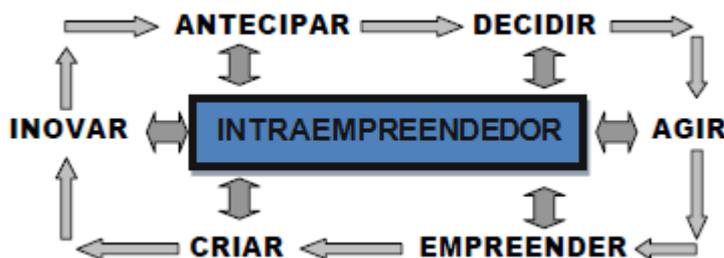
Este tipo de colaborador tem um nome: intraempreendedor. O colaborador intraempreendedor é aquele que pratica o empreendedorismo dentro dos limites na organização, ou seja, aquela pessoa que tem a visão de analisar cenários, usar a criatividade e inovar, sempre pensando em fazer a empresa vender mais, ganhar mais e reduzir custos. “É uma pessoa que pensa na organização na qual trabalha como se fosse seu próprio negócio e demonstra resiliência quando situações adversas acontecem”, afirma Bortotto (2011), psicóloga e especialista em recursos humanos.

Portanto, A inovação trazida pelo intraempreendedorismo é a chave para a vantagem competitiva definitiva. Porém para que esta inovação aconteça, precisasse de um elemento fundamental: o intraempreendedor. O intraempreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa (HASHIMOTO, 2006).

Segundo Hashimoto (2006) a motivação que move o intraempreendedor está diretamente relacionada com a liberdade de fazer o que se quer o prazer de conduzir seus próprios projetos e a dedicação com que empenha todo seu ser nesses projetos, refletem elementos ainda mais contundentes do segredo do sucesso das redes intraempreendedoras nas organizações. Pode-se afirmar que são muitas as situações que motivam o intraempreendedor. Hashimoto (2006), sugere que o calor da necessidade, a crise e a urgência, a cultura da excelência e a liberdade para a ação, são situações que despertam a ação dos intraempreendedores. Quando se fala em calor da necessidade, entende-se que a necessidade é o que mobiliza as pessoas a inventar, mudar, melhorar e empreender. As organizações inovadoras conseguem transmitir esse calor a todos os níveis da organização. A crise e a urgência são as geradoras da necessidade. O senso de urgência faz com que as coisas aconteçam. A cultura da excelência prega que a inovação tem espaço em qualquer lugar da organização. Crescer e prosperar exige que cada funcionário faça alguma coisa melhor a cada dia. E finalmente a liberdade para a ação, que traduz que sem liberdade o intraempreendedor não consegue transformar suas ideias em realizações.

## Ciclo do Intraempreendedor

Figura 1 - Ciclo do intraempreendedor.



Fonte: Leite (1999).

O Intraempreendedor está sempre criando, inovando, antecipando ações e consequências, tomando decisões, agindo e empreendendo, tudo de uma forma cíclica e ininterrupta, mesmo não ocorrendo necessariamente nessa ordem. O empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que é capaz e tem necessidade de desenvolver novos projetos, além de assumir a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de forma que o empreendimento alcance sucesso (AZEVEDO, 1994).

De acordo com Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do intraempreendedor pode ser entendida considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como está em sua mente. Através do quadro 1 ele compara e contrasta as características do intraempreendedor com empreendedores e gerentes tradicionais das organizações.

Quadro 1 - Quem é o Intraempreendedor?

	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores Tradicionais</b>	<b>Intraempreendedores</b>
<b>Motivos Principais</b>	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e auto motivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e auto motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
<b>Ação Delegada</b>	Supervisão e relatórios consomem a maior parte da energia. Põe a “mão na massa”.	Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
<b>Coragem e Destino</b>	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
<b>Risco</b>	Cuidadoso. Gosta de riscos moderados.	Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
<b>Status</b>	Importa-se com símbolos de status (escritório no canto, etc.).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.
<b>Decisões Concordadas com aqueles no poder.</b>	Adia decisões até sentir o que o chefe quer. Segue sua visão particular.	Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um <i>executor</i> .
<b>A Quem Serve</b>	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989).

Como se percebe, verificando o quadro 1, o conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa: “... é que o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais” (DORNELAS, 2003).

### Características Do Intraempreendedor

A especialista do Pensando Grande (2012) separou as principais características desses empreendedores, que podem fazer a diferença para a evolução de uma empresa:

- Ter capacidade de analisar cenários;
- Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação;
- Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos;
- Agir como “dono” do negócio;
- Demonstrar resiliência quando situações adversas acontecem;
- Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los;
- Tomar decisões;
- Trabalhar com autonomia;
- Agir com certa inquietude, sempre procurando melhorar e descobrir oportunidades;

### Conclusão

Cada vez mais, a importância de uma gestão empreendedora nas organizações é percebida e aceita. Sem as características do intraempreendedor, não só no discurso como também na prática, não há como as empresas sustentarem-se no mercado, bem como manter a credibilidade, os resultados financeiros e o nível de satisfação dos stakeholders e clientes. A dinâmica intraempreendedora sempre foi considerada como uma via que favorece o desenvolvimento de novos produtos, de novas maneiras, tecnologias e para conquistar novos mercados. Com o passar dos anos, os recursos às atividades intraempreendedoras faz-se sentir cada vez mais indispensável para estimular o processo de inovação em todas as atividades e funções de gestão nas organizações. A maioria das pesquisas em empreendedorismo e intraempreendedorismo consideram, no entanto que este objetivo das empresas com funcionários intraempreendedores está longe de ter sido atingido, mas numerosos esforços convergem para esta direção, onde mais empresa optaram por funcionários intraempreendedores. Tentamos dar conta destes esforços e chamar a atenção para o fato de que para estimular o intraempreendedorismo nas organizações, é ao mesmo tempo necessário instaurar um contexto organizacional e analisar quais as características marcantes do intraempreendedor como base de diferencial competitivo no mercado para desenvolver um novo projeto dentro de uma organização existente para explorar novas oportunidades e criar valor econômico e de inovação no mercado atual. Encerra-se esse artigo com o quadro 2 que mostra as características do perfil intraempreendedor para empresas a partir de varias contribuições de autores e que isto possibilite identifica-los para obtenção de melhores resultado organizacionais.

Quadro 2 – Perfil intraempreendedor.

<b>Trabalhar com autonomia.</b>	<b>Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação.</b>
Ter capacidade de analisar cenários.	Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos.
Agir como “dono” do negócio.	Demonstrar resiliência quando situações adversas acontecem.
Tomar decisões	Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los
Agir com certa inquietude, sempre procurando melhorar e descobrir oportunidades.	Ser auto-confiante e demonstrar paixão pelo trabalho.

Fonte: Próprio autor.

## Referências

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation Journal of Business Venturing, EUA v. 16, p. 495-527, 2001.

AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Challenges to theory development in entrepreneurship research, Journal of Management Studie 30(5), 815-834, 1993.

AZEVEDO, João H. Como iniciar uma empresa de sucesso, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1994.

BORTOTTO, Cíntia. O papel do líder coach nas empresas. Disponível em: <http://www.dgabc.com.br/Columnists/Posts/56/6206/o-papel-do-lider-coach-nas-empresas.aspx>. Acessado: 28/12/2011.

COLE, David W.. O octogono da gerencia financeira; um modelo para o planejamento analise e controle de entidades. Rio de Janeiro: CBPE 1978.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. Iniciando seu Próprio Negócio Instituto de Estudos Avançados, Florianópolis, 1997.

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

GERBER, Michael E. O Mito Empreendedor. Editora Saraiva - 1ª edição, 1996.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEITE, Emanuel F. Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras Universidade Católica de Pernambuco - Anais Iº Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC 1999.

PENSANDO GRANDE, O conceito de intraempreendedorismo. 2012. Disponível em: <http://www.pensandogrande.com.br/o-conceito-de-intraempreendedorismo-que-pode-ajudar-a-sua-empresa-a-vender-mais/>

PINCHOT, G. PELLMAN R. Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINCHOT, G. Intraempreendedorism : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New-York: Harper & Row, 1989.

ROBERTA, Manfron De Paula. Departamento de Administração de Empresas, Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre, Univás 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, pesquisa feita através do site [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acesso no mês de junho de 2016.

SOUZA, César. Reinvente sua carreira como um negócio Intermanagers. Internet: <http://www.intermanagers.com.br>, junho 2000.

SHAPERO, A. The role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less -Than National Level, US Departmente of Commerce, January, 1977.

SHUMPETER, J. Theories of Economic Development, Cambridge, MA, 1942.