

AVALIAÇÃO DE INTRAEMPREENDEDORISMO EM UMA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO

Emerson Lima

Prof^a. Ms. Andrea Cristina Marin

Prof. Ms. Caio Flávio Stettiner

Resumo:

Este artigo tem por objetivo avaliar o nível de cultura intraempreendedora de uma organização familiar em seu departamento financeiro no setor de tesouraria, líder no segmento de distribuição de autopeças de reposição. Pretende-se expor os seus pontos fortes e fracos para análise e sugestão de melhorias. Para realização da pesquisa, foi aplicada a metodologia testada e desenvolvida por HARTMAN (2006), fundamentada em oito indicadores de intraempreendedorismo apresentados por autores da área. Os resultados obtidos revelam que a ferramenta é precisa ao levantar os pontos fortes e fracos da organização em relação sua atuação para promoção do intraempreendedorismo, possibilitando aos gestores uma análise crítica para aprimoramento de alguns dos pontos levantados para potencializar os indicadores e melhorar a percepção perante os colaboradores.

Palavras-Chave: Intraempreendedorismo; Inovação; Organização.

Introdução

De acordo com um artigo publicado no Estadão por CHIARA (2016), só no ano de 2015 foram fechadas quase dois milhões de empresas no Brasil, esse número engloba empresas de todos os portes e setores da economia, outra informação publicada pelo site UOL (2016) afirma que de acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de cada dez novas empresas criadas, seis fecham antes de completar cinco anos de existência, isso ocorre principalmente por variados problemas dentro e fora da organização.

Este artigo visa retratar a realidade das organizações que buscam inovar para se manter ativas no mercado através de seus colaboradores pelo intraempreendedorismo, que tem como definição o empreendedor dentro da organização, termo utilizado e difundido principalmente por Gifford Pinchot III (1987), professor e especialista em gerenciamento da inovação. (CORT et al, 2010, p. 2)

O entendimento de quanto o direcionamento estratégico dos processos é importante para alcançar o ambiente de intraempreendedorismo no dia-a-dia sempre foi uma questão que despertou o interesse do pesquisador, pois este assunto depara-se com o cenário atual das organizações tradicionais, principalmente as organizações de origem familiar, ou de segmentos tradicionais com grandes dificuldades de gestão, pois estes mesmos segmentos não conseguem ser claros quanto aos seus objetivos para os funcionários em todos os níveis hierárquicos em como praticar o intraempreendedorismo.

De acordo com MAXIMIANO (1992), o papel das organizações sempre foi destacado na sociedade em combinar um esforço individual para realização de outros propósitos de ordem coletiva, portanto, fazer-se entender aos colaboradores possibilita à organização obter grandes resultados.

Já a inovação por assim dizer, aparece como uma forma de manter essas organizações competitivas, pois os objetivos são cada vez mais abrangentes, as competições entre a necessidade do cliente e a oferta estão cada vez mais acirradas,

e assim sendo, inovar dentro da empresa se torna uma questão de sobrevivência segundo afirmação de CALIA et al (2007).

Um dos pontos de maior relevância ao se considerar a inovação dentro das organizações é o aprimoramento dos seus resultados financeiros, de modo a permitir melhorias de processo e demais avanços em pontos estratégicos. (CUNHA, REGO, CUNHA E CABRAL-CARDOSO, 2006).

Portanto, de acordo com SOBRAL e PECI (2008), todo o processo de inovação deve obrigatoriamente passar pela área financeira, garantindo uma forma eficaz de captação e utilização de recursos financeiros, assim sendo, facilitando o alcance de objetivos organizacionais, facilitando a implantação de melhorias e propiciando o bom andamento do ambiente organizacional para novos projetos em qualquer departamento, ainda que, a área financeira não seja diretamente ligada com a atividade principal da organização.

Desta forma, o objetivo deste artigo é de analisar um estudo de caso de uma organização familiar, líder da indústria automotiva de distribuição de autopeças de reposição no segmento de *aftermarketing*, dentro do departamento financeiro, verificando-se o entendimento e avaliação do nível de intraempreendedorismo do setor de tesouraria da organização. O segmento de *aftermarketing* corresponde de acordo com o artigo do site "Pitstop", a distribuição de peças de reposição para o mercado independente, ou seja, que não se enquadra na concessionária, local que o consumidor faz serviços enquanto o veículo está na garantia da fabricante.

Os pontos de avaliação para este estudo serão as práticas de promoção e incentivo ao empreendedorismo interno e qual o nível de cultura intraempreendedora que o setor financeiro dessa organização possui.

A metodologia escolhida para este estudo de caso foi do tipo estado da arte com destaque para os pensamentos e teorias de CUNHA e SANTOS (2006), que discorre sobre redes de inovação com a estrutura de relacionamentos interpessoais, SOBRAL e PECI (2008) elevam a gestão da administração sob as ferramentas e as atividades aplicadas na gestão estratégica e financeira.

PORTER (1989) e suas ideias relacionadas com a vantagem competitiva, HOYER e MACINNIS (2011) elevam os pensamentos sobre o ambiente micro e macro na percepção do comportamento do consumidor, VERGA e SILVA (2014) que apresentam concepções históricas acerca do empreendedorismo, HISRICH e PETERS (2009) apresentam o processo empreendedor, o papel e influencia no desenvolvimento econômico. PINCHOT III (1987) e a introdução do empreendedorismo interno como estímulo para resolução de problemas nas empresas, e HARTMAN (2006) que traz como teoria a possibilidade de avaliação do nível de cultura intraempreendedora sob a ótica de alguns indicadores.

Essa metodologia permitiu levantar os requisitos necessários para identificar e analisar uma cultura empreendedora na organização através de concepções levantadas por esses autores.

REVISÃO DA LITERATURA E CONCEITOS

- **Organizações**

Como já mencionado, a organização continua desempenhando seu papel através de objetivos, porém o ambiente em que a organização se encontra e suas relações com os clientes tiveram transformações profundas ao longo dos anos, a escassez de recursos disponíveis faz com que cada vez mais agentes inovadores surjam pelas organizações tradicionais, novas organizações ou pela sociedade de acordo com HOYER e MACINNIS (2011).

Schumpeter defendia que o impulso fundamental que mantém o motor capitalista em movimento surge através de novos bens de consumo, novos métodos de produção e também novos mercados, estas inovações contribuem para o desenvolvimento econômico de uma sociedade.

“O processo de desenvolvimento econômico é entendido como um fenômeno qualitativamente novo e não o mero crescimento derivado do aumento da população e da riqueza. As inovações visam principalmente criar novas necessidades de consumo. A composição dos gastos dos trabalhadores não permanece constante ao longo do tempo, pois reflete novos hábitos e

necessidades derivadas da oferta de novos produtos e serviços.”
(TIGRE, 2014, p. 42)

Apesar de se estabelecer a ligação da organização com o impulso capitalista, o empreendedorismo surge como um elo entre a sobrevivência das organizações, o surgimento desses novos bens, produtos e mercados, e também a responsabilidade de se haver o desenvolvimento econômico, os autores HISRICH e PETERS (2009, p36) estabelecem que entre os papéis do empreendedor estão envolvidos a construção de mudanças na estrutura do negócio e também na sociedade, de modo que além do crescimento da produção, que também tenha maior riqueza gerada e distribuída entre os agentes envolvidos (clientes, colaboradores, empresários e sociedade) de forma satisfatória e com menor desigualdade.

Portanto, ao longo dos anos e com maior frequência surgiram organizações que de acordo com CARNEIRO (2013, p. 4), estão buscando inovar em seus produtos e processos, por meio de profissionais e líderes capazes de trabalhar com novas tecnologias e desenvolvimento de práticas intraempreendedoras, aspectos fundamentais para o sucesso das organizações atuais.

- **Intraempreendedorismo**

O termo intraempreendedorismo, de acordo com CARNEIRO (2013, p. 16), teve sua origem nos estudos de Gifford Pinchot III e Elizabeth S. Pinchot em 1978, em um artigo publicado pela *Schooll for Entrepreneurs* em Nova York, EUA.

PINCHOT III (1987) afirmou em suas análises que os intraempreendedores, do conceito intraempreendedorismo, termo português de *Intrapreneur*, conhecido também como empreendedor interno, são aqueles que, a partir de uma ideia, e recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa em que trabalham, fazem de tudo para que o produto se transforme em um case de sucesso, seja em uma simples atividade e/ou processo, seja no core business da organização.

Para os autores HISRICH e PETERS (2009) o termo intraempreendedorismo também chamado por empreendedorismo corporativo tem como sua concepção similar.

“Empreendedorismo corporativo é um meio de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos em uma organização que acham que algo possa ser feito de forma diferente e melhor.” (HISRICH e PETERS, 2009, p. 90)

Portanto, a busca pela novidade pode ser feita dentro das organizações com os mesmos funcionários, colaboradores. Essas inovações podem ser aplicações de desenvolvimento de novos produtos, e também novos métodos e procedimentos de produção. (HISRICH e PETERS, 2009).

O intraempreendedorismo pode ocorrer em qualquer departamento da organização, e inclusive com qualquer colaborador, desde que exista o apoio da alta administração, que protege o colaborador e estabelece de maneira delegada recursos e autonomia para tomada de decisões táticas na estrutura. (SOBRAL e PECL, 2008).

Os colaboradores devem estar inseridos em uma cultura que traduza de maneira eficaz a garantia que as ideias dos colaboradores serão ouvidas e trabalhadas com os recursos e informações disponíveis, CORT et al (2010, p. 04) enfatiza que a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo com clima e cultura organizacional adequados potencializa esse perfil nos colaboradores naturalmente.

- **O intraempreendedorismo e a vantagem competitiva**

Com o surgimento do intraempreendedorismo, o perfil do colaborador moderno sofreu uma mudança drástica de acordo com CARNEIRO (2013, p. 19-20), ele passou a ter a mentalidade de um empresário, como se fosse o dono da empresa, ele se torna um agente em busca de novas melhorias para os serviços, produtos e processos, antecipando-se às necessidades da organização.

Um novo produto ou serviço rompe com os padrões de consumo existentes, HOYER e MACINNIS (2011, p.362) define que a inovação é um produto, serviço, um atributo ou uma ideia que os consumidores percebem como novo, logo sendo, a organização precisa ser bem clara quanto as suas necessidades perante os seus

colaboradores para suas estratégias e processos estarem de acordo com a busca de melhoria que os gestores trabalharão com sua equipe.

Esse é o cenário que se encontram as organizações, a busca contínua pelo diferencial competitivo faz com que cada vez mais se invista em recursos humanos para garantir os melhores talentos para aprimorar processos. (LOPES et al, 2006).

Portanto, uma organização que consiga inserir no dia-a-dia em seus colaboradores esse espírito empreendedor, poderá além de manter colaboradores com grande potencial crescimento e desenvolvimento, ainda poderá ter retorno tangível com novos produtos e projetos, que poderão trazer a vantagem competitiva sustentável para a organização. De acordo com CORT et al (2010), as empresas que adotarem uma cultura intraempreendedora estarão investindo no seu próprio sucesso perante seu mercado de atuação.

De acordo com CIPOLLA e GIMBA (2009), levando-se em consideração os pensamentos de PORTER (1985), a formulação da estratégia desde o seu princípio visa a busca incessante pela vantagem competitiva, não somente para combater a concorrência e as influencias externas, mas também toda a influência interna à pressão, que pode surgir entre setores, departamentos e até entre pessoas.

Assim sendo, pode-se concluir que o processo de implantação da cultura intraempreendedora está associado com a construção de vantagem competitiva sustentável conforme afirma PORTER (1985), a vantagem competitiva é um valor construído no planejamento estratégico, permitindo a criação e uso das melhores práticas de processo produtivo e criativo, trazendo como consequência, redução de custos, eficiência operacional e principalmente o valor percebido pelo cliente, assim podendo ou não ser considerado uma inovação.

Ao afirmar que a vantagem competitiva deve ser percebida ou reconhecida pelo cliente, o autor HOYER (2011, p.373) esclarece como funciona essa percepção:

O valor de uma inovação para os consumidores é afetado por sua vantagem relativa percebida, isto é, o grau que oferece vantagens superiores àquelas dos produtos existentes. Algo novo oferece uma vantagem relativa se puderem ajudar os

consumidores a evitar riscos, satisfazer suas necessidades, resolver problemas ou atingir seus objetivos – critérios que afetam as decisões de adoção destes.

Portanto, as organizações precisam criar processos e implementar uma cultura na sua estrutura que enfatiza a importância do empreendedorismo em suas atividades, de modo que os colaboradores precisem pensar e agir como empreendedores. (DORNELAS, 2003)

- **Os indicadores da Cultura Intraempreendedora de Hartman (2006)**

DORNELAS (2003) afirma que muitas organizações sofrem uma grande dificuldade em deixar sua estrutura tradicional de administrar para incentivar pessoas a empreender nas atividades do dia-a-dia, além disso, é muito complicado saber mensurar se o ambiente propiciado aos colaboradores é favorável para o intraempreendedorismo.

Um artigo da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, elaborados por LOPES, GASPAR, HARTMAN, SILVA e REIS, influenciados pelos indicadores do clima para inovação de PINCHOT e PELLMAN (2004), conseguiram validar um estudo que permite avaliar o nível de cultura intraempreendedora de uma organização através de oito indicadores: comunicação, processo decisório, incentivos/motivação, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle/mensuração.

A abordagem de cada um desses indicadores segundo HARTMAN (2006) são fundamentais para entender a estrutura estabelecida pela organização e também uma análise crítica da cultura intraempreendedora existente, cada indicador apresenta uma característica que essencialmente contribui para um ambiente favorável ao intraempreendedorismo.

Comunicação

Esse indicador está focado de acordo com CORT et al (2010, p. 08) em verificar como esta sendo divulgado o planejamento, objetivos e metas entre os colaboradores, e como isso é disseminado.

KOTLER (1998) alerta para a importância de uma comunicação efetiva, que ela cria um senso de responsabilidade para o colaborador de sua posição, além de evitar

que haja desvio de informação e dados, qualificando de forma positiva as atividades e processos.

Processo decisório

Aqui neste indicador, o objetivo é entender se a organização através dos gestores está focada em decisões programadas ou não, além da abrangência dessas ações, SALES (2009) em seu artigo destaca que decisões programadas geralmente são repetitivas, rotineiras e não precisam de intervenção do decisor, ou seja, o nível de comprometimento da gestão ao incentivar a inovação corporativa é a visão de longo prazo, o foco do gestor é determinado pela percepção dos colaboradores nesse quesito.

Incentivos/motivação

O artigo de CORT et al (2010) destaca que para garantir uma cultura intraempreendedora sustentável, um plano de incentivo aos colaboradores é essencial para satisfação contínua de geração de inovação.

SOBRAL e PECI (2009, p. 207-208) destacam que a motivação é o esforço realizado pelo colaborador para o alcance das metas organizacionais, condicionado pela capacidade de que esses esforços satisfazem, além dos objetivos da organização, alguma necessidade individual.

A organização não entrega motivação, mas ela pode providenciar um ambiente favorável que faça com que o colaborador se sinta à vontade para colocar em prática suas ideias, os autores também afirmam que os indivíduos se esforçam como consequência do desconforto e da tensão criadas por uma necessidade não satisfeita.

Recompensas

Ao final de qualquer inovação, ainda que mínima, é necessário um reconhecimento por parte de sua equipe e da organização, PINCHOT e PELLMAN (2004) afirmam que além da recompensa financeira, psicológica ou social, é recomendável que as pessoas que iniciaram e implantaram o projeto continue trabalhando nos projetos, esse processo de aprendizagem aprimora a gestão e toda a equipe.

Autonomia

As pessoas querem a responsabilidade para o desenvolvimento na organização, HISRICH e PETERS (2007, p. 90) afirmam que as pessoas além dessa autonomia para realização, eles acreditam fortemente no seu talento e desejam criar algo pessoal, como um legado, e uma maior liberdade em seu ambiente de trabalho, sendo com maior acesso a recursos, ou até acesso a informações relevantes para os objetivos organizacionais.

Liderança

Segundo HISRICH e PETERS (2007, p. 84), a grande maioria dos empreendedores confirma que possuem mentores, essas pessoas geralmente são especialistas no ramo de atuação, eles atuam como conselheiros e também protetores do colaborador, contribuem significativamente no processo de inovação e é alguém com quem o empreendedor pode contar para compartilhar fracassos e sucessos.

A liderança caminha em conjunto com a motivação, de acordo com SOBRAL e PECCI (2009, p. 216), a liderança é o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos colaboradores da organização, fazendo-os a buscar e atingir os objetivos organizacionais.

Equipes

Esse indicador visualiza o grau de cooperação entre a equipe de trabalho quanto a novos projetos, os autores HISRICH e PETERS (2009, p. 84) elevam a importância dessas relações conforme sua obra:

“(...) é importante reconhecer que a atividade empreendedora está incorporada nas redes de relacionamento interpessoais. Essas redes são definidas por um grupo de atores (pessoas físicas e organizações) e por um grupo de elos entre eles e oferecem às pessoas acesso a diversos recursos necessários para se obter resultados empreendedores.”

Controle/mensuração

Depois que os projetos foram executados, é necessário certificar de que os novos processos, produtos e serviços estão atendendo adequadamente conforme planejamento e também que o colaborador seja devidamente recompensado pela proposta, PINCHOT e PELLMAN (2004) estabelecem que essas inovações devam ser constantemente monitoradas e controladas para garantir a motivação de todos os envolvidos para novos projetos.

O controle possui duas atribuições básicas de acordo com SOBRAL e PECI (2009, p.232), a primeira é monitorar as atividades, de forma a verificar se estão sendo cumpridas conforme planejados, e a segunda é de medida corretiva, de forma gradual são tomadas decisões no andamento do projeto para correção sempre que verificados desvios significativos.

Métodos

Para realização do estudo, foi feita uma coleta de dados quantitativos através de um questionário baseado no modelo usado por HARTMAN (2006), composto por vinte e cinco itens, realizada com todos os colaboradores do setor financeiro na área de tesouraria da organização. Foram cinco colaboradores do setor de tesouraria da empresa pesquisada, e também o gestor da área, com o objetivo de avaliar o nível da

cultura intraempreendedora no setor, permitindo uma análise sobre a importância da cultura intraempreendedora para o desenvolvimento econômico.

Após a realização do questionário e coletados os dados, tabularam-se os resultados em planilhas Microsoft Excel, gerando as análises com gráficos e os conceitos dos autores mencionados no estudo.

Pesquisa

A análise dos resultados obtidos pode ser escalonada, chegando-se a três níveis de cultura intraempreendedora:

- Organização pouco intraempreendedora
- Organização mediamente intraempreendedora
- Organização intraempreendedora

Cada questão realizada possui cinco respostas, na qual o colaborador deve escolher uma resposta, isso gera uma pontuação de 0 a 10 para cada questão, com isso, caso todas as respostas tenham sido consideradas S, equivalente a “sempre”, por exemplo, será atingida a pontuação máxima de 250 pontos, conforme o quadro abaixo essa empresa será qualificada com o nível mais elevado de intraempreendedorismo.

Portanto, a natureza da pesquisa realizada é exploratória, pois se tem como objetivo de acordo com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”:

“A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).” (UFRGS, 2009, p. 35)

A amostra utilizada para o estudo foi realizada por conveniência, de acordo com o site “Anhembi”, se refere à escolha realizada considerando particularidades do grupo em estudo e também pelo conhecido despendido do pesquisador sobre o assunto investigado.

CORT et al (2010) afirma a doutrina de LIMA (2004):

“(…) a amostragem não-probabilística por conveniência, cujos elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador (pessoas que estão ao seu alcance, dispostas a responder um questionário, por exemplo).” (LIMA, 2004, p. 83).

HARTMAN (2006) ao criar a pesquisa e certificar da importância dos aspectos culturais das organizações, ele optou por criar uma margem de segurança de 5% para os intervalos de pontuação para classificação dos níveis de cultura intraempreendedora, LOPES et al (2006, p. 57) apresenta essa pontuação por nível com a margem de segurança inclusa conforme abaixo:

TABELA 1 – Classificação por pontuação

NÍVEL		PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO COM MARGEM DE SEGURANÇA DE 5%
1	Pouco Intraempreendedora	0 a 100 pontos	0 a 95 pontos
2	Mediamente intraempreendedora	101 a 199 pontos	96 a 189 pontos
3	Intraempreendedora	200 a 250 pontos	190 a 250 pontos

Fonte: LOPES et al (2006, p.57).

Resultados Obtidos

Por questões de ética profissional, não serão identificados os nomes e cargos dos colaboradores da organização do estudo de caso.

Conforme devidamente verificado, os colaboradores do setor, incluindo o gestor responderam todo o questionário, e o quadro abaixo mostra resumidamente as respostas dos colaboradores e a composição da pontuação:

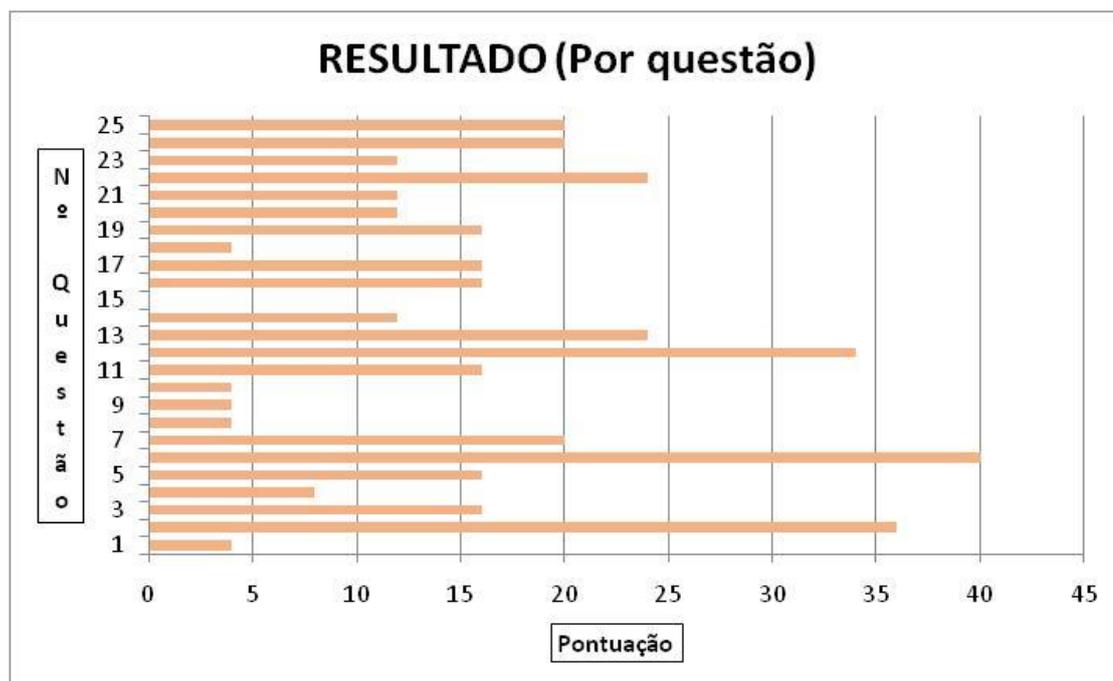
Tabela 2 – Avaliação da cultura empreendedora da tesouraria da organização

AVALIAÇÃO DA CULTURA EMPREENDEDORA					
Nº DE COLABORADORES					6
RESPOSTAS					PONTOS
S	F	R	N	NS	
1,67	30,67	32,67	0,00	0,00	65,00
Classificação da média da amostra dos colaboradores (Tesouraria)					
POUCO INTRAEMPREENDEDORA					

Fonte: elaboração própria

Portanto o quadro mostra que o nível de intraempreendedorismo do setor financeiro na área de tesouraria é baixa ou pouco intraempreendedora sob análise dos colaboradores, alguns itens podem ser destacados para chegar-se a essa conclusão.

Gráfico 1 – Avaliação por questão da amostra da empresa



Fonte: Elaboração própria

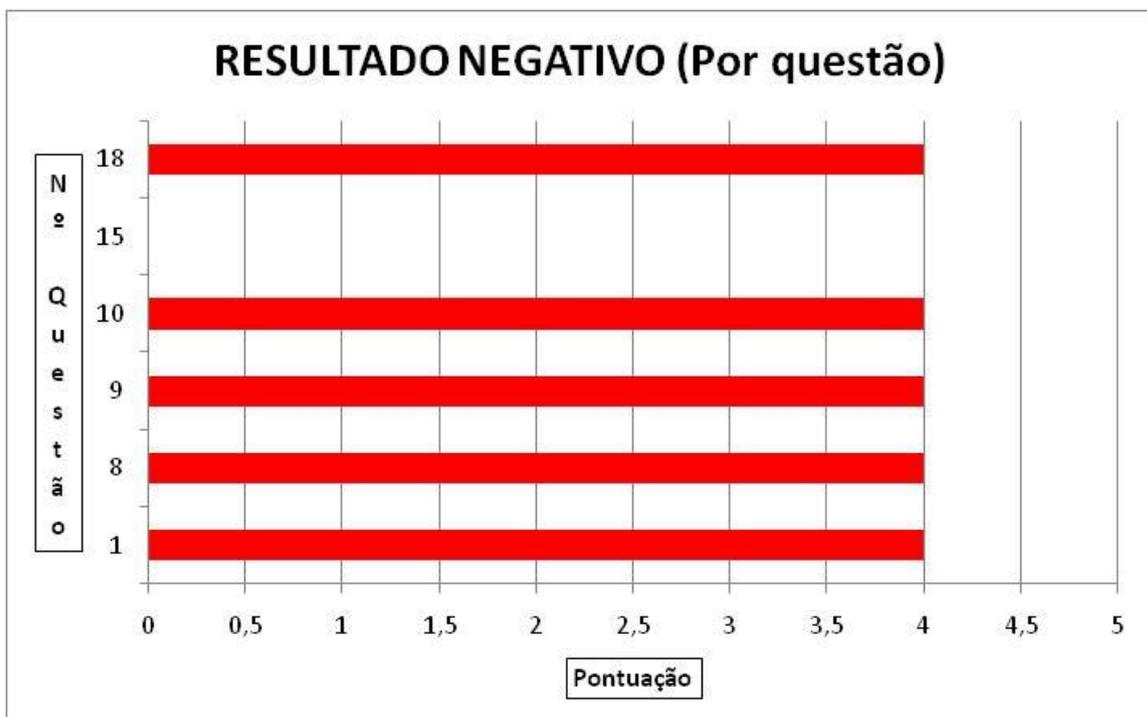
O primeiro aspecto relaciona-se com os baixos índices de resposta correspondente a F, frequentemente, e S, “sempre”, destacando-se a resposta R, “raramente”, como a de maior índice, com 32,67.

Se analisar individualmente as respostas, somente dois colaboradores tiveram o resultado final como “mediamente intraempreendedora”, inclusive com alguns itens dos demais colaboradores mostrando um nível elevado de NS, “não sabe”, o que comprova a tese levantada por Maximiano de que um colaborador que não entende o objetivo da organização, não consegue produzir resultados satisfatórios, por isso, ele precisa estar envolvido na dinâmica e nas mudanças da organização, e a organização é a única responsável por não conseguir traduzir de maneira clara esses objetivos.

Análise Pontos Negativos

Para uma análise melhor aplicada foi-se preciso verificar as questões com menor índice de pontuação e entender quais as características que evidenciam essa situação na organização, segue abaixo as seis respostas com menor pontuação:

Gráfico 2 – Avaliação por questão de pior pontuação da amostra da empresa



Fonte: Elaboração Própria

Se observar o quadro acima, a questão 15 apresentou a menor pontuação, zerada, essa questão está relacionada ao indicador “Recompensas” conforme o seguinte: “A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas”.

PORTER (2009, p. 75) afirma que uma cadeia de valor de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, e esses elos fazem com que uma atividade de um setor afete de maneira positiva ou negativa o custo ou a eficácia de outras atividades do mesmo setor ou de outros, portanto qualquer nova ideia implantada, a mesma poderá fazer alguma diferença, seja diretamente no setor, ou em algum outro departamento, e os colaboradores precisam ser reconhecidos por isso, seja a mudança grande ou pequena. O colaborador que tem a consciência de que nunca existe uma recompensa, poderá não corroborar com aprimoramento de atividades, e também existirá sempre a pré-indisposição em novos projetos.

Uma das questões que tiveram menor pontuação é a questão 18, esta relacionada ao indicador “autonomia”, os demais itens menos pontuados são do indicador “incentivos/motivação”, contendo três das quatro questões feitas nesse item. Isso ratifica o principal fator de um baixo nível de intraempreendedorismo na empresa estudada, apresentam-se á baixo por ordem numérica essas questões, já que a pontuação atribuída em igualdade, quatro pontos cada:

- Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias? (questão 8)
- Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado? (questão 9)
- Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso? (questão 10)
- Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior? (questão 18)

SOBRAL e PECI (2009, p. 212) afirmam que na teoria da expectativa, teoria elaborada e associada a Victor Vroom trata-se do esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado desempenho depende de sua expectativa em relação ao

resultado que essa entrega e/ou lhe dará, ou seja, a pessoa sempre vai ponderar se a recompensa vale o esforço alocado.

Os autores afirmam também que essa influencia ocorre de fatores individuais e ambientais, portanto, pode-se ratificar com o resultado do questionário que o elo entre o que a organização pode oferecer aos colaboradores pelos projetos e novas ideias e o que o cada um, individuo, pode oferecer estão fracos, esse laço poderá distanciar a organização de um ambiente favorável para a promoção e incentivo à inovação.

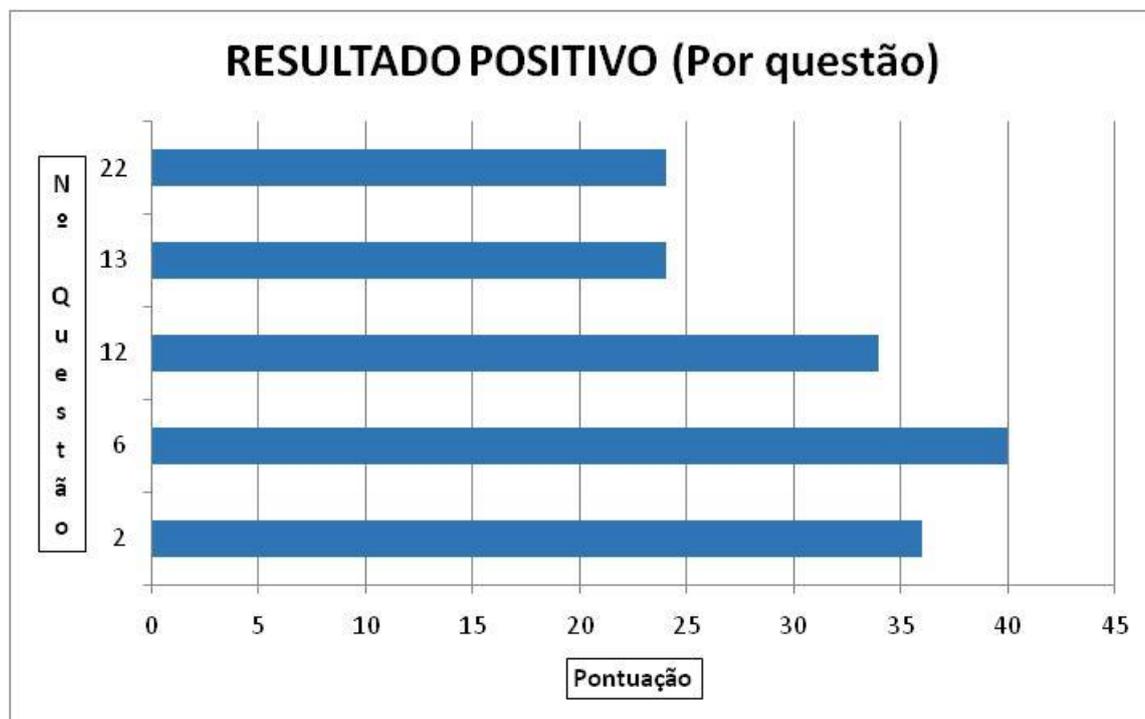
Pode-se afirmar que dentre as diversas expectativas criadas pelos colaboradores ao elaborar e desenvolver novas ideias podem ser: uma promoção, um bônus, um elogio, e até reações de inveja de outros departamentos como forma de reconhecer seu grande projeto.

Se a organização não conseguir atender essa expectativa criada pelo colaborador, ele passará a não ter um desempenho satisfatório no processo criativo e também nas atividades do dia-a-dia, SOBRAL e PECI (2009, p. 213) também destacam a importância da organização desenvolver programas de treinamento adequados para os funcionários, esses elementos são importantes na garantia do alcance das metas organizacionais.

Análise Pontos Positivos

Existem alguns destaques apontados no questionário pelos colaboradores em que houve uma participação da organização e que precisa ser verificado, abaixo se apresentam em ordem numérica as questões com maior pontuação:

Gráfico 3 – Avaliação por questão de melhor pontuação da amostra da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Ao verificar o quadro acima, a questão 6 apresentou a maior pontuação e pode-se entender que seja o ponto forte da empresa em relação à cultura intraempreendedora, que está no indicador “processo decisório”, conforme a seguinte questão: “A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas?”

Este requisito é muito importante para garantir aos colaboradores a segurança na tomada de decisão, e as responsabilidades e atribuições em cada departamento, SOBRAL e PECI (2009, p. 100) os gestores têm de calcular e gerir os riscos e as probabilidades que acompanham suas decisões, portanto, toda potencial ideia e novos projetos, precisam estar alinhados com as diretrizes que regem a empresa, e com o conhecimento dos colaboradores de maneira adequada a essas políticas, faz com que esse colaborador otimize o desenvolvimento de sua ideia alinhado com as necessidades da organização, direcionando e filtrando efetivamente o que vale a pena seguir adiante.

Outra questão com uma pontuação satisfatória está no indicador “Comunicação”, a questão 2, com a seguinte descrição: “O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado?”

SOBRAL e PECI (2009, p. 298) afirmam que empresas que não sejam orientadas para a satisfação das necessidades de seus clientes estão fadadas aos fracassos, portanto, é imperativo que os colaboradores entendam a importância que se deve ao cliente, assim ele vai focar seus esforços na criação e manutenção de processos que ajudem na experiência do cliente, os colaboradores do estudo de caso sabem que suas atividades interferem no resultado final de forma indireta, porém eles buscam em seus projetos facilitar a obtenção de seus produtos, seja através do crédito, e também por campanhas de vendas.

As questões 12 e 13 estão relacionadas com o indicador “recompensa” e podem ser entendidas como pontos fortes do estudo aplicado, seguem abaixo as descrições:

- Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo? (questão 12)
- As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas? (questão 13)

Essas características podem revelar que a organização compreende e aceita algumas propostas de novas ideias, e que o responsável pelo projeto continua trabalhando nele após a conclusão, isso faz com que se garanta a efetividade dessas ideias em sua projeção inicial, e contribui para que o colaborador valide a ideia elaborada.

Outra questão que pode ser considerado ponto forte da organização estudada é relacionada com o indicador “equipes”, descrita conforme o seguinte: “as pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (comunidade)?”.

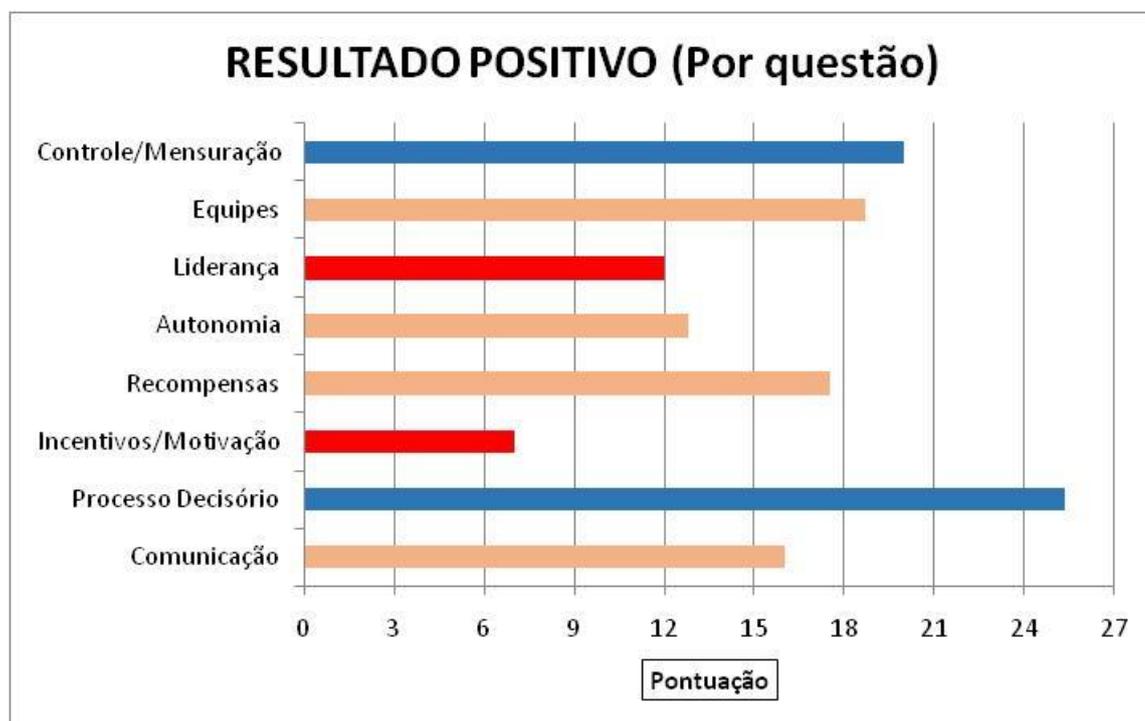
Existe uma integração da organização em determinadas áreas e isso contribui no levantamento de necessidades que poderão ser resolvidas ao longo do tempo com novos projetos.

Análise da média dos indicadores

Depois de analisar os pontos fortes e fracos e um resumo do resultado final, também se foi verificado as atribuições em cada indicador do nível de cultura intraempreendedora entre as amostras analisadas.

Para se analisar o desempenho dos indicadores de maneira adequada, foi feito a média simples de cada indicador dividido pelo número de questões, pois alguns indicadores apresentam uma quantidade menor de questões, o quadro destaca todos os resultados obtidos:

Gráfico 4 – Avaliação por indicadores da amostra da empresa



Fonte: elaboração própria

Vale destacar que os itens em vermelho foram os que tiveram a menor média de pontuação por questão, e os itens em azul tiveram a maior média de pontos por questão.

Portanto, ao considerar a análise por indicador, têm-se como as menores pontuações, os indicadores de “incentivos/motivação” e “liderança”, que se relaciona de maneira clara com os pontos fracos já citados, que é a falta de percepção quanto

às recompensas ao desenvolver projetos novos, e a falta de reconhecimento da organização com aprimoramento de ideias, ainda que seja aceito novas ideias, a organização precisa apoiar o colaborador do início ao fim, mesmo que o projeto fracasse, o colaborador precisa se sentir seguro e protegido pelos seus gestores, assim como SOBRAL e PECI (2009, p.216) afirmaram, a liderança anda em conjunto com a motivação dos colaboradores. A organização precisará refletir esses pontos se quiser promover e incentivar nos colaboradores um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo.

No mesmo gráfico, foi possível perceber que os indicadores “processo decisório” e “controle/mensuração” são os que apresentaram a maior pontuação no estudo realizado com os colaboradores, os indicadores estão relacionados com os pontos fortes já destacados no texto anterior, pois se trata da questão burocrática que os colaboradores enfrentam ao idealizar um projeto para sua atividade, e incorporar uma política clara com diretrizes definidas auxiliam o colaborador em busca de melhorias.

O indicador “controle/mensuração” permite o colaborador visualizar através dos seus gestores se o projeto está sendo monitorado e os resultados obtidos são positivos ou não, esse *feedback* é importante para o colaborador saber se atingiu ou não as expectativas da empresa, apesar de ser a segunda maior pontuação média por questão com 20 pontos, os resultados em geral foi muito abaixo da expectativa para uma organização que se espera trabalhar ou exercer um ambiente intraempreendedor.

Mesmo que haja um destaque para o indicador “processo decisório” tanto como ponto forte, quanto por nível de destaque da organização, um ponto curioso na análise dos resultados está na questão 7, conforme descrito a seguir: “a empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética?”

Nessa pergunta, a metade dos colaboradores respondeu “não sabe”, o que evidencia uma grande preocupação, já que a organização deve ser bem clara quanto aos programas de responsabilidade social, ambiental e de ética. Essas questões de acordo com SOBRAL e PECI (2009, p. 78) transmitem os valores, a visão e a missão da organização em atitudes, normas e influencia no comportamento dos colaboradores, pois os fazem se sentir parte de boas atitudes, ações e programas, e

se isso não ocorre de maneira devida, será muito complicado permitir um ambiente voltado para inovação.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo principal fazer um levantamento em uma organização tradicional familiar sobre a prática e promoção ao intraempreendedorismo, efetuada através da metodologia de HARTMAN (2006) para validar o nível de cultura empreendedora da organização no setor financeiro.

Pode-se dizer que a aplicação e análise da metodologia de HARTMAN (2006) trouxeram importantes conclusões a respeito do nível de cultura intraempreendedora da organização estudada, com elementos de melhoria em alguns indicadores, e também pontos positivos que podem ser aperfeiçoados.

Os resultados mostraram que a organização pode ser classificada como “pouco intraempreendedora”, o que mostra que existem alguns aspectos para aperfeiçoamento: incentivo, motivação, recompensa, e autonomia.

Todos esses fatores podem ser trabalhados junto aos colaboradores, isso poderá partir da alta administração e pode ser mais bem esclarecido e integrado a estratégia.

Tal resultado chama a atenção para o alto índice de falta de percepção pelos colaboradores de um reconhecimento da organização em detrimento das iniciativas e projetos elaborados, o que se mostra bem grave e urgência algumas medidas a serem tomadas.

Portanto, sugere-se a organização verificar o gráfico 2 para evidenciar os pontos fracos e elaborar um plano de ação específico no setor estudado, e periodicamente aplicar a metodologia de HARTMAN (2006) aos colaboradores do setor e também em outros departamentos, para identificar se houve melhorias/evolução e também outros pontos para manter-se um controle e monitoramento em busca de um nível satisfatório e favorável aos colaboradores para a inovação.

Este fato está de acordo com a opinião de PORTER (1999, p. 50) em que o constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para obtenção de rentabilidade superior.

Desse modo, entende-se que os responsáveis pela promoção e incentivo a inovação na organização não estão verificando os objetivos e ambições pessoais dos colaboradores, e não conseguem elevar o ambiente para um patamar maior de criação com mais dinamismo, para que haja um maior aprimoramento de ideias no setor e que os colaboradores estejam orientados a essas iniciativas.

Um resumo que traduz a busca pelo aperfeiçoamento nas organizações está nas palavras do empreendedor renascentista Leonardo da Vinci, “a simplicidade é o último grau de sofisticação”.

Por questões de ética profissional, não serão identificados os nomes e cargos dos colaboradores da organização do estudo de caso.

Bibliografia

ANHEMBI. Teoria das amostragens. Portal Anhembi Ead. Disponível em: <<http://www2.anhembi.br/html/ead01/metodologia-pesquisa-cientifica-sequencial/lu02/lo2/index.htm>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

CALIA R.C., CARMO M., FAÇANHA, S.L.O. MOURA, G.L. (2007). Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. Revista de Administração de Empresas. v.7 n.1, Art. 5.

CARNEIRO, José G. Said Pierre. Intraempreendedorismo: conceitos & práticas para construção de organizações inovadoras. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

CIPOLLA, Fábio. GIMBA, Rogério. Vantagem Competitiva: revisitando as ideias de Michael Porter. Site Administradores Seção Artigos. 14 dezembro 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

COELHO, José Ricardo Roriz. Porque empresas inovadoras crescem mais? Site Valor Econômico. 01 novembro 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/sites/default/files/apresentacao_fiesp_-_roriz.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2017.

CORT, Danieli B. Dala et al. O intraempreendedorismo como base para a geração de conhecimento e inovação tecnológica: uma avaliação na indústria de alimentos. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 12 Out. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_838_16520.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2017.

CHIARA, Márcia de. 1,8 milhão de empresas fecharam em 2015. Site Estadão Seção Economia. 10 maio 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C. , CABRAL-CARDOSO, C. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 5ª Ed. Lisboa: RH: Editora, 2006.

DORNELAS, José C. Assis. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

HARTMAN, Adriane. Avaliação da cultura-intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica do Paraná, 2006.

HISRICH, R. e PETERS, M. Empreendedorismo. 7º ed., L. B. Ribeiro (trad.), Bookman, Artmed Editora, S.A., São Paulo, 2009.

HOYER, Wayne D., MACINNIS, Deborah J. Comportamento do consumidor. 5ª ed. (tradução EZ2 translate). São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, P. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

LANDSTRÖM, H., & Lohrke, F. (2010). *Historical foundations of entrepreneurship research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.

LOPES, Steve et al. Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 52-68, abr. 2014. ISSN 1645-4464. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/20769>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à administração. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1987.

PINCHOT, G. e PELLMAN, R. Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Campus, Rio de Janeiro, 2004.

PITSTOP. Cenário e Mercado. Site Rede Pitstop. Disponível em: <<http://www.pitstop.com.br/rede-pitstop/cenario-e-mercado.html>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SALES, RAFAELA. O processo decisório das organizações. Portal administração. 01 março 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

SCHUMPETER, J. A. *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil: relatório 2016. Portal SEBRAE. 01 outubro 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil: relatório apresentação 2016. Portal SEBRAE. 01 outubro 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

SOBRAL, Filipe. PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. 1º ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

UOL. De cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos, aponta IBGE. Site UOL Seção Economia. 14 setembro 2016. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

VERGA, E., SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.