

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC
CAMPUS DE VIDEIRA
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MOISÉS DE OLIVEIRA KRAIESKI

**INTRAEMPREENDEDORISMO: ANÁLISE E PROPOSTAS PARA INCENTIVO EM
EMPRESA DO MEIO OESTE DE SC**

**VIDEIRA, SC
2017**

MOISÉS DE OLIVEIRA KRAIESKI

**INTRAEMPREENDEDORISMO: ANÁLISE E PROPOSTAS PARA INCENTIVO EM
EMPRESA DO MEIO OESTE DE SC**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado á UNOESC, como parte
dos requisitos para obtenção do grau
de especialista em Engenharia de
Produção.**

Orientador: Ms. Ildo Fabris

**VIDEIRA, SC
2017**

FOLHA DE APROVAÇÃO

MOISÉS DE OLIVEIRA KRAIESKI

INTRAEMPREENDEDORISMO: ANÁLISE E PROPOSTAS PARA INCENTIVO EM EMPRESA DO MEIO OESTE DE SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á
UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção
do grau de especialista em Engenharia de
Produção.

Aprovado em ____ / ____ / ____

ILDO FABRIS

Prof.: Avaliador: Ildo Fabris

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e de minha família.

A minha família, que me proporcionou todo o suporte necessário para que pudesse chegar onde estou.

A minha noiva Ana Paula que sempre esteve ao meu lado não importando se os momentos eram de alegria ou mais delicados e caminhando junto na realização dos nossos sonhos.

Aos mestres, que contribuíram para aumentar nosso conhecimento e nossa visão de futuro.

Ao meu amigo Anderson Barbosa que aceitou o desafio em iniciar esta especialização e me auxiliou durante este período.

Aos demais colegas de classe, com quem troquei experiências, conhecimentos e bons momentos que serão lembrados para o resto da vida.

A empresa Sincol que sempre acreditou e investiu no meu potencial.

A todas as pessoas que influenciam na construção da minha caminhada.

À Universidade Unoesc que busca formar profissionais de qualidade e mais preocupados com a sociedade.

RESUMO

Para alcançar um bom lugar no mercado, as empresas, independentemente de seu porte, precisam obter diferencial, algo que a destaque das demais. Para isso nenhuma ideia pode ser descartada e essas opiniões podem vir qualquer lugar. Geralmente quem inicia um novo negócio, ou mesmo aquele que já o tem a muito tempo é um empreendedor. Se uma única pessoa empreendedora já consegue sucesso, somente com suas atitudes, imagina se ele der a oportunidade a seus colaboradores. Este conceito de expor o lado empreendedor dentro de seu local de trabalho é definido como intraempreendedorismo. Os colaboradores que tem este incentivo por parte da organização se sentem à vontade para colocar suas ideias e trabalham para melhorar o desenvolvimento da empresa, buscando novas soluções todos os dias. Este pode ser o grande diferencial de uma empresa e consequentemente o motivo de seu sucesso. Assim com este trabalho tem-se com objetivo principal analisar como o intraempreendedorismo está sendo aproveitado e incentivado na organização. Para atingir este objetivo em primeiro momento se resgatará conceitos sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo utilizando-se de livros, revistas e internet. Posteriormente se buscará dados referentes a empresa cedente. De posse dessas informações se fará uma análise do comportamento da mesma referente ao tema e se dará orientações para se aproveitar com melhor ênfase esta oportunidade, constituindo uma fonte de consulta para a própria empresa, empresários, sociedade e demais interessados no desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Oportunidade. Incentivo.

ABSTRACT

To reach a good place in the market, companies, regardless of their size, need to get differential, something that stands out from the others. For this no idea can be discarded and these opinions can come from anywhere. Usually those who start a new business, or even one that already has a long time is an entrepreneur. If a single entrepreneurial person is already successful, just with his attitudes, imagine if he gives the opportunity to his collaborators. This concept of exposing the entrepreneurial side within your workplace is defined as intra-entrepreneurship. Employees who have this incentive from the organization feel free to put their ideas and work to improve the development of the company, seeking new solutions every day. This can be the great differential of a company and consequently the reason for its success. Thus with this work we have with main objective to analyze how intrapreneurship is being used and encouraged in the organization. In order to achieve this goal, in the first instance, it will rescue concepts about entrepreneurship and intra-entrepreneurship using books, magazines and the internet. Subsequently we will look for data referring to the transferring company. In the possession of this information an analysis of the behavior of the same regarding the subject will be given and guidance will be given to take advantage of this opportunity with greater emphasis, constituting a source of consultation for the company itself, businessmen, society and other interested in the development of intrapreneurship in organizations .

Keywords: Entrepreneurship. Intrapreneurship. Opportunity. Incentive.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	7
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo geral	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	11
2.1.1 Empreendedor	13
2.1.2 Intraempreendedorismo	15
2.1.3 Importância do intraempreendedorismo nas empresas	17
3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	24
3.1 HISTORICO DA EMPRESA ANALISADA	24
3.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR NA EMPRESA ANALISADA ...	25
3.3 ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA VALORIZAÇÃO DO INTRAEMPREENDEDORISMO	28
4 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma das principais alavancas do desenvolvimento e conseqüentemente o intraempreendedorismo, que é o empreendedorismo dentro das organizações também tem grande influência para o crescimento nas empresas.

Neste capítulo será explanado a apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Empreendedor é uma pessoa com uma visão diferente das demais, geralmente tem características que o destacam com novas ideias e iniciativa ao realizar projetos. Por isso quem inicia novos negócios geralmente é chamado empreendedor, pois traz algo totalmente novo ou renova o conceito de uma ideia que já existe.

Usualmente os empreendedores tem uma ideia, uma aspiração, mas diferentemente das demais pessoas eles buscam concretizá-la. Assim traçam metas e não deixam que nenhuma barreira seja motivo para desistir e buscam meios de contornar qualquer que seja a situação para alcançar o que foi almejado.

Esses empreendedores não necessariamente abrem empresas, muitos destes trabalham em organizações e levam este conceito para dentro delas. Assim buscam inovar no desenvolvimento dos processos em que atuam o que pode significar um grande ganho para a empresa. Porém muitas vezes, elas não têm liberdade para manifestar seu lado empreendedor e acabam reprimindo suas ideias e muitas vezes acabam trocando de emprego por não se sentirem estimuladas neste quesito.

Com isso é importante que as empresas saibam reconhecer este perfil de colaborador e após encontrá-lo, possam despertar e incentivar este lado empreendedor, lapidar, retê-lo e a partir disto ter a oportunidade de se beneficiar das suas ideias, facilitando o alcance de seus objetivos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma a análise do incentivo ao intraempreendedorismo na empresa do Meio Oeste de SC pode auxiliar no desenvolvimento da mesma?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o propor incentivos do intraempreendedorismo em Empresa do Meio Oeste de SC.

1.3.2 Objetivos específicos

Elaborar o embasamento teórico sobre intraempreendedorismo;

Buscar dados sobre o incentivo do intraempreendedorismo dentro da organização;

Analisar as informações obtidas, elaborar diagnóstico e apresentar propostas de melhoria.

1.4 JUSTIFICATIVA

O intraempreendedorismo, se bem aproveitado, pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica de negócios para alavancar o desenvolvimento e aumentar a competitividade das empresas. Este processo pode ocorrer em qualquer empresa independente do seu porte, e pode trazer ideias inovadoras para todos os setores.

Por isso pretende-se verificar a que ponto este quesito pode e tem influenciado nas mudanças e decisões dentro das organizações.

Sabe-se que a prática de incentivar o lado intraempreendedor ainda é muito recente e grande parte das organizações não tem conhecimento dos benefícios que podem ser gerados, por isso, muitas vezes não se esforçam para despertar este lado empreendedor nos colaboradores. Por sua vez, os colaboradores não têm iniciativa de propor soluções sem algum incentivo. Com este estudo, além da análise do cenário intraempreendedor, pretende-se também disponibilizar orientações que serão úteis a empresários, futuros empresários e demais interessados na expectativa de desenvolvimento das empresas do meio oeste de Santa Catarina.

De tal modo o estudo justifica-se pelo fato de o intraempreendedorismo ser uma ferramenta direta do processo empresarial podendo trazer grandes resultados não somente para as organizações, mas como para o colaborador.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Análise e Interpretação dos Dados; 4. Conclusão; e 5. Referências.

O capítulo da introdução descreve-se a apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivo geral e específico bem como a justificativa do projeto.

No segundo capítulo serão apresentadas referências de diversos autores sobre o assunto em questão como embasamento teórico.

O terceiro estará a análise e interpretação dos dados da empresa com as propostas para incentivo na empresa.

No quarto capítulo se dará a conclusão sobre o trabalho.

As referências serão apresentadas no capítulo 5, descrevendo as fontes consultadas para a realização da pesquisa.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A realização do presente trabalho se deu através de pesquisas bibliográficas, descritivas e exploratórias. Foram buscadas informações em livros e internet sobre o assunto abordado.

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar aos problemas que são propostos” (GIL, 2002, p. 17).

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinadas população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

“A pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *web sites* etc.” (SANTOS, 2000, p. 26).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

“O empreendedorismo é caracterizado pela capacidade de criação, foco e resultados. A criação advém do sonho ou da imagem mental materializada na crença”. (COZER, 2016)

Empreendedorismo significa empreender, resolver um problema ou situação complicada. É um termo muito usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos. Empreender é também agregar valor, saber identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. (MONTENEGRO, 2016).

Segundo Baggio, Baggio (2014, p.1) “O vocábulo é derivado da palavra *imprehendere*, do latim, tendo o seu correspondente, “empreender”, surgido na língua portuguesa século XV”.

“Em quase todas as definições sobre empreendedor há um consenso, um padrão de comportamento típico: tomar decisão, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, aceitar o risco ou o fracasso”. (SHAPERO apud HISRICH, 2004).

Em qualquer definição de empreendedorismo encontra-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa, para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de maneira criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive, aceitando, dessa maneira, assumir riscos e a possibilidade de fracassar. (SANTOS; ACOSTA, 2011, p. 106).

Conforme Bessant e Tidd (2009, p.60):

A criatividade é a criação e a comunicação de novas conexões importantes que nos permitem pensar em muitas possibilidades, experimentar formas variadas e utilizar diferentes pontos de vista; que nos permitem pensar em novas e incomuns; e que nos leva a gerar e selecionar alternativas. Essas novas conexões e possibilidades devem resultar em algo valioso para o indivíduo e o grupo, para a empresa ou sociedade.

“[...] a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes”. (DORNELAS, 2008, p.06).

“Com as mudanças no mundo, mais pessoas encontram espaço para serem empreendedoras”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.21).

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. (DORNELAS, 2005, p.26).

“O ensino da administração era voltado a este foco: formar profissionais para administrar grandes empresas e não para criar empresas”. (DORNELAS, 2008, p.06).

Segundo Dornelas (2008), o crescimento da utilização do termo intraempreendedorismo no mundo influenciou:

[...] um grupo de pesquisadores a organizar, em 1997, o projeto GEM – Global Entrepreneurship Monitor, uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico. [...]. O número de países participantes do GEM cresceu de 10, em 1999 para mais de 30, em 2000, chegando a 42, em 2007.

“Economistas e especialistas americanos são unânimes em dizer que a resposta para a saída da crise continua sendo a mesma: estimular e desenvolver o empreendedorismo em todos os níveis”. (DORNELAS, 2008, p.09).

“[...] é a quebra de um paradigma cultural de não valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído este país e gerado riquezas, sendo eles os grandes empreendedores, que dificilmente são reconhecidos e admirados. Pelo contrário, muitas vezes são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. (DORNELAS, 2008, p.13).

“O estímulo da cultura empreendedora passa, ainda, pela indução de comportamentos favoráveis a inovação, à introdução de melhorias nos processos, produtos e serviços, bem como pela aceleração do processo de modernização para

a promoção do desenvolvimento econômico”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.02).

“De sua contribuição emerge também a inovação de produtos, serviços processos, métodos, técnicas e tecnologias”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.03).

2.1.1 Empreendedor

“A palavra empreendedor é derivada da palavra francesa *entrepeneur*, que foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista irlandês Richard Cantillon para designar o ‘indivíduo que assumia riscos’”. (ALFREDO, 2016).

Quanto ao empreendedor, pode ser considerado aquela pessoa que é capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em uma empresa viável, é aquele que não fica esperando que os outros venham resolver seus problemas, pois ele gosta de começar as coisas, de ter iniciativa, capacidade para resolver qualquer problema, além disso, sente-se motivado com o que faz. (SANTOS; ACOSTA, 2011, p. 86)

“As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes 'perar tais problemas’”. (CHIAVENATO, 2008, p.8).

Várias são as características associadas ao perfil empreendedor:

[..] não existe pessoa alguma que possua todas essas características. O que existe é uma pessoa dotada das características mais apropriadas para um determinado momento e lugar. O empreendedor surge em um contexto situacional, no qual suas habilidades são evidenciadas, de forma que as pessoas possam presenciá-las e associá-las a sua imagem. (HASHIMOTO, 2006, p.07).

“[...] o empreendedor é o homem que faz as novas coisas acontecerem”. (SHUMPETER, 1934, apud FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.25).

Cada pessoa tem sua maneira particular de observar uma mesma situação, dessa maneira, o que pode ser interessante para um, pode não ser para outro. É preciso também que os empreendedores estejam preparados para lidar com diferentes situações, que por sua vez estarão em constantes mudanças (SANTOS; ACOSTA, 2011, p. 165).

“Por te criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal-estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado”. (CHIAVENATO, 2008, p.07).

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A Shumpeter, **é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista**, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. (DEGEN, 1989, p.01, grifo do autor).

“[...] a convicção de que um indivíduo não nasce empreendedor, mas, sim, se torna um; munidos de formação e informação adequadas, os potenciais empreendedores entenderão melhor os desafios a que estão sujeitos, contribuindo para a maior probabilidade de sucesso do empreendimento”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.16)

Para Chiavenato (2007):

Existem três características básicas para um empreendedor. Sendo elas: Necessidade de realização: Uma necessidade pessoal, o que o diferencia dos outros; Disposição para assumir riscos: Riscos financeiros e de demais ordens assumidas ao iniciar o próprio negócio; Autoconfiança: Segurança ao sentir que pode enfrentar os desafios e problemas.

“Empreendedores são tipicamente motivados por uma grande necessidade de conquista (o chamado “*nAch*” – *need for achievement*), em vez de um desenho como de se ter sucesso”. (BESSANT; TIDD, 2009, p.290).

“[...] ser criativo no trabalho não é o mesmo que ter um trabalho criativo. Atividades tipicamente criativas incluem *design*, desenvolvimento e propaganda. ”. (BESSANT e TIDD, 2009, p.60).

“[...] a criatividade na maioria das partes das empresas, é essencialmente centrada em uma escolha individual entre a rotina e a novidade”. (BESSANT; TIDD, 2009, p.60).

Tipicamente, um empreendedor:

- Busca, apaixonadamente, identificar novas oportunidades e formas de lucrar com a mudança e a ruptura.

- Persegue as oportunidades com disciplina e concentra-se em um número limitado de projetos, em vez de, indiscriminadamente, correr atrás de toda e qualquer oportunidade.
- Mobiliza e incentiva redes de relacionamentos, explorando o conhecimento e os recursos de outros, enquanto os ajuda a alcançar seus próprios objetivos. (BESSANT e TIDD, 2009, p.61-62).

“[...] é o empreendedor que organiza os recursos humanos, materiais e financeiros. Neste esforço, o empreendedor é motivado pela necessidade de atingir algo, de fazer, de realizar e de ser independente dos outros”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.25).

“[...] as variáveis que influenciam o empreendedor são muitas, umas intrínsecas ao indivíduo, outras, ao seu meio ambiente”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.45).

2.1.2 Intraempreendedorismo

“[...] o empreendedorismo também pode ocorrer dentro das organizações já existentes. Nesses casos, referimo-nos ao **intraempreendedorismo**. Na verdade, todas as empresas têm algum nível de empreendedorismo interno, ainda que em algumas seja um nível muito baixo, possivelmente porque a cultura de empresa e o estilo de liderança não incentivem a colaboração dos trabalhadores”. (FERREIRA, SANTOS e SERRA, 2010, p.26, grifo do autor).

“O intraempreendedor questiona as regras, enfrenta a autoridade formal, é avesso às ordens e incomoda os demais”. (HASHIMOTO, 2016).

Ditkun (2016) comenta que:

O intraempreendedor é aquele que está em constante observação em seu local de trabalho e nunca está satisfeito porque sempre acha que é possível encontrar uma maneira melhor de fazer as coisas acontecerem. É através dele que as melhorias ocorrem, os custos baixam e a qualidade melhora.

“A capacidade de adotar decisões eficazes é cada vez mais determinada, frente a situações conflitantes, onde as perspectivas das empresas e dos funcionários nem sempre são compatíveis. Os intraempreendedores do

conhecimento ainda não encontraram seu espaço”. (SANTOS; ACOSTA, 2011, p. 166).

“O empreendedor cooperativo também deve ter características de liderança adequadas. Além de ser criativo, flexível e visionário, o empreendedor cooperativo deve conseguir trabalhar dentro da estrutura cooperativa”. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 99).

“Ser um *intrapreneur* é, de fato, um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”. (PINCHOT, 1989, p. 29).

No ambiente que o é adotado, o profissional é estimulado a se sentir e agir como se a empresa fosse o próprio negócio, podendo criar novos projetos e orientá-los. (RIBEIRO, 2016).

“As pessoas tornam-se *intrapreneurs* quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos”. (PINCHOTT, 1989, p.28)

“O funcionário que transcende sua descrição de cargo e realiza coisas por vontade própria – movido por razões pessoais, porém orientado pelo balizadores organizacionais – está praticando intra-empendedorismo”. (HASHIMOTO, 2006, p28).

“Um dos traços mais consistentes do *intrapreneur* é a falta de disposição para aceitar um não como resposta”. (PINCHOTT, 1989, p.34).

Eles esperam o impossível deles mesmos e não consideram quase nenhum sacrifício grande demais. Eles esperam quase tanto dos outros quanto de si mesmos. Tendem a estranhar as pessoas que trabalham com uma dedicação menos que total e que têm padrões que estejam abaixo da excelência. (PINCHOTT, 1989, p.38).

“Mesmo quando é óbvio para todos que os cercam que eles fracassaram, os *intrapreneurs* costumam ver as coisas de modo diferente. Com um passado de otimismo, eles enfrentam o fracasso não como um desastre pessoal, mas com uma experiência de aprendizado”. (PINCHOTT, 1989, p.42)

“[...] ser um *intrapreneur* é, ao mesmo tempo, uma alegria e um vício, pois combina os recursos e a segurança de uma corporação com a liberdade e a criatividade do *entrepreneur*. (PINCHOTT, 1989, p.82).

Para Montenegro (2015):

Em sua forma tradicional, o empreendedorismo é realizado por empreendedores, que agem de forma independente e são os únicos responsáveis pelos riscos e beneficiário da ação empreendedora, no intraempreendedorismo, a ação empreendedora é realizada por intraempreendedores, que são colaboradores de uma organização – diretores, gerentes e demais funcionários-, que agem como empreendedores.

Segundo Bessant eTidd (2009, p. 60):

[...] a prática e o estudo da inovação e do empreendedorismo podem ser abordados a partir de três diferentes perspectivas:

- Pessoal ou individual, que enfatiza o pape da criatividade.
- Coletiva ou social, que enfatiza a contribuição de equipes e grupos.
- Contextual, que focaliza as estruturas, o ambiente, os processos e as ferramentas.

2.1.3 Importância do intraempreendedorismo nas empresas

“O empreendedorismo corporativo é um meio de estimular e, posteriormente de aproveitar os indivíduos em uma organização que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor”. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 90).

As grandes empresas burocratizadas de hoje são conhecidas pela habilidade de isolar os funcionários dos resultados positivos ou negativos do trabalho que realizam. Isso é provavelmente mau psicologicamente e também é certamente mau para os negócios. Muitas empresas, com muitas teorias sobre recursos humanos, acabam ficando na neutralidade. Não há consequências pessoais para o funcionário, nem para o bom trabalho, nem para o mau trabalho. É um sinal claro de que a dedicação e a capacitação individual não tem nenhuma importância. (FARRELL, 1993, p. 192).

“Deve-se ter clara a recente inserção e necessidade de empreendedores no mercado de trabalho. Algumas áreas do conhecimento ainda não pensaram na inclusão desta característica em seus grupos profissionais”. (SANTOS; ACOSTA, 2011, p. 87).

A maioria das pessoas sente que necessitamos dar maior liberdade, em nossas grandes organizações, à produção de mais inovações, mas também teme que o preço do afrouxamento dos controles seja o caos. Dar maios liberdade e obter maior coordenação e cooperação ao mesmo tempo parece paradoxal, ou então um sonho utópico. Mas a história da

humanidade é uma escalada na direção de maneiras de se trabalhar em conjunto, as quais produzem, simultaneamente, maior cooperação e maior liberdade. (PINCHOT, 1989, p.8).

“A inovação quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-lo acontecer”. (PINCHOT, 1989, p. 4).

[...] A gerencia não pode nomear ninguém como *intrapreneur*, dizer-lhe que fique apaixonadamente comprometido com uma ideia e esperar pelo sucesso. Será muito melhor os gerentes se manterem de olho, em busca de *intrapreneurs* que acreditem apaixonadamente em alguma coisa e dar, a alguns, poderes para que sigam suas intuições. De fato, os melhores candidatos provavelmente já terão começado sem permissão. (PINCHOT, 1989, p. 173).

“A empresa que deseja estabelecer um espírito empreendedor tem que proporcionar um ambiente que permita erros e fracassos no desenvolvimento de produtos inovadores”. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 93).

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos. Todos os recursos físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que consigam operar e proporcionar resultados. E isso é feito pelas pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p.161).

Quando mais rápido a empresa americana aprender a usar o talento *entrepreneur* dentro das grandes organizações, melhor. A alternativa, em uma época de mudanças rápidas, é a estagnação e o declínio. Quando nos libertarmos da consistência de mentalidade estreita e das verificações em dobro, o mundo verá novamente que a liberdade funciona. De fato, na nova era econômica em que estamos agora entretanto, pode ser que só isso funcione. (PINCHOT, 1989, p. 6).

“Para alcançar sucesso, esses empreendimentos exigem comportamento flexível e inovador, com os empreendedores corporativos tendo total autoridade sobre os gastos e acesso a recursos suficientes”. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 97).

Se para o bem ou para o mal, o fascínio *entrepreneur* tem aumentado de forma marcante nos últimos anos. O volume oficial de capitais de risco tem crescido rapidamente. Mais importante, pessoas comuns começaram a investir em empresas desse tipo. A menos que as grandes empresas encontrem formas de tonar o *intrapreneurismo* mais recompensador, elas

correm o risco de perder seus melhores inovadores. (PINCHOT, 1989, p. 11).

“São as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e competitividade da empresa”. (CHIAVENATO, 2008, p.161).

Estamos vendo o nascimento de um novo modelo de organização, a organização empreendedora, a organização que promove o empreendedorismo corporativo ou o *intrapreneurship*, termo cunhado por Gifford Pinchot em 1978 para caracterizar as organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. (HASHIMOTO, 2016)

Cozer (2016) cita que: “para o empreendedorismo corporativo ser uma realidade, é preciso que os funcionários acreditem que são capazes de criar, acreditem que a organização em que trabalham o valorizará pela sua visão e suas ações”.

Existe um padrão frequente, no qual novas e entusiasmantes tecnologias são desenvolvidas em grandes empresas, mas sua implementação cai em um marasmo de análises, aprovações e políticas. Quando tais oportunidades são rejeitadas por uma grande empresa, a insatisfação normalmente leva o candidato a *intrapreneur* para o empreendimento (PINCHOT, 1989, p.9).

“O fato é que manter a empresa como sempre foi nunca foi uma boa ideia. No ambiente de hoje, manter a empresa como sempre foi poderá dar-lhe um bilhete só de ida para o lixo”. (FARRELL, 1993, p. 220).

Segundo Hashimoto (2016) para cultivar o empreendedorismo a empresa “requer uma radical mudança cultural interna que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação dos projetos”.

Se você espera manter uma cultura empreendedora, atitudes empreendedoras devem ser recompensadas e as atitudes de burocratas ou de quem faz corpo mole precisam ser punidas. Esta é a realidade dura que a maioria das empresas em todos os cantos do mundo se recusa a encarar. Algumas dependem inteiramente da punição para controlar seus empregados. Outras, estão ficando malucas com a política de recompensar os empregados por qualquer coisinha que façam. Mas a grande maioria das empresas, todas hiperburocratizadas, não faz nada. Nem dão prêmio nem castigo; a mensagem fica bem clara para cada funcionário: seu desempenho não tem nenhuma importância. Para manter-se uma cultura esperta, competitiva, bem viva, é óbvio que as atitudes e os comportamentos das pessoas têm muita importância. Do presidente ao

mensageiro. Por isso é preciso dar a cada um o feedback, positivo ou negativo. (FARRELL, 1993, p. 58).

“Você tem que deixar as pessoas sentirem que são elementos-chave do negócio”. (FARRELL, 1993, p. 201).

“Um clima para a criatividade e inovação é o que promove a geração, consideração e o uso de novos produtos, serviços e formas de trabalhar”. (BESSANT; TIDD, 2009, p.75).

“Quando há um alto nível de confiança, todos na empresa são incentivados a expressar suas ideias e opiniões. As iniciativas podem ser feitas sem medo de represálias e ridicularização em caso de fracasso”. (BESSANT, John; TIDD, 2009. p. 79).

Destino compartilhado também significa que, se algo formal para a empresa, será mau também para os funcionários. É assim que funciona a cabeça dos empreendedores, mas raramente é aplicado em grandes empresas. Talvez seja apenas por hábito. Ou, quem sabe, porque elas nunca souberam compartilhar sucessos e fracassos. Isso tem que mudar drasticamente. Até que as empresas e seus funcionários verdadeiramente se sintam no mesmo barco, não poderá existir qualquer dedicação real. (FARRELL, 1993, p. 190).

“Mesmo as grandes empresas começam a valorizar o intraempreendedorismo (ou empreendedorismo pelos seus colaboradores) como forma de ganharem flexibilidade e capacidade de adaptação e inovação perante aos mercados” (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p18).

“Os funcionários querem ser motivados e muito pode ser feito para isso. Não podemos fazer as pessoas serem mais empreendedoras, mas podemos estimular 99,9% delas à automotivação e ao desempenho alto”. (FARRELL, 1993, p. 184).

“Algumas empresas procuram internamente, entre seus colaboradores, os indivíduos mais empreendedores para gerirem unidades autônomas, como forma de compartimentar competências e concorrer nos mercados globais”. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.18).

“Funcionários fazem as coisas conforme percebem que os resultados lhes serão positivos ou, pelo menos, neutros. Evitam fazer coisas cujos resultados acreditam lhes sejam negativos”. (FARRELL, 1993, p. 193).

“Para muitos profissionais, o reconhecimento e a afirmação da capacidade e da própria identidade, o que, por seu turno, é nocivo ao indivíduo”. (CAVALCANTI; TOLOTTI, p.32).

“Não há dúvida de que certos indivíduos são mais criativos do que outros; mas, como no caso de desenvolvimento e treinamento físico, é possível que qualquer um melhore sua capacidade criativa”. (BESSANT; TIDD, 2009, p.63).

[...] As melhores repostas sobre como fazer com que as pessoas “amem” o que fazem e que “gostem” do que fazem são decorrentes da observação e do entendimento das práticas dos próprios empreendedores – ou, mais precisamente, do conhecimento das circunstâncias e do ambiente que os motivam, em primeiro lugar. Na maioria dos casos, esse ambiente pode ser reproduzido em qualquer empresa – um ambiente que desperte a automotivação existe em todos nós. Assim, a melhor – senão a única maneira, para motivar outros é fazer com se auto-motivem. A melhor coisa que se pode fazer é mostrar o caminho através do exemplo pessoal. (FARRELL, 1993, p. 184).

“A importância dos *intrapreneurs* fica mais evidente depois que eles saem”. (PINCHOT, 1989, p. 5).

Para Fumagalli et al. (2012), algumas características que a organização deve possuir para ser considerada intraempreendedora:

- Encorajar colaboradores a desenvolver e expor ideias;
- Permitir que estas ideias sejam levadas adiante, em níveis controlados de risco e custo, de maneira incremental;
- Facilitar os recursos e a liberdade necessários para avaliar, testar, modificar e testar ideias várias vezes;
- Aceitar pequenas falhas como elemento essencial do aprendizado para se atingir o sucesso;
- Oferecer aperfeiçoamento e qualificação especiais para os colaboradores que revelarem comprometimento.

Ângelo (2003, p. 94), complementa as características com o seguinte:

Hierarquia reduzida; Acesso pleno a informação; Equipes multifuncionais com competências que fogem à divisão convencional de departamentos; Fundos para pesquisas, desenvolvimento e criação; Processo de difusão permanente do conhecimento; Política interna capaz de evidenciar o interesse pela inovação; Premiação aos inovadores, não só por resultados, mas também por esforço e empenho; Relação de intimidade com clientes e consumidores finais; Promoções que potencializem e nunca paralitem; Ações que permitem os funcionários atuarem com mais autonomia, nas áreas quais mantêm maior interesse.

Segundo Pinchot; Pelmann (2004):

A falta de intra-empreendedores não é consequência de más contratações, mas sim o resultado da inexistência de patrocinadores para proteger e estimular intraempreendedores ou da presença de sistemas que dificultam a

vida de patrocinadores e intraempreendedores de tal forma que poucos ousam se lançar às inovações. (PINCHOT; PELMANN, 2004, p. 30)

Contudo como cita Cozer (2016): “Os gestores também precisam acreditar no poder de transmutação de seus profissionais e, mais do que acreditar, findar com o medo de que os empreendedores corporativos ganhem o seu lugar”.

Grandes empresas perdem grandes profissionais por não terem a sensibilidade de saber com lidar com os empreendedores corporativos: pessoas que têm visão, garra, transformam uma idéia em um produto ou serviço em um piscar de olhos, materializam o que sonham e geralmente sonham em mudar o status quo de onde quer que estejam. (COZER, 2016)

O Empreendedorismo Corporativo é hoje o caminho certo para as organizações que vão chegar ao futuro. (ARMOND, 2016)

Profissionais com iniciativa, visionários, sem medo de tentar e que aprendem com os erros, determinados, criativos, ousados e capazes de mobilizar recursos e implementar novos negócios dentro do ambiente corporativo, são a única forma de se estabelecer essa vantagem competitiva definitiva. (Armond, 2016)

“As empresas de hoje, especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora”. (DRUCKER, 1987, p.200).

Para Pryor e Shays (1993) apud (HASHIMOTO, 2006, p.22):

[...] O intraempreendedor opta por continuar em uma organização em vez de iniciar um empreendimento próprio pelos seguintes motivos:

- Segurança. O empreendedor interno enfrenta menos riscos dentro de sua empresa do que se tivesse de começar tudo do zero. O empreendedor típico não se arrisca tanto a ponto de abandonar chances reais que possam surgir dentro de sua empresa para se aventurar no ambiente externo, muito mais incerto.
- Mais recursos, pelo menos em potencial, à disposição de suas iniciativas. Caso suas idéias estejam alinhadas com a estratégia organizacional, a probabilidade de conseguir recursos para concretizar suas idéias é bem maior do que se estivesse no ambiente externo, tendo que disputar esses recursos – que vão de capital e pessoas até infra-estrutura (operacional, marketing, tecnologia, financeiro, etc) – com outras entidades.
- Alto valor agregado para a organização. Seu poder de contribuição é potencialmente maior do que o de outros funcionários. Assim como para o empreendedor, o valor agregado também é substancialmente maior em termo de viabilidade de concretização da idéia do que ele poderia encontrar no ambiente externo.

“Uma empresa também não precisa ser pequena e nova para ser empreendedora. Realmente, o empreendimento está sendo praticado por grandes, e, com bastante frequência, velhas empresas”. (DRUCKER, 1987, p.29)

“As empresas possuem mais funcionários empreendedores do que elas conseguem imaginar. Eles podem ser identificados pelas suas realizações, pelos sinais que demonstram, pela sua história dentro e, principalmente, fora da organização”. (HASHIMOTO, 2006, p.27)

Indivíduos que acreditam fortemente em seus próprios talentos com frequência desejam criar algo seu. Querem assumir responsabilidades e tem uma grande necessidade de expressão individual e de mais liberdade em seu ambiente de trabalho. Quando essa liberdade não é acessível, a frustração pode fazer com que o indivíduo se torne menos produtivo ou mesmo com que deixe a organização para atingir a autorealização em outro lugar. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 90).

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

3.1 HISTORICO DA EMPRESA ANALISADA

A empresa é destaque em seu nicho de mercado atuante, faz parte do ramo madeireiro, produzindo e oferecendo a seus clientes conjuntos montados, uma completa linha de portas, esquadrias, painéis decorativos.

Está localizada na cidade de Caçador, planalto ocidental de Santa Catarina, integrando a microrregião do Contestado.

A empresa foi fundada em 14 de setembro de 1943, onde o seu principal objetivo era a exploração da indústria de construção em geral, dentre eles o beneficiamento de madeira, fabricação de móveis e construção de casas. Com o tempo dado as mudanças na estrutura organizacional, a produção da empresa limitou-se a fabricação de móveis.

Em 1949 foi erguido o barracão da fábrica, onde na parte superior restringia-se a fabricação de móveis, e na parte inferior o início da fabricação de camas. Em decorrência do sucesso obtido, neste mesmo ano foi fundada a primeira filial, situada em Jacarezinho, no Estado do Paraná.

A partir de 1952, a produção de móveis foi diminuída, dando maior ênfase à produção de camas e para o maior aproveitamento de madeiras até então não utilizadas no processo começou a fabricação de novos produtos, a produção de venezianas e portas lisas.

Em 1961, com o elevado aumento da produção foi inaugurada outra filial, mais precisamente no Estado de São Paulo, na Capital, a fim de ampliação do mercado, na busca de novos consumidores.

Em 1978, ocorre um marco interessante na trajetória da empresa, pois começa seus primeiros passos rumo à exportação de seus produtos. É criada no Norte do País outra filial com o intuito de industrializar madeiras características daquela região, como o mogno, cerejeira, entre outras, sendo as mesmas de grande procura no mercado externo.

Em 1979 é concluído o projeto de instalação da unidade fabril de Pimenta Bueno, no então território de Rondônia, que posteriormente passou a Estado.

Sempre pensando na continuidade de suas atividades, principalmente na matéria-prima para sua indústria, em 12 de dezembro de 1981 a empresa criou a Reflorestadora, que teve início de suas atividades em 01 de janeiro de 1982 com o objetivo de implantar e manejar florestas para suprir a demanda industrial de toras de pinus. Atualmente, na atividade florestal possuem 15 fazendas que no total ocupam uma área de aproximadamente 10.000 hectares de efetivo plantio distribuídos nos estados de Santa Catarina e Paraná.

A empresa conta com 55.000m² de parque industrial, com aproximadamente 1300 colaboradores, sendo atividade atual desta unidade fabril a fabricação de portas, rodapés, Sinkit (produtos montados), tábuas de carne e acessórios, entre outros produtos, sendo eles destinados ao mercado brasileiro e para exportação.

3.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR NA EMPRESA ANALISADA

A empresa analisada possui algumas ferramentas para incentivo ao intraempreendedorismo. Segue algumas delas:

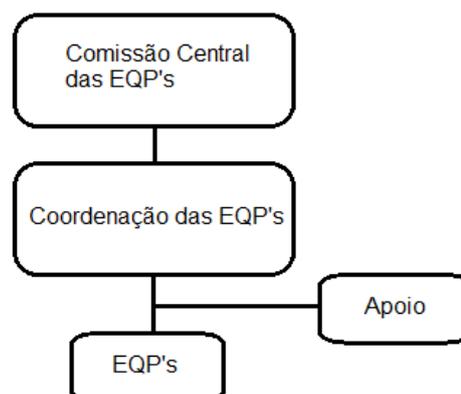
Busca de Conhecimento - O intraempreendedor está em busca de constantes mudanças e novos conhecimentos. A caminho disto a empresa possui as modalidades a seguir:

- Interno – A empresa possui um cronograma de treinamentos internos, onde dentro da própria empresa são oferecidos cursos de capacitação e aperfeiçoamento das habilidades do colaborador. Estes cursos são dos mais variados, como metrologia, segurança no trabalho, interpretação de desenhos, etc. Sendo oferecidos desde a entrada do colaborador até o seu desligamento. Podendo ser ministrados por terceiros ou colaboradores da própria empresa com conhecimento amplo sobre o assunto.
- Externo: Bolsa de Estudo - O colaborador recebe um auxílio de recursos financeiros para que possa aumentar a sua capacitação. Este incentivo pode partir da empresa, quando surge a necessidade para desempenho das atividades na mesma, ou por parte do colaborador, onde o próprio vislumbra a necessidade de capacitação, busca de novas ideias e ampliação do seu conhecimento. A porcentagem deste auxílio pode variar conforme alguns critérios pré-definidos,

como tipo do curso, necessidade, disponibilidade de novas vagas, relação da função em relação ao curso matriculado o valor pode chegar a 100%. Estes auxílios servem para as mais diversas finalidades sejam eles, palestras, cursos de pequena duração, idiomas, graduação, especialização, etc. Nesta modalidade o colaborador arca com o valor total da parcela, logo após o mesmo repassa a empresa o comprovante de pagamento até a data pré-definida e o valor correspondente a sua bolsa é reembolsado juntamente com o pagamento do próximo mês.

- Incentivo à Leitura – Ainda com o intuito de ampliação e formação do conhecimento, a empresa possui uma biblioteca com diversos livros sendo estes relacionados aos mais variados temas (literatura brasileira, técnicos, etc.). Destes alguns foram adquiridos pela própria empresa e os demais, sendo sua maioria, disponibilizados pelos próprios colaboradores, para que assim outras pessoas tenham acesso a este conhecimento. O acervo atual conta com mais de 800 exemplares.

Equipes de Qualidade e Projetos (EQP's) – EQP's são grupos de colaboradores que se reúnem para realizar melhorias de processos, produtos, etc. O procedimento de trabalho das EQP's é estruturado da seguinte forma:



Fonte: Empresa Cedente

Es procedimento segue os seguintes passos, quando o colaborador enxerga uma necessidade ou oportunidade de melhoria, sejam elas em produtos (desenvolvimento de novos ou melhoria e de já existentes) ou processos (que auxiliem na execução das atividades do dia-a-dia, sejam focados na redução de custos ou eficiência dos mesmos), a ideia pode ser levada até uma EQP ou o

colaborador pode formar uma nova equipe de projetos para documentação desta proposta e posterior análise. Este registro é feito através de um formulário para que fique gravado no sistema de qualidade. Este formulário contém vários campos que devem ser preenchidos com o máximo de informações possíveis para posterior análise. A análise é feita pela comissão Central das EQP's (formada por dois diretores e o gerente de Recursos Humanos).

Com base nas propostas registradas, todos os pontos são avaliados e desta análise as propostas são classificadas e recebem uma pontuação. Esta pontuação é convertida em valores monetários que anualmente são atualizados. Os valores são pagos a todos os integrantes da equipe e ao seu autor, caso não participe da equipe, após 60 dias da execução e implantação da melhoria.

Os pontos das equipes são acumulados anualmente e se forem atingidas algumas pontuações pré-definidas novos os prêmios serão distribuídos entre os participantes, sendo estes definidos pela Coordenação e Comissão das EQP's.

As melhorias e projetos são realizados pela própria equipe de projetos com auxílio da equipe de apoio, que são colaboradores que não farão parte da equipe, porém auxiliarão as EQP's, como mecânica, elétrica, departamento técnico, segurança no trabalho, custos, coordenadores e supervisores dos setores.

Eventos Kaizen – Como a melhoria continua é um dos pontos almejados pela empresa e sendo este uma necessidade do mercado atual, de tempos em tempos são realizados eventos *kaizen*, para que sejam feitas melhorias necessárias na empresa, estas melhorias variam desde *layouts*, processos e em máquinas. Para desenvolvimento deste trabalho, são formadas equipes com colaboradores dos mais diversos setores (não somente do setor onde ocorrerá a melhoria), para que os mesmos sejam incorporados na ferramenta e que possam ser estimulados a propor novas sugestões e busquem novas perspectivas.

3.3 ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA VALORIZAÇÃO DO INTRAEMPREENDEDORISMO

No tempo em que estamos vivendo, de constantes mudanças, o que hoje pode ser a melhor opção, amanhã estará ultrapassada. Diante disso deve-se buscar cada vez mais estar capacitado a receber estas transformações. Os intraempreendedores são de extrema importância para o seu desenvolvimento e crescimento nesta necessidade, visto que possuem em sua personalidade características de estar sempre atentos a melhorias contínuas.

Mesmo com a existência de algumas ferramentas utilizadas para multiplicação do número de intraempreendedores, com implantação de programas que despertem ou potencializem estas características empreendedoras, a empresa ainda tem muito por aperfeiçoar e não pode ficar parada ou se contentar na situação que se encontra. Conforme estudado toda e qualquer empresa que busca crescimento passa por grandes transformações, e não é diferente para a empresa em questão.

Essas mudanças devem acontecer em sua estrutura principal, com relação a sua forma de trabalhar de valorizar e aproveitar seu maior capital, os seus colaboradores.

O antigo modelo de negócio, onde o trabalho é executado sempre da mesma forma, sem um planejamento antecipado, focado somente nos resultados finais sem analisar a parte humana que está envolvida, estará fadado ao fracasso, pois hoje o mercado dificilmente dará uma nova chance para corrigi-lo.

O modelo de gestão atual da empresa é familiar, sendo que o conhecimento e habilidades foram passadas de seus fundadores para seus filhos de geração para geração, hoje entrando na terceira. Este tipo de gerenciamento pode ser uma barreira para as mudanças, porém observa-se que a melhoria é um objetivo da empresa, visto que os gestores têm ciência da importância desta nova forma de trabalhar, o que já pode ser visto em alguns projetos. Contudo estes projetos precisam ainda ser lapidados e potencializados para chegar mais próximo do resultado esperado, ou seja, o crescimento e desenvolvimento da empresa através da cultura empreendedora.

Em empresas que buscam desenvolver o intraempreendedorismo, os colaboradores são tratados como elementos-chave do processo, são considerados extremamente essenciais para a continuidade do trabalho, pois são eles que realmente fazem com que tudo aconteça. Decidindo qual a melhor forma de executar o trabalho com o auxílio dos recursos existentes e que são fornecidos pela empresa. Assim sugere-se que a empresa em questão, neste novo ambiente dê aos colaboradores intraempreendedores uma liberdade maior para tomada de decisões e um acesso facilitado a pessoas de cargos superiores quando necessário, pois como eles são peças importantes no processo, suas ideias e sugestões sempre são ouvidas com o máximo de atenção e colaborador deverá poder fazê-la a qualquer momento sem ter medo de ser reprimido ou desmerecido.

Alguns colaboradores quando não se sentem à vontade para expor suas ideias e colocar suas iniciativas em ação preferem se desligar da empresa e trabalhar em outro ambiente em que possa manifestá-las, mesmo que ganhando menos, pois para os empreendedores o importante é estar em ação, desenvolver sua criatividade e iniciativa.

Assim sabendo-se que no ambiente corporativo existe uma segurança maior para empreender, a empresa em questão deve levar isto em seu favor. Deixando os colaboradores cientes que os recursos estão disponíveis com maior facilidade, sejam eles financeiros, materiais e maquinários. Isto acaba deixando os empreendedores internos a vontade, facilitando o surgimento de novas ideias e projetos.

Diante desse cenário favorável os intraempreendedores irão desenvolver melhorias contínuas, o que irá proporcionar sucesso, tanto a empresa quando colaborador e em caso de alguma falha o mesmo continuaria amparado pela organização, pois com certeza as perdas seriam irrisórias diante de todas as melhorias proporcionadas.

A valorização para intraempreendedor é tão importante que o mesmo chega a tratar, pensar, agir como se ele próprio fosse o dono do negócio, estando cada vez mais focado em novas ideias e novos desafios, estando cada vez mais engajado como os resultados finais. E isto com certeza precisa ser um dos objetivos da organização, dando espaço suficiente para que desenvolva suas ideias com o máximo de apoio e o mínimo de burocracia.

Para que isto seja uma realidade da empresa propõem-se a seguintes ações:

- **Feedback:** Dar um retorno constantemente sobre o andamento das atividades. O intraempreendedor precisa saber como está o seu desempenho, sendo positivo ou negativo. Se tem pontos positivos sentirá o reconhecimento por parte da empresa, e se tiverem pontos a serem corrigidos certamente vai levar como experiência e trabalhar para atingir o objetivo inicial.

- **Elogiar quando o trabalho é executado com excelência:** Este talvez é um dos pontos principais, visto que o intraempreendedor sente a necessidade de satisfazer esta necessidade pessoal, isto o faz se sentir importante e o motiva para continuar desempenhando as suas atividades;

- **Valorização salarial conforme o desempenho dos projetos:** Reavaliar a sistemática de remuneração dos projetos, atualmente ocorre somente uma vez após o projeto estar executado (EQP'S). Exemplo:

- a) Criação de um novo Produto – Repassar uma porcentagem do faturamento do produto durante um período, como *royalties*.

- b) Projetos de redução de Custos – Analisar o valor economizado durante um período maior e efetuar o pagamento com base a este valor.

- **Participação nos Lucros:** Como o resultado final esperado é o lucro, com a implantação da participação nos lucros, estimularia todos os colaboradores envolvidos, pois quanto melhor estiver a empresa maior será a recompensa. Assim grande parte dos colaboradores, até mesmo aqueles que não se preocupam muito com o crescimento da empresa buscariam isto, pois teriam um retorno pessoal também;

- **Criação de cargos e salários:** Ocorreria uma padronização de salários com relação as funções. O colaborador saberia exatamente o que precisa fazer para obter um incremento salarial e o tempo que falta para recebê-lo. Proporcionando assim um melhor planejamento para o futuro e tomada de decisões. Este plano precisaria levar em consideração a parte empreendedora, de iniciativa e dedicação do funcionário, além do conceito padrão de cargos e salários: tempo de serviço, aperfeiçoamento, etc.;

- **Mobilidade nos horários de trabalho:** Em algumas funções o horário de trabalho poderia ser mais flexível. Exemplo:

- a) Efetuar parte do trabalho fora da empresa: Se for possível a execução desde que se tenham todos os recursos necessários para desenvolvimento das

atividades (equipamentos, sistema, etc.). Este tipo de trabalho ainda é embrionário em nosso país, porém em outros lugares já um estilo de vida.

- **Aumentar o poder de tomada de decisão:** Em algumas ocasiões em que não seja necessário a consulta a supervisão ou desenvolvimento de projetos, exemplos:

- a) A pessoa responsável pela limpeza verifica que existem poucos lixeiros em um setor específico, ela mesmo poderia solicitar a compra do material necessário.

Com certeza um colaborador se sentirá mais à vontade e mais valorizado se algumas decisões ele possa avaliar a decidir sem precisar de autorização;

- **Intercambio interno de colaboradores intraempreendedores:** A mudança instiga o intraempreendedor, pois está sempre em busca de novos desafios. Permitir a vivência em outros setores acaba ajudando no surgimento de novas ideias ou formas de trabalho. Talvez exista uma oportunidade de melhoria, que somente uma pessoa de fora, com uma visão diferente, possa vislumbrar. E com o conhecimento da empresa como um todo, as soluções propostas podem ser mais assertivas.

4 CONCLUSÃO

Com o presente estudo buscou-se aprofundar um pouco mais em um tema que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, sendo este uma nova forma de trabalhar dentro das organizações, quebrando alguns paradigmas existentes e diferentemente do método de trabalho utilizado por muitas empresas até o momento.

O intraempreendedorismo pode ser utilizado como um diferencial e uma ferramenta para obtenção de uma vantagem competitiva no mercado atual. Como hoje as mudanças estão ocorrendo cada vez mais rápido, a organização deve estar preparada para que isto ocorra.

Levando em consideração que o intraempreendedor possui algumas qualidades, como a iniciativa, visão de futuro e criatividade, a empresa pode se beneficiar quando possui em seu quadro de colaboradores um maior número de pessoas com estas características.

Diante disto, a organização deve saber identificar estes colaboradores, cuidar, treinar, capacitar e incentivá-los para que eles permaneçam o máximo de tempo dentro da empresa. Pois eles ajudarão no desenvolvimento e na conquista dos objetivos e em contrapartida tem a oportunidade de colocar em prática suas características empreendedoras em um ambiente mais seguro. Com a garantia de que se o resultado não for o esperado, poderá continuar aperfeiçoando suas ideias em prol do melhor para a empresa.

As características empreendedoras podem ser consideradas em qualquer empresa, independentemente de seu porte, desde que esteja com a mente aberta e suscetível a mudanças e novos desafios.

Verificou-se que a empresa analisada possui já alguns projetos e ferramentas para que ocorra esta transformação. Mas que estas podem ser aperfeiçoadas e agregadas novas formas para que obtenha um resultado satisfatório.

Com base nisto foram apresentadas algumas ideias e propostas para que sejam estudadas e aplicadas no ambiente corporativo, visando o aumento da atividade intraempreendedora na organização.

Contudo conclui-se que o estudo foi de grande valia, não só para a empresa cedente, mas também a todos que tiverem acesso a estas informações, pois foi apresentado informações que podem ser utilizadas por diversas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALFREDO, Luiz Henrique Pereira. **Empreendedorismo**: origem e desafios para o Brasil do século XXI, 23 de agosto de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/>>. Acesso em: 09, out. 2016
- ANGELO, E. B. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- ARMOND, Alvaro. **Empreendedorismo Corporativo**: por que isso interessa às empresas?. Disponível em: <<https://professoraunicerocha.wordpress.com/textos/intraempreendedorismo/>>. Acesso em 20, out.2016
- BAGGIO, Adelar Francisco. BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo**: conceitos e definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/download/612/522>>. Acesso em 10, out. 2016.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo o**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor 3. ed. rev. e atual. Saraiva: São Paulo, 2008.
- COZER, Lília Barbosa. **Empreendedorismo Corporativo: Utopia ou Realidade?**. Disponível em: <<https://professoraunicerocha.wordpress.com/textos/intraempreendedorismo/>>. Acesso em 20, out.2016
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. McGraw-Hill: São Paulo, 1989.

DITKUN, Sérgio. **Afinal de contas**: o que é um Intra-empendedor? 13 de junho de 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/afinal-de-contas-o-que-e-um-intra-empendedor/55872/>>. Acesso em: 11, out. 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira, 1987

FARRELL. Larry C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro Serra. **Ser empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FUMAGALLI, L. A. W.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V.; COSTA, I. C. **Intraempreendedorismo**: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. Net. Disponível em: <www.convibra.com.br/dwp.asp?id=1117&ev=5> . Acesso em: 16, out. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HASHIMOTO, Marcos. **O que é Intraempreendedorismo?** Disponível em: <<https://professoraunicerocha.wordpress.com/textos/intraempreendedorismo/>>. Acesso em 20, out.2016

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MONTENEGRO, Martinho C. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: a bola da vez.** Sebrae Nacional – 01/04/2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/empreendedorismo-e-intraempreendedorismo-a-bola-da-vez,8317080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10, out. 2016

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** Harbra: São Paulo, 1989.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intraempreendedorismo na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

RIBEIRO, Ana Paula. **Intraempreendedorismo: você sabe o que isso significa?** 31/01/2012. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/2303515/intraempreendedorismo-voce-sabe-que-isso-significa>>. Acesso em 10, out. 2016

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações, e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Adalcio Machado dos; ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo: teoria e prática.** UNIARP: Caçador, 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica.** 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SIGNIFICADO de empreendedorismo. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/empreendedorismo/>>. Acesso em: 12, out. 2016.