

## COMO UTILIZAR O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FATOR COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

### Resumo

O presente artigo apresenta um estudo realizado acerca de como o intraempreendedorismo torna a empresa mais competitiva. O objetivo geral consiste em analisar como desenvolver a prática do intraempreendedorismo com os colaboradores para tornar a empresa mais competitiva. Este artigo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, na qual os autores pesquisaram um total de 20 empresas nas regiões de Florianópolis e São José, SC. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso com a metodologia qualitativa, descritiva, também se utilizou o método indutivo, teórico empírico e empírico. Após a realização da pesquisa, percebeu-se que as empresas, ainda não perceberam da importância do intraempreendedor para melhorar sua competitividade. Conforme identificado 50% destas, nunca ouviram falar sobre intraempreendedor e empreendedor, 30% já ouviram falar, mas possuem medo de incentivar seus colaboradores, enquanto que 20% destas sabem perfeitamente a importância de desenvolver o intraempreendedor na sua organização para que possam ser muito mais competitivas. Concluiu-se que o intraempreendedor é um dos principais atores e fator integrante da fórmula de sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; fator competitivo; organizações Competitivas.

### 1. Introdução

Nota-se que a hiper competição advinda da globalização, faz com que as empresas tenham que se adequar ao mercado em que estão inseridas, esta adequação deve ser realizada tanto no ambiente interno quanto ao externo. No ambiente interno, envolve a mudança estrutural, onde muitas empresas buscam modificar sua linha de produção com produtos de melhor qualidade, essa mudança impacta diretamente no desenvolvimento de pessoas, na confiança, na descentralização e desconcentração de tarefas. Nesta seara, percebe-se que as empresas passam a capacitar e desenvolver seus colaboradores o que faz aflorar em muitos, o intraempreendedorismo.

Verifica-se que muitas organizações buscam em seu capital intelectual aqueles que possuem esta visão intraempreendedora, pois são pessoas que conseguem através de seu talento criar, motivar e ter uma visão holística do negócio, procuram estar sempre inovando nos processos buscando informações externa para aprimorar os processos internos da empresa satisfazendo

assim as necessidades, anseios, desejos e aspirações dos clientes, o que faz com que a organização se torne mais competitiva e esteja sempre com produtos inovadores, gerando lucratividade, bem-estar dos seus colaboradores e atendendo as necessidades no mercado.

Percebe-se que o intraempreendedorismo quando aflorado em cada colaborador, torna o ambiente organizacional mais produtivo e harmonioso, visto que este também é um líder e por si só acaba despertando a motivação nos demais colaboradores. Nota-se que os intraempreendedores, estão sempre em busca do aperfeiçoamento e da inovação, sendo assim, os intraempreendedores são os olhos dos empreendedores dentro das organizações, contemplando pessoas com características semelhantes às dos empreendedores proprietários e são a grande força das organizações mais dinâmicas da atualidade contextualiza, segundo Verdinelli (2013).

Ditkun (2011), afirma que o intraempreendedorismo em uma organização permite que surjam várias inovações de produtos e serviços capazes de manter sua competitividade no mercado. Esta cultura deve estar enraizada nos neurônios da alta gerencia, como também nos de seus colaboradores, uma vez que só é possível cultivar uma cultura intraempreendedora quando todos possuem seus objetivos pessoais e profissionais comuns e inter-relacionados, concomitantemente.

Para analisar de forma mais ampla, tem-se como objetivo geral: analisar como desenvolver o intraempreendedorismo nos colaboradores para tornar a empresa mais competitiva. Diante do exposto, chegou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como o intraempreendedorismo torna a empresa mais competitiva? Para entendermos melhor o assunto objetivado, deve-se embasar com os devidos referenciais teóricos.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Organização empresarial**

Percebe-se que este tipo de empresa, quase sempre é gerido pelo seu fundador ou um herdeiro, dependendo somente deste para efetuar qualquer mudança, de acordo com Mintzberg apud Maximiano, (2002). “As empresas possuem como centro a figura do seu fundador ou administrador, desta forma toda mudança é lenta, não se possui planejamentos”. (Hall, 1984, p. 320), a supervisão é direta. Em alguns casos a organização tem os “CEOs” - Chief Executive Officer para decidir o que e como fazer, a partir da visão do mais alto cargo operacional.

A organização tradicional e hierarquizada está passando por grandes transformações, quebrando algumas barreiras e tornando-se cada vez mais aberta, passando a interagir com o ambiente externo, no entender de Lacombe e Heiborn (2003, p. 494), falam que as organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimento. Sem mudanças na maneira com o trabalho é feito, existe apenas potencial para melhorias. [...], as companhias bem-sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-nos amplamente por toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos.

Para terem sucesso, as organizações têm de descobrir como cultivar os comprometimentos e a capacidade de aprender em todos os níveis. Tem que adicionar a capacidade de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos. As novas organizações necessitam quebrar seus paradigmas, para tornarem-se mais competitiva e tornarem-se mais empreendedoras.

## **2.2. Organizações empreendedoras**

Para que se possa ter um entendimento, sobre empreendedorismo focaremos em organizações empreendedoras, nas palavras de Gouvêa (2012), está relacionado ao comportamento e às atitudes, ao pensamento e às ações das pessoas, sejam elas proprietárias ou fracionárias de uma empresa, na área dos negócios. Para Timmons (1985), o empreendedorismo para o século XXI, é muito mais importante que a revolução industrial no século XX. Corroborando com o assunto em tela, Paiva e Cordeiro (2002), dizem que organização empreendedora é aquela, criada para a inovação e que possui propósitos de obter lucratividade e crescimento sob condições de riscos e incertezas.

Para Fialho et al, (2006), as organizações empreendedoras, são aquelas que provocam mudanças por meio da inovação, criada por indivíduos que aproveitam as oportunidades, gerando valor para si próprio, para a organização e para a sociedade consumidora e usuária. As organizações devem possuir uma visão holística do cenário para identificar as necessidades do mercado, criando, desenvolvendo, inovando e sendo visionárias.

Para que estas organizações sejam transformadoras, faz-se necessário possuir um meio adequado para tornarem-se competitivas. Segundo Neves et al (2016), uma organização que conquista o sucesso sempre começa com alguém que sabe fazer alguma coisa muito bem, e se o homem que pratica empreendedorismo é filho do meio, então, o sucesso também o é.

## **2.3. Ambiente empreendedor**

O ambiente organizacional empreendedor deve ser o local próprio onde às pessoas possam ser desafiadas e externar suas criatividadeas. Para Chiavenato (2000), as organizações devem passar por um processo de mudança conforme figura abaixo.

Figura 1 – Mudança organizacional

<b>Sistemas Mecânicos</b>	<b>Sistemas Orgânicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nos cargos e nos indivíduos que os ocupam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento do tipo autoridade-dependência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança e crença recíprocas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígida adesão à autoridade e responsabilidade dividida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência e responsabilidade compartilhadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão do trabalho e supervisão rígida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação e responsabilidade grupal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório centralizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório descentralizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle rigidamente centralizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de responsabilidade e de controle.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução de conflitos por meio de repressão e/ou hostilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, (2000)

Os colaboradores diretamente envolvidos e comprometidos com o intraempreendedorismo devem ser remunerados de forma proporcional ao valor do rendimento de seu trabalho, devem ter liberdade para usar suas competências para atender necessidades da organização, por estarem mais motivados não se limitam a cargos, funções ou departamentos.

Explica Hashimoto (2010). Este ambiente empreendedor gera um clima favorável ao nascimento de Ideia, que bem orientada, desenvolvida e monitorada impulsiona a pessoa de encontro do intraempreendedorismo.

#### **2.4. Conceito de Intraempreendedor**

Os intraempreendedores devem possuir as mesmas características que os empreendedores dentro das organizações, identificando nas outras pessoas com as mesmas características do empreendedor proprietário e é a grande força das organizações mais dinâmicas da atualidade conforme Verdinelli (2013).

Montenegro (2015) relaciona algumas características do empreendedorismo, tais como: a empresa opera nas fronteiras da tecnologia; novas ideias são encorajadas; não há parâmetro para a oportunidade; abordagem com equipes multidisciplinar; patrocinadores e defensores do

modelo atuam juntos e tem o apoio da alta administração. Qualquer colaborador que promove mudanças dentro do escopo de sua função ou fora dela, além de suas atribuições normais, pode ser considerado um Intraempreendedor ou empreendedor corporativo, elucida Hashimoto, (2010).

Hashimoto, Pinchot, (1989), comenta que o Intraempreendedor deve buscar e desenvolver atitudes empreendedoras e Proativas. Na afirmação de Ângelo (2003), este deve ser capaz de descobrir, incentivar e aproveitar os pequenos intraempreendedores da empresa, haja vista que estes devem possuir algumas competências já desenvolvidas e que estão aguardando uma oportunidade para florescer.

Verifica-se que os autores enumeram várias características inerentes ao empreendedor e ao Intraempreendedor, ambos se completam em busca do sucesso de suas ações.

## 2.5. Competência do intraempreendedor

O conceito de competência, é desmistificado por David Mclland (1973), quando este buscava formas mais assertivas para o processo de seleção de pessoas de acordo com Dutra (2004). Para uma organização, o significado de competência, ficou evidenciado a partir das competências essenciais conforme Prahalad e Hamel (1990). Para as organizações aflorarem o intraempreendedorismo e ser competitivas, necessitam de uma produção adequada e de colaboradores proativos dentro do ambiente empreendedor, estes, quando iniciam o seu intraempreendedorismo, passam a mostrar algumas competências necessárias para Hashimoto (2010), as competências devem ser comuns às áreas de atuação e a descrição das habilidades, conforme figura a seguir.

Figura 2 – Competências do intraempreendedor

<b>Área</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento do produto	Habilidade para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações

	de suas tendências e mudanças
Liderança	Habilidade para liderar e influenciar o comportamento dos subordinados.
Rede de contatos	Habilidade para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadora de decisão
Administrativa	Habilidade de planejamento e organização de atividades
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidade.

Fonte: Hashimoto (2010)

Nota-se que as organizações quando conseguem fazer com que seus colaboradores se tornem um intraempreendedor estes acabam por si só externando suas competências, o que as deixa mais preparada para a competitividade. O Intraempreendedor pode se utilizar alguns modelos de desenvolvimento de negócios nas das ações, tais como: *Canvas*, *Business Model Generation*, *Business Model You* e outros modelos compatíveis com o negócio em desenvolvimento.

## 2.6. Organizações competitivas

Apesar de se falar constantemente em competitividade, nas empresas e nas diversas literaturas, não se chega a um conceito definitivo acerca do assunto, “a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Ferraz; Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3). Corroborando acerca do assunto, Ferraz; Kupfer e Haguenaer (1997), afirmam que as empresas possuem quatro áreas de competência: a gestão, a inovação, a produção e os recursos humanos. Segundo Vieira Netto (1992), o sucesso de uma empresa é função da atuação competitiva de seus recursos humanos e, portanto, a empresa deve investir permanentemente na capacitação de seus recursos humanos, pois dá constância do treinamento é que depende o sucesso da empresa. Com o atual cenário competitivo, concorrentes tornam-se ameaça as organizações, pois muitos já entram preparados no mercado, o que faz com que as existentes tenham que se moldar ao mercado.

Nota-se que no século XXI, as organizações de certa maneira procuram despertar em seus colaboradores uma forma de incentivo para o intraempreendedorismo. Para Hashimoto (2010), o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo surge como uma forma de manter esses talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado. O intraempreendedorismo desperta no colaborador a inovação, processo, adaptação em um produto ou a um serviço, segundo Pinchot (1989), onde quer que haja inovação, também haverá intraempreendedores que a tornem possível. Um fato relevante sobre as organizações competitivas intraempreendedoras está diretamente ligada ao tipo de organização, a tradicional e a intraempreendedora, conforme se pode constatar na figura a seguir.

Figura 3 – Diferenças entre a organização tradicional e a organização Intraempreendedora

<b>Fundamento</b>	<b>Organização tradicional</b>	<b>Organização Intraempreendedora</b>
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos.	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes
Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralização, empowerment.
Estrutura organizacional	Hierarquia.	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.

Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Inter departamentalização forte.
Formação das pessoas	Especialistas por áreas.	Estímulo à diversidade.
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios).	Intrínsecos (reconhecimentos, visibilidade, autor realização).
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Responsabilidade pelo cliente	Do “front-end” que tem contato direto com o cliente.	De todos os funcionários.
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas.	Funcionários, terceiros, parceiros, freelances, fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.
Estrutura de cargos	Prescreve as responsabilidades de cada funcionário.	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário.
Orçamento	Definidos anualmente por departamento, conforme planejamento prévio.	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Cultura interna	Resistente às mudanças, tradicional, paternalista.	Receptivo às experimentações, trocas mútuas, e é baseada em colaboração e confiança recíprocas.
Treinamento	Determinado pelo RH, de acordo com as necessidades	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é

	organizacionais.	incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

Fonte: Hashimoto, 2010.

Por outro lado, segundo Previdelli (2003), para que a empresa empreendedora possa ser mais competitiva, faz-se necessário que seja desenvolvido o autoconhecimento nas pessoas para que este possa continuar sendo competitivo, pois se vive em um momento onde o conhecimento é importante para o crescimento e o sucesso de todos. O acesso ao conhecimento deve ser estimulado aos colaboradores e o desenvolvimento de ideias, planos, projetos deve ser fato natural, sistemático e contínuo na organização.

## 2.7. Empreendedor versus Intraempreendedor

Habilidades e funções, segundo Marcondes (1997), empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais como uma oportunidade de negócio. “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais uma na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”. Dornelas (2014).

Para Ansoff et al. (1981), o empreendedor é aquele cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo no sentido de estabelecer sua própria empresa. Nota-se que o empreendedor, está sempre inovando, desenvolvendo-se mais para que possa ser referência no mercado em que está inserido e tornar-se desta forma muito competitivo. Já o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento, inteligência, instrução e conhecimento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor. “O intraempreendedorismo em uma empresa permite que surjam várias inovações de produtos e ou serviços”, conforme assevera Hashimoto (2010).

Esta cultura deve estar enraizada nos corações da alta gerência como também nos de seus colaboradores uma vez que só é possível cultivar uma cultura intraempreendedora quando todos possuem seus objetivos pessoais e profissionais definidos, afirma Ditkun, (2011). O empreendedor cria um ambiente favorável à prática do intraempreendedorismo e está sempre em busca de inovação. Manter os colaboradores em seus projetos, desenvolvendo suas ideias

os mantém mais competitivos. Já as organizações necessitam conhecer os fatores influentes que as tornam mais competitivas.

## **2.8. Fatores de competitividade**

A competitividade pode ser definida como “a capacidade que a empresa possui, para criar e implementar estratégias concorrenciais, permitindo que esta possa permanecer de forma duradoura em uma posição sustentável no mercado em que está inserida (Ferraz, 1995).

Corroborando com o tema, Müller (1996), nos mostra três formas para a abordagem da competitividade: Peteriana, (Peter Drucker), Porteriana (Michael Porter), e contextuais (Pettigrew, Whipp, Rosenfield, Hussey, Coutinho e Ferraz).

Na abordagem Peteriana, para que a empresa seja competitiva, seus fatores internos devem estar bem estruturados, e deve considerar os fatores externos, pois estes estão vinculados a performance da organização. Alguns autores desta linha Peter & Waterman, Lawler e Gonçalves (Müller, 1996), dizem que a abordagem Porteriana classifica que a competitividade, está ligada ao fator externo, ou seja, o ambiente onde ela está inserida, pois a organização sofre diversas influências destes fatores.

Na abordagem Contextual de acordo com Müller (1996): Porter, Kupfer e Austin, a competitividade fica associada, ao ambiente externo e interno. Como autores contextualistas: Pettigrew, Whipp, Rosenfield, Hussey, Coutinho e Ferraz, (Müller, 1996), conforme visto na abordagem contextual, existem dois fatores preponderantes e importantes, que podem ou não deixar as organizações competitivas, que são eles: os fatores internos e os fatores externos.

Quanto aos fatores internos, são os que dependem somente da decisão da empresa e só dependem dela para que possa distinguir-se de seus concorrentes.

Estes fatores possuem alguns destaques: estoques de recursos; tecnologia, produção; qualidade do capital humano; o conhecimento do mercado em que atua e a capacidade de adequar-se às suas especificidades/resiliência; o pós-vendas; e sua relação com seus fornecedores e clientes.

Os fatores externos, não são controlados pela empresa, mas influenciam diretamente no comportamento da mesma, tem-se: concorrência, fornecedores, consumidores, entrantes potenciais, fatores macro e microeconômico, governo, câmbio de moedas, novas tecnologias e globalização. Verifica-se que há vários fatores que influenciam no sucesso da empresa.

### **3. Metodologia**

Os instrumentos metodológicos utilizados para a elaboração deste artigo foram: Pesquisa qualitativa, do tipo descritivo, método indutivo, pesquisa bibliográfica, teórico empírico e empírico. Foi realizada uma busca de informações em algumas organizações que praticam o intraempreendedorismo. Após análise dos dados e informações em 20 empresas, sendo 10 (dez), delas em Florianópolis e 10 (dez), em São Jose, SC.

Baseado nestas informações elaborou-se o levantamento de dados. “à pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema” (Malhotra, 2001, p.155). A pesquisa qualitativa pode ser usada, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa. A pesquisa realizada foi à descritiva, “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis” (GIL, 1999, p. 44). Utilizou-se o método indutivo, por se tratar de fatos coletados e examinados das empresas. Este procedimento parte de uma análise de dados particulares da empresa para uma noção geral dos fatos, segundo Fachin (2002). Já a pesquisa bibliográfica, tornou-se importante para que os autores dos artigos pudessem servir de embasamento teórico.

Quanto à metodologia teórica empírica trata-se da pesquisa que é "dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos" (DEMO, 2000, p. 20). Por fim, utilizou-se a pesquisa empírica - É dedicada ao tratamento da "face empírica e fatural da realidade; produz e analisam dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural" (DEMO, 2000, p. 21). Finalmente foi redigido o relatório final.

### **4. Analise dos Resultados**

Esta pesquisa foi realizada a partir dos meses de setembro até dezembro de 2016, com o objetivo de analisar, como utilizar o intraempreendedorismo como fator competitivo nas organizações. Após análise dos dados e informações em 20 empresas, sendo 10 delas em Florianópolis e 10 em São Jose, SC, quem não podem ser identificadas. Identificou-se que 50% nem sequer sabem o que é intraempreendedorismo, e sua forma de competir no mercado não altera mudanças.

O percentual de 30% sabe o que é, mas ainda possuem dificuldades de entendimento e como desenvolver isto na empresa, pois acreditam que poderia causar problemas na sua produtividade por dar liberdade em demasia aos colaboradores. Já um percentual de 20% destas diz que sabem o que é e sua importância, mas afirmam ainda que sua competitividade é

advinda do conjunto de entendimento entre os intraempreendedores e os empreendedores, pesquisados. Concluída as discussões e reflexões do que foi encontrado, chegou-se ao entendimento acerca do objeto do artigo.

A pesquisa buscou resposta para a seguinte pergunta: Como o intraempreendedorismo torna a empresa mais competitiva? As respostas encontradas acerca do intraempreendedorismo nos provam que as organizações devem valorizar seus talentos, pois são pessoas que empreendem inicialmente sem um fim lucrativo no negócio ou lucro financeiro da empresa, apenas o fazem por vocação, potencial e perfil profissional.

Os intraempreendedores são vitais nas organizações, pois são eles que no chão de fábrica, criam, modificam, adaptam, novos produtos e serviços. Este comportamento enriquece a organização tanto tecnologicamente como financeiramente e é bom para todos os envolvidos.

## **5. Considerações Finais**

As organizações empreendedoras, são organizações que estão sempre buscando inovação, tecnologia e mantendo um ambiente propício para o crescimento do intraempreendedorismo, tornando-as mais competitivas, nota-se que com a hiper competição, as empresas devem focar a competitividade, visto que estas passam a competir com empresas locais e mundiais em seu segmento. Por tratar-se de um tipo de organização recente em nosso país, e estar em constante crescimento, tentou-se a partir do referencial teórico empírico, compreender, como utilizar o intraempreendedorismo como fator competitivo nas organizações. Este referencial norteou a pergunta de pesquisa: Como o intraempreendedorismo torna a empresa mais competitiva?

A fim de responder esta pergunta elaborou-se o objetivo geral: analisar como desenvolver o intraempreendedorismo nos colaboradores para tornar a empresa mais competitiva. Buscou-se por diversos autores no capítulo 2, dentre eles tem-se Chiavenato (2000), para que a empresa possa desenvolver o intraempreendedorismo em seus colaboradores e tornar-se mais competitiva, faz-se necessário que esta empresa passe por um processo de mudança, saindo do sistema mecânico e passe para um sistema orgânico, onde o foco passa a ser o colaborador e o processo decisório, passa a ser descentralizado.

Para Hashimoto (2010), o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo surge como uma forma de manter os intraempreendedores dentro das empresas, concomitantemente, lidar de forma eficaz com as ameaças do mercado. Assim, pode se entender melhor a importância do intraempreendedor para as organizações que desejam permanecer competindo em seu segmento.

A pesquisa atingiu o resultado esperado, pois a pergunta de pesquisa foi respondida, quando se identificou por intermédio dos autores, que existem formas e meios de desenvolver o intraempreendedorismo e como este se torna importante para o crescimento e competitividade da organização no cenário atual e no futuro, satisfazendo o objetivo da mesma.

As organizações terão que, adaptem-se as novas premissas, nota-se que muitas poderão ser despertadas por meio de seus intraempreendedores, quando valorizados, estimulados e orientados de forma adequada. A hiper-competição, força as empresas a mudarem seu estilo de administrar, procurando se adequar ao ambiente externo, inserindo mudanças no seu ambiente interno, buscando melhorar a qualidade de seus produtos e serviços por meio do desenvolvimento intelectuais e habilidades das pessoas, tornando-se mais competitiva. Assim o intraempreendedorismo torna-se latente entre os colaboradores no ambiente organizacional harmonioso e produtivo.

O empreendedor é importante neste novo cenário do século XXI, pois está em constante busca de inovação, criatividade para melhorar sua atuação nessa segmentação de mercado, deve criar um ambiente apropriado para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, onde o intraempreendedor passa ser o fator de competitividade do empreendedor.

O intraempreendedor consegue incentivar os demais colegas, criar, inovar e gerar novos negócios para o empreendedor. A competitividade da organização começa a surgir neste novo cenário e o intraempreendedor é um dos principais atores e fator integrante da fórmula de sucesso da organização.

Sugere-se as organizações que possuem dificuldades de entendimento ou medo de desenvolver o intraempreendedorismo, que possam iniciar um processo de aperfeiçoamento, por intermédio de incentivar as pessoas, literaturas atualizadas e busca de informações da atuação de seus concorrentes.

## REFERÊNCIAS

ÂNGELO, E. B. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Administração**: Teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 416 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DITKUN, Sérgio. **Arrebatando Paradigmas**: Um dos Caminhos para Conseguir a Sinergia entre Pessoas nas Organizações. Ponta Grossa: UEPG, 2011.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

- DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERRAZ, João Carlos. **Made in Brazil: desafios competitivos para indústrias**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MONTIBELLER, Fo. Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOUVÊA, Ana Beatriz Cautela T. **Empreendedorismo**. Indaial: Uniasselvi, 2012.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução: Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luís José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Goodman, 2001.
- MARCONDES, R.C; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2002.
- MONTENEGRO, Martinho C. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: A Bola da vez**. Seminário EMPRETEC - Seminário com base comportamental. Salvador: SEBRAE, 2015.
- MÜLLER, Gisela Regina. **Proposição de um modelo de análise de competitividade organizacional com base no valor** - aplicação no setor de cerâmica para revestimento. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- NETTO, Antônio Vieira. **Como gerenciar construções**. São Paulo: Pini, 1992. 119 p. código da obra: 006044.
- NEVES, Elpídio Ribeiro, et al. **Análise para identificação das características empreendedoras de um empreendedor por oportunidade**. EGC/CTC/UFSC. Anais, p. 17. Bogotá: Ciki, 2016.
- PAIVA Jr., Fernando Gomes de, CORDEIRO, Adriana Tenório. **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira**. In: XXVI ENANPAD, Anais..., 22 a 25 de setembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM, Seção: Estratégia em Organizações.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May-June 1990
- PREVIDELLI, J.J. - **Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas - Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD 2003. Atibaia/SP. Anais. Atibaia/SP: ENANPAD, 2003.
- TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation: a guide to entrepreneurship**. Lions: Irwin, 1985.
- VERDINELLI, Miguel Angel et al. Comportamento intraempreendedor: um estudo em instituições de ensino superior. Florianópolis: Revista GUAL, v. 6, n. 1, p. 233-252, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.gual.ufsc.br>> Acesso em: 03 dez. 2016.