



O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DE UMA MICRO EMPRESA

SENA, Vitor Augusto Marcondes¹
SONEGO, Vandete Maria²

RESUMO: O intraempreendedorismo surge de atitudes inovadoras dentro de uma organização, em que passa a existir um processo de destruição criativa que leva os colaboradores a trazerem aumentos nos níveis da produtividade empresarial. A pesquisa em questão tem por objetivo analisar os aspectos organizacionais que propiciam o intraempreendedorismo e mostrar quais os benefícios gerados tanto para a organização quanto para os colaboradores envolvidos. Para tanto, utiliza-se da metodologia de pesquisa exploratória e entrevistas semiestruturadas para a realização do estudo de caso, no qual foi realizada uma análise de uma microempresa com alguns problemas de controle de estoque e recursos tecnológicos, em que um colaborador encontrou uma solução empreendedora para a situação. Além disso, obteve-se a conclusão de que o motivo que levou ao empreendedorismo foi um ambiente corporativo flexível e aberto à opinião de seus colaboradores; acarretando em um aumento do capital intelectual tanto da organização quanto do colaborador envolvido, enriquecimento dos recursos tecnológicos e soluções inovadoras para os problemas enfrentados dentro da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Aplicativo. Tecnologia. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

As perspectivas dos empreendedores como fator dinâmico para a expansão das economias das regiões, cidades e países, foram apresentadas pelo teórico do empreendedorismo, o economista Joseph Schumpeter, quando diz que "o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, pelos processos de desenvolvimento de novos produtos, serviços e ciclos de aperfeiçoamento dos mesmos" (FUZETTI; SALAZAR, 2007).

Neste entendimento, o empreendedor deve levar em conta o ambiente do seu negócio, desde o seu projeto e estruturação, as características dos seus consumidores, identificar os seus competidores, entre outros elementos que poderão ajudá-lo a identificar novos mercados, para ter maior chance de crescimento e ser mais competitivo que seus concorrentes.

Para tanto, deve estimular e criar sinergia entre seus colaboradores para que estes se sintam motivados e apoiados na criação de novos produtos, serviços e processos, melhorando, assim, os atributos da empresa por meio da prática do intraempreendedorismo.

¹Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário FAG. vitor.a.sena@hotmail.com

²Docente orientadora do curso de administração do Centro Universitário FAG. vandete@gmail.com.

A atividade do empreendedor corporativo ou o intraempreendedorismo é um comportamento que deve ser encorajado dentro das organizações ao permitir que todos os colaboradores observem, opinem, e desenvolvam atividades relacionadas à empresa, buscando descobertas e inovações que possam estar relacionadas aos produtos ou técnicas e processos da organização.

As dificuldades enfrentadas no dia a dia por um colaborador no desenvolvimento de suas atividades, aliadas a falhas no sistema da empresa, podem levá-lo a identificar uma melhoria e querer implementá-la para melhor desenvolver seu trabalho.

Como forma de tentativa de solucionar um problema, um funcionário dedicou-se a desenvolver um aplicativo de celular que facilita o processo de contagem e conferência de estoques e armazéns.

Situação esta que evidencia o empreendedor corporativo, e objetivo deste estudo, que parte do seguinte questionamento: Como uma microempresa com problemas internos pode encontrar no intraempreendedorismo uma oportunidade de crescimento?

Para tanto, este estudo objetiva analisar como um ambiente corporativo pode se tornar mais propício para o intraempreendedorismo, e como isso pode se tornar um fator de crescimento para uma microempresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem como objetivo apresentar estudos já realizados que darão suporte ao estudo em desenvolvimento, com assuntos relevantes para a pesquisa, buscando trazer uma base mais sólida e concreta ao tema.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo surgiu na Idade Média e foi conferido às pessoas com a responsabilidade de desenvolverem projetos de produção, mas sem correrem riscos durante estes processos. A partir do século XVII, os empreendedores assumiram os riscos dos processos por meio de um contrato de fornecimento de

produtos e serviços para o governo, sendo que os lucros ou prejuízos eram de responsabilidade do fornecedor (DORNELAS, 2005).

De acordo com Chiavenato (2006), a palavra empreendedor se origina de *entrepreneur*, que vem da língua francesa e significa basicamente pessoas que assumem riscos e começam algo novo. Elas não temem riscos, criam novos negócios, são responsáveis pelo aumento da economia do país e, ainda, trazem a inovação em seu ramo de negócio.

O austríaco Schumpeter é bastante célebre na área do empreendedorismo ao relacionar a atividade ao progresso da economia, pela realização de coisas novas ou coisas que já são feitas, mas de maneira inédita. De acordo com este economista, o empreendedor é a chave da inovação da produção e comercialização ao ultrapassar os moldes antigos, de coisas mais dispendiosas e com menor qualidade (SANTOS; LOPES, CLARO, 2009).

Para Filion (2000), o empreendedor é uma pessoa que dedica toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras. A primeira é a criação de empresas, e a segunda é o desenvolvimento de algo novo em uma empresa existente.

Ainda de acordo com Filion (1999):

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 5).

Dornelas (2005) afirma que o empreendedor é aquele que capitaliza sobre uma oportunidade percebida, submetendo-se a riscos levantados e à criação de um negócio. O autor diz que um empreendedor deve: ter atitude para criar um novo negócio e amar o que faz; aproveitar os recursos disponíveis criativamente, transformando a sociedade; aceitar a possibilidade de assumir os riscos e de fracassar.

Ser um empreendedor, segundo McMullen e Shepherd (2006), significa tomar uma iniciativa diante de uma oportunidade e o ato de reconhecê-la é um dos processos-chave do empreendedorismo. É necessário que haja um indivíduo com

espírito empreendedor que assuma os riscos e identifique esta oportunidade de mercado.

Segundo Piscopo (2010), o empreendedorismo não se classifica como uma arte ou uma ciência, mas sim como uma ação. O empreendedorismo não deve ser considerado um dom, mas uma questão de atitude, ou seja, fazer e conduzir.

Corroborando neste mesmo pensamento, Hisrich e Peters (2004) definem empreendedorismo como:

O processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal (HISRIC; PETERS, 2004, p.29).

Sendo um campo de pesquisa que está crescendo e evoluindo, tendo como principais características a inovação, a criação, e ainda a expansão de novos empreendimentos, tanto organizacional quanto individual (PISCOPO, 2010). É o processo pelo qual ocorre a agregação e geração de valores, combinações ou recombinações inovadoras de recursos em um ambiente desconhecido (WUNDERER, 2001).

Assim, o empreendedorismo é arriscar o futuro, juntar experiências, ter coragem, indo além do tradicional, e aliando-se a tudo isso, a especialidade do intraempreendedorismo nas organizações existentes (PISCOPO, 2010).

É pelo empreendedorismo que muitas empresas têm encontrado soluções para suas dificuldades, por meio da prática do intraempreendedorismo, quando um ou mais colaboradores tem uma visão inovadora, tomando a frente de determinadas situações, assumindo riscos e, dessa maneira, fazendo as mudanças necessárias.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo refere-se a um processo que existe internamente na empresa, independente se ela é grande ou pequena. E não é focado apenas nos novos negócios, mas também em atividades inovadoras (LANA, 2010).

O nome intraempreendedorismo originou-se do termo *intrapreneur*, que foi utilizado pela primeira vez em 1978, por Gifford Pinchot III, e significa empreendedor interno. Aquele que, dentro de uma organização já estruturada, tem a atitude empreendedora, trazendo inovação. E de outro lado, tem-se a empresa utilizando-se

do talento criativo de seus funcionários, para desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para o empreendimento (HASHIMOTO, 2010).

Os intraempreendedores são considerados membros com atitudes inovadoras dentro das organizações, com a capacidade de criar e identificar oportunidades de negócio, versatilidade para coordenar e estruturar novas empreitadas, arrecadar recursos para explorar as necessidades não atendidas e, ainda, tornarem as empresas mais eficientes em seu mercados de atuações (WUNDERER, 2001).

De acordo com Fumagalli *et al* (2016, p. 5), o intraempreendedor é um membro dentro da empresa “que assume responsabilidade direta, para transformar uma ideia em um produto final lucrativo, através de tomada de risco e inovação”. Apresentando as seguintes características: gosta de liberdade dentro da empresa, cumpre metas, é comprometido, criativo, inovador e automotivado, não teme ser demitido, age diante as recompensas e ao reconhecimento da empresa e detesta rotinas.

Para Dornelas (2005), o intraempreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, em uma visão mais abrangente, não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais.

Segundo Hashimoto (2010), o termo empreendedorismo corporativo é relativamente antigo, mas o interesse das empresas a respeito do tema é algo recente. É relativamente novo devido à competitividade e inovação do mercado enfrentado pelas empresas, e ainda decorrente da necessidade de estarem sempre inovando para alavancar vantagem competitiva.

Corroborando neste sentido, Dornelas (2003) diz:

Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente (DORNELAS, 2003, p. 38).

Para se desenvolver o empreendedorismo corporativo, é preciso que a empresa esteja preparada para implementar essa filosofia e lidar com as consequências. Não somente receber ideias, mas fazer de fato com que elas se materializem; e em caso de fracasso, ser tolerante; caso contrário desestimulará tanto a gerência, quanto os colaboradores (SARKAR, 2008).

2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO E OS BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O intraempreendedorismo pode ser responsável por grandes mudanças dentro de uma organização, uma vez que criado um empreendimento interno, este pode se tornar o carro chefe do negócio da empresa, redirecionando o seu foco de negócio. Mas para que tal situação ocorra, deve haver uma certa liberdade e autonomia dos colaboradores (LANA, 2010).

Guilhon e Rocha (2000) asseguram que o atendimento às demandas competitivas, de acordo com as novas circunstâncias organizacionais, a liberdade para a tomada de decisão em todos os níveis de hierarquia na empresa, deve ser de modo participativo, sendo uma regra a se seguir no processo de gestão organizacional.

As organizações buscam pessoas inteligentes que façam uso de seu tempo e suas habilidades em busca de soluções inovadoras para organização, sendo assim cada vez mais as empresas buscam desenvolver e reter seus colaboradores, uma vez que o capital humano representa uma parcela importante do seu valor total, mesmo que muitas organizações tenham déficits na mensuração do valor desse ativo que não pode ser visto e nem sentido, e sofrem com o risco de perder esse fator (DO CARMO *et al.* 2015).

Zaccarelli (2000) expõe que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser decorrente da existência de talentos dentro da organização, sendo que esses colaboradores dispõem de maior facilidade para perceber oportunidades e aproveitá-las antes dos concorrentes. Caso essa vantagem competitiva não seja implementada para a evolução da organização, isso causa desmotivação dos empregados e desperdício de oportunidades.

A vantagem competitiva pode ser entendida pela retenção de talentos especiais na empresa. A existência de talentos internos propicia uma maior capacidade da empresa identificar oportunidades no mercado, pois esses indivíduos conhecem o produto/serviço da empresa, seus clientes e concorrentes, o que lhes oferece uma maior capacidade de criar novas ideias e desenvolver alternativas antes que se tornem evidentes para outras pessoas (SARKAR, 2008).

Questiona-se muito quanto ao comprometimento dos colaboradores para com a organização, devido ao fato de que para haver crescimento competitivo, os funcionários precisam estar motivados e envolvidos com as causas da empresa (DORNELAS, 2003).

Complementando este pensamento, Chieh e Andreassi (2008) afirmam

Esta discussão inicial se faz necessária pelo fato de que, em uma quantidade relevante de estudos, inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levam à adoção de intraempreendedorismo nas empresas (CHIEH; ANDREASSI, 2008, p. 2).

As empresas proativas, ou seja, que conseguem identificar e utilizar esses talentos, tendem a se diferenciar no mercado e conquistar boa reputação, pois a descentralização no poder e na tomada de decisão já está sendo incorporada ao planejamento estratégico dentro da organização (PRYOR; SHAYS, 1993).

3 METODOLOGIA

Este trabalho é categorizado como uma pesquisa bibliográfica, exploratória e estudo de caso único. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual são abordados todos os temas referentes ao estudo de caso em si.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é feita através de estudo sobre o que os autores já escreveram sobre o tema proposto com objetivo de construir um embasamento para o estudo que será realizado.

De acordo com os pensamentos de Queiróz (1992), a pesquisa bibliográfica é realizada através do levantamento de referências teóricas que já tenham sido exploradas e publicadas por meios escritos ou eletrônicos, como páginas de web sites, revistas, livros e artigos científicos. Todo trabalho científico tem seu início com uma pesquisa bibliográfica, que possibilita ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o assunto.

A segunda etapa, a pesquisa exploratória, foi realizada por meio de visitação ao armazém da empresa Cascavel Hidráulica Tubos e Conexões, onde foram identificados os problemas que a empresa passa com a conferência de material no estoque.

A pesquisa exploratória busca a coleta de dados através de entrevistas com pessoas experientes na área em que está sendo feita a pesquisa. Segundo Queiróz (1992), pesquisa exploratória classifica-se como parte complementar da pesquisa principal, como o estudo prévio realizado com o intuito de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Gil (2002) caracteriza que este tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir teses.

Já o estudo de caso, segundo Gil (2002), pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social, e visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Quanto à abordagem, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, tendo como característica o fato de que não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (GIL, 2002).

A coleta de dados foi realizada por uma entrevista semiestruturada, tendo em foco um assunto pré-definido sobre o qual foi elaborado por meio de um guia com algumas perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (MANZINI, 2004).

A partir da entrevista com o responsável do setor, identificaram-se os problemas e as necessidades da empresa, os quais estão apresentados na sessão 4.0 da análise e discussões, bem como a proposta de solução apresentada, a partir do trabalho realizado pelo colaborador, no desenvolvimento de uma atividade intraempreendedora.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Cascavel Hidráulica Tubos e Conexões, razão social POXI COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES HIDRÁULICAS EIRELI – ME, atua no ramo de comércio e representações de materiais hidráulicos focados na linha de infraestrutura, que atende uma gama de produtos para instalação em áreas externas.

Os produtos comercializados constituem-se de uma grande linha de tubos, conexões, tampões, registros e equipamentos para auxílio em instalações hidráulicas.

O público-alvo são construtoras, empreiteiras que são atendidas via contato direto com os empreiteiros responsáveis pelas obras e prefeituras, as quais são atendidas por meio de processos licitatórios, com contratos de duração de até um ano de fornecimento. As prefeituras vão realizando os pedidos de forma parcelada, requisitando apenas os materiais necessários no mês, durante este ano de contrato.

A empresa apresenta como estrutura física uma sala comercial que funciona como escritório, localizado na Rua Manaus, nº 3229, sala 01, bairro Cancelli, e um galpão na Rua José Bonifácio, nº 888B, no bairro São Cristovão, onde ficam estocados os materiais, sendo ambos na cidade de Cascavel – Paraná.

Figura 1 - Instalações



Fonte: Autor (2018)

4.2 PROBLEMA ENFRENTADO PELA EMPRESA

Segundo a pesquisa realizada na microempresa Cascavel Hidráulica Tubos e Conexões, nota-se que esta não possuiu grandes recursos tecnológicos, nem *softwares* para realizar um controle mais preciso do estoque, gerando muito desgaste dos funcionários responsáveis pela contagem e conferência dos produtos e perda de tempo devido à realização de atividades repetitivas, ou seja, tendo que contar e recontar diversas vezes o mesmo produto, devido à dificuldade apresentada na atividade, causando grande rotatividade de funcionários no setor.

O processo de contagem de tubos é feito manualmente, em um processo em que o funcionário designado para tal função utiliza pincéis atômicos para realizar a contagem de cada lote, uma atividade repetitiva, e a cada contagem torna-se mais difícil devido ao fato de os tubos já estarem marcados pela contagem anterior, tornando cada contagem mais imprecisa, em que em alguns casos os funcionários chegam a fazer uso de pedras para realizar a contagem, como pode se observar na imagem abaixo:

Figura 2 – Contagem de Tubos de 40mm



Fonte: Autor (2018)

Este processo torna-se muito desgastante e impreciso para os funcionários do setor e seus supervisores que, devido à falha apresentada, enfrentam problemas

de controle efetivo do estoque, gerando um efeito cascata e afetando todos os outros setores da empresa, como por exemplo o setor contábil, comercial e até mesmo o RH, que tem que lidar com uma grande rotatividade de funcionários, devido ao desgaste físico e emocional dos encarregados do setor do estoque.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DO APLICATIVO DENTRO DA EMPRESA

Para solucionar o problema de contagem do material, um funcionário do setor de estoque apresentou uma ideia à gerência de desenvolver um aplicativo para facilitar o processo de contagem, com o intuito de buscar um investimento para este.

Por parte da gerência que percebeu o potencial do funcionário e sua visão empreendedora de desenvolver o aplicativo, decidiu-se investir e desenvolver este capital humano dentro da organização.

Ao invés de investir apenas no aplicativo em si, a gerência decidiu financiar uma capacitação na área de desenvolvimento de *softwares*, agregando mais valor ao funcionário e visando resolver os problemas de falta de tecnologia dentro da empresa.

O aplicativo em desenvolvimento chamado “HOW MANY”, visa fazer a contagem de objetos através da câmera do smartphone, por meio de reconhecimento de padrões geométricos, facilitando o processo de contagem de objetos aglomerados e será disponibilizado para as plataformas IOS e Android.

O *download* do aplicativo será gratuito em ambas as plataformas, e sua monetização será por meio de publicidades dentro do próprio aplicativo, porém haverá a opção de pagamento para a remoção dos anúncios.

1. Funcionamento e *layout* do aplicativo

O aplicativo em questão encontra-se em fase de protótipo e ainda será aperfeiçoado, pois o colaborador responsável por seu desenvolvimento ainda está em fase de treinamento.

O funcionamento do aplicativo será da seguinte maneira: após instalado no smartphone, deve-se abrir o HOW MANY, onde será solicitada autorização do uso da câmera durante a utilização do app, após esta confirmação, o aplicativo estará

pronto para o uso.

Com a câmera do aplicativo já aberta, deve-se selecionar a área de contagem desejada, posicionando-a de maneira que todos os objetos a serem contados estejam visíveis para que o aplicativo possa realizar a identificação dos padrões dos objetos exibidos na câmera.

Após o reconhecimento dos padrões, o app identifica e apresenta todos os objetos selecionados com marcações digitais na tela para análise do usuário, onde será necessário confirmar se todos os objetos desejados estão selecionados corretamente, podendo o usuário acrescentar ou remover as marcações necessárias para a realização da contagem por parte do app.

No passo seguinte, após a análise de confirmação feita pelo usuário, o aplicativo apresentará a contagem total dos objetos reconhecidos, assim facilitando e poupando o trabalho de todo o processo de contagem manual.

Figura 3 - Protótipo do Aplicativo



Fonte: Autor (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para tanto, este estudo teve como objetivo analisar como o ambiente corporativo favoreceu para o surgimento do intraempreendedorismo, e quais os benefícios que isto pode trazer para uma microempresa.

Após a realização de uma análise do ambiente corporativo estudado, percebeu-se que devido a problemas existentes, os quais não estavam recebendo a devida atenção por parte da gerência da microempresa, que dava liberdade para os funcionários desenvolverem seus próprios métodos de contagem, de forma que fosse mais funcional para os mesmos, desenvolveu-se a vontade de empreender.

Com o apoio dos superiores responsáveis pela empresa, um projeto de um funcionário com visão empreendedora foi levado adiante, de forma que a empresa decidiu não só investir no projeto mas também em seu colaborador, motivando e incentivando-o a desenvolver suas capacidades para crescer profissionalmente.

Com o desenvolvimento de seu capital humano, a empresa teve inúmeros benefícios em diversas áreas, onde surgiu uma maneira inteligente e inovadora de solucionar os problemas de contagem de estoque, um aumento no desempenho de seus colaboradores que passaram a trabalhar mais motivados, um enriquecimento do capital intelectual da empresa, aumento nos recursos tecnológicos e um aumento em seu ramo de atuação, uma vez que a empresa terá participação nos negócios da área de aplicativos e *softwares*.

Sobretudo, pode-se concluir que um ambiente corporativo que incentiva a criatividade e liberdade de seus colaboradores para encontrar alternativas para problemas recorrentes tornou-se mais propício para que ocorresse o intraempreendedorismo, uma vez que os colaboradores sentiram-se valorizados e motivados a desenvolver suas habilidades intelectuais e práticas, o que só trouxe benefícios para a empresa, que pode encontrar novas soluções para dificuldades enfrentadas e teve aumento em sua produtividade devido ao envolvimento e comprometimento de seus colaboradores para com a empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006. 142 p. Disponível em: <<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/O%20EMPREENDEDORISMO%20E%20O%20INTRAEMPREENDEDORISMO%20>

ANALISE%20EM%20UMA%20ADMINISTRADORA%20DE%20CARTOES%20EM%20FORTALEZA.pdf> Acesso em: 16 out. 2018.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. **Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). Paraná, 2008.

DO CARMO, D. R.; DE SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. **A valorização do capital humano nas organizações: Um estudo de caso da R&B comercial.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 133-155 Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/09_VALORIZACAO_CAPITAL_HUMANO.pdf> Acesso em 13 dez. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 179 p.

_____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro, Campus, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5, 1999.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.

FUMAGALLI, L. A. W.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V.; COSTA, I. C. de. **Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas.** 2016 Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1117.pdf>. Acesso em: 16 out.2018.

FUZETI, D.L.K., SALAZAR, J.N.A. **Empreendedorismo: Evidências conceituais e práticas na visão econômica e administrativa.** RAU Revista de Administração UNIMEP. v.5, n.2, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf> Acesso em: 21 mai. 2018.

GUILHON, P. de T.; ROCHA, R. A. da. **Intrapreneur: multiplicador de novos negócios.** Revista Alcance (Administração), Itajaí, ano VI, n. 1, p. 45-51, maio 2000. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/27027-92036-1-PB.pdf>> Acesso em: 16 out.2018

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 314 p.

HISRICH, R. D, PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 .ed . Porto Alegre: Bookman. 2004.

LANA, B. M. H. **Intraempreendedorismo: Uma Análise das Percepções do Gestor sobre o Perfil de seus Colaboradores**. Belo Horizonte: FUMEC, 2010.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**, São Paulo. 2004. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Mari%CC%81lia.pdf>
Acesso em: 25 mai. 2018.

MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur**. Academia de Revisão de Gestão p. 132-152, 2006.

PISCOPO, M. R. **Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 132-150, jan./mar. 2010

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. **Growing the business with intrapreneurs**. Business Quarterly, Spring, p.43-45, 1993. Disponível em: < file:///C:/Users/User/Downloads/27027-92036-1-PB.pdf> Acesso em: 16.out.2018.

QUEIRÓZ, M. I. de P. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões**. In: Lang, A.B.S.G., org. **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29. (Coleção Textos; 2a série, 3).

SANTOS, M. B.,; LOPES, C. P.; CLARO, J. A. C. S. **Processo de inovação e o empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá**. RAI – Revista de Administração e Inovação, v. 6, n. 1, p. 66-82, 2009.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 249 p

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5/6, p. 193, 2001.