

Avaliação do nível da cultura intraempreendedora

Estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras

por Steve Lopes, Fernando Gaspar, Adriane Hartman, Fábio Silva e Dálcio Reis

RESUMO: O presente artigo visa avaliar e comparar o nível da cultura intraempreendedora numa amostra de empresas portuguesas e brasileiras. Pretende-se expor os pontos fortes e fracos de cada amostra relativamente aos indicadores da cultura intraempreendedora que é definida por Gilfford Pinchot III (1987) como a existência, dentro de uma organização, de um clima favorável para a inovação. Para o efeito foi utilizado um questionário e uma ferramenta validada (Hartman, 2006a) capaz de determinar o nível da cultura intraempreendedora em três possíveis classificações: pouco intraempreendedoras, mediamente intraempreendedoras e intraempreendedoras. Para Reto e Cavalcanti (2007), nas culturas latinas a possibilidade de empreender dentro de organizações já existentes enfrenta grandes obstáculos. De fato, os resultados do estudo revelam que nenhuma das empresas avaliadas demonstra ter verdadeiramente uma cultura intraempreendedora. Por último, a amostra das empresas portuguesas apresenta um nível de cultura intraempreendedora superior à amostra das empresas brasileiras, superando em todos os indicadores a existência de um clima intraempreendedor. Curiosamente, para ambos os países, a amostra das empresas avaliadas apresenta em média os mesmos pontos fortes e fracos embora distribuídos por ordem diferente.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Cultura Intraempreendedora

TITLE: The evaluation of the intrapreneurial culture level: case study between six Portuguese companies and six Brazilian companies

ABSTRACT: This article aims to evaluate and compare the level of intrapreneurial culture in a sample of Portuguese and Brazilian companies. It is intended to expose the strengths and weaknesses of each sample against the indicators of intrapreneurial culture as defined by Gilfford Pinchot III (1987): the existence within an organization of a climate favorable for innovation. For this purpose we used a questionnaire and a validated tool (Hartman, 2006a) able to evaluate the level of intrapreneurial culture in three possible ratings: low intrapreneurial, medium intrapreneurial and intrapreneurial firms. For Reto and Cavalcanti (2007), in Latin cultures the possibility of entrepreneurial initiative within existing organizations faces major obstacles, and in fact the results of this study show that in none of the companies surveyed existed a truly intrapreneurial culture. Finally, the sample of Portuguese companies presents a higher level of intrapreneurial culture than the sample of Brazilian companies in all the indicators used. Interestingly, for both countries the companies surveyed show the same strengths and weaknesses although in different order.

Key words: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Intrapreneurial Culture

TÍTULO: Avaliação do nível de cultura intraempreendedora: Estudo de caso de seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo evaluar y comparar el nivel de la cultura intraempreendedora en una muestra de empresas portuguesas y brasileñas. Su objetivo es exponer las fortalezas y debilidades de cada muestra con los indicadores de la cultura intraempreendedora que se define en Gilfford Pinchot III (1987) como la existencia, dentro de una organización, un clima favorable a la innovación. Para este fin se utilizó un cuestionario y una herramienta validada (Hartman, 2006a) capaz de determinar el nivel de la cultura intraempreendedora en tres calificaciones posibles: poco intraempreendedora, medianamente intraempreendedora y intraempreendedora. Para Reto y Cavalcanti (2007), en las culturas latinas la oportunidad de emprender dentro de las organizaciones ya existentes enfrenta con grandes obstáculos. De hecho, los resultados del estudio muestran que ninguna de las empresas evaluadas demuestra una verdadera cultura intraempreendedora. Por último, la muestra de empresas portuguesas presentan un nivel de cultura intraempreendedora superior a la muestra de las empresas brasileñas superando en todos los indicadores la existencia de un clima intraempreendedora. Curiosamente, para ambos países, la muestra de empresas encuestadas en promedio presenta las mismas fortalezas y debilidades, aunque repartidas en diferente orden.

Palabras-clave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Cultura Intraempreendedora

Steve P. Lopes

stevelopes@sapo.pt

Mestre em Gestão de Empresas na área de Empreendedorismo e Inovação pela Univ. de Évora, Portugal.

Master of Business Administration in the field of Entrepreneurship and Innovation from the Univ. de Évora, Portugal.

Maestría en Administración de Empresas en el ámbito del emprendedorismo y la Innovación por Univ. Evora, Portugal.

Fernando C. Gaspar

fernandoacgaspar@gmail.com

Doutorado em Gestão pela Univ. Lusíada de Lisboa. Prof. Adjunto na Escola Superior de Gestão, IP, Santarém, Portugal.

PhD in Management, Univ. Lusíada de Lisboa. Adjunct Professor at Escola Superior de Gestão, IP, Santarém, Portugal.

Doctorado en Administración de la Univ. Lusíada de Lisboa. Profesor Asociado de la Escola Superior de Gestão, IP, Santarém, Portugal.

Adriane Hartman

adriane_hartman@hotmail.com

Mestre em Engenharia de Produção. Prof.^a da Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brasil.

Master in Production Engineering. Professor at Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brazil.

Máster en Ingeniería de Producción. Prof.^a de la Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brasil.

Fábio Silva

fabiosilva5@hotmail.com

Mestre em Engenharia de Produção. Professor da Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brasil.

Master in Production Engineering. Professor at Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brazil.

Máster en Ingeniería de Producción. Profesor de la Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brasil.

Dalcio Reis

dalcio@utfpr.edu.br

Doutorado em Gestão Industrial pela Univ. de Aveiro Portugal. Professor na Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brasil.

PhD in Industrial Management, Univ. de Aveiro Portugal. Professor at Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brazil.

Doctorado en Gestión Industrial por Univ. Aveiro Portugal. Profesor de la Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Brasil.

Recebido em novembro de 2011 e aceite em janeiro de 2013.

Received in November 2011 and accepted in January 2013.

Num mundo empresarial tão competitivo como o atual, é necessário que as indústrias e as empresas consigam criar produtos ou serviços que se diferenciem da concorrência. «A principal função da inovação é pois acompanhar, e se possível antecipar, a evolução das necessidades dos clientes, para a empresa os poder servir com propostas de valor sempre renovadas» (Freire, 2006, p. 18).

Como se conseguem desenvolver processos e produtos inovadores que rentabilizem a utilização dos recursos escassos existentes? A implementação de uma cultura intraempreendedora pode ser a solução (Hartman, 2006a).

Pretende-se nesta pesquisa, por um lado, realizar uma comparação do nível da cultura intraempreendedora entre as empresas selecionadas de Portugal e do Brasil e, por outro, permitir às empresas pesquisadas auto avaliarem-se como forma de potencializar as suas atitudes e atividades na direção do intraempreendedorismo, aumentando desta forma as suas hipóteses de inovarem os seus produtos, processos e serviços, através da contribuição efetiva dos seus próprios funcionários.

Assim sendo, o problema de investigação prende-se com o tema proposto. A investigação «esclarece a dificuldade específica com a qual se pretende resolver por intermédio da pesquisa» (Marconi e Lakatos, 2007, p. 107). E, como tal, seguindo essa premissa, a questão de fundo que se pretende analisar é a seguinte: existem diferenças no nível da cultura intraempreendedora entre as empresas brasileiras e portuguesas, selecionadas para o estudo?

Revisão da literatura e conceitos

• O empreendedorismo

Citado por Gaspar (2006), Cantillon no seu ensaio **Essai sur la Nature du Commerce en General**, em 1755, usou a palavra empreendedor pela primeira vez, significando auto empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto. Para Schumpeter (1943), o empreendedor é um indivíduo que deseja e consegue converter uma nova ideia ou invenção numa inovação bem sucedida, cuja principal tarefa é a «destruição criativa», o que implica a mudança, através da introdução de novos produtos ou serviços, em substituição dos que eram anteriormente utilizados.

Gary Hamel, por seu lado, defende que as organizações

necessitam de uma inovação radical da gestão, em que o espírito empreendedor é o que distingue a massa de empresas mediocres e seguidistas das revolucionárias que criam riqueza (Hamel, 2000).

De acordo com Peter Drucker (1997), considerado por muitos como o mais influente escritor de gestão do último século, o empreendedor deve ter sempre presente a ferramenta da inovação.

Uma vez que no presente artigo se pretende apenas ligar a definição de empreendedorismo a negócios com fins lucrativos, considerou-se para o efeito que, a seguinte definição de empreendedorismo é a mais adequada: «empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas» (Sarkar, 2007, p. 47).

• O intraempreendedorismo

O *Intrapreneur* (intraempreendedor), segundo Pinchot III (1987), é o chamado «Empreendedor Interno». São aqueles que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, se dedicam entusiasticamente em transformar essa ideia num produto de sucesso.

Segundo Filion (2004), os intraempreendedores são semelhantes aos empreendedores, salvo o risco pessoal que enfrentam ser muito mais baixo, na medida em que utilizam o dinheiro e os recursos da empresa em vez dos seus. Para Robert Hisrich e Michael Peters (2007), o intraempreendedorismo é um meio de estimular e, com isso, capitalizar os indivíduos numa organização em que acreditam que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor.

Por último, por se tratar de uma pesquisa que tem como base de análise um conjunto de empresas de elevada dimensão, a seguinte definição de intraempreendedorismo foi considerada a mais adequada: «o intrapreneurismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro das grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos 'entrepreneurs'» (Pinchot III, 1987, p. xii).

• Gestão estratégica e cultura intraempreendedora de «mãos dadas»

«As empresas que não aprenderem a manter os seus melhores e mais inovadores elementos ficarão sem nada, só

com madeira podre... Encontrar uma forma de motivar e manter os intraempreendedores é a questão estratégica mais importante dos nossos tempos» (Pinchot III, 1987, p. 12).

Para descobrir o futuro da gestão, as empresas deverão libertar-se dos dogmas dos modelos clássicos do planeamento tradicional, centrado na gestão de topo, caracterizado muitas vezes por falta de originalidade e rigidez nos processos. A máquina da gestão moderna obriga os seres humanos de trato difícil, opinativos e de livre pensamento a conformarem-se com padrões e regras e, ao fazê-lo, desperdiça grandes quantidades de imaginação e iniciativas humanas.

Um aspeto importante é o papel dos patrocinadores e protetores, eles assumem uma posição média/alta na hierarquia das empresas, são respeitados e ouvidos, também se tornam intraempreendedores ao patrocinar ou proteger os projetos dos colaboradores intraempreendedores (Pinchot III, 1987).

Para descobrir o futuro da gestão, as empresas deverão libertar-se dos dogmas dos modelos clássicos do planeamento tradicional, centrado na gestão de topo, caracterizado muitas vezes por falta de originalidade e rigidez nos processos. A máquina da gestão moderna obriga os seres humanos de trato difícil, opinativos e de livre pensamento a conformarem-se com padrões e regras e, ao fazê-lo, desperdiça grandes quantidades de imaginação e iniciativas humanas (Hamel e Breen, 2007).

Neste contexto, num artigo citado na *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz (2007) desenvolveram um estudo num conjunto de empresas de grande notoriedade e de reconhecimento internacional, cerca de trinta, como a Google e a DuPont entre outras, acerca da intervenção da direção das empresas na implementação do intraempreendedorismo.

Os dois autores criaram uma matriz onde resultaram quatro modelos de intraempreendedorismo: o oportunista, sem abordagem metódica no que concerne à criação clara e objetiva dos processos, aberto à experimentação, onde a

empresa sem qualquer previsão aloca recursos existentes; o facilitador, dedicado e difuso, em que a empresa fornece os fundos e a atenção dos seus executivos na projeção dos projetos, onde a Google é um exemplo perfeito deste arquétipo; o evangelizador, focado e assertivo no tema, através da criação de grupos independentes entre si, que estimulam o efeito de capilarização, onde não se trata de obrigar as pessoas a participar, mas sim premiar os envolvidos; o executor, dedicado e focado, o típico caso da IBM, que promove um ambiente formal e de influência ativa no financiamento ao intraempreendedorismo.

O estudo de Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz (2007) é determinante, dado que, permite definir a fase em que cada empresa se insere quanto à sua cultura intraempreendedora sob o ponto de vista estratégico. A ideia é que uma empresa em fase inicial passe do modelo oportunista para os diferentes estágios seguintes. Trata-se de diferentes contextos empresariais que, no fundo, convergem para uma realidade consensual, onde o intraempreendedorismo deve fazer parte da estratégia da empresa. Mas, para que tal aconteça, é necessário que a alta administração crie condições, que participe, alimente e adquira competências dentro e fora da organização, como parte integrante do seu negócio, admitindo certos riscos, de uma forma flexível, sem garantias, mas, porém, de um modo indispensável a garantir a sustentabilidade das organizações.

• Os indicadores da cultura intraempreendedora de Hartman (2006a)

Segundo Hartman (2006a), a partir destes indicadores é possível avaliar a cultura intraempreendedora nas empresas selecionadas para o estudo.

Comunicação

O maior anacronismo que se pode identificar numa organização é um sistema no qual as pessoas separadas por mais de um nível não comunicarem umas com as outras (Pinchot III, 1987).

Processo decisório

Para Kuratko et al. (1990), a estrutura organizacional é identificada como um elemento chave do intraempreende-

dorismo, onde as grandes organizações deverão evitar os aspetos burocráticos que constituem barreiras à inovação, os incentivos inapropriados, o isolamento da alta administração e os curtos horizontes temporais.

Incentivos/motivação

Hamel e Prahalad (1995) sugerem que a intenção estratégica tem por objetivo gerar entusiasmo no funcionário, não apenas satisfação.

Recompensas

Mintzberg *et al.* (2007) afirmam que a entrega de prémios pelos sucessos e fracassos empreendedores podem ser cruciais para sustentar a geração da estratégia como um processo de aprendizagem social.

Autonomia

Segundo Hisrich e Peters (2007), o espírito intraempreendedor deve desenvolver-se de modo voluntário entre as pessoas.

Liderança

Segundo Pinchot e Pellman (2004), os líderes devem promover o intraempreendedorismo nas organizações, cativando todos os funcionários para que se sintam motivados a compartilhar conhecimentos.

Equipas

Agostinho Bucha (2009) cita Peter Seng, o qual afirma que a aprendizagem em equipa é vital, porque concilia o pessoal e o coletivo.

Controlo/mensuração

A administração deverá certificar-se de que os potenciais empregados estão de fato habilitados para serem vencedores das ideias que propõem (Mickey, 2006).

Metodologia

Foram selecionadas seis empresas industriais portuguesas e seis brasileiras para a realização do trabalho, tendo sido utilizada a técnica de observação direta extensiva cujo instrumento de recolha de dados quantitativos utilizado consiste

no questionário usado por Hartman (2006a) com 25 itens, devidamente testado e validado, auto administrado e com perguntas de escolha múltipla, aplicado a funcionários e chefes de seções dentro das empresas selecionadas no Brasil e em Portugal.

O questionário sofreu pequenas alterações a nível linguístico para aplicação nas empresas portuguesas, dado que existem algumas diferenças na pronúncia dos países, porém o conteúdo original manteve-se intato e sem perda concetual.

Os dados recolhidos foram tratados com recurso à metodologia informatizada já testada e validada, capaz de avaliar o nível de cultura intraempreendedora das organizações.

Para que fosse possível cruzar os resultados finais de ambas as amostras na totalidade, i.e., amostra brasileira e portuguesa, criou-se uma média simples das empresas pesquisadas em ambos países. Foi ainda realizado o estudo individual de cada indicador através da mesma ferramenta, permitindo distinguir o peso que cada um representa na cultura intraempreendedora de cada amostra.

• O instrumento de pesquisa

Hartman (2006a) estabeleceu três níveis de cultura intraempreendedora para a classificação das organizações:

- Nível IE (intraempreendedora);
- Nível MIE (mediamente intraempreendedora);
- Nível PIE (pouco intraempreendedora).

A pontuação máxima que uma empresa pode obter nesta pesquisa é de 250 pontos, no caso em que todas as respostas tenham sido consideradas S (sempre), i.e., neste caso considera-se que a empresa detém o nível máximo de intraempreendedorismo.

O número de respostas para cada questão é multiplicado pela pontuação previamente estipulada. A soma final de cada frequência é ponderada pelo total dos inquiridos. O total da pontuação permite situar a empresa pesquisada no intervalo que determina o seu nível de intraempreendedorismo.

A pontuação das respostas distribui-se da seguinte forma:

- Sempre = 10 (dez) pontos
- Frequentemente = 8 (oito) pontos
- Raramente = 4 (quatro) pontos

- Nunca = 0 (zero) pontos
- Não Sabe = sem pontuação

A escala supramencionada foi adotada com base nos resultados apresentados pelo «Ranking de intraempreendedorismo e inovação» promovido pelo (IBIE) Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo em conjunto com a Revista brasileira *Exame* em 2004¹.

As empresas classificadas neste *ranking* como as mais intraempreendedoras e inovadoras do Brasil obtiveram uma pontuação situada no intervalo entre os 80% e 100% de atitudes intraempreendedoras, o que corresponde, em grosso modo, às respostas situadas entre F (frequentemente) e S (sempre), respetivamente, no tocante à promoção de atitudes intraempreendedoras.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, considerou-se que uma empresa que raramente promove atitudes intraempreendedoras deveria ter metade da pontuação mínima de uma empresa intraempreendedora, i.e., a resposta R (raramente) corresponderia a 40%. Por último, uma empresa que nunca promova atitudes intraempreendedoras a pontuação será igual a 0%.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa onde se pretende analisar os aspetos culturais das organizações, Hartman (2006a) optou por criar uma margem de segurança (5%) nos intervalos da pontuação que permite classificar as organizações em três níveis de cultura intraempreendedora diferentes, criando assim uma área de aceitação em relação ao desempenho das empresas pesquisadas.

A Tabela 1 apresenta a pontuação para a classificação das organizações com a margem de segurança (5%) incluída.

• Hipóteses

A hipótese de base que se coloca afirma que as empresas brasileiras possuem um nível de cultura intraempreendedora

mais elevado do que as empresas portuguesas, existindo alguns indicadores que apontam para tal afirmação.

O fato de existirem diversos estudos realizados neste campo no Brasil, e poucos em Portugal, coloca as empresas brasileiras em bom plano por já estarem familiarizadas com o tema devido à elevada informação existente.

Existem também alguns autores e investigadores brasileiros nesta área que disseminam e publicam livros e artigos científicos cujo tema aparece aplicado em diferentes áreas do domínio empresarial.

Se, por um lado, o termo intraempreendedorismo só agora começa a ser conhecido em Portugal, dado que não existem ainda muitos estudos realizados sobre este tema, no Brasil desde 2005 que existe o Ranking de Empreendedorismo Corporativo onde são realizados estudos nas empresas, com o intuito de promover o intraempreendedorismo e comparar os resultados.

Grande parte da literatura internacional, principalmente no tocante a livros, são traduzidos para português por tradutores brasileiros, o que faz despertar o interesse dos leitores de língua portuguesa no mercado brasileiro.

Se, por um lado, o termo intraempreendedorismo só agora começa a ser conhecido em Portugal, dado que não existem ainda muitos estudos realizados sobre este tema, no Brasil desde 2005 que existe o *Ranking* de Empreendedorismo Corporativo onde são realizados estudos nas empresas, com o intuito de promover o intraempreendedorismo e comparar os resultados.

Estes estudos são realizados pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) e publicados anualmente na Revista brasileira *Exame* (Hartman, 2006a). A empresa de

Tabela 1
Pontuação e classificação com margem de segurança de 5%

IE	200 a 250 pontos > 190 a 250 pontos
MIE	101 a 199 pontos > 96 a 189 pontos
PIE	0 a 100 pontos > 0 a 95 pontos

consultoria norte-americana Pinchot & Company assume também uma parceria neste evento, cujo fundador Gilfford Pinchot III (1987) é considerado como o pai do intraempreendedorismo por ter escrito em 1985 o primeiro livro sobre o tema intitulado **Intrapreneuring**.

Por todas estas razões enunciadas, e seguindo a premissa de que a hipótese é compatível com o conhecimento científico e revela consistência lógica, sendo passível de verificação empírica nas suas consequências (Marconi e Lakatos, 2007), concluiu-se que a hipótese principal deveria ser levantada da forma que a seguir se expõe.

Hipótese de base

O nível da cultura intraempreendedora é maior na amostra das empresas do Brasil do que nas de Portugal.

Reto e Cavalcanti (2007) na *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* afirmavam que, nas culturas latinas, a prática da inovação e do empreendedorismo encontra em geral fortes resistências sociais, e que, a possibilidade de empreender dentro de organizações já existentes, enfrenta ainda maiores obstáculos. Aparentemente, as empresas de ambos países ainda não parecem ter interiorizado totalmente o significado do termo intraempreendedorismo.

Como tal, as hipóteses secundárias são colocadas da seguinte.

Hipóteses secundárias

- Todas as empresas portuguesas pesquisadas são não intraempreendedoras;
- Todas as empresas brasileiras pesquisadas são não intraempreendedoras.

Análise dos resultados

• Avaliação do nível da cultura intraempreendedora da média da amostra das empresas portuguesas e brasileiras

Por questões de sigilo profissional, manteve-se o anonimato de todas as empresas analisadas.

Relativamente à pesquisa desenvolvida em Portugal, a amostra recolhida foi de seis empresas do setor industrial, onde 375 colaboradores responderam corretamente ao questionário. Dos dados recolhidos realizou-se uma média simples a fim de ser possível proceder a uma comparação com a média dos dados das empresas brasileiras.

O Quadro I expõe resumidamente a constituição da amostra portuguesa.

Quadro I
Constituição da amostra portuguesa

	Atividade	N.º questionários	N.º questionários preenchidos	Taxa de resposta	Classificação
Empresa A	Transportadores de distribuição alimentar	115	86	75%	MIE
Empresa B	Construção civil e obras públicas, ambiente e energias renováveis	150	49	33%	MIE
Empresa C	Indústria de curtumes	270	28	10%	PIE
Empresa D	Agro alimentar	350	54	15%	MIE
Empresa E	Bebidas de alta rotação	350	130	37%	MIE
Empresa F	Agro alimentar	70	28	40%	MIE
Total		1305	375	29%	

Em média, responderam corretamente ao questionário 63 colaboradores. Segundo os resultados, é possível constatar na Tabela 2 que a média da amostra das empresas portuguesas classifica-se como MIE (mediamente intraempreendedora), tendo atingido a pontuação de 124,16.

Conforme se pode verificar no Gráfico 1, a coluna de respostas que apresenta maior destaque é a que corres-

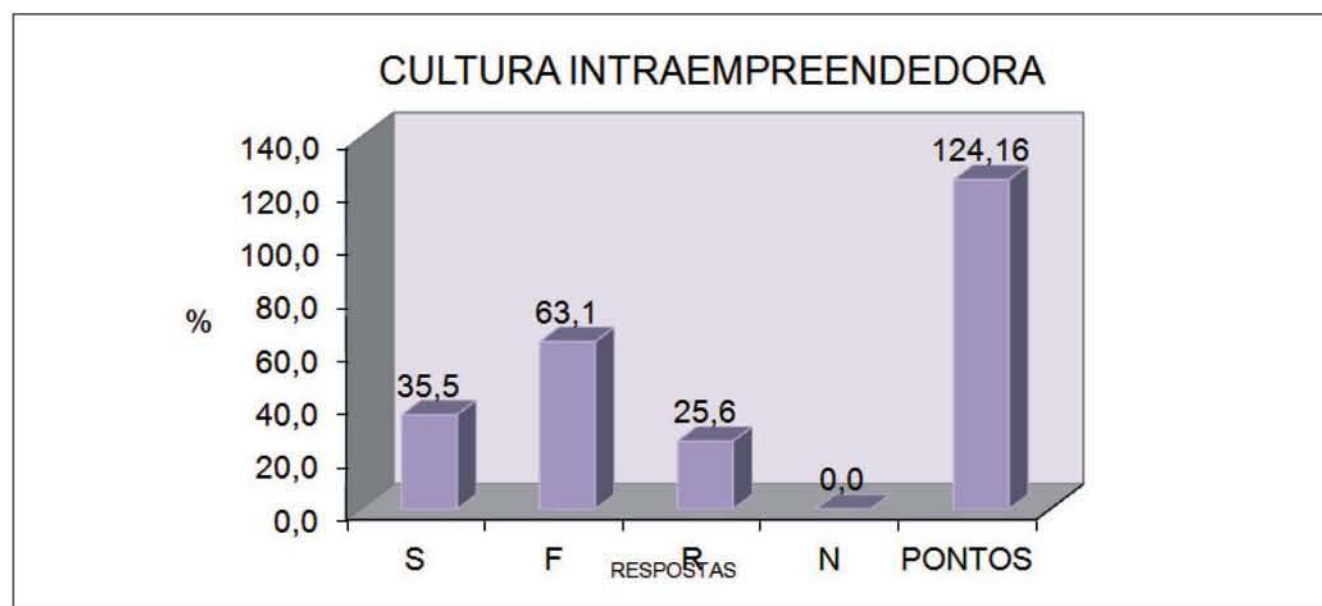
ponde a respostas F (frequentemente) com 63,1 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 35,5 pontos e, por fim, a coluna de respostas R (raramente) com 25,6 pontos.

No que toca aos itens menos pontuados, destacam-se essencialmente quatro, com a exceção do item cinco que se encontra bastante influenciado pelo elevado número de

Tabela 2
Avaliação da cultura intraempreendedora da média da amostra das empresas portuguesas

<i>AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				63
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
35,5	63,1	25,6	0,0	124,16
Classificação da média da amostra das empresas portuguesas:				
MEDIAMENTE INTRAEMPREENDEDORA				

Gráfico 1
Classificação da média da amostra das empresas portuguesas



respostas NS (não sabe). As questões menos pontuadas apresentam-se em baixo por ordem crescente quanto à pontuação atribuída:

- Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho? (questão 16)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas? (questão 15)

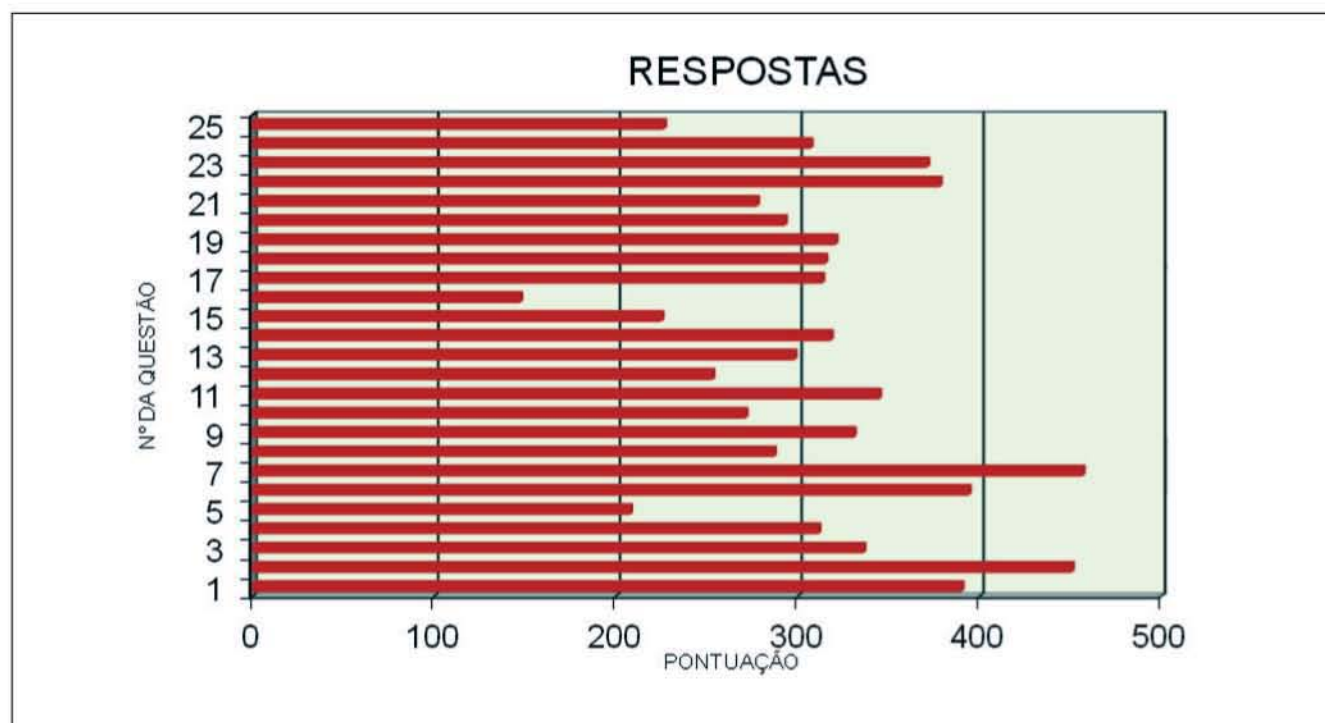
Estes resultados são apresentados com base na soma de pontos para cada item. No Gráfico 2 é possível verificar os pontos fortes e fracos da média da amostra das empresas portuguesas no tocante à sua cultura intraempresarial.

Relativamente aos itens que se destacam pela positiva são quatro, porém facilmente se observa no Gráfico 2 que os dois primeiros destacam-se dos restantes:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- A empresa age de acordo com as suas políticas e diretrizes divulgadas? (questão 6)
- A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)

No que toca à pesquisa desenvolvida no Brasil, a amostra recolhida foi igualmente de seis empresas do setor industrial, onde 291 funcionários responderam corretamente ao questionário. Realizou-se, de igual forma, uma média simples dos dados recolhidos com a finalidade de proceder a uma comparação com a média dos dados nas empresas portuguesas. O Quadro II (ver p. 61) expõe resumidamente a constituição da amostra brasileira.

Gráfico 2
Avaliação por questões da média da amostra das empresas portuguesas



Quadro II
Constituição da amostra brasileira

	Atividade	N.º questionários	N.º questionários preenchidos	Taxa de resposta	Classificação
Empresa A'	Fabricação de painéis OSB	190	130	68%	PIE
Empresa B'	Indústria de biomassa	90	31	34%	PIE
Empresa C'	Agro alimentar	350	59	17%	MIE
Empresa D'	Celulose e papel <i>Kraft</i>	350	33	9%	MIE
Empresa E'	Fabricação de papel LWC p/ revistas	310	30	10%	MIE
Empresa F'	Metalúrgica e Celulose	60	8	13%	PIE
Total		1350	291	22%	

Em média responderam corretamente ao questionário 49 colaboradores aproximadamente. Segundo os resultados, é possível constatar na Tabela 3 que a média da amostra das

empresas brasileiras classifica-se como PIE (pouco intraempreendedora), tendo atingido a pontuação de 95,24.

Conforme se pode verificar no Gráfico 3, a coluna de

Tabela 3
Avaliação da cultura intraempreendedora da média da amostra das empresas brasileiras

<i>AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				49
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
32,2	37,1	25,9	0,0	95,24
Classificação da média da amostra das empresas brasileiras:				
POUCO INTRAEMPREENDEDORA				

respostas que apresenta maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 37,1 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 32,2 pontos e, por fim, a coluna de respostas R (raramente) com 25,9 pontos.

No que toca aos itens menos pontuados, destacam-se essencialmente quatro, com a exceção do item 5 que se verificou estar bastante influenciado pelo elevado número de respostas NS (não sabe). Curiosamente, as questões menos pontuadas nas empresas brasileiras são as mesmas que as menos pontuadas nas empresas portuguesas, porém apresentam-se por ordem diferente.

As questões menos pontuadas apresentam-se em baixo por ordem crescente quanto à pontuação atribuída:

- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas? (questão 15)
- Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho? (questão 16)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)

- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)

Estes resultados são apresentados com base na soma de pontos para cada item. No Gráfico 4 (ver p. 63) é possível verificar os pontos fortes e fracos da média da amostra das empresas brasileiras no tocante à sua cultura intraempreendedora.

Relativamente aos itens que se destacam mais pela positiva, são essencialmente dois, que também curiosamente destacaram-se pela positiva na amostra das empresas portuguesas embora numa ordem diferente.

Facilmente se observa no Gráfico 4 que um deles se apresenta nitidamente como o ponto mais forte:

- A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)

Ainda assim, relativamente à cultura intraempreendedora da média da amostra das empresas brasileiras, foi também considerado como um ponto forte o seguinte item:

- A empresa age de acordo com as suas políticas e diretrizes divulgadas? (questão 6)

Gráfico 3
Classificação da média da amostra das empresas brasileiras

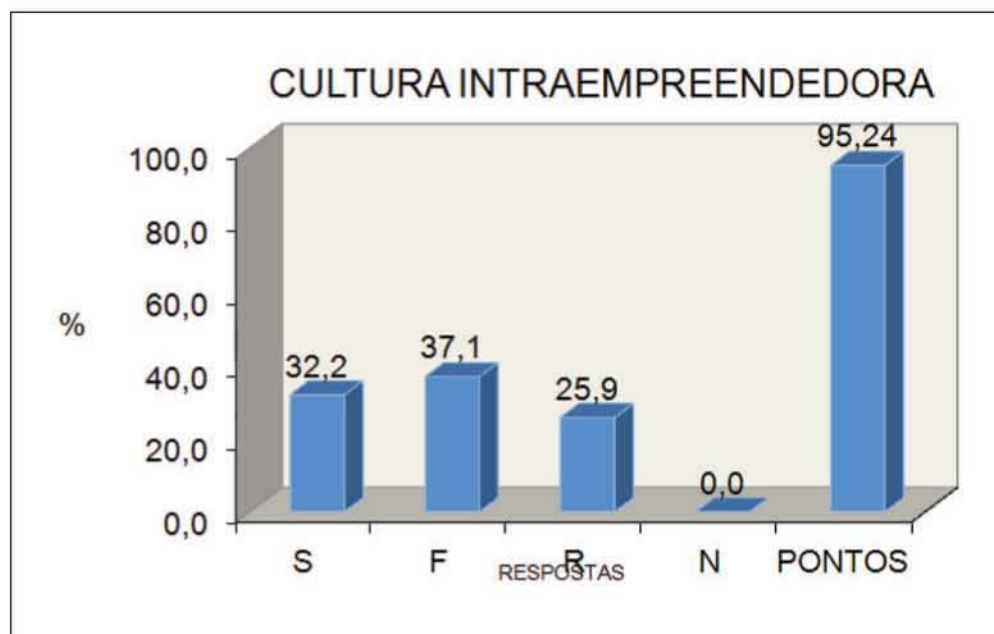
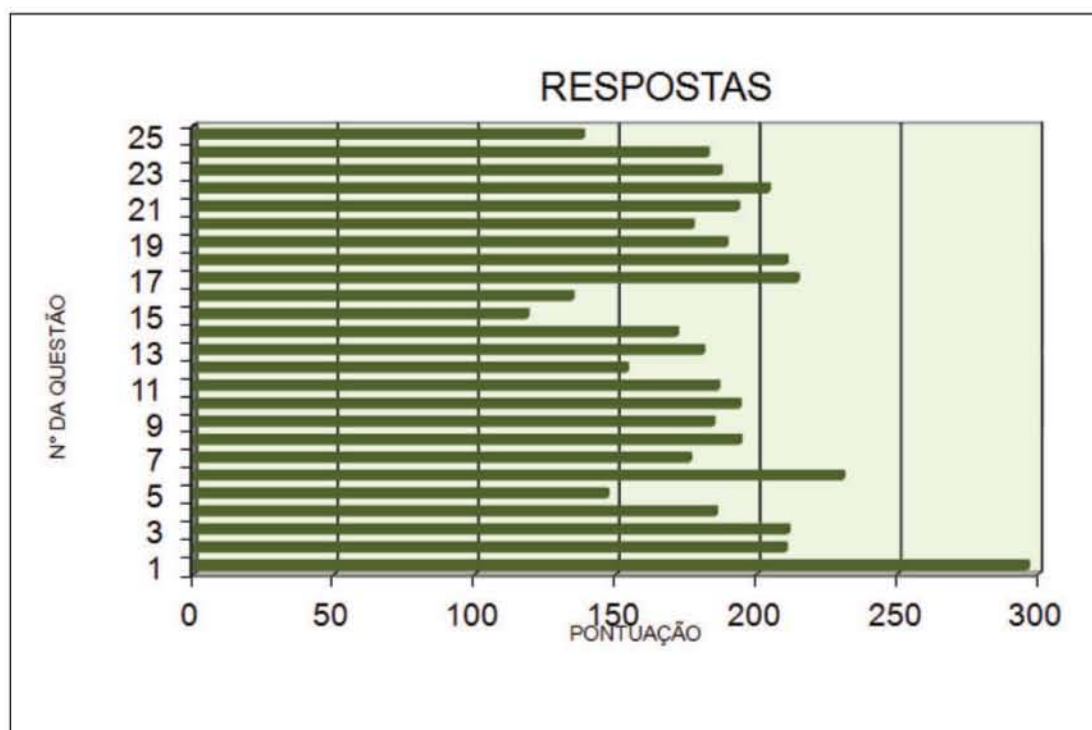


Gráfico 4
Avaliação por questões da média da amostra das empresas brasileiras



Quadro III
Relação pontos fortes/fracos na amostra das empresas portuguesas e brasileiras

	Portugal	Brasil
<u>Pontos Fortes</u>	Questão 7 Questão 2 Questão 6 Questão 1	Questão 1 Questão 6
<u>Pontos Fracos</u>	Questão 16 Questão 5 Questão 25 Questão 15	Questão 15 Questão 16 Questão 25 Questão 5

Curiosamente, para ambos países a amostra das empresas avaliadas apresentam em média os mesmos pontos fracos embora distribuídos por ordem diferente referente às questões 5, 15, 16 e 25. O mesmo acontece com os pontos fortes referentes às questões 1 e 6. Porém, a amostra das empresas portuguesas apresenta ainda as questões 2 e 7 como pontos fortes a ter em consideração.

Os resultados apontam a questão 16 – os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho? – como o ponto mais fraco para as empresas portuguesas e o segundo mais fraco para as empresas brasileiras pesquisadas. O ponto mais forte da amostra das empresas portuguesas diz respeito à questão 7 que está relacionada com a responsabilidade social, ambiental e/ou ética na empresa.

Os resultados apontam a questão 16 – os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho? – como o ponto mais fraco para as empresas portuguesas e o segundo mais fraco para as empresas brasileiras pesquisadas. O ponto mais forte da amostra das empresas portuguesas diz respeito à questão 7 que está relacionada com a responsabilidade social, ambiental e/ou ética na empresa.

Relativamente à amostra das empresas brasileiras, o ponto mais forte tem a ver com a questão 1 que diz respeito ao fato da visão e os objetivos estratégicos da empresa serem informados/ensinados a todos os funcionários; no tocante à amostra das empresas portuguesas este foi o quarto ponto mais forte apresentado.

Os dados expostos no Quadro IV apontam que, das seis empresas portuguesas pesquisadas, cinco foram consideradas MIE (mediamente intraempreendedora) e somente uma foi considerada PIE (pouco intraempreendedora). Relativamente à amostra brasileira, é possível constatar que, das seis empresas pesquisadas, três foram consideradas MIE (mediamente intraempreendedora) e três foram consideradas PIE (pouco intraempreendedora). O Quadro IV expõe ainda o posicionamento de cada empresa analisada quanto à sua cultura intraempreendedora.

• **Análise da média dos indicadores do nível da cultura intraempreendedora da amostra das empresas portuguesas e brasileiras**

Seguidamente, observa-se a pontuação atribuída pelos inquiridos para cada indicador do nível da cultura intraempreendedora entre as amostras analisadas para os dois países.

Nos gráficos da Figura (ver p. 65), é possível apurar que, em todos os indicadores analisados, a amostra das empresas portuguesas obteve uma pontuação total superior à amostra das empresas brasileiras.

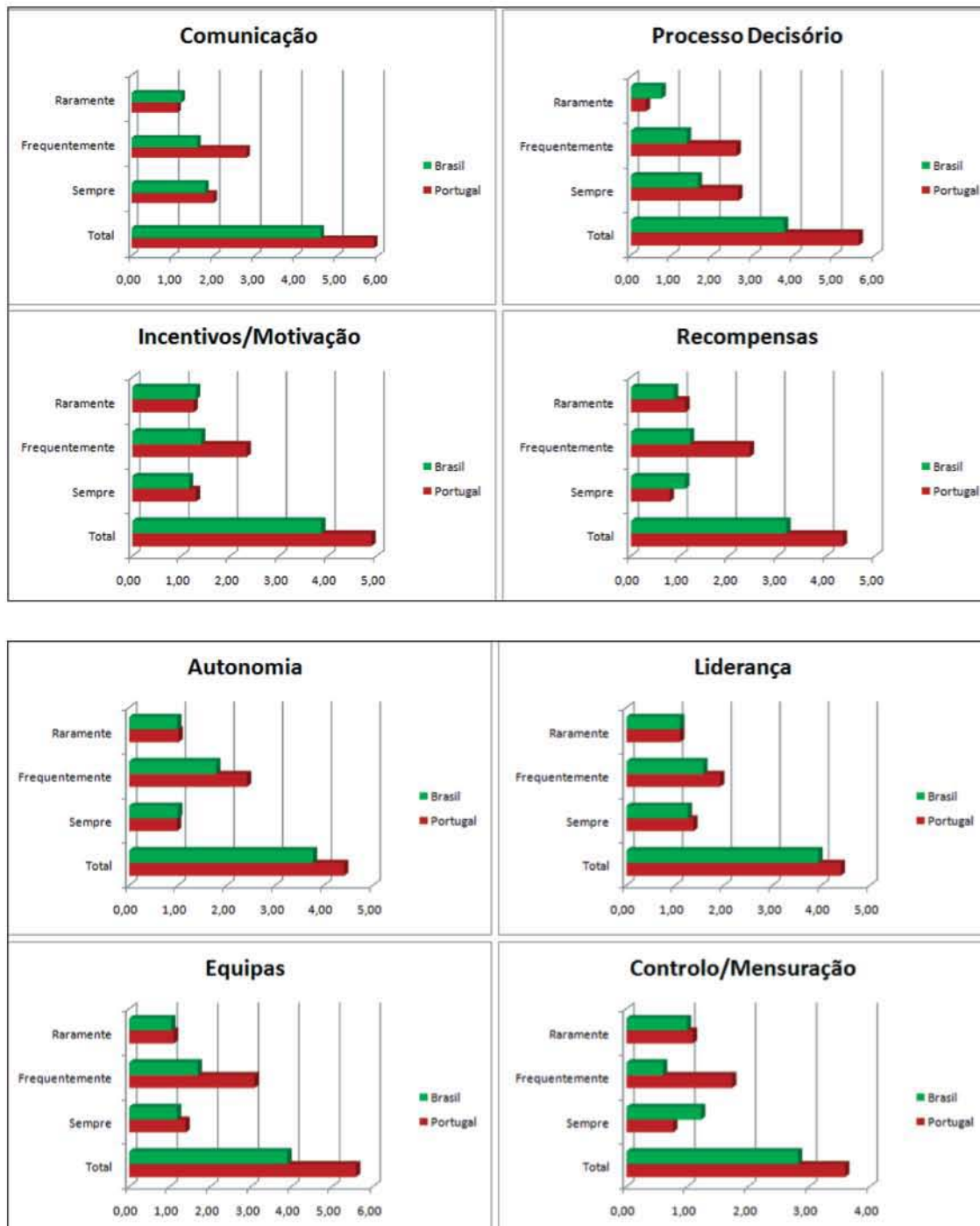
O indicador Comunicação apresenta a maior pontuação total para ambas as amostras, situação justificada pelos pontos fortes apresentados anteriormente no capítulo anterior dado que, no tocante à amostra das empresas brasileiras, a questão 1 foi a mais bem pontuada, enquanto a amostra das empresas portuguesas apresenta as questões 1 e 2 como dois dos pontos mais fortes da cultura intraempreendedora.

Curiosamente, ambas as amostras partilham também do mesmo indicador menos pontuado que foi o Controlo/Mensuração. Ambas as amostras apresentaram no capítulo anterior a questão 25 como o terceiro ponto mais fraco. Porém, visto desta forma, é possível concluir que este indicador é provavelmente o ponto mais fraco de ambas amostras, e,

Quadro IV
Ranking do nível da cultura intraempreendedora das empresas avaliadas

	Atividade	Pontuação obtida	Classificação	País	Posição final
Empresa C'	Agro alimentar	168,85	MIE	Brasil	1.º
Empresa F	Agro alimentar	158,43	MIE	Portugal	2.º
Empresa E'	Fabricação de papel LWC p/ revistas	150,87	MIE	Brasil	3.º
Empresa B	Construção civil e obras públicas, ambiente e energias renováveis	133,51	MIE	Portugal	4.º
Empresa D	Agro alimentar	132,59	MIE	Portugal	5.º
Empresa E	Bebidas de alta rotação	132,38	MIE	Portugal	6.º
Empresa A	Transportadores de distribuição alimentar	109,81	MIE	Portugal	7.º
Empresa D'	Celulose e papel Kraft	96,42	MIE	Brasil	8.º
Empresa B'	Indústria de biomassa	91,74	PIE	Brasil	9.º
Empresa C	Indústria de curtumes	76,43	PIE	Portugal	10.º
Empresa F'	Metalúrgica e celulose	72,25	PIE	Brasil	11.º
Empresa A'	Fabricação de painéis OSB	55,86	PIE	Brasil	12.º

Figura
Gráficos de análise da média dos indicadores Brasil «versus» Portugal



como tal, deverá ser alvo de uma reflexão mais cuidada por parte dos gestores das empresas estudadas, pelo que deverão alterar rapidamente a política relativa ao Controlo/Mensuração dos resultados.

A resposta F (frequentemente) foi a mais pontuada referente à amostra das empresas portuguesas, tendo sido superior em todos os indicadores face à amostra das empresas brasileiras. A resposta R (raramente) está na generalidade muito equilibrada quanto à sua pontuação entre as duas amostras, verificando-se somente no indicador Processo Decisório uma diferença significativa em que a amostra portuguesa é nitidamente inferior.

A amostra das empresas portuguesas é superior à das empresas brasileiras, o que prova estar um passo à frente em cada requisito individual para a existência de um clima intraempreendedor.

Relativamente à resposta S (sempre), é possível também constatar um equilíbrio da pontuação para quase todos os indicadores entre as amostras, com a exceção de que o indicador Processo Decisório foi o mais pontuado para a amostra das empresas portuguesas, apresentando uma pontuação claramente superior à amostra das empresas brasileiras. O motivo deste indicador ter um elevado número de respostas S (sempre) para a amostra portuguesa tem a ver com o fato de conter a questão 7 que se apresenta como ponto mais forte desta amostra conforme é possível verificar na secção anterior.

Ainda relativamente à resposta S (sempre), a amostra das empresas brasileiras apresenta-se nitidamente superior à das empresas portuguesas no que toca aos indicadores Recompensas e Controlo/Mensuração.

Através desta análise é possível concluir que, para todos os indicadores, a amostra das empresas portuguesas é superior à das empresas brasileiras, o que prova estar um passo à frente em cada requisito individual para a existência de um clima intraempreendedor.

Conclusão

Na presente pesquisa, foram analisadas 12 empresas, 6 portuguesas e 6 brasileiras, onde 375 e 291 funcionários,

respetivamente, responderam corretamente ao questionário de Hartman (2006a), o qual permite, através de uma ferramenta informática, medir o nível da cultura intraempreendedora nas empresas em três possíveis classificações.

Das seis empresas pesquisadas em Portugal, cinco foram consideradas MIE (mediamente intraempreendedora) e somente uma foi considerada PIE (pouco intraempreendedora), enquanto, das seis empresas pesquisadas no Brasil, três foram consideradas MIE (mediamente intraempreendedora) e três foram consideradas PIE (pouco intraempreendedora).

Ao problema inicialmente levantado, onde se questiona se existem diferenças no nível da cultura intraempreendedora entre as empresas brasileiras e portuguesas selecionadas para o estudo, a resposta é afirmativa. Os resultados desta investigação comprovam que, de fato, o nível da cultura intraempreendedora apresenta diferenças significativas entre as duas amostras. No entanto, neste contexto, o conceito de intraempreendedorismo revela-se uma noção ainda pouco enfatizada nas empresas e instituições (Reto e Cavalcanti, 2007).

Apesar de no Brasil existir desde 2005 o *Ranking de Empreendedorismo Corporativo* e diversos estudos realizados inclusivamente pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) e publicados anualmente na Revista *Exame* (Hartman, 2006a), o estudo revela que as empresas portuguesas pesquisadas classificam-se em média como MIE (mediamente intraempreendedora) tendo atingido a pontuação de 124,16, superando a classificação PIE (pouco intraempreendedora) das empresas brasileiras pesquisadas com 95,24 pontos.

Desta forma, rejeita-se a hipótese nula da hipótese de base levantada, de que o nível da cultura intraempreendedora é maior na amostra das empresas do Brasil do que nas de Portugal.

Após análise dos resultados, é possível também concluir que nenhuma empresa avaliada nesta pesquisa obteve a classificação de IE (intraempreendedora), e, como tal, confirmam-se as duas primeiras hipóteses secundárias (i.e., aceitam-se as hipóteses nulas) levantadas de que as empresas portuguesas e brasileiras pesquisadas são não intraempreendedoras.

Este resultado vai ao encontro do artigo publicado por Reto e Cavalcanti (2007) na *Revista Portuguesa e Brasileira*

de Gestão onde se afirmava que, nas culturas latinas, a prática da inovação e do empreendedorismo encontra em geral fortes resistências sociais e que a possibilidade de empreender dentro de organizações já existentes enfrenta ainda maiores obstáculos.

Curiosamente, para ambos os países, a amostra das empresas avaliadas apresenta em média os mesmos pontos fracos embora distribuídos por ordem diferente referente às questões 5, 15, 16 e 25. O mesmo acontece com os pontos fortes referentes às questões 1 e 6; porém, a amostra das empresas portuguesas apresenta ainda as questões 2 e 7 como pontos fortes a ter em consideração.

Nota destacada para a importância da questão 1, ponto forte em ambas as amostras, respeitante ao fato da visão e dos objetivos estratégicos da empresa serem informados/ensinados a todos os funcionários, o que corrobora com o estudo publicado por Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz (2007) em resposta à questão se organizações estabelecidas podem lançar novos negócios com sucesso, de um modo continuado. A resposta é afirmativa, desde que o intraempreendedorismo seja gerido e alimentado como parte da estratégia da empresa e não apenas como fruto do acaso.

De todas as empresas a melhor pontuada foi a Empresa C` do Brasil com 168,85 pontos e a menos pontuada foi a Empresa A` também do Brasil com 55,86 pontos.

Em todos os indicadores analisados, a amostra das empresas portuguesas obteve uma pontuação total superior à amostra das empresas brasileiras. O indicador Comunicação apresenta a maior pontuação total para ambas as amostras, o que revela existir, segundo Pinchot (1987), um bom nível de diálogo entre as cadeias hierárquicas.

Por último, o indicador Controlo/Mensuração apresenta-se em ambas as amostras com a menor pontuação total. Este fato contraria a opinião de Dornelas (2003) onde afirma que a organização tem a obrigação de monitorar a performance da inovação e fazer os ajustes necessários para adequar a performance ou resultados com metas estipuladas (Dornelas, 2003).

Sugestões para futuros trabalhos

O campo de aplicação desta investigação poderá ser eventualmente diferente em futuros trabalhos, pelo que po-

derão ser realizados estudos em diferentes países ou setores empresariais, e.g., proceder à avaliação do nível da cultura intraempreendedora num dado *cluster* industrial, permitindo desta forma saber como se comporta em relação ao intraempreendedorismo.

Este trabalho académico pode também ser o ponto de partida para um estudo mais pormenorizado sobre a possível relação existente entre o intraempreendedorismo, a inovação e a rentabilidade nas empresas.

Por último, o fato do questionário utilizado ser um instrumento em desenvolvimento aconselha também cuidado com as conclusões retiradas dos seus resultados. Esta limitação foi aceite à partida. As dificuldades que os respondentes revelaram na interpretação de algumas perguntas terão sido a principal limitação do questionário e algo que poderá ser melhorado no futuro. ■

Nota

1. Ver http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/ranking_empreendedorismo/criterios.html.

Referências bibliográficas

- BUCHA, A. I. (2009), **Empreendedorismo: Aprender a Ser Empreendedor**. 1.ª ed., Editora RH, Lisboa.
- DORNELAS, J. C. (2003), **Empreendedorismo Corporativo: Como Ser Empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- DRUCKER, P. F. (1997), **Inovação e Gestão**. 4.ª ed., J. S. Pereira (Trad.), Editorial Presença, Lisboa.
- FILION, L. J. (2004), «Entendendo os intraempreendedores como visionistas». *Revista de Negócios*, abr./jun., pp. 65-80.
- FREIRE, A. (2006), **Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal**. Verbo, Lisboa/São Paulo.
- GASPAR, F. (2006), «A influência do capital de risco e da incubação de empresas no empreendedorismo e na mortalidade das jovens empresas». Obtido em 22/10/2010 de Fernando Gaspar, <http://www.docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/Publicacoes.htm>.
- HAMEL, G. (2000), «O espírito de Silicon Valley». *Executive Digest*, fev., ed. n.º 64.
- HAMEL, G. e BREEN, B. (2007), **O Futuro da Gestão**. Actual Editora, Lisboa.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1995), **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controlo do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Elsevier Editora Ltd., Rio de Janeiro.
- HARTMAN, A. (2006a), «Avaliação da Cultura-Intraempreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia». Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa.
- HISRIC, R. e PETERS, M. (2007), **Empreendedorismo**. 5.ª ed.,

L. B. Ribeiro (Trad.), Bookman, Artmed Editora, S.A., São Paulo.
 KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. e HORNSBY, J. S. (1990), «Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment». *Strategic Management Journal*, 11, pp. 49-58.
 MARCONI, M. e LAKATOS, E. (2007), **Metodologia do Trabalho Científico**. 7.ª ed., Editora Atlas, São Paulo.
 MICKEY, B. (2006), «Getting a project green lighted in a big-company environment». *The Magazine for Magazine Management*, 35(10), pp. 27-27.
 MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2007), **Safári de Estratégia**. N. M. Jr. (Trad.), Bookman-Artmed Editora S.A., São Paulo.

PINCHOT, G. e PELLMAN, R. (2004), **Intraempreendedorismo na Prática: Um Guia de Inovação nos Negócios**. Campus, Rio de Janeiro.
 RETO, L. e CAVALCANTI, B. (2007), «Editorial». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 6, n.º 3, julho/setembro, p. 3.
 SARKAR, S. (2007), **Empreendedorismo e Inovação**. Escolar Editora, Lisboa.
 SCHUMPETER, J. A. (1943), **Capitalism, Socialism & Democracy**. Routledge, Londres.
 WOLCOTT, R. e LIPPITZ, M. (2007), «Os quatro modelos de 'intraempreendedorismo'». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, artigo traduzido da MIT Sloan Management Review, vol. 6, n.º 3, julho/setembro, pp. 6-16.

“O mundo está hoje dominado pela informação e uma das qualidades dos decisores deve ser a sua capacidade de compreender e antecipar as necessidades do mercado.”

GRUPOALMEDINA

