

## Comportamento intra-empendedor nas empresas do Vale do Taquari

Eloni José Salvi

UNIVATES

esalvi@univates.br

Cristina Marmitt

UNIVATES

crisrina@msbnet.com.br

Sandro Nero Faleiro

UNIVATES

snf@univates.br

Maria Lizete Azevedo

UNIVATES

mariaazevedo@univates.br

### RESUMO

*“Intra-empendedores transformam novas idéias em novas realidades rentáveis. Sem intra-empendedores dotados de empowerment, as empresas não inovam. Na verdade, muitas empresas desperdiçam seu talento intra-empendedor”, afirmam PINCHOT e PELLMAN (2004, p. 10). Com base nessa afirmação, o presente projeto propôs-se a investigar, estudar e caracterizar a forma de agir dos intra-empendedores, apresentando como objetivo identificar o comportamento intra-empendedor em empresas do Vale do Taquari. A base teórica para este estudo foi a literatura sobre comportamento empendedor, tendo foco especial na obra de PINCHOT e PELLMAN (2004), que auxilia no entendimento dos elementos que movem o intra-empendedor, os quais os autores chamam de mandamentos do intra-empendedor. O método utilizado neste estudo foi uma pesquisa descritiva quanto aos fins e bibliográfica, telematizada e de campo quanto aos meios. A pesquisa de campo foi analisada valendo-se de análise de frequência, correlações, entre outras técnicas. Como resultado principal constatou-se que o comportamento intra-empendedor dos colaboradores das empresas do Vale do Taquari se assemelham aos de outros locais e está de acordo com a teoria existente sobre o tema. Também verificou-se não haver distinção relevante de comportamento entre os empendedores proprietários e os intra-empendedores.*

Palavras-Chave: Empendedor. Intra-empendedor. Características dos Empendedores.

### 1 Introdução

O declínio na oferta de postos de trabalho na forma tradicional vem marcando nossos dias. O mercado de trabalho está passando por verdadeira revolução, na qual o emprego formal por prazo indeterminado está perdendo espaço, surgindo a necessidade de se encontrar outras alternativas de colocação profissional. Essa preocupação começa a nortear a forma de agir de trabalhadores e empresas, com a proliferação do sistema de terceirização, que faz surgir um número cada vez maior de empresas com um só empregado. Esse cenário está desenhando nova realidade, na qual cada cliente é um mercado e cada empregado é um empresário (DAVIS, 1991).

É um cenário no qual empresários, com suas empresas, trabalham dentro de outras organização, num sistema que começou no ramo automobilístico, com os chamados 'sistemistas'. Este é um sistema que, de certa forma, força a pró-atividade e iniciativa dos colaboradores da empresa, e cria nova dinâmica empresarial indispensável ao contexto organizacional atual.

Após décadas de enfoque limitado, pede-se aos empregados que considerem o todo, que sejam inovadores e se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipes e que determinem os seus próprios serviços e os coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer a ordens. Quase todos os setores de trabalho em expansão exigem a compreensão técnica e humana, a observação penerante, a resolução criativa de problemas e a habilidade na colaboração (PINCHOT e PINCHOT, 1994, p. 3).

DORNELAS (2001, p. 21) identifica o momento atual como sendo “a era do

empreendedorismo”. Segundo ele, “[...] são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”.

Pessoas com espírito empreendedor criam novas oportunidades e novos negócios, sejam eles proprietários ou não do capital, pois o que lhes move é a necessidade de realização em alto grau (McCLELLAND *apud* FILION, 1999) e “[...] intra-empreendedores transformam novas idéias em novas realidades rentáveis. Sem intra-empreendedores dotados de *empowerment*, as empresas não inovam. Na verdade, muitas empresas desperdiçam seu talento intra-empreendedor” (PINCHOT e PELLMAN, 2004, p. 7).

Nesse contexto de declínio na oferta de postos de trabalho na forma tradicional, surge o ensino do empreendedorismo, tendo as instituições de ensino papel fundamental na formação de novos empreendedores. Torna-se necessário o estímulo ao desenvolvimento da capacidade e do comportamento empreendedor dos estudantes das mais diversas áreas, com ferramentas de suporte ao desenvolvimento de novas e inovadoras atividades, buscando assim a geração de novas fontes de emprego e renda e do conseqüente desenvolvimento local e regional. Entre essas instituições está a Univates, instituição comunitária, comprometida com o desenvolvimento regional e que desempenha o papel de oferecer à sociedade algo mais do que diplomas e habilidades profissionais, tendo em sua visão o compromisso com o empreendedorismo e em um de seus objetivos institucionais o foco em incentivar a formação de empreendedores e empreendimentos.

Hoje a base do desenvolvimento econômico e da mão-de-obra ocupada concentra-se em micro e pequenas empresas, tanto no âmbito nacional como no âmbito regional, e até mesmo mundial. De acordo com dados do IBGE, 98% das empresas brasileiras são microempresas e empresas de pequeno porte. No Vale do Taquari esta situação não é muito diferente: 99% das empresas são microempresas ou empresas de pequeno porte. Pode-se afirmar que esses intra-empreendedores são destacados atores do processo de desenvolvimento desses pequenos negócios, fator impulsionador da economia regional, motivo que eleva a importância deste estudo, possibilitando, com isso, direcionar esforços no estímulo à formação de novos intra-empreendedores.

Independentemente das características e origens do empreendedor, reconhece-se também que a influência do ambiente familiar e do meio cultural têm parcela significativa na formação de empreendedores. “[...] em termos de ocupação dos pais do empreendedor, há fortes evidências de que os empreendedores tendem a ter pais também empreendedores ou que trabalham por conta própria” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 79), assim, a possibilidade de treinamento e desenvolvimento dessas características pode auxiliar na formação de empreendedores, desde que haja energia e determinação para tal. Esta pesquisa tem a finalidade de contribuir para o processo de formação de empreendedores, com especial foco nos empreendedores não proprietários, ou intra-empreendedores.

A partir desse cenário, a presente pesquisa tem o propósito de contribuir para este contexto, tendo como objeto de investigação identificar o comportamento intra-empreendedor em empresas do Vale do Taquari.

Com o resultado da pesquisa, diversas ações focadas no desenvolvimento do empreendedorismo poderão ser fortalecidas. A identificação do comportamento intra-empreendedor em empresas facilitará o entendimento de como estas pessoas ajudam a impulsionar os negócios, participem elas ou não da propriedade do capital, propiciando a geração de conhecimento científico a partir da realidade regional, que servirá como embasamento para o estímulo ao desenvolvimento e à capacitação de intra-empreendedores.

## 2 O Empreendedorismo e o Intra-empendedorismo

O declínio na oferta de postos de trabalho na forma tradicional vem marcando nossos dias. O mercado de trabalho está passando por verdadeira revolução, na qual o emprego formal por prazo indeterminado está perdendo espaço, surgindo a necessidade de se encontrar outras alternativas de colocação profissional. Essa preocupação começa a nortear a forma de agir de trabalhadores e empresas, com a proliferação do sistema de terceirização, que faz surgir um número cada vez maior de empresas de um só empregado. Esse cenário está desenhando nova realidade, na qual cada cliente é um mercado e cada empregado é um empresário (DAVIS, 1991).

Segundo RIFKIN (1995, p. 18), “o desemprego global atingiu seu nível mais alto desde a grande depressão de 1930. Mais de 800 milhões de seres humanos, no mundo, estão desempregados ou subempregados”. Um dos motivos dessa situação é o fato de a tecnologia vir sendo utilizada na substituição da mão-de-obra humana. Técnicas como a reengenharia, o *downsizing*, entre outras, vieram proporcionar às empresas fórmulas que lhes possibilitam a redução de seu número de colaboradores e, ao mesmo tempo, aumento de produtividade.

Atualmente o surgimento da chamada “era pós-industrial” traz consigo os avanços tecnológicos que por sua vez provocam mudanças, tanto na forma de produzir como na sociedade como um todo. O surgimento da era da “Revolução da Informação” traz conseqüências, porém não tão importantes quanto as verificadas na da Revolução Industrial.

Na verdade, pode-se dizer que os reflexos da Revolução Industrial, bem como os da Revolução da Informação, serão absorvidos ao longo dos anos por meio do surgimento de novos postos de trabalho nas mais diversas áreas. Conforme MARTINS (1996, p.124), “[...] em cinco ou dez anos os efeitos negativos da inovação desaparecem e o emprego volta a crescer”.

A formulação de políticas de desenvolvimento regional pelos governos, em suas diversas instâncias, tem-se revelado insuficiente para alavancar a melhoria da qualidade de vida da população por meio da geração de novos postos de trabalho. Sendo assim, o estímulo ao empreendedorismo passa a ser uma ferramenta fundamental para que se alcance esse objetivo.

No entender de HISRICH e PETERS (2004, p.36),

[...] atividades empreendedoras afetam de modo significativo a economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos. Dado seu impacto na economia global e no nível de emprego em uma área, é de admirar que o empreendedorismo ainda não tenha se tornado mais central no desenvolvimento econômico.

A questão do desemprego tem sido das mais discutidas nos últimos tempos, embora não seja uma problemática recente. O questionamento sobre as causas continua na pauta das discussões entre Governo, Sindicatos, Empresas e Sociedade, porém sem que se tenham sido conseguidos resultados concretos, ou pelo menos significativos.

De certa forma, a busca de novos empreendimentos, por parte dos poderes públicos, tem voltado suas atenções para as grandes empresas que, “teoricamente”, geram número maior de postos de trabalho, porém, sabe-se da importância do incentivo às pequenas e médias empresas, pois grande parte dos postos de trabalho são oferecidos por elas.

Segundo COHEN (2000), no Brasil, as micro e pequenas empresas respondem por mais de 43% dos empregos. Somando as empresas médias (menos de 100 empregados, nos setores do comércio e serviços, ou menos de 500, na indústria), a taxa sobe para 60% dos empregos formais, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 1994, isso sem contar o mercado informal estimado em até 50% da economia brasileira.

A partir do exposto acima, é fundamental destacar a importância das instituições de ensino na formação de novos empreendedores, e, entre estas, a vinculação do Centro

Universitário UNIVATES com seu compromisso com o fortalecimento do desenvolvimento regional.

Dentro dos cursos de Administração, a formação dos alunos volta-se para a função gerencial, focada nos problemas internos de suas organizações, quando deveria estar preocupada com o que ocorre além das mesmas. Segundo DRUCKER (1999), todas as premissas por eles estudadas se baseiam na perspectiva de que a atuação da administração é dentro da empresa. E isso não pode ser tomado como verdade, pois as forças que exercem maior influência sobre as organizações vêm de fora, não de dentro.

É preciso entender que, na atual conjuntura, não se encontrará lugar para todos os egressos dos cursos no mercado formal de trabalho. Por isso, faz-se necessário ter presente a importância de formar novos empreendedores, inovadores, geradores de novos empregos e não simplesmente gestores, embora estes sejam importantes para as empresas. Para os autores BOHNENBERGER, SCHMIDT e FREITAS (1997, p. 1), "Preparar pessoas pró-ativas que aprendam a pensar e agir por conta própria, com criatividade, criticidade, liderança, espírito inovador e visão de futuro, parece ter sido tarefa deixada especialmente para as universidades". Este novo perfil constitui um ponto diferenciador da UNIVATES em relação às outras Instituições de Ensino Superior (IES) que fazem parte de nosso Estado.

## 2.1 O EMPREENDEDORISMO

A percepção da importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de grande número de pesquisas sobre o assunto. Segundo FILION (1999), mais de mil publicações surgem anualmente no campo do empreendedorismo, em mais de 50 conferências e 25 publicações especializadas. De acordo com o autor, o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atraem especialistas de diferentes disciplinas, levando-os a discutir e observar o que é feito nas outras disciplinas com relação a esse tema.

Diversos têm sido os aspectos pesquisados no que diz respeito ao empreendedor, porém observa-se concentração em três áreas básicas, conforme descrito por TONELLI (1997): a contribuição oriunda do surgimento de novas empresas; a identificação das características de personalidade comuns aos empreendedores e a diferenciação entre os atributos natos e desenvolvidos pelos empreendedores por meio do treinamento e/ou experiência com negócios.

Por mais pesquisas que tenham sido realizadas até o momento sobre os empreendedores, não se consegue chegar a uma definição consensada sobre os mesmos. Segundo LOGEN (1997), o termo empreendedor foi utilizado pela primeira vez na língua francesa no início do século XVI, porém foi por volta de 1800 que o economista francês Jean Batista Say utilizou novamente o termo empreendedor em seu livro "Tratado de economia política". Desde então diversos estudiosos vêm formulando as mais variadas definições para o termo empreendedor e são estas que se passa a apresentar.

Para SAY (*apud* LOGEN, 1997, p. 19), "Empreendedor é o responsável por reunir todos os fatores de produção [...] e descobrir no valor dos produtos [...] a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem".

Segundo DRUCKER (2000, p. 27), "o empreendedor, dizia o economista francês J. B. Say, por volta de 1800, transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento."

Foi SCHUMPETER (1982) quem lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação. Conforme o autor, "A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que sejam deslocados de seu

emprego tradicional e sujeitos a combinações” (SCHUMPETER, *apud* FILION, 1999, p. 06).

SCHUMPETER (1982) descreve a contribuição dos empreendedores para a formação da riqueza de uma nação como sendo um processo de destruição criativa, que é o que mantém em marcha o motor capitalista a partir do desenvolvimento de novos produtos e formas de produzir e atende às expectativas dos novos mercados, destruindo o antigo e criando o novo.

O que se pode perceber, a partir desses três conceitos, é um viés econômico muito mais voltado para os reflexos sobre a economia do que sobre as características dos empreendedores. Todos os economistas que trataram do assunto, de certa forma, preocuparam-se com as questões quantitativas geradas a partir das ações dos empreendedores, desconsiderando os reflexos qualitativos destas.

Além dos economistas, uma outra corrente de estudiosos, os comportamentalistas, que encontram seu maior expoente em David McClelland, professor da Universidade de Harvard, passou a buscar uma definição de empreendedor. McClelland começou a realizar suas pesquisas considerando que as pessoas têm necessidades de realização e associava estas necessidades aos empreendedores, ou seja, um empreendedor seria uma pessoa com uma necessidade de realização em alto grau. Segundo McCLELLAND (*apud* FILION, 1999), empreendedor é alguém que exerce controle sobre a produção que não é só para seu consumo pessoal.

A análise desse conceito leva a uma conclusão que pode trazer polêmica quando se tem presente uma definição clássica de empreendedor enquanto proprietário de seu próprio negócio. Sendo o empreendedor responsável pelo controle da produção, esta pode dar-se em um ambiente, uma organização que não seja de sua propriedade.

FILION (1999) discorre, em seu artigo “Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios”, sobre as diferenças básicas, bem como as semelhanças existentes entre um e outro tipo de profissional. Para FILION (1999), o processo gerencial de um empreendedor é composto dos seguintes itens: aprender, visualizar, criar, dar vida ao empreendimento, monitorar e aprender novamente. Enquanto o processo gerencial dos operadores (gerentes não empreendedores) dá-se sem a preocupação de buscar qualquer tipo de inovação em suas atividades, sendo composto das seguintes etapas: selecionar um setor de negócios, desempenhar a maior parte das atividades, atribuir as tarefas mais corriqueiras aos empregados, alocar os recursos de forma parcimoniosa para a realização das atividades e monitorar e ajustar as rotas, porém sem grande dedicação a este item.

Dentro da abordagem comportamentalista dos empreendedores, identificou-se que, para a ocorrência de sucesso, é preciso que estes possuam elemento psicológico crítico denominado “motivação para a realização” ou “impulso para melhorar”. Na verdade, pode-se afirmar que há um perfil comportamental típico dos empreendedores, que facilita a obtenção de sucesso quando da iniciativa de iniciarem seus negócios.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS EMPREENDEDORES

Em se falando de características dos empreendedores é preciso primeiramente entender o que leva uma pessoa a iniciar um empreendimento. Segundo descrito por DEGEN (1989), as possibilidades de iniciar um empreendimento passam por: identificação de uma oportunidade; observação de deficiências; observação das tendências; derivação da ocupação atual; e imitação do sucesso alheio. E ainda outras formas de iniciar um negócio poderiam ser citadas, entre elas: exploração de *hobbies*, lançamento de modas, procura de outras aplicações para os produtos e/ou serviços já existentes etc.

A Teoria Visionária de FILION (1991) auxilia no entendimento de como se forma uma idéia de empresa e quais são os elementos que a sustentam. Segundo essa teoria, “a visão projetada sobre o futuro de seus negócios é o fator principal de sucesso de empreendedores bem-sucedidos” (FILION, 1993, p. 50). A visão é definida como uma projeção de uma

imagem do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado, do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo, para onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento. FILION (*apud* Dolabela, 1999) identificou alguns elementos que funcionam como suporte à formação da visão: Conceito de si, que é a auto-imagem do empreendedor, a principal fonte de criação; Energia, que diz respeito à quantidade e qualidade do tempo dedicado ao trabalho; Liderança, que afeta o desejo de realizar e determina, em grande parte, o alcance da visão; Compreensão do setor, que envolve todo um processo de funcionamento do ambiente e das empresas do setor; Relações, que envolve desde as relações familiares, amizades, conhecidos, até relações com pessoas de um campo de interesse.

De acordo com o descrito por ROBBINS (2000), os empreendedores tendem a ser tipos independentes que preferem ser pessoalmente responsáveis por resolver problemas, definir metas e alcançá-las por seus próprios esforços. Os empreendedores valorizam a autonomia e particularmente não apreciam ser controlados. Embora não tenham medo de arriscar também não correrão riscos exagerados, preferindo avaliá-los e apostar naqueles empreendimentos em que observam maior possibilidade de acerto.

Na verdade, o espírito empreendedor compreende uma diversidade de variáveis, as quais são peculiares de cada indivíduo, ou seja, são as características que permitem iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir os riscos e recompensas. ROBBINS (2000, p.129) considera “[...] espírito empreendedor (*entrepreneurship*) como um processo pelo qual indivíduos procuram oportunidades, satisfazendo necessidades por meio da inovação, sem levar em conta os recursos que controlam no momento”.

O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade. DRUCKER (2000, p. 33) relata: “em trinta anos tenho visto gente de personalidade e temperamento os mais variados possíveis desempenharem-se bem frente a desafios empreendedores”.

Por outro lado, reconhece-se que existe uma discussão a respeito do perfil empreendedor, se ele é inato ou não, ou até genético (SOARES, 2006), e que esta é uma questão ainda em aberto. No entanto, a influência da educação familiar e do meio cultural têm parcela significativa na formação de empreendedores, e a possibilidade de treinamento e desenvolvimento de características empreendedoras pode auxiliar nessa formação, desde que haja energia e determinação para tal (TONELLI, 1997).

Segundo CARDOSO e BARINI FO. (2003) explicam que, dentro de uma realidade complexa, pequenas flutuações no aprendizado ou nos conhecimentos, podem causar transformações significativas no comportamento das pessoas, e é por este prisma que deve-se entender o empreendedorismo, como uma competência que se adquire e se desenvolve.

Por outro lado, os empreendedores, com sua característica de autoconfiança e a propensão para assumir mais compromissos do que são capazes de responder, em um dado limite de tempo, e sua capacidade de perceber tendências, movimentos de mercado, alinhar informações assimétricas, para a tomada de decisão, têm a ver com suas convicções cognitivas pré-moldadas ao longo do tempo (PALISCH e BAGBY, 1995).

As últimas colocações fazem refletir acerca das assertivas apresentadas até o momento. Existem realmente características inerentes a todos os empreendedores? Ou tem-se simplesmente uma feliz coincidência quando os vários exemplos de empreendedores de sucesso mostram semelhanças em suas trajetórias?

Quando se fala de empreendedorismo, o que vem à mente da maioria das pessoas ainda é a criação de novas empresas, contudo, em toda a literatura sobre o tema, fica evidente que o mesmo está ligado mais ao modo de ser do que a empreendimentos de qualquer natureza, e este modo de ser se aplica a qualquer pessoa independente de ser proprietário ou colaborador das organizações, neste caso chamado de intra-empendedor.

### 2.3 OS INTRA-EMPREENDEDORES

Os intra-empresendedores são os empresenedores dentro das organizações, contemplando pessoas com idênticas características que a dos empresenedores proprietários, e são a grande força das organizações mais dinâmicas da atualidade. Na verdade, como afirma ANGELO (2003, p. 83), "por necessidade, as empresas tendem a injetar nas equipes o ânimo empresenedor. Trata-se de induzir um comportamento pró-ativo" na geração de idéias, projetos e negócios. Implica, ainda, em ter iniciativa, aceitar riscos, ser ousado e independente, princípios estes que levam a ter um perfil semelhante ao do empresenedor. Os intra-empresenedores também são chamados na literatura como empresenedores corporativos.

Na visão de DORNELAS (2003, p. 35),

Ao entender o que significa o tema empresenedorismo, ficará mais claro ao leitor por que é possível cunhar o termo empresenedorismo corporativo e como as empresas poderão implementá-lo para promover as mudanças necessárias que levarão as organizações a praticarem a inovação, fator-chave para o sucesso.

Qualquer colaborador que promove mudanças dentro do escopo de sua função ou fora dela, além de suas atribuições normais, pode ser considerado um intra-empresenedor ou empresenedor corporativo (HASHIMOTO, 2006). Guilherme Emrich, em entrevista a DOLABELA (2001, p. 84) afirma que "[...] numa empresa cabem tantos empresenedores quantos colaboradores ela tem. A situação ideal seria se todos os empregados, literalmente todos, fossem empresenedores".

Trata-se também de desenvolver a liderança em diversos níveis da organização, em um ambiente de prospecção permanente de novas idéias, aproveitando o que cada um tem de melhor.

Uma liderança capaz de estimular o empresenedorismo não se contenta em descobrir novas oportunidades no mercado ou em identificar lacunas na oferta dos concorrentes [...] o grande intra-empresenedor é aquele capaz de descobrir, incentivar e aproveitar os pequenos intra-empresenedores da empresa em que atua (ANGELO, 2003, p. 93).

PINCHOT e PELLMAN (2004) sugerem a criação dentro da empresa de equipes intra-empresenedoras, ou até o que eles chamam de 'intra-empresa', para incentivar o empresenedorismo corporativo. HASHIMOTO (2006), por sua vez, denomina a empresa de qualquer porte que incentiva e promove os processos internos de melhoria de 'empresa intra-empresenedora'.

Segundo HIRISCH e PETERS (2004), o espaço ou ambiente para inovar deve ser estabelecido pela organização, estimulando novas idéias e esforços experimentais. Para atingir esse objetivo, a empresa deverá incentivar o trabalho em equipe, proporcionar os recursos e se manter comprometida com a cultura intra-empresenedora.

Por outro lado, PINCHOT (1989, p. 26) atribui também a cada um a obrigação de buscar desenvolver atitudes empresenedoras e pró-ativas, e descreve o que ele chama de os dez mandamentos do intra-empresenedor:

- Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.
- Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função.
- Vá trabalhar todo dia com o espírito de quem será demitido.
- Forme uma equipe sólida.
- Peça conselhos antes de solicitar recursos.
- Deixe de lado o orgulho da autoria; divulgue a credibilidade.
- Ao quebrar regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
- Respeite seus patrocinadores.
- Faça menos promessas e mais entregas.
- Seja leal as suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

PINCHOT (1989, p. 26) também não faz uma distinção comportamental entre

empreendedor e intraempreendedor, afirmando que “os intraempreendedores, assim como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas”.

PINCHOT (1989, p. xvii) considera que o empreendedorismo independente, no qual o empreendedor torna-se proprietário de um negócio, muitas vezes ocorre por falta de espaço para inovar. Segundo ele, “a maioria deixa as corporações não porque consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sente frustrado em suas tentativas de inovar”. E, ao buscar um caminho para inovar, “quando os empreendedores são bem sucedidos em negócios independentes, eles ganham muito mais que riqueza e prestígio, eles ganham a liberdade de ação” (PINCHOT, 1989, p. xvii). Dessa forma, a única distinção que o autor faz entre empreendedor e intra-empreendedor é o espaço onde inovam. “Isto leva à conclusão de que as diferenças qualitativas entre o intra-empreendedor e o empreendedor são irrelevantes” (CARDOSO e BARINI FO., 2003, p. 9).

O tema mostra sua importância ao se perceber que muitas empresas possuem programas específicos para incentivar o intra-empreendedorismo, refletidos em uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo, cujo *ranking* aponta empresas do Vale do

Taquari no topo da lista. “Na atual era da hipercompetição, a necessidade de novos produtos e o espírito intra-empreendedor tornam-se tão grandes que cada vez mais empresas estão desenvolvendo um ambiente intra-empreendedor” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 35).

Sabendo que há muito a ser pesquisado é necessário a partir do apresentado buscar um aprofundamento dos aspectos teóricos sobre o empreendedorismo de forma a facilitar a construção de instrumentos de coleta de dados e de identificação de comportamento intra-empreendedor.

### **3 Método de Pesquisa**

O presente projeto de pesquisa valeu-se basicamente de uma pesquisa quantitativa. Segundo GIL (1991), essa considera que tudo pode ser traduzido em números por meio da utilização de técnicas estatísticas. Embora a base seja quantitativa, far-se-á análises qualitativas por meio do estabelecimento de correlações entre as diversas questões abordadas na pesquisa.

De acordo com CHURCHILL (1999), o método utilizado neste estudo, de acordo com seus objetivos, se caracteriza como descritivo. Segundo o autor, esse tipo de estudo pode ser utilizado para descrever as características de um grupo, estimar a proporção de pessoas em determinada população que se comporta de certo modo e formular determinadas previsões.

Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa, foram realizados:

- levantamento bibliográfico: para a fundamentação teórico-metodológica, foram realizados estudos em livros e artigos, além de periódicos que abordam os assuntos referentes ao objeto de pesquisa e métodos de pesquisa;

- pesquisa telematizada: foram realizadas consultas pela Internet em outros estudos e artigos, que retratam aspectos referentes ao comportamento empreendedor;

- pesquisa de campo: a pesquisa de campo foi elaborada com apoio em um questionário estruturado, composto de duas partes: uma com 33 questões com resposta em escala Likert de 5 pontos, respondidas sem a presença do entrevistador; e a outra, composta de 45 questões fechadas e abertas que foram respondidas na presença do entrevistador.

Segundo VERGARA (1998), a pesquisa de campo é uma técnica de pesquisa para investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo; pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com o crescente interesse sobre o tema, diversos trabalhos têm sido publicados trazendo informações acerca do comportamento dos empreendedores no mundo e no Brasil, porém, quando se buscam dados específicos sobre a realidade do Vale do Taquari, esses nem sempre estão disponíveis. Por isso, para compor a pesquisa foram identificados os intra-empresários das empresas industriais, comerciais e de serviços dessa região, cujo número é desconhecido.

A amostra pode ser classificada como não-probabilística, selecionada por acessibilidade, pois envolveu somente os empreendedores de empresas pertencentes à população delimitada e que se dispuseram a participar da pesquisa. Esse tipo de amostra, “[...] longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 1998, p. 49).

### 3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi feita a partir de atividades da disciplina de Empreendedorismo, que consistem em entrevistas estruturadas com empreendedores, com a utilização de um instrumento de coleta de dados elaborado com base na proposta de DOLABELA (1999, p. 186) e de Dornelas (2001). O instrumento de pesquisa consiste de um questionário estruturado, dividido em duas partes: a primeira com 33 questões objetivas e respostas em uma escala tipo Lickert de 5 pontos, e a segunda parte constituída de 45 questões de múltipla escolha e duas questões com resposta descritiva.

Foram entrevistadas 738 pessoas, das quais somente 371 (50,27%) podem ser consideradas intra-empresárias, por não possuírem participação societária nas empresas em que trabalham. Como foram obtidas também entrevistas com pessoas que possuem participação societária, optou-se por utilizar todos os questionários, para que se fizesse o estudo comparando os sócios dos não-sócios quanto a suas características empresárias.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Existem métodos gerais e específicos para o tratamento dos dados. Os métodos gerais são os que proporcionam a base lógica para a investigação. São essencialmente métodos de raciocínio. Os específicos são os que indicam procedimentos técnicos a serem adotados na investigação científica (GIL, 1987).

As informações coletadas na pesquisa bibliográfica e telematizada foram estruturadas e analisadas para embasar e dar prosseguimento à análise das entrevistas. Os dados obtidos a partir da pesquisa de campo foram tratados com as técnicas análise de frequência, média, desvio padrão e tabelas cruzadas. Adicionalmente, foram aplicadas estatísticas de diferença de média teste T de *Student* e Análise de Variância ANOVA, com nível de significância de 5%.

As duas questões descritivas foram tratadas pela análise de conteúdo nos seus dois enfoques: qualitativo e quantitativo.

## 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo apresentam-se os dados da pesquisa de campo, e a análise de seus resultados, iniciando-se pela segunda parte da pesquisa, relacionada à identificação dos entrevistados e de seu comportamento em suas atividades empresárias. Após, são apresentados os resultados da primeira parte da entrevista, as correlações entre uma e a outra, e os testes estatísticos de correlação.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Dos 738 respondentes, 371 (50,27%) não possuem participação societária nas empresas onde trabalham, enquanto 244 (33,06%) a possuem. Os demais 123 respondentes (16,67%) não informaram se possuem ou não participação societária. Dos respondentes,

66,40% são do sexo masculino e 33,47% do sexo feminino. A maioria (64,90%) possui mais que o ensino médio completo, e a grande maioria (79,95%) trabalha entre 8 e 12 horas diárias.

As cidades com maior número de respondentes foram Lajeado (37,40%), Encantado (10,84%), Estrela (8,94%) e Teutônia (7,72%). Quanto ao ramo de atividade, a maioria dos respondentes pertence ao setor de prestação de serviços (37,67%), seguido pela indústria (29,40) e comércio (27,24%). Quarenta e nove vírgula cinqüenta e nove por cento das empresas trabalham com até 20 funcionários.

O maior número de empreendimentos tem entre 05 e 10 anos de atividade (22,90%), seguido pelos com entre 11 e 20 anos de atividade (21,00%). Dos que participaram do estudo, 66,40% são do sexo masculino e 33,47% do sexo feminino. Quanto ao nível de escolaridade, 29,40% dos respondentes possui Ensino Superior incompleto, 20,46% Ensino Superior completo e 16,53% Ensino Médio completo. Em relação ao tempo de empresa, 37,53 dos respondentes possuem entre 5 e 10 anos.

A maior parte dos respondentes atua na área administrativa (39,57%), seguida da opção de resposta geral (27,78%), que indica atuação em todas as áreas organizacionais. Dentre os pesquisados, 39,70% exercem a função de gerente ou supervisor. Cerca de 50% dos respondentes já teve empresa. Adicionalmente, 36,31% dos participantes do estudo já pensou em ter a própria empresa. Dentre os respondentes, 72,09% têm empreendedores na família, sendo o pai (27,51%) e o irmão (27,37%) os mais citados. Pai (19,38%) e irmão (11,11%) também foram citados como os modelos a serem seguidos pelos respondentes.

Os empreendedores informaram que aprendem trocando experiências (67,07%), praticando (65,58%) e lendo (57,72%). As informações sobre a empresa são obtidas por meio da observação das atividades do dia a dia (48,78%) e de reuniões de planejamento e avaliação (43,22%). As informações sobre os clientes são conseguidas pelo contato com clientes (44,17%) e pesquisa de mercado (34,01%).

Os clientes (85,50%) são indicados como o público mais importante da empresa, e quase um terço (32,66%) informa que suas empresas possui nível tecnológico maior que o dos concorrentes em seus produtos. Além disso, a maioria (60,43%) afirma que suas empresas possuem descrição formal dos processos, e 89,16% das empresas estabelecem metas para suas atividades.

#### 4.2 COMPORTAMENTO INTRA-EMPREENDEDOR

A análise inicial foi elaborada com o total de questionários respondidos, tomando-se a primeira parte do questionário (com questões em escala Likert), e também as correlações com algumas questões da segunda parte do questionário (caracterização dos respondentes). Em seguida, as questões em escala Likert foram agrupadas em categorias, de acordo com as dez características empreendedoras propostas por McCLELLAND (1961) e replicadas por DOLABELA (1999) e DORNELAS (2001).

A análise geral das respostas indica que as variáveis com médias mais baixas foram: aproveitar oportunidades para começar um negócio (3,25); utilizar intencionalmente estratégias para influenciar ou persuadir os outros (3,50); colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados (3,59); e consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial (3,59).

As variáveis com médias mais altas foram: esmerar-se em manter os clientes (internos e externos) satisfeitos (4,60); assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos (4,55); expressar confiança na capacidade própria de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio (4,54); e desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados (4,44).

Adicionalmente foram empreendidos testes de diferença entre as médias de categorias,

decorrentes estas da segunda parte do questionário correlacionadas com as da primeira parte do questionário. O objetivo era identificar possíveis tendências nos dados obtidos. Foram efetuados testes T de Student para variáveis com duas categorias e análise de variância ANOVA para variáveis com três categorias. Foram destacadas variáveis com diferenças significativas ao nível de 5%.

Quanto à variável categórica número de funcionários, três variáveis escalares apresentaram diferenças significativas. Na “Colaboro com os empregados, colaboradores e parceiros ou me coloco no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho”, empreendedores que atuam em organizações que contam com mais de 100 e menos de 501 funcionários manifestaram menor média do que os demais, com diferença significativa para as categorias menos de 20 e mais de 500 funcionários.

Na variável “Estabeleço objetivos de curto prazo, mensuráveis”, nas empresas com 20 e 100 funcionários e com mais de 500 funcionários as médias são mais altas e significativamente diferentes da categoria menos de 20 funcionários.

Na variável “Planejo dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos”, quanto maior o número de funcionários mais a empresa desenvolve o processo de planejamento, sendo as diferenças significativas entre as categorias menos de 20 funcionários, entre 20 e 100 funcionários e mais de 500 funcionários.

Quanto ao nível de escolaridade, empreendedores, quanto à variável “Estabeleço objetivos de curto prazo, mensuráveis”, informaram proceder mais dessa forma, à medida que o nível de escolaridade aumenta, com diferenças significativas entre os níveis mais altos e mais baixos de escolaridade.

Na questão categórica “Modelo empreendedor”, a média na variável “Busco autonomia em relação a normas e controles estabelecidos por outros” foi significativamente maior para aqueles que responderam possuir um modelo empreendedor.

Na questão categórica “Empreendedor na família”, a média na variável “Busco autonomia em relação a normas e controles estabelecidos por outros” foi significativamente superior para aqueles que responderam possuir um empreendedor na família.

Para as 33 questões da primeira parte do questionário foi realizado o Teste T para verificação de discrepância entre as médias das categorias sócio e não-sócio. Constatou-se que somente as questões 19 (“Dedico-me pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes”), 20 (“Investigo pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço”) e 31 (“Busco autonomia em relação a normas e controles estabelecidos por outros”) apresentaram distinção entre aqueles que são sócios dos que não-sócios nas empresas para as quais trabalham. Isso mostra que, em geral, não há diferença de comportamento empreendedor derivado da participação societária.

Ao se fazer o agrupamento das questões em categorias, consideradas características empreendedoras, e aplicando-se novamente o Teste T, verifica-se que apenas em duas delas há distinção de comportamento entre sócios e não-sócios: busca de informações e independência e autoconfiança (Tabela 01). Assim, o comportamento empreendedor de sócios e não-sócios se assemelha muito, confirmando as afirmações de Pinchott (1989).

Tabela 1 – Características empreendedoras de sócios e não-sócios das empresas

Característica empreendedora	Sócio	Não-Sócio	Teste T	P
1. Busca de oportunidades e iniciativa	11,01	10,88	0,3637	p > .05
2. Persistência	12,86	12,97	0,3121	p > .05
3. Comprometimento	13,38	13,21	0,1275	p > .05
4. Exigência de qualidade e eficiência	12,95	12,75	0,0774	p > .05
5. Correr riscos calculados	11,80	11,87	0,6357	p > .05
6. Estabelecimento de metas	11,19	11,40	0,1276	p > .05
7. Busca de informações	11,49	10,99	0,0012	p < .05
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos	23,51	23,74	0,2516	p > .05
9. Persuasão e rede de contatos	11,88	11,81	0,6013	p > .05
10. Independência e autoconfiança	12,24	11,93	0,0192	p < .05

Fonte: dos autores, com base na pesquisa de campo

## 5 Considerações Finais

A ampliação dos estudos sobre empreendedorismo tem justificativa no impacto social que inegavelmente provoca, em especial pela importância na geração de empregos numa dada economia.

Este trabalho tinha como propósito identificar o comportamento intra-empendedor em empresas do Vale do Taquari. Para tanto, foi conduzido um estudo descritivo (CHURCHILL, 1999) com uma amostra não-probabilística de 738 empreendedores, selecionada por acessibilidade. Cabe destacar que esse tipo de amostra não permite generalizar os resultados.

Os resultados obtidos permitem concluir que todas as características relatadas na literatura estão presentes na amostra pesquisada, revelando um perfil intra-empendedor um pouco mais voltado para as questões do mercado, mas todas as características empreendedoras estão presentes, tanto naqueles que são proprietários quanto naqueles não-proprietários dos negócios para os quais trabalham.

Como resultado principal constatou-se que o comportamento intra-empendedor dos colaboradores das empresas do Vale do Taquari se assemelha aos de outros locais e está de acordo com a teoria existente sobre o tema. Também se verificou não haver distinção relevante de comportamento entre os empreendedores proprietários e os intra-empendedores, exceto nas características busca de informações e independência e autoconfiança.

## 6 Referências

- ANGELO, E. B. Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CARDOSO, O. de O.; BARINI Fo, U. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. Atibaia (São Paulo): Anais do ENANPAD, 21 a 24 de setembro de 2003.
- CHURCHILL, G. A. Jr. Marketing Research – metodological foundations. Orlando: Dryden, 1999.
- COHEN, D. Como se faz gente que faz? Exame, São Paulo, V. 34, n. 17, p.158-167, 2000.
- DAVIS, S.; DAVIDSON, B. 2020 Vision. New York: Fireside, 1991.
- DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-

Hill, 1989.

DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. A vez do sonho: casos em forma de entrevista com empreendedores. São Paulo: Cultura, 2001.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. Seja seu próprio gerente. HSM Management, São Paulo, v. 3, n. 16, p. 74-84, 1999.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.31, n.3, p.63-71, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n.6, p.50-61, nov./dez. 1993.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun. 1999.

FILION, L. J. e DOLABELA, F. Boa Idéia! E Agora? São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FREITAS, H.; CUNHA Jr., M. V. M e MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis – RJ: Anais do 20º ENANPAD, ANPAD, Marketing, 23 – 25 de Setembro 1996, p. 467 – 487.

GERBER, M. E. O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. 2.ed. São Paulo: 1990.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LOGEN, M. T. Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado PPEGP) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MARTINS, I. Máquina X emprego. Exame, São Paulo, v. 29, n. 11, p.122-125, 1996.

McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand, 1967.

PINCHOT, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G. & PINCHOT, E. O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquistar o mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINCHOT, G. & PELLMAN, R. Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIFKIN, J. O fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, S. Administração Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOARES, E. Código genético determina espírito empreendedor. Disponível em <[http://idgnow.uol.com.br/carreira/2006/06/06/idgnoticia.2006-06-06.8632723041/IDGNoticia\\_view](http://idgnow.uol.com.br/carreira/2006/06/06/idgnoticia.2006-06-06.8632723041/IDGNoticia_view)>. Acesso em 06 jun 2006.

TONELLI, A. Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado PPEGP) – Universidade Federal de Santa Catarina.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. – São Paulo: Atlas, 1998.