

Revista de Administração

 ensino
cartese

Administration Advice

Nº 26 – ANO 3 – Fevereiro / 2022

NOVAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS



ADMINISTRATION ADVICE

Revista de Administração

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling
Diretor

(51) 993.594.836
Celular & WhatsApp

(51) 3779.0203
Telefone

www.ensinocartese.com.br

atendimento@ensinocartese.com.br

Av. Protásio Alves, 5381
Bairro Petrópolis
Porto Alegre - RS
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

MISSÃO

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

VALORES

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

VISÃO

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

Todos os direitos reservados

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.

DESPEDINDO CÉREBROS E INTRAEMPREENDEDORES

As culturas nas organizações têm suas idiossincrasias enraizadas em políticas que produzem estagnações ao empreendimento. No caso do Brasil, as empresas, por terem suas gêneses em bases familiares, fortalecem os relacionamentos de autoproteção na mesma proporção que se afastam do conhecimento, da experiência, das oportunidades de alavancagem dos negócios e, como rotina diária, estabelecem ojeriza aos propositores de inovação ou de disrupção.

As capacidades instaladas das empresas são subutilizadas. São equipamentos e estruturas deixadas paradas, que quando somadas se constata desperdícios e ociosidades em grande escala. Empresários deixam de oportunizar a geração de riqueza em seus próprios estabelecimentos; deixam de potencializar a agregação de riqueza aos seus negócios.

Os cenários estão em movimento “acima” do equador, com novas habilidades empreendedoras sendo criadas e que estão determinando as relações contratuais, a geração de conhecimento e as formas como a riqueza é produzida. Nesse aspecto, diversas empresas da Europa, Estados Unidos e da Ásia, estão desenvolvendo o intraempreendedorismo e criando comunidades em escala virtual que estão fortalecendo suas marcas.


Tais empresas, ao investir nas novas habilidades empreendedoras, no intraempreendedorismo, na comunicação e conhecimento, passaram a desenvolver em suas estruturas internas programas onde os colaboradores recebem incentivos para a inovação. Semelhantes aos vírus, os intraempreendedores, ao consolidarem um novo produto ou serviço, passam em progressão geométrica a “contaminar”... penetrar e vender seu conhecimento para outras empresas em escala mundial.

Se você é empresário, pense nisso; invista em novas habilidade e na “captura” de intraempreendedores para gerar conhecimento e agregar riqueza aos negócios.

Boa leitura!

Prof. Me. Charles A. Kieling

SUMÁRIO

NOVAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS	5
Obstáculos às novas habilidades empreendedoras	9
Empreendedores disruptivos	12
Posicionamento estratégico	13
Habilidade para lidar com informações	14
Intraempreendedorismo	17
TEXTO PARA ESTUDO: O intraempreendedorismo como vantagem competitiva nas organizações	21
<i>Flavia Maria da Silva de Souza Lima</i>	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
 Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling	29

NOVAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS

Por Charles A. Kieling

As mudanças não aguardam pelos retardatários, conservadores ou desatentos, e aqueles que se distraírem frente as novas habilidades empreendedoras, correm o sério risco de desaparecerem em alta velocidade.



O empreendedorismo está passando por mudanças, em diferentes velocidades, algumas ainda em marcha lenta, o que torna imperceptível aos empresários em geral, outras passam por uma velocidade média, e essas mudanças a grande maioria está até identificando partes desses processos, mas há mudanças em alta velocidade e que são poucos aqueles que estão percebendo. Independente das velocidades de mudança, ocorre que todas elas são de forte impacto nos negócios, sendo que as de alta velocidade estão alterando as de média e baixa velocidade. Todavia, pode ocorrer venham a perder suas condições de negócios, na medida que não perceberem as mudanças empreendedoras que estão ocorrendo em alta velocidade.

Muitos comentam sobre a multiplicação exponencial quanto as abordagens para criar novos negócios, sobre as novas profissões, o futuro dos mercados e dos novos negócios etc. Esses exercícios de ficção já se tornaram em jargões do senso comum. Mas perceber onde e como as novas abordagens estão ocorrendo, isso já é outro detalhe, relevante, pois são poucos os empreendedores, e mesmo os pesquisadores da administração e do empreendedorismo – se é que existem – a explorar tais contextos e suas variáveis. Ou seja, não há pesquisas para negócios com foco nas redes de Cultura e de Identidade Cultural que unem indivíduos em grupos afins, em comunidades que comungam interesses profissionais, de projetos, lazer, ativismo, idealismo etc., e que estabelecem laços para a continuidade de suas amizades e práticas comuns ou correlacionadas.

As novas habilidades empreendedoras estabelecem que os empresários necessitam criar negócios direcionados para os interesses de grupos afins, o que resultará na estruturação de laços com a interlocução e manutenção das Culturas e das Identidades Culturais que permeiam e empoderam esses grupos, essas comunidades. Esse é um contexto incomum para o senso comum em geral dos empreendedores e pesquisadores.

Diante dos atuais “tempos líquidos”, conforme Zygmunt Bauman, as comunidades e grupos estão se enredando em alta velocidade para estruturarem ambientes que representem estabilidade, cenários de concretude para os seus integrantes, onde seus ideais, interesses e padrões de consumo são compartilhados e validados. São comunidades que se formam em torno de ideias, de marcas, propósitos, padrões de consumo etc. As redes sociais constituem o ambiente que potencializa os contatos e relações das comunidades, onde ocorrem vínculos de fidelidade ao um determinado padrão Cultural e ao pertencimento de um grupo com Identidade Cultural específica.

O que estamos constatando nessas comunidades são as redes de membros que assumem marcas e estabelecem condicionantes, e tudo muito rapidamente. Sim, as informações sobre produtos e serviços, sobre empresas e negócios, transitam nessas redes em velocidades surpreendentes. Negócios podem surgir nesses espaços e adquirir empoderamento, ganhar novos mercados e exclusividade com alta fidelização; e, por óbvio, o contrário também pode ocorrer, ou seja, empreendimentos podem perecer nessas redes, ou mesmo desaparecerem se não conseguirem integrarem-se ou restaurarem conectividades.

Para os contextos das novas habilidades empreendedoras, os empresários devem negociar dentro das comunidades, prospectando Culturas e Identidades Culturais comuns aos grupos, e que oportunize uma correlação conectiva com os integrantes. Nesse sentido, os empreendedores necessitam primeiro prospectar as comunidades e depois estabelecer suas abordagens de negócios, o empreendimento. O movimento de qualquer negócio que inicia – o Plano de Negócios – se dará primeiramente prospectando as comunidades e seus contextos sociais. Ou seja, os levantamentos

Para os contextos das novas habilidades empreendedoras, os empresários devem negociar dentro das comunidades, prospectando Culturas e Identidades Culturais comuns aos grupos, e que oportunize uma correlação conectiva com os integrantes.

As novas habilidades empreendedoras envolvem premissas de engajamento das comunidades com o empreendimento

ocorrerão primeiramente pelas pesquisas sociológicas, antropológicas ou das Ciências Sociais. Nesse sentido, as novas habilidades empreendedoras exigem conhecimentos em Sociologia, ou Antropologia, ou das Ciências Sociais. Entender como as redes, grupos e comunidades existem, coexistem e

se organizam conforme o compartilhamento do que consomem, é fundamental para os empreendedores.

As novas habilidades empreendedoras envolvem premissas de engajamento das comunidades com o empreendimento; nesse sentido, as proposições de missão, visão e valores estabelecidos para os negócios, envolvem proposições mais ecléticas, que estejam conectadas com Identidades Culturais específicas aos indivíduos e aos grupos. Esse comportamento determinará formas de movimento, comprometimento, verbalização de ideias ou propósitos, bem como o crescimento e proteção do empreendimento.

Para prospectar as comunidades, os empreendedores necessitam algumas respostas quanto:

-Como as comunidades estão organizadas?

-Quais os aspectos Culturais da comunidade?

-Quais as Identidades Culturais que integram e direcionam os movimentos da comunidade?

-Quais fatores são utilizados para empoderar os integrantes da comunidade?

-Como chegam e se propagam as informações na comunidade?

Responder tais questões exige conhecimento em pesquisa, bem como atenção aos processos dinâmicos que podem movimentar os líderes das comunidades e os assuntos que são propagados. Nesse sentido, cabe ao empreendedor pautar as negociações por:

-Engajar iniciativas que vinculem comunidade e empreendimento;

-Estabelecer pautas que estimulem a participação colaborativa dos integrantes da comunidade;

-Organizar canais de comunicação e de suporte para as interações *online* e *off-line*.

Esses três aspectos que devem pautar as negociações, necessitam ser organizadas por um profissional que compreenda sobre o comportamento humano.

PAUTAS DA NEGOCIAÇÃO

-Engajar iniciativas

-Estabelecer pautas

-Organizar canais de comunicação

Obstáculos às novas habilidades empreendedoras

Na proporção exponencial inversa da desatenção dos empreendedores quanto as novas habilidades que surgem, crescem as complexidades de dificuldades para a superação das adversidades organizacionais, bem como de empresas se tornarem obsoletas, gerenciadas sem estratégias e com cenários de inviabilidade na retomada do posicionamento no mercado.



Além desses aspectos mais específicos dos negócios internos das organizações, também há fatores externos e globais que demandam atenção aos movimentos das comunidades, e dentre esses estão:

- as convergências econômicas e as divergências geopolíticas em torno da Ucrânia;
- as proposições políticas para a consolidação das energias verdes;
- as políticas que envolvem o controle do aquecimento global;

- as novas tecnologias de comunicação;
- os impactos políticos e as condicionantes do clima nas commodities;
- as políticas que impactam na abertura de novos negócios.

Os cenários futuros na perspectiva do senso comum em geral, em especial para os jovens que ingressam no mercado, parecem nebulosos e com muitas incertezas. Todavia, os empreendedores são os proponentes e construtores das melhorias econômicas e da estruturação das condicionantes para a convergência de melhores condições sociais.

É fato que as notícias para o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) no Mundo não animadoras. Os efeitos da pandemia (Covid-19) serão sentidos por mais alguns anos, e esse é um dos componentes que fez as economias e os empreendimentos retrocederem; onde, além da falta de insumos para a produção, o consumo das sociedades no âmbito global diminuiu. Outras variáveis, que também são obstáculos ao desenvolvimento dos mercados, voltaram a ditar regras imprevisíveis para os negócios, como a volta da inflação, o estrangulamento nas logísticas dos portos que recebem e distribuem cargas, crise de energia e taxas frente as demandas, interrupções no abastecimento, descontinuidade na formação profissional, falta de recursos humanos, aumento das dificuldades de acessar empréstimos e financiamentos.

Os cenários futuros na perspectiva do senso comum em geral, em especial para os jovens que ingressam no mercado, parecem nebulosos e com muitas incertezas.

Para reconstruir e reposicionar as sociedades e os mercados é necessário que os empreendedores trabalhem o conceito de progresso conectado com as comunidades

Para reconstruir e reposicionar as sociedades e os mercados é necessário que os empreendedores trabalhem o conceito de progresso conectado com as comunidades, com as redes e grupos. E nesse sentido o progresso precisa trazer sinônimos que estão além do crescimento

econômico e tecnológico, ou mesmo do enriquecimento e acumulação de ativos, é necessário pautar o crescimento das relações sociais de forma colaborativa com as ações de bem-estar do Planeta.

De fato, o que determinará o progresso, o crescimento econômico, são os negócios e os empreendimentos; sempre o foram. Todavia, estamos num momento que os empresários necessitam ter atenção às novas habilidades, pois essas já estão ditando os padrões de relacionamento nas comunidades.

Os empreendedores necessitam estabelecer padrões progressistas, reposicionando a Cultura da Empresa e as Identidades Culturais engajadoras de negócios, atraindo a atenção da sociedade e das comunidades. Também necessitam pautar em suas estratégias as demonstrações e participações de alto impacto ao bem-estar do Planeta, determinando ações empresarias contributivas e regenerativas, engajando jovens preocupados com o futuro e que colaborem com a governança do empreendimento.

Os empreendedores necessitam estabelecer padrões progressistas, reposicionando a Cultura da Empresa e as Identidades Culturais engajadoras de negócios, atraindo a atenção da sociedade e das comunidades.

Tomar a decisão e colocá-la em ação, tendo um planejamento estruturado por etapas mensuráveis é fator primordial dos empreendimentos para assumirem a vanguarda.

Tomar a decisão e colocá-la em ação, tendo um planejamento estruturado por etapas mensuráveis é fator primordial dos empreendimentos para assumirem a vanguarda. Aqueles que ficarem aguardando os outros iniciarem, ficarão para trás.

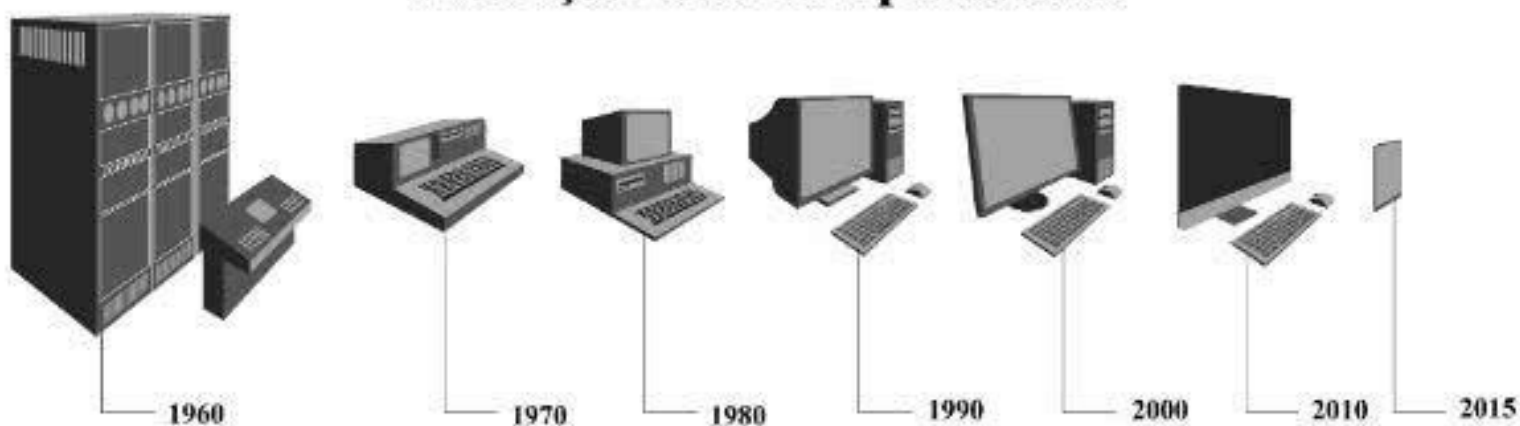
Não nos iludamos, a velocidade de uma economia, do mercado, do progresso da sociedade, é determinada pela potencialidade dos

investimentos e das inovações desenvolvidas pelas habilidades empreendedoras.

Empreendedores disruptivos

A velocidade das transformações está condicionada ao potencial disruptivo dos empreendedores, das características visionárias e dos investimentos assertivos. Os riscos dos investimentos em projetos disruptivos, são absorvidos por empresários que, com alta velocidade, reelaboram as falhas e aprimoram o planejamento para os contextos que abrangem as comunidades e seu interesses.

Evolução dos Computadores



Essa é a característica que coloca o empresário disruptivo em posição estratégica, de vantagem em relação aos outros. Por óbvio que suas ações empresariais necessitam estar conectadas com as comunidades, caso contrário o projeto não terá êxito.



Steve Jobs

Às vezes, quando você inova, comete erros. É melhor admiti-los rapidamente e continuar a melhorar suas outras inovações.

Você quer passar o resto da vida vendendo água com açúcar ou quer ter uma chance de mudar o mundo?

Posicionamento estratégico

Os empresários que ambicionam por um posicionamento estratégico que engaje negócios, deve investir em inovação e tomar decisões que lhe colocam na vanguarda de novos conhecimentos, para estar à frente, sendo referência em empreendimentos com padrão de bem-estar junto das comunidades.



Relacionado as novas habilidades empreendedoras, é necessário investir em velocidade de conhecimento para posicionar-se estrategicamente nas comunidades. Nesse processo, cabe ao empreendedor acelerar as transformações como um atendimento aos interesses das novas gerações. A informação é o centro de gravidade do posicionamento estratégico, dos projetos disruptivos, para empreendedores.

**A informação é o
centro de gravidade
do posicionamento
estratégico**

Habilidade para lidar com informações

O desafio de lidar com informações é fato presente em todos os tempos da humanidade e de todas as atividades; e continuará sendo um desafio *ad aeternum*. E em concomitante com a habilidade para lidar com informações está o posicionamento que cada qual assume na sociedade e no mercado; ou seja, o posicionamento estratégico é estabelecido em conformidade com a melhor habilidade em lidar com as informações.

A habilidade de lidar com as informações estão condicionadas pelo (1) Tempo e a Dedicção, o (2) Conhecimento e

sua Ciência, e a (3) Aplicação e seu Contexto; todos esses vetores se articulam na geração de determinadas condições para o Posicionamento Estratégico. Dessas condicionantes, se

o Tempo é igual para todos, indistintamente, em qualquer parte da Terra a velocidade de rotação do planeta e de sua translação no entorno do Sol serão a mesma para qualquer pessoa ou empresa.

destaca que o Tempo é a única que se caracteriza pela sua constância, inalterável e imodificável para todos; ou seja, o Tempo é igual para todos, indistintamente, em qualquer parte da Terra a velocidade de rotação do planeta e de sua translação no entorno do Sol serão a mesma para qualquer pessoa ou empresa. Todas as outras condicionantes são variáveis; ou seja, a Dedicção, o Conhecimento, Ciência, Aplicação, Contexto e Posicionamento Estratégico, são variáveis decorrentes da habilidade de cada um em

Para lidar com as informações é necessário:

(1) Tempo e Dedicção

(2) Conhecimento e Ciência

(3) Aplicação e Contexto

(4) Método e Matemática

Gerenciar o tempo é fundamental na vida das pessoas para que possam planejar e realizar suas pretensões no ambiente no qual está inserido. O ambiente, em constante mudança, é um fator essencial para se avaliar, pois impacta no comportamento do indivíduo e gera desafios para acompanhar essas transformações em tempo hábil. Nesse meio, predominam, do mesmo modo, decisões e escolhas importantes, que de alguma forma, são influenciadas pelo tempo que uma pessoa tem para executar suas decisões e suas escolhas. Para Chaves (2008) gerir o tempo é saber usá-lo para fazer atividades consideradas importantes e prioritárias, tanto na vida pessoal, quanto na profissional. Assim, a afirmação de “não ter tempo suficiente” pode ser decorrência do uso demasiado do tempo em tarefas consideradas dispensáveis ou não prioritárias para serem executadas no tempo disponível na vida de uma pessoa. O tempo, no cotidiano do homem, tem grande relevância no qual deve ser aproveitado em conjunto do que tem prioridade, valor e importância.

(RODRIGUES, 2018).

Para muitos, então, a solução pode indicar que um controle do Tempo, estabelecendo um cronograma disciplinado para aplicar os estudos, leituras, análises e propostas de melhorias, pode indicar que quem mais estudar livros, artigos, participar de palestras, seminários etc., terá maior habilidade para lidar com as informações. Ora. Essa é uma postura ingênua. Pois, levaria alguém a acreditar que ao ler todos os livros de administração já teria ampla habilidade para lidar com as informações. A superação de tal ingenuidade decorre da aplicação metódica do conhecimento.

As condicionantes – (1) Tempo e Dedicção; (2) Conhecimento e Ciência; e (3) Aplicação e Contexto – serão qualificadas para o melhor posicionamento estratégico se forem trabalhadas conjuntamente com (4) Método e Matemática, e essas duas variáveis são as de maior vulnerabilidade e desconhecimento nas suas aplicações enquanto habilidade para lidar com as informações.

Assim, o desafio da Administração, dos administradores e gestores, é o de trabalhar as condicionantes de Tempo e Dedicção, de Conhecimento e Ciência, e de Aplicação e Contexto, aplicando Método e Matemática para qualificar suas habilidades e desenvolver informações que validem o posicionamento estratégico sustentável das organizações.

Estudei por duas décadas corajosos líderes que superaram crises e, através deste trabalho, sei que líderes reais não nascem; a capacidade de ajudar os outros a triunfar sobre a adversidade não está escrita em seu código genético. Eles são, em vez disso, feitos. Eles são forjados em crise. Os líderes tornam-se “reais” quando praticam alguns comportamentos-chave que cingem e inspiram as pessoas em tempos difíceis.



Nancy Koehn - Professora de Administração de Empresas na Harvard Business School.

Intraempreendedorismo

Para atingir o engajamento nos negócios, os empresários necessitam focar nos talentos internos, estejam eles nas comunidades, grupos e redes, ou sejam eles integrantes das equipes de colaboradores. Para esse processo acontecer de forma assertiva, os empreendedores devem investir no desenvolvimento das habilidades empreendedoras individuais e viabilizar a concretização das que estejam alinhadas com as inovações dos negócios.



Reter os funcionários mais talentosos ainda é um mito no Brasil. A maioria das empresas não desenvolvem programas para reter talentos; pois, diante dos cenários econômicos, das crises financeiras, e das próprias condicionantes dos grupos internos, a cultura das empresas é a de cortar custos, se desfazendo dos colaboradores que dominam expertises específicas, despedir conhecimentos com potencialidades para inovar os negócios, ou mesmo desestimular a participação empreendedora de algum integrante das equipes. Tal cultura empresarial justifica essas ações, alegando que as mesmas visam reduzir custos para garantir o equilíbrio financeiro da empresa.

As empresas necessitam estruturar programas de intraempreendedorismo que potencializem o surgimento de negócios internos, de empresas internas, estruturadas e administradas pelos integrantes das equipes internas; ou seja, as empresas criariam as condições para o aprimoramento dos negócios, engajados com o desenvolvimento de novos serviços. Esses ambientes seriam geradores de novos ecossistemas de empreendedores, bem

As empresas necessitam estruturar programas de intraempreendedorismo que potencializem o surgimento de negócios internos, de empresas internas, estruturadas e administradas pelos integrantes das equipes internas

Aproveitar as capacidades instaladas para desenvolver o intraempreendedorismo

como pode propiciar melhorias na gestão de carreiras.

Aproveitar as capacidades instaladas para desenvolver o intraempreendedorismo propicia a agregação de valor aos negócios e ao

patrimônio da empresa. Esse investimento potencializa o aumento das comunidades no entorno da imagem de marca no mercado, aumento do número de clientes relacionados aos serviços e produtos dos negócios, a fidelização de longo prazo com as comunidades, bem como oportunizar ofertas quando os grupos demandarem por produtos ou serviços realizados pela empresa.

Intraempreendedorismo: benefícios para colaboradores, empresa e comunidades		
	Vantagens	Ações
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento do plano de carreira em redes de relacionamentos • Aplicação de expertises para a criação de novos negócios • Engajamento em equipes inovadoras ou disruptivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de equipes e de sinergia empreendedora • Definição de habilidades, de competências necessárias e de metas • Elaboração de projetos e de relatórios para o aprimoramento empresarial
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da marca • Agregação de valor na capacidade instalada • Criação de novos produtos ou serviços • Engajamento de comunidades e de novos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do programa de intraempreendedorismo • Valorização da informação e do conhecimento com potencial empreendedor • Desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos que atendam as demandas das comunidades • Desenvolvimento de comunidades engajadas nas novas habilidades empreendedoras
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da integração e da comunicação • Recebimento de serviços e produtos que atendam o bem-estar • Potencialização da participação nas decisões empresariais 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de canais para diálogos que visam as melhorias em produtos e serviços • Desenvolvimento de políticas de bem-estar • Plataformas de monitoramento dos investimentos e dos impactos causados

As possibilidades para as empresas com a implantação de programas de intraempreendedorismo, são muitas. Para tanto, é necessário estabelecer processos que encontrem intraempreendedores, e que esses recebam as oportunidades e estímulos adequados ao pleno desenvolvimento. Sendo assim, dentre as novas habilidades empreendedoras, cabe aos empresários que almejam o posicionamento estratégico, investirem na informação, na expertise de colaboradores, na criação e engajamento das comunidades e no desenvolvimento das capacidades de intraempreendedores.



Camila Farani

O intraempreendedorismo só acontece de forma eficaz em empresas com a cultura de people-centric. E conforme aponta estudo da Deloitte, mais do que criar, é preciso saber identificar os intraempreendedores. A partir disso, as organizações devem criar as condições para que os seus colaboradores se sintam seguros para falar sobre as suas ideias. Dar suporte, autonomia, motivação e incentivos é parte essencial desse processo. Também é fundamental desenvolver uma metodologia e sistemas de avaliação e execução das ideias geradas por eles, para que de fato saiam do papel. (FARANI, 2022.).

TEXTO PARA ESTUDO

O intraempreendedorismo como vantagem competitiva nas organizações

Flavia Maria da Silva de Souza Lima

Fonte: REGAZZI, Renato; BONTORIM, Marcia; KIRZENBLATT, Cezar (organizadores). Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/\\$File/5860.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/$File/5860.pdf). Acesso em 05 de janeiro de 2022.

O intraempreendedorismo como vantagem competitiva nas organizações

Flavia Maria da Silva de Souza Lima

Resumo: As empresas estão constantemente em busca de um diferencial que impulse os seus negócios e que as coloque em uma posição de vantagem frente às demais. Muitas, independente do porte ou ramo de negócio, têm encontrado em seus colaboradores e em suas competências únicas um campo rico de ideias que são transformadas no diferencial que tanto almejam. Esses colaboradores que buscam, criam e implementam ideias são conhecidos como intraempreendedores. O intraempreendedorismo então figura-se como o alavancador da inovação dentro dessas organizações.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Intraempreendedor. Vantagem competitiva. Inovação.

Com o mercado atual cada vez mais acirrado e competitivo, além da instabilidade gerada pelas constantes flutuações da economia mundial, as empresas têm buscado otimizar todos os seus recursos em prol do alcance de fatia nos negócios no qual estão inseridas, gerando lucros para seus acionistas e investidores.

Ao observarmos o histórico das empresas, vemos que o diferencial competitivo, que antes estava nas máquinas e equipamentos, agora está na obtenção do conhecimento. Ter a melhor informação e de forma antecipada garante a rapidez na hora da tomada de decisão.

Porém, ter a melhor informação e ter velocidade na transformação dessa informação vem se tornando uma commodity em diversas áreas. Assim, vemos uma nova tendência crescendo e sendo adotada por diversas empresas ao redor do mundo: estimular os seus funcionários para que criem e tragam soluções inovadoras, que possam ser transformadas em processos e modelos de negócios viáveis e rentáveis para o alcance e manutenção dessa vantagem competitiva.

É dentro desse contexto de constante competitividade que abordaremos o tema intraempreendedorismo e como a empresa pode utilizar essa ferramenta visando o desenvolvimento, a manutenção de seu capital intelectual, a retenção de talentos e o alcance dos objetivos organizacionais.

O QUE É VANTAGEM COMPETITIVA?

Michael Porter (2004) afirma que cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. É essa estratégia escolhida que irá determinar e sustentar o sucesso ou fracasso da organização.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa os custos. O valor é um termo que representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Assim, a vantagem competitiva pode ser definida como a razão pela qual os clientes escolhem os produtos ou serviços oferecidos pela empresa em vez dos oferecidos pela concorrência.

Além disso, uma empresa adquire vantagem sobre as outras quando mantém retornos que superam a média em seu setor, vantagem essa decorrente das características do produto ou serviço que o tornam superiores frente aos demais.

Quando abordamos o conceito de estratégia competitiva, devemos ter em mente a empresa em um determinado tempo, seguindo um objetivo organizacional único, que por consequência será desdobrado em seus departamentos funcionais em pacotes menores de trabalho.

Para Nogueira (2014), identificar as oportunidades que a organização irá priorizar, alocar recursos e desenvolver capacidades para explorar e defender essas oportunidades, através de iniciativas que gerem diferenciais e vantagem competitiva em relação aos concorrentes, é a essência do processo estratégico. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em suma, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para tornar as metas reais.

Do mesmo modo, é importante a busca de vantagens competitivas sustentáveis, que qualifiquem a empresa para obter retornos consistentes em longo prazo ao explorar e defender suas posições das investidas dos concorrentes.

Ainda para Nogueira, nesta concepção, as vantagens competitivas decorrem tanto da exploração de oportunidades de mercado como do desenvolvimento de competências organizacionais. As competências organizacionais, por sua vez, são fruto da sinergia que ocorre quando os recursos da empresa são catalisados pelas capacidades das pessoas. Tais capacidades são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para gerar resultados superiores e diferenciais competitivos.

Para a Microsoft (2015), em seu projeto Pensando Grande, uma das formas de fazer com que isso aconteça é incentivar colaboradores que possam oferecer um grande diferencial para a empresa, funcionários que se sintam parte do negócio e que trabalhem com a seriedade e dedicação de um sócio. Ou seja, cabe à empresa tornar o ambiente propício ao intraempreendedorismo e desenvolver medidas para que a cultura intraempreendedora se converta em benefícios para todos os envolvidos.

CONHECENDO O INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo, segundo Perlard (2010), pode ser definido como uma modalidade de empreendedorismo praticado por funcionários dentro da empresa em que trabalham. São profissionais que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades para estas empresas. São eles que ajudam na criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente.

O conceito, também denominado empreendedorismo corporativo, foi apresentado em 1985 por Gifford Pinchot III. Para o pensador, não haveria a necessidade de se deixar a empresa para desenvolver habilidades empreendedoras.

Para Felício (2013), essa modalidade de empreendedor colaborador vem se destacando cada vez mais e sendo valorizada pelas empresas, seja por meio de atribuição de valor a seu trabalho ou até mesmo da ascensão alcançada internamente. Empreendedores colaboradores são procurados cada vez mais por empresas de recrutamento, ocupando os cargos mais importantes nas organizações de todo o mundo.

O INTRAEMPREENDEDOR

Pinchot III (1989) afirma que os intraempreendedores são todos os “sonhadores que realizam”, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.

Ainda segundo o autor, ser intraempreendedor é, de fato, um estado de espírito. Qualquer pessoa pode se tornar um.

Para Felício (2013), o intraempreendedor se destaca com a procura pelo novo, não se intimida com os riscos e a possibilidade de insucesso, persegue sempre a geração de uma boa ideia e compartilha essa ideia com seus superiores para reconhecimento. O intraempreendedor está focado na melhoria contínua e luta contra a estagnação de seu departamento ou da sua empresa, tendo grande facilidade em descobrir oportunidades ocultas.

Ainda de acordo com Felício (2013):

a inquietação de quem está sempre inconformado com a situação atual é característica inerente de todo intraempreendedor. O fato de se relacionar como ‘dono da empresa’ faz esse tipo de profissional buscar as melhores práticas e metodologias, pensar sempre na melhoria. O intraempreendedor busca também se capacitar para superar seus desafios e vê nas coisas do dia a dia oportunidades que pode inserir em seu trabalho. É, acima de tudo, ousado e bastante criativo.

Como características principais do empreendedor podemos observar:

- Paixão pelo que faz;
- Sempre atento às novas ideias;
- Simulam erros e riscos;
- Descubrem oportunidades ocultas;
- Multidisciplinaridade;

- Persistente, dedicado;
- Autoconfiante, decide por conta própria;
- Proativo, inovador.

Além de todas estas características, o fundamental é o espírito empreendedor. O que nos faz considerar que a grande maioria destes colaboradores empreendedores não tem o mesmo interesse em abrir um negócio, como os demais, por exemplo. Para ele, colaborar com a empresa, ter bons salários e elevar o seu nome dentro da organização são objetivos tão importantes quanto ter sua própria empresa.

Acredita-se que o intraempreendedorismo, assim como o empreendedorismo, pode ser aprendido, seja por meio de cursos, palestras e seminários, ou com a prática, por intermédio da experiência de pessoas já intraempreendedoras.

Uriarte (2000) afirma que todas as pessoas apresentam algumas características intraempreendedoras em seu perfil comportamental, basta saber se o número de características apresentadas é suficiente para o indivíduo ser considerado um intraempreendedor de sucesso. Em um futuro próximo, acredita-se que o indivíduo deverá apresentar um comportamento intraempreendedor para manter seu emprego.

A EMPRESA INTRAEMPREENDEDORA – CRIANDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL AO INTRAEMPREENDEDORISMO

Pinchot (1989) afirma que os funcionários com características intraempreendedoras, em sua maioria, deixam as corporações não porque consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. Eles precisam de delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material.

A principal barreira ao intraempreendedorismo é a cultura da empresa. Conforme Felício (2013), para que esses profissionais se destaquem cada vez mais, é necessário que a empresa fique sempre atenta à possibilidade de desenvolvimento dessas características. Uma das maiores dificuldades no intraempreendedorismo é a postura da alta hierarquia e da administração da empresa, que não permite que seus funcionários empreendedores se destaquem, sugiram melhorias e estejam sempre por dentro dos processos da empresa.

A motivação no ambiente interno é essencial para que os funcionários se sintam à vontade para trabalhar desta maneira. Não é raro encontrarmos episódios de funcionários que foram ignorados em suas organizações e que implementaram suas ideias com sucesso nas empresas concorrentes.

Nascimento Jr (2012) enumera uma grande variedade de abordagens e modelos para as organizações apoiarem e melhorarem a eficácia dos intraempreendedores:

- **Treinamento:** intraempreendedores exigem um conjunto diferente de habilidades. As empresas devem buscar treinar seus funcionários em torno das prioridades da organização e dos recursos / canais / processos apropriados que estão disponíveis para apoiar o desenvolvimento dessas ideias;
- **Incentivos:** os que são oferecidos aos empregados muitas vezes não estão alinhados com os objetivos culturais de uma organização. Embora a liderança corporativa possa afirmar que deseja

dirigir uma organização inovadora, ou apoiar o espírito empreendedor, a realidade é que os incentivos existentes muitas vezes podem conduzir modelos de comportamento muito diferentes. Incentivos que se alinham com o pensamento intraempreendedor devem estar alinhados com as prioridades corporativas e impulsionar a mudança comportamental;

- **Oferecer apoio:** o apoio ativo e visível da liderança em torno de esforços intraempreendedores incentiva o sucesso em todos os níveis (participação de indivíduos, apoio da unidade de negócios, financiamento etc.);
- **Colaboração entre funções:** construir e apoiar intraempreendedores efetivamente exige uma variedade de grupos funcionais dentro de uma grande organização para trabalhar em conjunto. Esforços individuais muitas vezes se traduzem em resultados menos expressivos;
- **Canais e processos:** uma coisa é reconhecer e fazer esses indivíduos se sentirem acolhidos e criativos, mas também é importante ter sistemas em vigor, de modo que suas novas ideias possam ser efetivamente analisadas e construídas;
- **Comunicação:** haverá uma dose saudável de ceticismo dentro da organização, por isso torna-se necessário comunicar esses esforços regularmente, para estimular a conscientização, participação e apoio contínuo.

CONCLUSÃO

Um ambiente que estimula o empreendedorismo é um diferencial competitivo ainda ignorado pelas organizações e que na prática ainda é de difícil implementação. Muitas empresas têm exigido de seus funcionários comportamentos intraempreendedores sem ao menos possibilitar um ambiente para tal.

Promover o intraempreendedorismo nas organizações vai muito além do que simplesmente possibilitar que os colaboradores criem. Tratar o intraempreendedorismo dessa forma pode ser uma estratégia desastrosa, pois, em vez de permitir a colaboração e criação de ideias em grupo, pode alimentar um ambiente hostil de disputas por promoções e visibilidade individual.

Para que uma empresa seja realmente intraempreendedora, transformações expressivas devem ser feitas em sua estrutura, a fim de que seja criado um ambiente favorável e com cultura organizacional compatível com o ato de empreender. Isso vai além da flexibilização da burocracia e até da mudança da política de salários e recompensas: significa criar um ambiente de empoderamento e disseminar o sentimento de pertencimento, ou seja, fazer o funcionário virar o 'sócio' e querer tanto o crescimento da empresa como de seus investidores.

Portanto, um ambiente assim não se cria de uma hora para outra. Da mesma forma que é ineficaz um colaborador querer empreender dentro da organização sem essa cultura, é a empresa querer criar uma cultura intraempreendedora sem pessoas que se enquadrem nesse contexto. Intraempreendedores são indivíduos de visão, motivados internamente, apaixonados pelo que fazem e que realmente são impulsionados pelo processo de criação e transformação de ideias inovadoras.

Ter um ambiente intraempreendedor é uma estratégia de benefícios bilateral, tanto para a empresa quanto para o indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Thiago. Intraempreendedorismo como Vantagem Competitiva. Gestão com Inovação, 2011. Disponível em: <<http://evolucaoagora.blogspot.com.br/2011/03/intraempreendedorismo-como-vantagem.html>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

FARIA, Carlos Alberto. Vantagem Competitiva: o que e como? Merkatus, 2009. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/120.htm>. Acesso em: 15 ago. 2015.

FELÍCIO, Leonardo. O Intraempreendedorismo? In: IEU – INSTITUTO EMPREENDEDORES UNIVERSITÁRIOS, 2013. Disponível em: <<http://www.institutoeu.org/oindraempreendedorismo/>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

FERRIER, Anthony. Atividades para apoiar seus intraempreendedores. In: INNOVATION MANAGEMENT.SE, 2013. Disponível em: <<http://www.innovationmanagement.se/2015/01/12/atividades-para-apoiar-seus-intraempreendedores/>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GARCIA, Claudio. Os dois lados do Intraempreendedorismo. In: ENDEAVOR BRASIL, 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/os-dois-lados-do-intraempreendedorismo/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

MELLER, William. Intraempreendedorismo: funcionário empreendedor e com visão de dono do negócio. In: SUCESSO JOVEM, 2015. Disponível em: <<http://sucessojovem.com.br/intraempreendedorismo-funcionario-empreendedor-e-com--visao-de-dono-do-negocio/>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MICROSOFT. O conceito de empreendedorismo que pode ajudar a sua empresa. In: PENSANDO GRANDE, 2015. Disponível em: <<http://www.pensandogrande.com.br/o-conceito-de-intraempreendedorismo-que-pode-ajudar-a-sua-empresa-a-vender--mais/>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MONTENEGRO, Martinho C. Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: a Bola da Vez. In: BIBLIOTECA SEBRAE, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2015.

NASCIMENTO JR., Cesar Augusto Ramos do. Intraempreendedorismo: atingindo objetivos com inovação e competitividade. In: WEBARTIGOS, 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/intraempreendedorismo-atingindo-os-objetivos-com-inovacao-e-competitividade/91310/>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

NOGUEIRA, Alexandre. Vantagem Competitiva: Sustentável ou Transitória? In: HOPER EDUCAÇÃO, 2014. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/#!VANTAGEM-COMPETITIVA-SUSTENT%C3%81VEL-OU-TRANSIT%C3%93RIA/cupd/05567D69-E56D-492C-A78A-C1F75C952F45>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

PERLARD, Gustavo. Intraempreendedorismo – Guia Completo. In: SOBRE ADMINISTRAÇÃO, 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/intraempreendedorismo-guia-completo/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

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

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

URIARTE, Luiz Ricardo. Identificação do perfil empreendedor. 2000. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/\\$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

TEXTO PARA ESTUDO

LIMA, Flavia Maria da Silva de Souza. **O intraempreendedorismo como vantagem competitiva nas organizações.** IN: REGAZZI, Renato; BONTORIM, Marcia; KIRZENBLATT, Cezar (organizadores). Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/\\$File/5860.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/$File/5860.pdf)>. Acesso em 05 de janeiro de 2022.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DENNING, Stephanie. **Aprenda com Jeff Bezos a contratar bons funcionários.** Forbs/Carreiras, 16/08/2018. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2018/08/aprenda-com-jeff-bezos-a-contratar-bons-funcionarios/>>. Acesso em 10/10/2020.

FARANI, Camila. **Intraempreendedorismo: você está sendo eficiente em capturar as boas ideias do seu time?** Forbes Brasil, 24 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/01/intraempreendedorismo-voce-esta-sendo-eficiente-em-capturar-as-boas-ideias-do-seu-time/>>. Acesso em 28 de janeiro de 2022.

FERNÁNDEZ, Alejandro. **Warren Buffet, o rei dos investidores, procura sucessor.** Jornal UOL/Economia, 06/03/2007. (Agência de Notícias EFE, Nova York). Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2007/03/06/ult1767u87921.jhtm>>. Acesso em 10/10/2020.

REGAZZI, Renato; BONTORIM, Marcia; KIRZENBLATT, Cezar (organizadores). **Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial.** Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/\\$File/5860.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/$File/5860.pdf)>. Acesso em 05 de janeiro de 2022.

RODRIGUES, Alexsandro Sutil et al. **GESTÃO DO TEMPO APLICADA À PRODUTIVIDADE, QUALIDADE DE VIDA E DESEMPENHO: ANÁLISE DE PUBLICAÇÕES DO BANCO DE DADOS DA CAPES E DO GOOGLE ACADÊMICO.** Congresso Internacional de Administração, 2018. Disponível em: <https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2020.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Desafios da administração no século XXI.** Rev. adm. empres. [online]. 2004, vol.44, n.spe, pp.108-110. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20/02/2020.

• • •

Currículo Profissional

Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

ERH CONTABILIDADE

www.erhcontabilidade.com.br

elisabete@erhcontabilidade.com.br

(51) 999.292.223

Missão

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.