



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

*International Journal of Development Research*

Vol. 12, Issue, 08, pp. 57993-57998, August, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.25071.08.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## O DESAFIO DO INTRAEMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE MUDANÇA: ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA SUB-REGIÃO NORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

Lucas da Silva Cesar<sup>1</sup> and Edenis Cesar de Oliveira\*<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar/CCN, São Carlos-SP, Brasil

<sup>2</sup>Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar/CCN; Diretor do Centro de Estudos em Organizações Agroindustriais – CeoAGRO/UFSCar

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 07<sup>th</sup> June, 2022

Received in revised form

21<sup>st</sup> June, 2022

Accepted 09<sup>th</sup> July, 2022

Published online 17<sup>th</sup> August, 2022

#### Key Words:

Cultura Organizacional, Gestão, Intraempreendedorismo, Micro e Pequenas Empresas, Região Metropolitana de São Paulo.

#### \*Corresponding author:

Edenis Cesar De Oliveira

### ABSTRACT

**Objetivo:** Classificar as micro e pequenas empresas da sub-região norte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) quanto ao nível de cultura empreendedora conforme proposta metodológica de Hartman (2006). **Materiais e Métodos:** Estudo qualitativo, com objetivo descritivo e exploratório. A coleta de dados foi efetuada através de entrevista individualizada mediante aplicação do questionário de cultura intraempreendedora em dois blocos, o primeiro contendo informações sobre a empresa, e o segundo, com questões norteadoras sobre os pilares da cultura intraempreendedora. **Resultado e Discussão:** Quanto ao regime jurídico-tributário, 85% das empresas classificam-se como Microempreendedor Individual (MEI). Embora oito (8) empresas – 20%, tenham apresentado pontuação acima de 90 pontos, todas elas se enquadraram no nível PIE – Pouco Intraempreendedor. Os indicadores que mais pontuaram foram “Comunicação” (CO), “Controle/Mensuração” (C/M) e “Liderança”; por sua vez, “Incentivos/Motivação” e “Autonomia” apresentaram as pontuações mais baixas. **Conclusão:** Os resultados apontam que as empresas não fornecem um ambiente propício para o intraempreendedorismo, por consequência, pouca inovação e mudança na proposta de valor percebido dentro desse tipo de organização nessa região do país.

Copyright © 2022, Lucas da Silva Cesar and Edenis Cesar de Oliveira. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Cesar, L.S., & De Oliveira, E.C. 2022. “O desafio do intraempreendedorismo em tempos de mudança: análise em micro e pequenas empresas da sub-região norte da região metropolitana de são paulo”, *International Journal of Development Research*, 12, (08), 57993-57998.

## INTRODUCTION

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Sebrae), o número de empresas no Brasil ultrapassou os 19 milhões. A previsão do órgão é que nos próximos anos haja um aumento de brasileiros à frente de atividades empreendedoras ou de alguma forma envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido (Sebrae, 2020). A inovação e criação de um diferencial para os negócios é imprescindível para conquistar novos clientes e ter um alto nível de retenção. Segundo Pinchot e Pellman (2004) a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente, outros tipos são apenas temporários. É essencial ter um bom relacionamento com o público em geral, compromisso social e principalmente uma forte cultura organizacional com o apoio dos colaboradores. Dado que empresas são formadas, sobretudo por pessoas, uma cultura intraempreendedora pode ser um bom caminho para um processo de

inovações constantes pelos profissionais. Neste contexto, emerge um novo modelo de organização, a organização empreendedora, aquela que promove o empreendedorismo corporativo, também conhecido como intraempreendedorismo, com a finalidade de suprir a lacuna de inovação nas organizações (De Jong & Wennekers, 2008; Rivera, 2017). O empreendedor organizacional ou intraempreendedor é aquele que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformar esta ideia num produto de sucesso (Pinchot, 1987). Intraempreendedorismo refere-se ao processo realizado dentro da empresa, independentemente do tamanho, levando a novos projetos ou atividades inovadoras, incluindo o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou outros aspectos (Miller, 1983; Antoncic & Hisrich, 2001). Bosma e Levie (2010) e Zahra (1995) acreditam que o intraempreendedorismo é um fator chave para o desenvolvimento das empresas que, segundo Soriano e Martínez (2007), Ireland et al. (2009) e Alpkan et al. (2010), é influenciado por muitos fatores internos. Uma empresa que pretende desenvolver o intraempreendedorismo, necessariamente deve focar no

desenvolvimento de uma cultura organizacional como suporte às ações intraempreendedoras dos colaboradores independentemente de suas posições hierárquicas (McCrimmon, 1995). Para McCrimmon (1995), empresas que aspiram uma cultura organizacional intraempreendedora, precisam cultivar valores coerentes a essa expectativa, como condição indispensável para o fomento do comportamento intraempreendedor dos seus colaboradores. Covin e Miles (1999) categorizam três tipos de ambiente que resultam no intraempreendedorismo: o primeiro aborda uma organização já existente que promove o lançamento de novos negócios alinhado com uma concepção de empreendedorismo corporativo, onde as decisões estratégicas se realizam no nível organizacional. O segundo trata de um indivíduo que tem ideias de produtos no ambiente organizacional, é o empreendedorismo autônomo ou corporativo, mesmo sem o incentivo da empresa. O terceiro refere-se a empresa que possui uma filosofia empreendedora.

organização possua valores conflitantes ou de difícil compreensão, ou ainda excessos de ruídos na comunicação, os colaboradores não obterão visão clara de como devem atuar (Ferreira, 2002; Kuratko & Goldsby, 2004; Hung & Mondejar, 2005). O número de Microempresas e pequenas empresas se torna cada vez mais alto. Do total de empresas no Brasil, mais de 17 milhões são micro e pequenas empresas. Aproximadamente 50% dessas novas empresas estão concentradas na Região Sudeste, principalmente na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). Segundo a Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A. – EEMPLASA, a sub-região norte da RMSP é formada por cinco municípios (Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha e Mairiporã) e possui o menor Produto Interno Bruto (PIB) da região metropolitana. A região metropolitana de São Paulo (RMSP) é responsável por aproximadamente 17,7% de todo o PIB nacional e metade do PIB paulista (Emplasa, 2019).

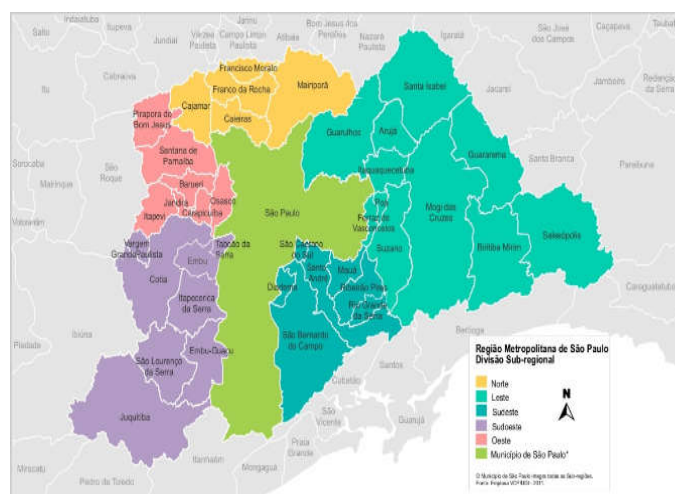
**Tabela 1. Grupo de indicadores de cultura intraempreendedora**

Indicadores	Descrição	Suporte Teórico
Comunicação	Forma como a empresa comunica sua missão, visão valores, metas, objetivos e demais informações aos colaboradores.	Pinchot e Pellman (2004); Nonaka e Takeuchi (1997); Shehu e Shittu (2015); Adejimola (2008)
Processo Decisório	Forma como se operacionaliza a tomada de decisão a partir daquilo que está expressamente definido no primeiro indicador. Foco no longo prazo, responsabilidade socioambiental, entre outros, são critérios importantes a serem analisados nesse indicador.	Casson (1982); Dornelas (2003)
Incentivos/Motivação	Aferir o quanto a empresa estimula seus funcionários a ter novas ideias e projetos é crucial para a organização. Implementação, execução e monitoramento de sistema de feedback servem como fonte de incentivo e gerador de motivação para a ação, incluindo as pequenas inovações.	Nonaka e Takeuchi (1997); Dornelas (2003); Pinchot e Pellman (2004); Reis (2004); De Masi (2000); Hamel e Prahalad (1995)
Recompensa	Serve como complemento aos incentivos. Incluem-se recompensas financeiras, psicológicas ou sociais, ou, ainda, um híbrido que combine cada uma delas em proporções a ser definida pela corporação.	Pinchot e Pellman (2004); Wheelock e Baines (1998); Zahra (2007)
Autonomia	Ação autônoma (autoridade e responsabilidade proporcionais). Acesso a recursos. Iniciativa para investir em novos projetos com compartilhamento de riscos.	Pinchot e Pellman (2004); Dornelas (2003); Ravenelle (2019)
Liderança	Mentalidade de liderança. Plena capacidade de substituírem seus superiores quando necessário, assumindo, inclusive os riscos de tomada de decisão.	Pinchot e Pellman (2004); Kort e Vermeulen (2008)
Equipes	Percepção de agrupamento e atuação em equipes multifuncionais. Realização de projetos simultâneos. Estímulo ao sistema “ganha-ganha”.	Hartman, Reis e Kovalski (2004); Hartman et al. (2005)
Controle/Mensuração	Monitoramento, avaliação e retribuição constante das inovações geradas.	Pinchot e Pellman (2004)

Fonte: Adaptado de Hartman (2006).

A cultura intraempreendedora é composta por um conjunto de fatores que contribuem para a promoção da inovação (Bohnenberger & Schmidt, 2015), sendo o elemento fundamental para este resultado, a criação de um ambiente propício para inovação (Pinchot & Pellman, 2004). Pinchot (1985), Dornelas (2003) e Hartman (2006) acentuam, para que a cultura intraempreendedora seja efetiva, é preciso contar com um conjunto de práticas envolvendo os artefatos relacionados as estruturas, processos organizacionais, crenças e valores da organização. Ambientes organizacionais que possuem rituais e cerimônias que promovem e incentivam a inovação tem impacto mais positivo para as culturas inovadoras do que ambientes que possuem rituais que expõem as pessoas que cometem algum erro tentando inovar. A partir da análise e combinação de vários estudos identificados na literatura sobre a temática, Hartman (2006) desenvolveu uma metodologia que permite avaliar o nível de cultura intraempreendedora de uma empresa. Essa metodologia encontra-se estruturada a partir de oito grupos de indicadores, conforme sistematizados na Tabela 1. Os grupos de indicadores são atitudes a serem adotadas pelos gestores das organizações a fim de se implantar uma cultura intraempreendedora adequadamente em busca de inovação contínua (Hartman, 2006). No Brasil o número de empreendedores aumenta a cada ano e, muito embora não seja a condição ideal, a alta no desemprego formal tem levado muitos a assumir uma postura empreendedora. Por outro lado, o empreendedorismo tem sido considerado a maneira mais adequada para sanar os problemas socioeconômicos existentes no país, fazendo-se necessário incentivar o desenvolvimento da criatividade dos empreendedores, para produzir bens e serviços imprescindíveis à população (Degen & Mello, 1989). A cultura e os valores organizacionais influenciam diretamente na existência, ou não, de iniciativas intraempreendedoras (Festa, 2015). Nesse sentido, caso a

A Figura 1 ilustra a divisão Sub-regional da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) com os municípios pesquisados componentes da região norte na cor amarela, fazendo divisas com as regiões Oeste (cor rosa), região Sudeste (verde claro) e o município de São Paulo (verde escuro).



Fonte: Emplasa (2019).

**Figura 1. Região Metropolitana de São Paulo (RMSP)**

O objetivo deste estudo foi classificar as micro e pequenas empresas da sub-região norte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) quanto ao nível de cultura empreendedora conforme proposta metodológica de Hartman (2006).

## MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa possui abordagem qualitativa e objetivos exploratórios/descritivos. Na pesquisa exploratória a resposta do problema foi construída a partir da interpretação de textos e números. O caráter deste tipo de pesquisa é subjetivo, tendo em vista que o critério para a identificação dos resultados não é exato, mas valorativo. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (Gil, 2002). O mapeamento das empresas que atendam aos requisitos da pesquisa foi feito a partir de um levantamento no banco de dados no site do Sebrae. Da mesma forma se deu o processo de qualificação dessas organizações consoante seus respectivos setores de atuação entre outras informações pertinentes ao estudo. O questionário foi dividido em dois blocos. O primeiro requeria dados preliminares das empresas. O segundo se restringiu às questões adaptadas de Hartman (2006) com o fito específico de apurar o nível de cultura intraempreendedora e avaliar os 8 indicadores (comunicação, processo decisório, incentivos, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle e mensuração), distribuídos em 25 questões referentes a empresa. A Tabela 2 apresenta os indicadores com suas respectivas questões.

O resultado foi obtido mediante a soma da pontuação das questões. Esta metodologia, possibilitou avaliar a performance da empresa em cada um dos indicadores, além de identificar os quesitos a serem trabalhados pelos gestores na busca de uma cultura intraempreendedora, visando vantagens competitivas e liderança de mercado (Hartman, 2006). As empresas foram classificadas em 3 níveis de cultura intraempreendedora: Nível IE (intraempreendedora) – 200 a 250 pontos, MIE (medianamente intraempreendedora) – 101 a 199 pontos e PIE (pouco intraempreendedora), conforme sistematizado na Tabela 3.

A sub-região Norte da RMS possui 43.395 empresas registradas (Sebrae, 2021), número que possivelmente não representa a realidade, sobretudo nesse período de pandemia da Covid-19. As empresas foram escolhidas por conveniência e acessibilidade, escolhendo num primeiro momento aquelas localizadas na região central de cada município. Esse primeiro mapeamento possibilitou arregimentar aproximadamente 150 empresas em média. A partir disso, cada uma delas foi consultada sobre a disponibilidade e interesse em participar voluntariamente da pesquisa; 27% delas responderam positivamente ao convite (40 empresas). O trabalho de sistematização das respostas obtidas mediante a aplicação do questionário permitiu identificar o nível de cultura intraempreendedora de cada empresa.

**Tabela 2. Questionário de cultura empreendedora**

QUESTIONÁRIO (Cultura Intraempreendedora)						
a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima a realidade da sua empresa.						
b. Marque apenas uma resposta para cada questão						
S=Sempre; F=Frequentemente; R=Raramente; N=Nunca; NS=Não Sabe						
Item	Questão	S	F	R	N	NS
<b>Comunicação</b>						
1	A visão e os objetivos estratégicos da empresa são informados/ensinados a todos os funcionários					
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado					
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores					
4	Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes					
<b>Processo Decisório</b>						
5	As decisões dos chefes da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos					
6	A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas					
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética					
<b>Incentivos/Motivação</b>						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias					
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado					
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso					
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
<b>Recompensas</b>						
12	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo					
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas					
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas					
<b>Autonomia</b>						
16	Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho					
17	Gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores					
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior					
19	Funcionários tem acesso as informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes					
20	Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" recursos não estão presentes					
<b>Liderança</b>						
21	Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário					
<b>Equipes</b>						
22	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade)					
23	O nível de cooperação entre diversos setores da empresa é elevado					
24	Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos					
<b>Controle/Mensuração</b>						
25	A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas					

**Tabela 3. Níveis de cultura empreendedora**

Nível	Pontuação
IE	200 a 250 pontos
MIE	101 a 99 pontos
PIE	0 a 100 pontos

Fonte: Hartman (2006).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Obteve-se 44 respostas de um total de 40 empresas participantes. Para critérios de análise dos dados, as respostas foram divididas em três grupos. O primeiro quanto ao número de empresas por município; o segundo, referente aos setores de enquadramento das atividades; por fim, o terceiro grupo apresenta as empresas e seus respectivos enquadramentos jurídicos. A Tabela 4 apresenta as empresas distribuídas pelos municípios da sub-região Norte da Região Metropolitana de São Paulo.

voltadas para o setor de Serviços, ao passo que os de configurações opostas tiveram um resultado mais equânime entre as duas categorias econômicas. Quanto à classificação pelo regime jurídico/tributário, duas (2) empresas se enquadraram como de Empresa de Pequeno Porte (EPP), equivalente a 5% das empresas pesquisadas; quatro (4) Microempresas (ME), correspondente a 10%; e 34 (trinta e quatro) Microempreendedores Individuais (MEI) – 85%. O município com o maior número de empresas participantes (11) representando 27,5% do total das empresas pesquisadas – Francisco Morato – todos os respondentes se enquadraram como microempreendedores individuais (MEIs), enquanto o município de Cajamar com a menor

**Tabela 4. Empresas por município da Sub-região Norte da RMSP**

Municípios	Empresas Participantes	%
Francisco Morato	11	27,5
Franco da Rocha	10	25,0
Caieiras	9	22,5
Mairiporã	6	15,0
Cajamar	4	10,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 5. Classificação das empresas por categorias das atividades econômicas**

Atividade Econômica	n° empresas	% segmento	% total
<b>Comércio</b>			
Comércio varejista de artigos de vestuário	9	31,04	22,5
Comércio varejista de mercadorias em geral	7	24,14	17,5
Lanchonetes	6	20,69	15,0
Restaurantes e similares	4	13,79	10,0
Comércio varejista de bebidas	2	6,49	5,0
Confecção de peças de vestuário	1	3,45	2,5
Subtotal	29	100,00	72,5
<b>Serviços</b>			
Serviços ambulantes de alimentação	7	63,64	17,5
Cabeleireiros, manicure e pedicure	3	27,27	7,5
Preparação de docs. de apoio administrativo	1	9,09	2,5
Subtotal	11	100,00	27,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>		<b>100,00</b>

**Tabela 6. Classificação das empresa por município da sub-região norte da Região Metropolitana de São Paulo**

Classificação	Municípios					
	FM	FR	Cai	M	Caj	Total
EPP	0	0	1	0	1	2
ME	0	1	1	1	1	4
MEI	11	9	7	5	2	34
Total	11	10	9	6	4	40

**EPP** = Empresa de Pequeno Porte; **ME**=Microempresa; **MEI** = Microempreendedor Individual; **FM** = Francisco Morato; **FR**=Franco da Rocha; **Cai** = Caieiras; **M** = Mairiporã; **Caj** = Cajamar.

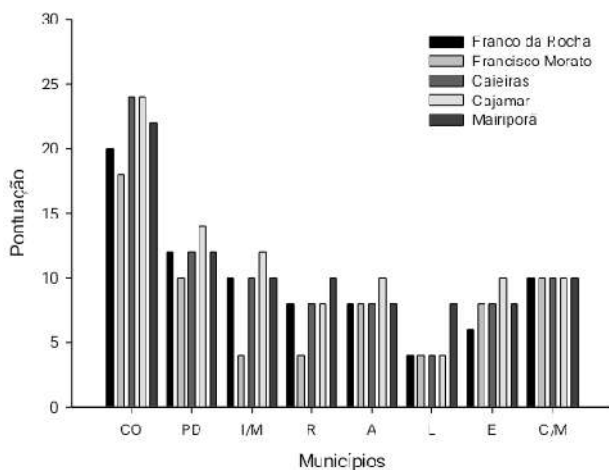
**Tabela 7. Média proporcional de pontuação por indicador de cultura intraempreendedora**

n°	Indicador	n° questões por Indicador	% média proporcional por Indicador
1	Comunicação	4	55%
2	Processo Decisório	3	40%
3	Incentivos/Motivação	4	23%
4	Recompensas	4	20%
5	Autonomia	5	16%
6	Liderança	1	50%
7	Equipes	3	27%
8	Controle/Mensuração	1	100%

Do total de empresas (40), vinte e nove (29) pertencem, ao setor de Comércio, enquanto onze (11) ao segmento de Serviços. Diferentemente dos dados disponibilizados no Database do Sebrae – que registra prevalência de empresas de serviços [cabeleireiro e manicure] –, a maioria das empresas nos centros comerciais dos municípios pesquisados enquadra-se na categoria de comércio varejista. As empresas dos dois setores – Comércio e Serviço – distribuem-se conforme atividades descritas na Tabela 5. Os municípios com maior número de empresas participantes da pesquisa e menor índice demográfico apresentaram prevalência de empresas

representação das empresas pesquisadas (10,0%), apenas duas delas foram enquadradas no MEI. A Tabela 6 apresenta esses números com os respectivos percentuais. Visto que os indicadores não possuem a mesma quantidade de questões (p. ex. “Autonomia” = 5 questões; “Liderança” e “Controle/Mensuração” = 1 cada), foi necessário estabelecer uma média na pontuação de modo que houvesse proporcionalidade com o número de questões de cada indicador. A Tabela 7 traz o percentual médio proporcional por indicador considerando o número de questões de cada um.

No geral, o indicador “Comunicação” [O] (Pinchot & Pellman, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997; Shehu & Shittu, 2015; Adejmolola, 2008) apresentou o maior percentual na pontuação (55%), seguido de “Liderança” [L], com 50% de representatividade (Pinchot & Pellman, 2004; Kort & Vermeulen, 2008) e “Processo Decisório” [PD] (Casson, 1982; Dornelas, 2003) com 40%. Em contrapartida, os indicadores “Autonomia” (Pinchot & Pellman, 2004; Dornelas, 2003; Ravenelle, 2019), “Recompensa” (Pinchot & Pellman, 2004; Wheelock & Baines, 1998; Zahra, 2007) e “Incentivos/Motivação” (Nonaka & Takeuchi, 1997; Dornelas, 2003; Pinchot & Pellman, 2004; Reis, 2004; De Mais, 2000; Hamel & Prahalad, 1995), respectivamente com 16%, 20% e 23%, apresentaram os menores percentuais médios proporcionais. Constatou-se que aquelas empresas que apresentaram alta pontuação em “Comunicação” [CO] e “Liderança” [L] tinham em comum uma forte presença dos gerentes exercendo o papel de líderes no âmbito corporativo, caracterizando-se por efetivo processo de comunicação sobre suas diretrizes, visão e objetivos, com ampla divulgação das ideias pertinentes, além do contínuo monitoramento dos seus resultados. Na fase de pré-teste observou-se uma discrepância entre as respostas dos colaboradores e dos gestores, especificamente no indicador “Comunicação” (CO). Estes se mostraram mais otimistas (maior n° de respostas S [sempre] para as questões), enquanto aqueles eram mais comedidos nesse quesito. O município de Francisco Morato – único município no qual todos os entrevistados são classificados como Microempreendedores Individuais (MEI) – apresentou os índices mais baixos quando comparados aos demais. A Figura 2 apresenta de maneira ilustrada as pontuações por município da sub-região norte da RMSP.



CO=Comunicação; PD=Processo Decisório; I/M=Incentivos/Motivação; R=Recompensas; A=Autonomia; L=Liderança; E=Equipes; C/M=Controle/Mensuração.

**Figura 2. Média de pontuação por indicador de cultura intraempreendedora por municípios da sub-região norte da Região Metropolitana de São Paulo**

Todas as empresas pesquisadas classificaram-se como PIE – Pouco Intraempreendedora. Ainda, vale observar que, das 40 empresas participantes da pesquisa, oito (8) apresentaram pontuação acima de 90; dessas, quatro (4) apresentaram pontuação 92; duas pontuação 96; uma (1), 94; e uma, pontuação 98, valores muito próximos da fronteira para o nível medianamente intraempreendedora (MIE). A empresa com a maior pontuação (98) está localizada no município de Cajamar. Deste grupo com pontuação acima de 90, o município de Francisco Morato não possui nenhuma empresa, embora seja o município com o maior número de empresas pesquisadas. A implementação e efetiva execução de um conjunto de práticas envolvendo dispositivos relacionados às estruturas, processos organizacionais, crenças e valores da organização (Pinchot, 1985; Dornelas, 2003; Hartman (2006), podem contribuir significativamente para a promoção e fomento de uma cultura que seja mais intraempreendedora (Degen & Mello, 1989; McCrimmon, 1995),

mormente ao suprimir os valores conflitantes e mitigar os ruídos na comunicação, conforme postula Festa (2015), Ferreira (2002), Kuratko e Goldsby (2004), Hung e Mondejar (2005). A Tabela 8 resume o número de empresas pesquisada por município de domicílio.

**Tabela 8. Categorias de intraempreendedorismo das empresas por município de domicílio**

Município	Categorias de Intraempreendedorismo		
	PIE	MIE	IE
Francisco Morato	11	0	0
Franco da Rocha	10	0	0
Caieiras	9	0	0
Mairiporã	6	0	0
Cajamar	4	0	0
Total	40	0	0

PIE=Pouco Intraempreendedora; MIE=Medianamente Intraempreendedora; IE=Intraempreendedora

Considerando que é prevalecente a categoria de Microempreendedores Individuais (MEI), infere-se que podem ser enquadrados no segundo tipo de ambiente conforme propõem Covin e Miles (1999).

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi classificar as micro e pequenas empresas da sub-região norte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) quanto ao nível de cultura empreendedora conforme proposta metodológica de Hartman (2006). Todas as empresas pesquisadas se enquadram no nível PIE – Pouco Intraempreendedora. Os resultados preliminares mostram que as empresas não fomentam um ambiente propício para o intraempreendedorismo, mesmo no segundo nível de ambiente adequado ao intraempreendedorismo, proposto por Covin e Miles (1999). Nesse sentido, considerando que o intraempreendedorismo está diretamente relacionado à inovação e diferencia competitiva, as empresas carecem desses fatores mais estruturantes no contexto organizacional, com repercussão imediata na baixa adesão e participação dos colaboradores. Como limitação deste estudo, pode-se referir ao pequeno número de empresas pesquisadas, mormente pelos critérios de corte adotados, fato que pode ter deixado de contemplar *players* que porventura poderiam agregar valor aos resultados. Contudo, essa limitação pode ser fonte de motivação para uma agenda de pesquisa futura que contemple uma amostra maior de empresas dentro ou extrapolando a sub-região Norte da RMS. Tem-se a expectativa de que este estudo, a despeito de suas limitações, possa contribuir com o aprimoramento do esforço gerencial no sentido de fomentar ambiente de inovação e diferencial competitivo, notadamente advindo da criação de uma cultura intraempreendedora robusta.

## REFERÊNCIAS

- Adejimola AS. 2008. Language, communication and informationflow in entrepreneurship. *African Journal of Business Management*, 2(x), 201-208.
- Alpkan L., Bulut C., Gunday G., Ulusoy G., & Kilic K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-55.
- Antoncic B., & Hisrich RD. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Bohnenberger MC., & Schmidt S. 2015. Cultura intraempreendedora na universidade: o caso da Feevale. *Diálogo*, 29, 29-49.
- Bosma N., & Levie J. 2010. *Global Entrepreneurship Monitor: 2009. Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, Boston, MA.

- Casson M. 1982. *The entrepreneur: an economic theory*, London, Gregg Revivals.
- Covin JG., & Miles MP. 1999. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 47-63.
- Degen RJ., & Mello AAA. *O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial*. Mc Graw-Hill, 1989.
- De Jong J., & Wennekers S. 2008. *Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behavior* (Report no. H200802). Zoetermeer, Netherlands: EIM Business and Policy Research.
- Dornelas J. 2003. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A (EMPLASA). 2021. *Região Metropolitana de São Paulo - RMSP*. Disponível em: <https://emplasa.sp.gov.br/RMSP>. Acesso em 18 dez.
- Ferreira J. 2002. *Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective*. International Council for Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 16–19.
- Festa MP. 2015. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 5(1).
- Gil AC. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hartman A. 2006. *Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia*. 89 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Ponta Grossa-PR.
- Hartman A., Reis DR., & Kovaleski, JL. 2004. Uma resposta às mudanças organizacionais através do do trabalho em equipes multifuncionais: um estudo de caso na indústria de fertilizantes. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais...*, Santa Catarina.
- Hung H., & Mondejar R. 2005. Corporate Directors and Entrepreneurial Innovation: an empirical study. *Journal of Entrepreneurship*, 14(2).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2021. *Dados estatísticos sobre municípios*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em 18 dez.
- Ireland RD., Covin JG., & Kuratko DF. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Kort MJJ., & Vermeulen PAM. Entrepreneurial decision-makers and the use of biases and heuristics. In Vermeulen PAM., & Curseu PL. (Eds.). 2008. *Entrepreneurial strategic decision-making: a cognitive perspective*. Northampton, MA., Edward Elgar, 2008.
- Kuratko DF., & Goldsby MG. 2004. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(13), p. 3-30.
- McCrimmon M. 1995. *Unleash The Entrepreneur Within: how to make every one an entrepreneur and stay efficient*. London: Pitman Publishing.
- Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-91.
- Pinchot III G. 1987. Innovation through intrapreneuring. *Research management*, 30, n. 2, 14-19.
- Pinchot III G., & Pellman R. 2004. *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ravenelle AJ. 2019. “We’re not tuber:” control, autonomy, and entrepreneurship in the gigeconomy. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 269-285.
- Reis DR. 2004. *Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Manole.
- Rivera MJ. 2017. Leveraging innovation and intrapreneurship as a source for organizational growth. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 137–152.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). 2021. *Base de dados do total de empresas brasileiras*. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em 18 dez.
- Shehu H., & Shittu KO. 2015. The Bridge to Economic Prosperity: The Role of English Language Communication in Entrepreneurship. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(7), 189-195.
- Soriano DR., & Martínez JM. 2007. Transmitting the entrepreneurial spirit to the workteam in SMEs: the importance of leadership. *Management Decision*, 45(7), 1102-22.
- Wheelock J., & Baines, S. 1998. Dependency of self-reliance? The contradictory case of work in UK small business families. *Journal of Family and Economic Issues*, 19(1), 53–73.
- Zahra S. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-47.
- Zahra, S. 2007. Contextualizing theory building in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 443–452.

\*\*\*\*\*