

## Adoção de Práticas Intra-Empreendedoras e Desempenho Econômico-Financeiro: um Estudo Exploratório Baseado na Percepção de Gestores de Empresas Brasileiras

**Autoria:** Maria Thereza Pompa Antunes, Janis C. de Jesus, Camila M. Ishihata, Carina Naomi Inagaki

**Resumo:** Este estudo, de natureza exploratória com abordagens qualitativa e quantitativa, buscou conhecer como as empresas reconhecidas por terem alto desempenho econômico-financeiro atuam em termos de adoção de práticas de intra-empresendedorismo de acordo com a percepção de seus gestores. A amostra, não probabilística, foi composta por gestores de 41 empresas do setor industrial, segundo o ranking da Melhores & Maiores. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado de forma a identificar as empresas em níveis de intra-empresendedorismo, a saber: Empresas Intra-empresendedoras (IE); Medianamente Intra-empresendedoras (MIE) e Pouco Intra-empresendedoras (PIE). Os dados foram tratados quantitativamente por meio de estatística descritiva e por testes estatísticos. Os resultados apontaram que os gestores das empresas reconhecidas de alto desempenho adotam práticas de intra-empresendedorismo, em maior ou menor intensidade, de acordo com os critérios estabelecidos e que não se pode, ainda, relacionar o desempenho dessas empresas à adoção das práticas do intra-empresendedorismo. Os resultados contribuem, portanto, para reforçar a tese de que empresas com bom desempenho são empreendedoras e para a necessidade de desenvolverem-se medidas de avaliação apropriadas para esta finalidade.

### 1. Introdução

O tema empreendedorismo emerge, com maior intensidade, num contexto em que as organizações têm procurado se renovar com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, bem como uma maior exigência dos consumidores por produtos e serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados (DORNELAS, 2003, p. 5). Pinchot e Pellman (2004, 19) consideram que a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente no século XXI, sendo os demais tipos apenas temporários. Assim sendo, as empresas têm que implementar uma filosofia baseada no empreendedorismo para serem inovadoras e competir nesse cenário econômico (DORNELAS, 2003, p. 5).

De acordo com Drucker (1985, p.19), a inovação se reveste de um instrumento específico das pessoas empreendedoras, sendo o meio pelo qual elas exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Conseqüentemente, os gestores devem considerar a necessidade de retenção de talentos dentro da empresa, atribuindo às pessoas o papel de ativo mais valioso, visto que sem inovações e sem grande capacidade intelectual a continuidade sustentável das organizações fica comprometida (HASHIMOTO, 2006, p.35). Dessa forma, Hashimoto (2006, p.5) considera que as empresas devem dedicar esforços por identificar, entre seus funcionários, aquele cujo desempenho elevado possa levar a companhia a resultados acima dos padrões e que, com sua pró-atividade e dinamismo, gere riqueza à empresa. Os funcionários, por sua vez, devem buscar encontrar um ambiente profissional dentro de uma organização em que poderão saciar sua capacidade criativa em um ambiente favorável à implementação de suas idéias.

O estudo do intra-empresendedorismo visa justamente verificar quais características de uma empresa e de seus funcionários devem ser identificadas para que, de maneira conjunta, possa atingir resultados excepcionais, tanto em relação à companhia quanto do ponto de vista do empreendedor/funcionário, pois parte do pressuposto que considerável parcela da capacidade inovadora reside nos colaboradores das organizações (HASHIMOTO, AVO e SILVA, 2007). Para tanto, sugere uma combinação de recursos – principalmente conhecimentos e habilidades – e de processos, visando um diferencial competitivo e, conseqüente, criação de valor para a organização, podendo ocorrer em todos os níveis da

organização, isto é: na corporação como um todo, em âmbito divisional, funcional e de projeto.

Nesse contexto, é de se questionar se o fato de se estar vivendo em uma sociedade em que a inovação se reveste de um recurso de fundamental importância para a competitividade e conseqüente sobrevivência das organizações, significa necessariamente que seus gestores têm essa percepção e adotem práticas empreendedoras na busca desse diferencial competitivo. Entende-se que somente se assim o for se poderá avaliar a contribuição do empreendedorismo para o desempenho econômico-financeiro das empresas, medida por meio de alguma das metodologias de avaliação de desempenho empresarial disponíveis na literatura. O breve cenário exposto motivou a seguinte questão de pesquisa: As empresas que têm alto desempenho econômico-financeiro adotam práticas de intra-empreendedorismo?

Como objetivo geral tem-se conhecer como as empresas de alto desempenho econômico-financeiro atuam em termos de adoção de práticas de intra-empreendedorismo de acordo com a percepção de seus gestores. Como objetivos específicos tiveram-se: 1) Identificar o nível de adoção de práticas intra-empreendedoras nas empresas da amostra; 2) Verificar se empresas que adotam práticas intra-empreendedoras, em diferentes níveis, apresentam diferentes níveis de desempenho econômico-financeiro.

De acordo com estudo realizado por Judice, Cozzi e Mendes (2007), verifica-se que muito se tem argumentado que o Empreendedorismo Corporativo potencialmente resulta em *performance* empresarial superior e em vantagens competitivas para as empresas e, conseqüentemente, torna-se uma espécie de “proficiência” desejada ou uma habilidade a ser desenvolvida pelas organizações. Porém, os autores ainda consideram baixo o conhecimento teórico acumulado, assim como consideram pobres e fragmentadas as evidências empíricas de testes aplicados sobre os efeitos do Empreendedorismo Corporativo em *performance* organizacional.

Assim sendo, este estudo, de natureza exploratória, visa contribuir para minimizar essa lacuna, na medida em que busca identificar, dentre as empresas reconhecidas de alto desempenho econômico-financeiro (Ranking Exame Melhores e Maiores), como se dá a adoção de práticas caracterizada como promotoras de intra-empreendedorismo. Os resultados podem contribuir para o delineamento de pesquisas que busquem essas evidências empíricas, pois de acordo com Judice, Cozzi e Mendes (2007) a ausência de evidências empíricas sobre a contribuição do empreendedorismo corporativo para a *performance* organizacional é um fator que levanta preocupações de que este possa se tornar mais um modismo gerencial.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Empreendedorismo, Intra-empreendedor e Intra-empreendedorismo

O Brasil é um dos países que mais empreende no mundo apesar de todas as dificuldades econômicas, políticas e sociais enfrentadas. Mesmo com todos estes empecilhos, pode-se identificar uma constante busca por inúmeras pessoas por oportunidades para crescer. É neste ponto que o empreendedorismo pode ser definido como o processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade (NORO et al., p. 1, 2007).

Em relação a uma definição para empreendedorismo, Hashimoto (2006, 1-8) procedeu a uma análise crítica sobre as definições disponíveis e sobre a quantidade de termos-chave identificada nessas definições ao longo do tempo (de 1755 até os dias atuais), evidenciando a dificuldade de se encontrar uma definição que consolide, de forma objetiva, a conceituação do termo. O autor justifica esta dificuldade pelo fato de que sua utilização foi se tornando cada vez mais ampla com o tempo, servindo a distintos propósitos de acordo com o contexto em que era utilizado.

Dornelas (2003, p.37) considera que o empreendedorismo está ligado a sete perspectivas que, objetivamente, podem identificar a existência de uma filosofia empreendedora em uma organização, sempre que uma ou mais dessas perspectivas estiver presente, não importando se a empresa já existe ou se está em fase de criação, porte, ou segmento de atuação. As sete perspectivas são:

- 1 **Criação de riqueza:** envolve assumir riscos calculados para produzir algo e obter lucro;
- 2 **Criação de empresa:** refere-se a negócios que não existiam antes;
- 3 **Criação de inovação:** está ligada à capacidade de combinar recursos e desenvolver algo novo ou mesmo que executar algo de maneira diferente;
- 4 **Criação da mudança:** envolve a criação de mudança, ou seja, uma alteração de comportamento, adaptabilidade, desenvolvimento de habilidades com o intuito de se identificar novas oportunidades;
- 5 **Criação de emprego:** não é o objetivo do empreendedorismo, entretanto está intimamente relacionado, pois à medida que as organizações se desenvolvem, elas necessitarão de mais funcionários;
- 6 **Criação de valor:** refere-se à busca constante de oportunidades ainda não exploradas. À medida que tais oportunidades são identificadas, passa-se a criar valor para os clientes e consumidores e
- 7 **Criação de crescimento:** refere-se à busca constante de melhoria de resultados, ou seja, lucro para a organização, através da visualização de novas oportunidades.

Especificamente em relação à inovação, Pinchot e Pellman (2004, 19) identificam os seguintes tipos: novos serviços e produtos; melhores formas de alcançar clientes, técnicas para fazer mais com menos; aumento de qualidade; redução na duração do ciclo; novos métodos para diminuir o impacto ambiental; sistemas e estruturas organizacionais aperfeiçoados; novas abordagens para reunir e distribuir informações; melhor oferta de serviços internos; novas formas de participação de empregados e *stakeholders* e qualquer outro fator que contribua para melhorar o mundo ou a empresa.

Tendo em vista o objetivo deste estudo, abordar-se o termo empreendedorismo em nível organizacional e, não, individual (aquele que tem uma “grande idéia” e abre um negócio). Assim sendo, o termo empreendedorismo implica, também, no entendimento de dois outros termos: intra-empendedor e intra-empendedorismo, pois estes são decorrentes da necessidade de as empresas adotarem uma filosofia empreendedora para atuarem no cenário atual, conforme observado por Dornelas (2003, p. 5).

O intra-empendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa (PINCHOT III, 1989, p. 26) sendo em benefício próprio e da empresa (NORO et al., p. 1, 2007). Portanto, está associado às pessoas dentro da organização, que possuem as habilidades e conhecimentos necessários para gerar inovação. Consequentemente, intra-empendedorismo é entendido como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa (HASHIMOTO, 2006, p. 21). Pode ser visto como forma de dotar os funcionários de *empowerment* (compartilhamento de responsabilidade) ou, inversamente, de os funcionários tomarem para si a responsabilidade para desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos, o que normalmente acaba acontecendo numa fração do tempo pelo simples fato de ter se transformado numa atribuição coletiva. O intra-empendedorismo pode também ser entendido como empreendedorismo corporativo, caracterizando-se como um processo organizacional que contribui para a sobrevivência e o desempenho de uma companhia, processo esse no qual um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo

empreendedorismo ou desenvolve uma inovação (TAVARES, 2008, p. 3). Adicionalmente, Dornelas (2003, p. 50) faz a distinção entre empreendedorismo de *start-up* e empreendedorismo corporativo, também denominado por intra-empreendedorismo. Isso se deve ao fato de o conceito de empreendedorismo ser amplo e aplicável a qualquer tipo de empresa, além de estar mais amplamente difundido como ligado à criação de novas empresas (empreendedorismo de *start up*). O Quadro 1 resume essas diferenças.

Quadro 1: Comparação entre empreendedorismo e intra-empreendedorismo

Empreendedorismo ( <i>start up</i> )	Intra-empreendedorismo
Cria riqueza	Constrói / melhora a imagem da marca
Busca investimento junto a capitalistas de risco	Busca recursos internos ou realocação dos existentes
Cria estratégias e culturas organizacionais	Trabalhar dentro de uma cultura existente e coerente com a estratégia da organização
Sem regras	Regras claras
Horizonte de curto prazo	Horizonte de médio/ longo prazos
Passos rápidos (caos controlado)	Burocrático

Fonte: Adaptado de Dornelas, (2003, p.51).

Pinchot III (1989 p.78) sintetiza a definição de intra-empreendedorismo ao afirmar que “Intra-empreendedorismo é um sistema revolucionário que acelera as inovações dentro de grandes empresas, através de uso melhor dos seus talentos empreendedores”. Para uma empresa ser intra-empreendedora é necessário praticar uma filosofia intra-empreendedora que se materializa pela adoção de algumas práticas que buscam, em última instância, acelerar o processo de inovação. Em outras palavras, significa dizer que se refere ao uso do empreendedorismo dentro das organizações em busca da criação de uma cultura e clima inovadores. Para Dornelas (2003, p.56), o empreendedorismo corporativo (intra-empreendedorismo) é o somatório da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e esforços para implementação dessa inovação, por meio do equilíbrio entre forças opostas: risco *versus* retorno; incerteza *versus* identificação de oportunidades e risco pessoal *versus* risco corporativo *versus* retorno. Zahra e Covin (1993, p.55) reforçam esta característica de renovação ao enfatizarem que o empreendedorismo corporativo enfatiza a renovação de áreas chave sobre as quais a empresa é sustentada o que implica em uma renovação estratégica. No sentido de renovação estratégica, Dornelas (2003, p.119) faz uma comparação diferenciando as características das estratégias tradicionais das estratégias empreendedoras, conforme exposto no Quadro 2:

Quadro 2: Comparação entre Estratégias Tradicionais e Empreendedoras

Estratégias Tradicionais	Estratégias Empreendedoras
Segura, aversão ao risco, de preservação de emprego.	Assume riscos calculados, cria empregos.
Voltada ao aprendizado de uma habilidade específica.	Aprendizado é a chave para o sucesso e deve ser algo contínuo
Focada na estabilidade, tradição, consistência, robustez.	Focada na velocidade, mudança, adaptabilidade, agilidade.
Forte estrutura hierárquica, decisões quase sempre <i>top-down</i> (de cima para baixo).	Integração total, estrutura plana, grupos semi-autônomos.
Capital: recursos e ativos físicos são chaves.	Capital: Know-how e conhecimento das pessoas são chaves.
Controle.	<i>Empowerment</i> .
Status é definido, atribuído.	Status é atingido, conquistado.
Relações ganha-perde prevalecem. Foco ao individualismo.	Relações ganha-ganha prevalecem, foco nas equipes.

Fonte: Dornelas (2003, p.119).

Com relação à identificação das práticas que caracterizam uma organização intra-empresarial, Hartman (2006, p. 39) identifica oito aspectos que devem ser considerados. Ressalta que esses aspectos devam ser observados no momento de se estabelecer alguns indicadores da presença ou não das práticas do intra-empresarialismo, a saber:

**1) Comunicação:** analisar a visão da empresa; o grau de importância dado aos clientes; e todo e qualquer material de comunicação que se dissemina entre todos os níveis hierárquicos da organização;

**2) Processo Decisório:** considerar a análise do prazo de resultados em que os gestores tomam as decisões, bem como, a ação da empresa frente suas políticas e diretrizes divulgadas;

**3) Incentivos/Motivação:** avaliar a cultura intra-empresarial. Para tal, verificar a existência de incentivos para novas ideias, incentivos de projetos;

**4) Recompensas:** buscar sempre incentivar as inovações dos funcionários, de forma a avaliar se a empresa valoriza as melhorias oriundas de novas ideias dos funcionários;

**5) Autonomia:** descrever a liberdade que um funcionário tem para escolher projetos, a acessibilidade às informações e recursos necessários para desenvolver projetos;

**6) Liderança:** considerar que os funcionários devem ser treinados para serem líderes, sobretudo para substituir seus superiores;

**7) Equipes:** possibilitar a formação de equipes multifuncionais as quais podem atuar com o desenvolvimento de novos projetos, além da cooperação entre as pessoas e os diversos setores da empresa e

**8) Controle e mensuração:** avaliar as práticas intra-empresariais implica em monitorar e controlar os resultados obtidos com a implantação das novas ideias sugeridas.

A implantação de conceitos empresariais e a prática do empresarialismo podem encontrar barreiras organizacionais de difícil superação, pois a mudança, para muitos, pode ser encarada como algo perigoso, pois se quebra o equilíbrio e se sai da zona de conforto. Para tanto, esse tipo de mudança deve estar suportada pela alta direção e contar com o apoio dos funcionários por meio do estabelecimento de objetivos claros. Deve, também, ser construída de forma lenta e gradativa, visto que o sucesso da implementação de clima de inovação exige que a cultura seja adaptada às novas circunstâncias, essenciais para o estímulo da criatividade, flexibilidade, participação e visão compartilhada de longo prazo (DORNELAS, 2003, p. 121 e HASHIMOTO, 2006, p.32).

## 2.2 Avaliação de Desempenho

A medição do desempenho empresarial envolve a atribuição de métricas que possam refletir os resultados das ações implementadas. A análise das Demonstrações Contábeis é um dos meios utilizados para se avaliar o desempenho empresarial. Em linhas gerais, e de acordo com Assaf Neto (2003, p.105), ela tem como fundamento o desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, a fim de diagnosticar sua situação atual e prever tendências futuras, com objetivo de analisar os impactos que as decisões tomadas por uma empresa provocam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

Nos livros clássicos de finanças encontra-se o objetivo da administração financeira atrelado à maximização do retorno do capital investido pelos acionistas. Nesse sentido, o lucro assume o papel principal da avaliação, muito embora essa postura seja passível de muitas críticas. Uma das críticas consiste no fato de o lucro, conforme determinado pelos princípios contábeis, não definir a efetiva capacidade financeira de pagamento da empresa, pois seu critério de apuração é baseado no regime de competência e não no de caixa (RAPPAPORT, 1998, p.21). Para conciliar esta questão, foram desenvolvidas medidas concentradas no valor (EVA – MVA) que são consideradas juntamente com as medidas

tradicionais de desempenho (liquidez-endividamento e rentabilidade), conforme pondera (ASSAF NETO, 2003, p. 106).

Todavia, conforme pondera Martins (2001, p. 265), independentemente das críticas recebidas, ainda é por meio dos dados e informações disponibilizadas pelas Demonstrações Contábeis, elaboradas sob os critérios de apuração de resultado determinados pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC), que os investidores e analistas financeiros balizam seus julgamentos ou, pelo menos, iniciam o processo de avaliação.

Com relação à avaliação da inovação, Kaplan (2004, p. 23) considera ser evidente que os objetivos financeiros das inovações se relacionam com o crescimento da receita e com o aumento das margens, por meio de novos produtos e serviços gerados, ou seja, os produtos e serviços que beneficiam as organizações por meio de vantagens diferenciadas em relação aos concorrentes. Logo, os produtos e serviços que são pioneiros devem alcançar preços mais altos, ou gerar crescimento das vendas mais rápido do que a média do setor (e não raro ambos os benefícios).

A Revista Exame Melhores e Maiores (2007, p. 24-28) estabelece e define os indicadores que utiliza para avaliar as empresas que constarão do seu *ranking*, nas diferentes modalidades de classificações apresentadas anualmente. O Quadro 3 evidencia esses indicadores e suas respectivas definições. Pode-se verificar, por meio das definições, que todos eles se utilizam dos números contábeis divulgados por meio das Demonstrações Contábeis.

Quadro3 – Indicadores de avaliação de desempenho segundo Exame M& M

Indicadores	Definição
<b>Ativo total</b>	É o total dos recursos que estão à disposição da empresa. As duplicatas descontadas não são deduzidas do ativo circulante. São reclassificadas no passivo circulante. O valor é ajustado para reconhecer os efeitos inflacionários que as empresas deixaram, por imposição legal, de considerar nas demonstrações contábeis. O valor do ativo total ajustado pode ser obtido dividindo-se o patrimônio líquido ajustado pelo endividamento geral, subtraído de 100.
<b>Passivo circulante</b>	É um indicador obtido da multiplicação do ativo total ajustado pela diferença entre o endividamento geral e o endividamento a longo prazo. O resultado final é dividido por 100.
<b>Capital circulante líquido</b>	Representa o total de recursos de curto prazo disponíveis para financiamento das atividades da empresa. É medido pela diferença entre o ativo e o passivo circulantes.
<b>Giro do ativo</b>	É a receita bruta de vendas dividida pelo ativo total ajustado. Mede a eficiência operacional da empresa e deve ser comparado com a margem de lucro sobre vendas.
<b>Liquidez</b>	Mostra uma relação entre os recursos da empresa que não estão imobilizados (tecnicamente, aplicados no ativo permanente) e o total de sua dívida. É calculada pela divisão da soma do ativo circulante com o realizável a longo prazo e sem as duplicatas descontadas pela soma do exigível total com as duplicatas descontadas. Dessa divisão, obtém-se um índice. Se o índice for menor que 1, conclui-se que a empresa, para manter a solvência, dependerá de lucros futuros, renegociação das dívidas ou venda de ativos.
<b>Investimentos (no imobilizado)</b>	É obtido com base na demonstração de origens e aplicações de recursos e representa um bom indicador da expansão dos negócios da empresa.
<b>Patrimônio líquido</b>	É o patrimônio líquido legal atualizado pelos efeitos da inflação. Também essa informação foi dada por parte das empresas, mesmo sem exigência legal. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados pela revista, considerando-se, inclusive, os impostos.

(continua)

(conclusão)

Indicadores	Definição
<b>Rentabilidade do patrimônio</b>	É o principal indicador de excelência empresarial, porque mede o retorno do investimento para os acionistas. Resulta da divisão dos lucros líquidos, legal e ajustado, pelos respectivos patrimônios líquidos, legal e ajustado. O produto é multiplicado por 100 para ser expresso em porcentagem. Para o cálculo, consideram-se como patrimônio os dividendos distribuídos no exercício e os juros sobre o capital próprio.
<b>Liderança de mercado</b>	Expressa em porcentagem a participação da empresa no seu setor. É calculada dividindo-se as vendas da empresa pela soma das vendas das empresas do mesmo setor pesquisadas pela revista.
<b>Crescimento das vendas</b>	Mostra a evolução da receita bruta de vendas em reais, descontada a inflação média apontada pela variação do IGP-M. As empresas que não publicaram demonstrações contábeis com correção monetária integral puderam informar as vendas atualizadas por meio de questionário distribuído por MELHORES E MAIORES. As empresas que não informaram nem publicaram suas demonstrações com correção monetária tiveram os cálculos efetuados por MELHORES E MAIORES. Os valores foram convertidos para moeda de poder aquisitivo de 31 de dezembro de 2005
<b>Margem das vendas</b>	É a divisão do lucro líquido ajustado pelas vendas, expressa em porcentagem.
<b>Produtividade</b>	É calculada dividindo-se o total das vendas em dólares pelo valor do ativo total ajustado, considerando-se apenas os valores relativos às empresas que disponibilizam as demonstrações contábeis.
<b>Lucro líquido</b>	É o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis. Algumas empresas, mesmo sem exigência legal, calcularam e divulgaram esses efeitos mediante demonstrações complementares, notas explicativas ou resposta ao questionário elaborado por Melhores e Maiores. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados. Nesse valor estão ajustados os juros sobre o capital próprio, considerados como despesas financeiras.
<b>EBITDA</b>	Abreviatura da expressão em inglês <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> , que significa lucro antes de descontar os juros, os impostos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Em essência, corresponde ao caixa gerado pela operação da empresa.
<b>Riqueza criada por empregado</b>	É o total da riqueza criada pela empresa, dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela empresa.

Fonte: Revista Exame Melhores e Maiores (2007, p. 24-28).

### 3. Procedimentos Metodológicos

#### 3.1 Tipo e Método de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se do tipo exploratória conforme orientação de Köche (2006, p.124-126), com abordagens qualitativa e quantitativa (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 61). A pesquisa é exploratória porque se buscou a obtenção de maiores conhecimentos sobre a existência e adoção de práticas intra-empresendedoras, de acordo com a percepção de seus gestores, em empresas brasileiras consideradas de alto desempenho econômico-financeiro. As abordagens qualitativa e quantitativa se explicam pela natureza e métodos utilizados para a solução do problema de pesquisa no qual se questiona se empresas intra-empresendedoras apresentam desempenho econômico-financeiro superior.

#### 3.2 Seleção e Composição da Amostra

A população foi composta pelos gestores das sociedades anônimas de capital aberto que constam do ranking da Revista Exame Melhores & Maiores (2007). A amostra inicial foi

composta pelos gestores das empresas do ramo industrial e dos seguintes setores de atividade: de bens de consumo, química e petroquímica, têxtil, farmacêutica, metalurgia e siderurgia, papel e celulose, auto-indústria, eletro-eletrônico, digital e mineração, totalizando 248 empresas.

A amostra final consistiu-se de 41 gestores e caracteriza-se como uma amostra de conveniência, em função da predisposição dos gestores em participar da pesquisa. Embora as práticas intra-empresendedoras sejam vistas como essenciais para todas as empresas que desejam inovar para competir, independentemente do ramo de atividade, esta pesquisa, por ser exploratória, optou por estudar um ramo de atividade (industrial) de forma a abranger os vários setores de atividade de um único ramo.

### 3.3 Procedimento de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com 25 questões fechadas de múltipla escolha proposto por Hartman (2006, p.44). O questionário desenvolvido por Hartman foi baseado na metodologia desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Intra-Empresendedorismo (IBIE) em parceria com Pinchot & Company. Seu objetivo é o de identificar empresas intra-empresendedoras por meio do estabelecimento de várias práticas que caracterizam a existência do intra-empresendedorismo nas empresas, em termos de: comunicação, processo decisório, incentivos/motivação, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle/mensuração.

O questionário foi enviado aos funcionários das empresas selecionadas que exercem a função de gestores e pertencentes aos seguintes níveis hierárquicos: supervisão/coordenação, média gerência e diretoria.

Obtiveram-se um retorno de 88 questionários referentes as 41 empresas da amostra final. De forma a obter-se a pontuação por empresa, fez-se uma média das pontuações individuais dos respondentes da mesma empresa. Embora apenas dois respondentes de uma mesma empresa não sejam suficientes para se identificar o nível de adoção de práticas intra-empresendedoras, isto é coerente com a natureza exploratória deste estudo.

Os dados necessários para avaliar o desempenho das empresas foram extraídos da Revista Exame Melhores & Maiores (2007, p. 112-131), referentes ao exercício de 2006.

### 3.4 Variáveis e Definições Operacionais

Neste estudo adotaram-se como **variável independente** as empresas que praticam o intra-empresendedorismo. Como **definição operacional** da variável independente – *Empresas que praticam o intra-empresendedorismo* – tem-se as empresas que implantam práticas que visam acelerar as inovações por meio do uso melhor dos seus talentos empreendedores (funcionários), não se resumindo, apenas, à criação de novos negócios ou produtos, mas, também, propondo mudanças e melhorias dentro das próprias organizações (PINCHOT III, 1989, p.78; HASHIMOTO, 2006, 14).

Essa variável foi medida por meio da identificação, segundo a percepção dos seus respondentes, das práticas intra-empresendedoras nas empresas e segregadas em três níveis de acordo com os critérios estabelecidos por Hartman (2006, p.41), a saber: empresas intra-empresendedoras (IE), empresas medianamente intra-empresendedoras (MIE) e empresas pouco intra-empresendedoras (PIE). Por percepção assumiu-se a definição constante em Cesar (1999) segundo a qual a percepção é quando um indivíduo entende uma dada situação, em que ele está selecionando e interpretando eventos nos quais esteja engajado; depende de características físicas e pessoais e envolve julgamento podendo ou não corresponder à realidade. Os níveis – IE – MIE e PIE – das empresas foram definidos em função da pontuação recebida no questionário que continha 25 questões totalizando 250 pontos (Tabela 1). De acordo com os critérios definidos por Hartman (2006, p. 45) as empresas que alcançaram de 200 a 250 pontos foram consideradas *intra-empresendedoras (IE)*; de 100 a 199 pontos foram consideradas *medianamente intra-empresendedoras (MIE)* e pontuação

igual ou menor a 99 foram consideradas *pouco intra-empendedoras (PIE)*. A cada questão foi atribuída a seguinte pontuação:

Tabela 1: Pontuação do Questionário Aplicado

RESPOSTAS	PONTUAÇÃO
SEMPRE	10 (dez) pontos
FREQUENTEMENTE	8 (oito) pontos
RARAMENTE	4 (quatro) pontos
NUNCA	0 (zero) pontos
NÃO SABE	Sem pontuação

Fonte: Hartman (2006, p.45).

Como **variável dependente** adotaram-se o *desempenho econômico-financeiro obtido pelas empresas*. Como **definição operacional** dessa variável adotou-se os valores dos resultados evidenciados pelas empresas e obtidos por meio de uma metodologia de avaliação do desempenho (ANTUNES, 2004). Essa variável foi medida por meio das medidas de avaliação de desempenho propostas pela Revista Exame Melhores & Maiores (2007, p. 24-28), a saber: Vendas; Crescimento das Vendas; Lucro líquido ajustado; Patrimônio Líquido Ajustado; Rentabilidade Ajustada; Capital Circulante Líquido; Liquidez Geral; Endividamento Geral; Endividamento de Longo Prazo; Riqueza Criada, Número de Empregados; Riqueza Criada por Empregado; EBITDA, Exportações e Exportações por percentual de vendas. As definições dessas medidas estão evidenciadas no Quadro 3.

### 3.5 Procedimentos de tratamento dos dados

A Figura 1 exibe o esquema dos testes utilizados e suas finalidades de forma a responder-se a questão de pesquisa proposta neste estudo.

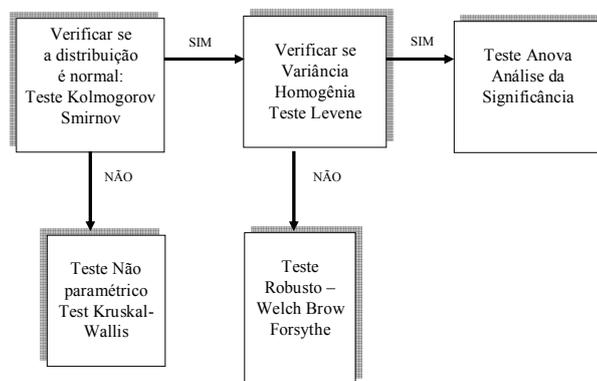


Figura 1 – Esquema utilizado para as análises estatísticas – Testes e Objetivos

De acordo com a Figura 1, pode-se observar que os dados foram tratados por meio dos testes: Teste de Distribuição Normal (*Kolmogorov-Smirnov*); Teste de Variância Homogênea (*Levene*); Teste de Comparação de Médias (Anova); Teste Robusto (*Welch-Brown-Forsythe*) e Teste Não-paramétrico (*Kruskal-Wallis*), de acordo com as orientações contidas em Neter et al., (1996, p. 112); Stevenson, (2001, p. 136;137 e 142); Silver, (2000, p. 303) e Malhotra, (2004, p. 431).

#### 4. Apresentação e Análise dos Resultados

A amostra final foi composta por gestores de 41 empresas do ramo industrial e distribuídas em 10 diferentes segmentos de atividade na seguinte forma: Auto Indústria (4 empresas), Bens de Consumo (11 empresas), Eletroeletrônico (8 empresas), Energia (1 empresa), Farmacêutico (4 empresas), Construção Civil (2 empresas), Indústria Digital (2 empresas); Papel e Celulose (2 empresas); Químico e Petroquímico (4 empresas) e Siderurgia e Metalurgia (3 empresas). Adicionalmente, observa-se que todos os gestores pertencem a empresas de capital aberto havendo uma predominância do controle acionário de capital brasileiro. Portanto, pode-se verificar que a amostra é composta basicamente por gestores de empresas nacionais, de segmentos diferenciados dentro do ramo da indústria contemplando maior quantidade de empresas que atuam no segmento de eletroeletrônicos.

Quanto à atuação dos respondentes nas empresas, pode-se verificar que se teve acesso aos respondentes dos níveis hierárquicos de acordo com as características estabelecidas anteriormente (subitem 3.3), distribuídos da seguinte forma: em nível operacional (22) em nível coordenação / supervisão (19), em nível gerencial (23) e em nível de direção (24).

**Objetivo específico 1)** Identificar o nível de adoção de práticas intra-empresendedoras nas empresas da amostra.

De acordo com os critérios estabelecidos na definição operacional e forma de mensuração e classificação da variável independente deste estudo (subitem 3.4), obteve-se os seguintes resultados por nível de intra-empresendedorismo: Empresas Intra-empresendedoras (IE): 15 empresas; Empresas Medianamente Intra-empresendedoras (MIE): 26 empresas e Empresas Pouco Intra-empresendedoras (PIE): nenhuma.

Os resultados evidenciam, portanto, que dentre as empresas da amostra final listadas na Revista Exame Melhores e Maiores, e de acordo com a percepção dos respondentes, não existem empresas PIE, sugerindo que todas as empresas que estão no *ranking* da Revista Exame Melhores e Maiores, e que fizeram parte deste estudo, são empreendedoras, em maior ou menor intensidade. Assim sendo, essas empresas encontram-se segregadas em dois grupos: Empresas Intra-empresendedoras (IE) e Empresas Medianamente Intra-empresendedoras (MIE), esta em maior quantidade. Em atendimento ao objetivo específico 1 pode-se dizer, portanto que as empresas da amostra que possuem alto desempenho visto constarem no Ranking da Exame Melhores & Maiores, adotam práticas intra-empresendedoras, embora não se possa afirmar que o alto desempenho derive da adoção dessas práticas.

**Objetivo específico 2)** Verificar se empresas que adotam práticas intra-empresendedoras, em diferentes níveis, apresentam desempenho diferenciados. As Tabelas 2a, 2b, 2c e 2d exibem os resultados obtidos para o teste de normalidade das variáveis dependentes, a um nível de significância de 0,05. As variáveis que apresentaram distribuição normal o *p-value* apresenta-se destacado em negrito nas tabelas. Observa-se que na análise estatística foram excluídas 2 empresas devido a falta da grande parte dos dados.

Tabela 2a: Teste Kolmogorov-Smirnov

		MÉDIA DE PONTOS	Vendas (Valor - milhões de USD)	Vendas - Crescimento (%)	Lucro Líquido ajustado (US\$ milhões)
N		39	39	18	23
Normal Parameters(a,b)	Mean	183,039	1782,385	2,156	68,474
	Std. Deviation	31,694	2032,761	11,236	96,393
Most Extreme Differences	Absolute	0,113	0,249	0,166	0,213
	Positive	0,074	0,249	0,151	0,213
	Negative	-0,113	-0,231	-0,166	-0,146
Kolmogorov-Smirnov Z		0,706	1,555	0,703	1,023
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,701	0,016	<b>0,706</b>	<b>0,246</b>

Tabela 2b: Teste *Kolmogorov-Smirnov* (continuação)

		Patrimônio Líquido ajustado (US\$ milhões)	Rentabilidade Ajustada (%)	Cap.Circ. Líquido (US\$ milhões)	Liquidez Geral (em nº índice)
N		23	23	25	25
Normal Parameters(a,b)	Mean	549,365	14,700	88,536	1,179
	Std. Deviation	560,500	15,195	445,106	0,552
Most Extreme Differences	Absolute	0,245	0,123	0,319	0,172
	Positive	0,245	0,123	0,202	0,172
	Negative	-0,187	-0,096	-0,319	-0,088
Kolmogorov-Smirnov Z		1,176	0,589	1,595	0,858
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>0,126</b>	<b>0,879</b>	0,012	<b>0,454</b>

Tabela 2c: Teste *Kolmogorov-Smirnov* (continuação)

		Endividamento Geral (%)	Endividamento Longo Prazo (%)	Riqueza Criada (US\$ milhões)	Nº de empregados
N		25	25	21	29
Normal Parameters(a,b)	Mean	52,280	19,516	593,548	7237,862
	Std. Deviation	13,156	14,923	897,279	11167,786
Most Extreme Differences	Absolute	0,177	0,152	0,342	0,304
	Positive	0,078	0,152	0,342	0,304
	Negative	-0,177	-0,112	-0,260	-0,265
Kolmogorov-Smirnov Z		0,886	0,758	1,567	1,636
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>0,413</b>	<b>0,614</b>	0,015	0,009

Tabela 2d: Teste *Kolmogorov-Smirnov* (conclusão)

		Riqueza criada Por empregado (em US\$ mil)	EBITDA (US\$ milhões)	Exportações - Valor (US\$ milhões)	Exportações - % das vendas
N		21	23	20	20
Normal Parameters(a,b)	Mean	156,700	308,587	609,645	20,135
	Std. Deviation	184,892	718,998	1394,251	17,176
Most Extreme Differences	Absolute	0,307	0,358	0,334	0,189
	Positive	0,307	0,358	0,333	0,189
	Negative	-0,222	-0,340	-0,334	-0,148
Kolmogorov-Smirnov Z		1,405	1,718	1,492	0,846
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,039	0,005	0,023	<b>0,471</b>

A Tabela 3 exibe os resultados do Teste de *Levene* em que as variáveis que possuem variância homogênea os respectivos *p-value* estão destacados em negrito.

Tabela 3: Teste de *Levene* (variância homogênea).

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Média de pontos no questionário	6,932	1	37	<b>0,012</b>
Vendas Crescimento (%)	0,108	1	16	<b>0,746</b>
Lucro Líquido ajustado (US\$ milhões)	0,493	1	21	<b>0,490</b>
Patrimônio Líquido ajustado (US\$ milhões)	1,034	1	21	<b>0,321</b>
Rentabilidade Ajustada (%)	1,829	1	21	<b>0,191</b>
Liquidez Geral (em nº índice)	0,171	1	23	<b>0,683</b>
Endividamento Geral (%)	6,688	1	23	0,017
Endividamento Longo Prazo (%)	0,371	1	23	<b>0,548</b>
Exportações % das vendas	0,687	1	18	<b>0,418</b>

Na seqüência, para as variáveis que apresentaram variância homogênea, aplicou-se o teste de comparação de médias, *Anova* (Tabela 4); já para as variáveis que não apresentaram variância homogênea, foi então aplicado o teste *Welch-Brown-Forsythe*, ou teste de igualdade das médias (Tabela 5).

Tabela 4: Teste *Anova*.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vendas Crescimento (%)	Between Groups	124,6	1	124,6	0,986	0,335
	Within Groups	2.021,7	16	126,4		
	Total	2.146,3	17			
Lucro Líquido ajustado (US\$ milhões)	Between Groups	4.398,8	1	4.398,8	0,462	0,504
	Within Groups	200.016,5	21	9.524,6		
	Total	204.415,3	22			
Patrimônio Líquido ajustado (US\$ milhões)	Between Groups	422.524,2	1	422.524,2	1,367	0,255
	Within Groups	6.489.005,5	21	309.000,3		
	Total	6.911.529,7	22			
Rentabilidade Ajustada (%)	Between Groups	50,3	1	50,3	0,210	0,651
	Within Groups	5.029,3	21	239,5		
	Total	5.079,6	22			
Liquidez Geral (em nº índice)	Between Groups	0,1	1	0,1	0,235	0,632
	Within Groups	7,2	23	0,3		
	Total	7,3	24			
Endividamento Longo Prazo (%)	Between Groups	12,1	1	12,1	0,052	0,821
	Within Groups	5.332,8	23	231,9		
	Total	5.344,9	24			
Exportações % das vendas	Between Groups	87,7	1	87,7	0,286	0,599
	Within Groups	5.517,7	18	306,5		
	Total	5.605,4	19			

Tabela 5: Teste Robusto de Igualdade das Médias (*Welch Brown Forsythe*).

		Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Endividamento Geral (%)	Welch	0,368	1	11,250	<b>0,556</b>
	Brown-Forsythe	0,368	1	11,250	<b>0,556</b>

O teste *Kruskal-Wallis* foi aplicado às variáveis que não apresentaram distribuição normal, conforme Tabelas 6a e 6b.

Tabela 6a: Teste *Kruskal Wallis*.

	Classificação	N	Mean Rank
Vendas Valor - milhões de USD	1	15	21,933
	2	24	18,792
	Total	39	
Cap.Circ. Líquido (US\$ milhões)	1	9	12,000
	2	16	13,563
	Total	25	
Riqueza Criada (US\$ milhões)	1	9	11,000
	2	12	11,000
	Total	21	
Nº de empregados	1	12	18,083
	2	17	12,824
	Total	29	
Riqueza criada Por empregado (em US\$ mil)	1	9	8,222
	2	12	13,083
	Total	21	
EBITDA (US\$ milhões)	1	9	10,778
	2	14	12,786
	Total	23	
Exportações Valor (US\$ milhões)	1	8	12,500
	2	12	9,167
	Total	20	

Tabela 6b: Teste *Kruskal Wallis* (conclusão)

	Vendas Valor - milhões de USD	Cap.Circ. Líquido (US\$ milhões)	Riqueza Criada (US\$ milhões)	Nº de empregados	Riqueza criada Por empregado (em US\$ mil)	EBITDA (US\$ milhões)	Exportações Valor (US\$ milhões)
Chi-Square	0,701	0,260	0,000	2,685	3,157	0,480	1,524
df	1	1	1	1	1	1	1
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>0,403</b>	<b>0,610</b>	<b>1,000</b>	<b>0,101</b>	<b>0,076</b>	<b>0,488</b>	<b>0,217</b>
a	Kruskal Wallis Test						
b	Grouping Variable: Classificação						

De acordo com os resultados dos testes Anova, *Welch Brown Forsythe* e *Kruskal Wallis* não se pode encontrar evidências estatisticamente significativas de diferenças entre as empresas classificadas em MIE (Empresas medianamente intra-empendedoras) e IE (Empresas intra-empendedoras). Esses resultados sugerem, portanto, que as empresas

adotarem mais ou menos práticas empreendedoras não está relacionado aos seus desempenhos.

### Limitações

Com relação às limitações do estudo, além da impossibilidade de se generalizar os resultados em vista de sua natureza exploratória têm-se, na análise quantitativa dos dados, a pequena representatividade da amostra dentro da população que se pretendeu estudar. Em função disso, foram utilizados testes estatísticos adequados para esse tamanho de amostra, muito embora ela represente 16% da população, percentual bem acima do nível de 5% sugerido por Stevenson (2001, p.159). Portanto, e tendo em vista o objetivo do trabalho, pode-se dizer que os resultados são satisfatórios para esta amostra. Adicionalmente, julga-se que entre decidir baseado em uma fraca evidência empírica e decidir com base em nenhuma evidência empírica dos testes, o bom senso leva a assumir, aprioristicamente, o resultado sem perder de vista futuras replicações do estudo com o propósito de confirmar ou rejeitar os resultados estatísticos observados, ressaltando-se o propósito e a natureza deste estudo.

### 5. Considerações Finais

O estudo da cultura intra-empresarial e de suas práticas torna-se atributos de essencial importância acadêmica, para as organizações que pretendem obter a vantagem competitiva através da inovação e, ainda, para os analistas e investidores que utilizam as informações contábeis como base para suas decisões de investimentos. Em vista disso, o presente estudo buscou conhecer como as empresas de alto desempenho econômico-financeiro atuam em termos de adoção de práticas de intra-empresarialismo de acordo com a percepção de seus gestores.

A análise dos dados permitiu verificar que todas as empresas da amostra e que constam do ranking da Exame Melhores e Maiores, e que apresentam, *a priori*, um alto desempenho, adotam práticas de intra-empresarialismo, em maior ou menor intensidade, de acordo com os critérios estabelecidos; mas que não se pode, ainda, relacionar o desempenho dessas empresas à adoção das práticas do intra-empresarialismo.

A despeito das limitações inerentes aos estudos de natureza exploratória, os resultados obtidos corroboram com o argumento encontrado em Dornelas, 2003; Hashimoto, 2006 e em Judice, Cozzi e Mendes (2007) de que o Empreendedorismo Corporativo potencialmente resulta em *performance* empresarial superior e em vantagens competitivas para as empresas, visto não se ter encontrado empresas PIE na amostra em estudo, amostra esta reconhecidamente composta por empresas com alto desempenho econômico-financeiro. Portanto, considerando-se o conceito de Intra-Empresarialismo adotado neste estudo, este resultado reforça a tese de que empresas com alto desempenho adotam práticas empreendedoras, sugerindo ser esta uma condição para a sobrevivência empresarial na realidade atual, mas que pesquisas que busquem evidências empíricas sobre a contribuição do empreendedorismo corporativo para a *performance* empresarial devem ser aprimoradas “de forma a não se tornar um modismo empresarial” conforme expõem Judice, Cozzi e Mendes (2007).

Nesse sentido, entende-se que a deficiência possa estar nas medidas (metodologia) utilizadas para se avaliar essa contribuição, visto que as medidas de desempenho utilizadas neste estudo (tradicionalmente encontradas na literatura sobre avaliação de desempenho empresarial) não permitiram diferenciar essas empresas intra-empresariais, por assim dizer, quanto aos seus desempenhos. Os índices utilizados para a avaliação do desempenho das empresas são aqueles vistos como tradicionais, ou seja, baseados no lucro e extraídos das Demonstrações Contábeis e, portanto, podem não ser as medidas mais adequadas para a avaliação dos retornos obtidos pela implementação de práticas intra-empresariais (inovação) nas empresas. Vale ressaltar, ainda, que em decorrência da utilização das medidas

tradicionais de desempenho, o fomento de práticas intra-empresariais dentro de uma empresa não necessariamente obedece ao regime de competência, ou seja, os investimentos ou incentivos às práticas de intra-empresariamento podem impactar nos resultados das companhias ao longo de futuros exercícios, e não no período considerado na análise. Esses resultados sugerem, portanto, a necessidade de se identificar medidas específicas para esse tipo de avaliação.

Em síntese, entende-se que se o intra-empresariamento é relevante para as organizações na atualidade e que se investimentos são realizados para esta finalidade, medidas específicas devam ser desenvolvidas para evidenciar o retorno desses investimentos. Fica esta sugestão para novos estudos. Adicionalmente, sugere-se a aplicação da metodologia utilizada (questionário proposto por Hartman, 2006, p.44) comparativamente a empresas não presentes no *ranking* da Exame Melhores & Maiores, com a finalidade de se considerar empresas que possam se enquadrar na categoria PIE (Pouco Intra-empresariais) e, ainda, aplicar a metodologia às empresas de serviços ou restringi-la a empresas de um mesmo segmento.

### Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Maria Thereza P. A influência dos investimentos em Capital Intelectual no desempenho das empresas: um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras. 2004. 276 f. *Tese* (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo, São Paulo, 2004.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo : Atlas, 2003.
- COLLIS, Jill, HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.
- CESAR, Ana Maria Roux V. C. Perdas pessoais necessárias em processos de mudanças organizacionais. São Paulo. *Dissertação* (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1999.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empresariamento Corporativo*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter . *Inovação e Espírito Empresário - Entrepreneurship*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- EXAME Melhores e Maiores: As 500 Maiores empresas do país. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 899, Agosto, 2007.
- HASHIMOTO, Marcos. *Espírito Empresário nas Organizações: aumentando a Competitividade através do intra-empresariamento*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- \_\_\_\_\_. AVÓ, Marcos Rocha, SILVA, Luciana Iwashita da. A Relevância do Intra-empresariamento nas PMEs: a influência dos conflitos de agência e práticas institucionalizadas. In: *Anais V Encontro de Estudos sobre Empresariamento e Gestão de Pequenas Empresas*. P. 1-16, São Paulo, 2008.
- HARTMAN, Adriane. Avaliação da cultura intra-empresariais: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 2006. 149 f. *Dissertação* (Mestrado). Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UTRPR, Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa, Paraná, 2006.
- JUDICE, Valeria, COZZI, Afonso, MENDES, Luiz Augusto Lobão. Empresariamento corporativo: Revisão teórica e aplicações em programas na Fundação Dom Cabral. In: *Anais V Encontro de Estudos sobre Empresariamento e Gestão de Pequenas Empresas*. P. 1-16, São Paulo, 2008.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. *Mapas estratégicos Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de Metodologia Científica. 23ed. Petrópolis : Vozes, 2006.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MARTINS, Eliseu. (Org.) *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo : Atlas, 2001.
- NETER, J.; KUTNER, M. H.; NACHTSHEIM, C. J.; WASSERMAN, W. *Applied Linear Statistical Models*. Chicago: Irwin, 1996.
- NORO, Greice de Bem, ABBADE, Eduardo, BECKER, Deise, DENARDIN, Elio Sergio. Análise do clima para inovação: um estudo de caso. In: *Anais V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. P. 1-16, São Paulo, 2008.
- PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. *Intra-empendedorismo na prática*. 2 ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring*. São Paulo : Harbra, 1989.
- RAPPAPORT, Alfred. *Creating shareholder value*. 2 ed. New York : The Free Press, 1998.
- SILVER, Mick. *Estatística para administradores*. São Paulo: Atlas, 2000
- STEVENSON, Willian J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Ed. Harper, 2001.
- TAVARES, Thiago Miranda. Inovação Organizacional: identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo. In: *Anais V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. P. 1-16, São Paulo, 2008.
- ZAHRA, S.; COVIN, J. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension. New York : Elsevier Science Publishing. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 1993, p. 51-69.