

Intraempreendedorismo e inovação organizacional: evidências de um estudo de caso em uma agroindústria multinacional no Brasil

Intrapreneurship and organizational innovation: findings from a case study of a multinational agribusiness in Brazil

Marina Durigon Bordignon <https://orcid.org/0009-0008-4733-3706>
Mestrado em Administração - Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho (UNESP) - Brasil.
marina.bordignon@gmail.com.

Ana Teresa Colenci Trevelin <https://orcid.org/0000-0002-7569-9296>
Doutorado em Engenharia de Produção - FATEC São Carlos -
Brasil. ana.trevelin@fatec.sp.gov.br

Vanessa Cristhina Gatto <https://orcid.org/0000-0002-4180-8837>
Doutorado em Engenharia Mecânica - FATEC Guaratinguetá -
Brasil. vanessa.gatto@fatec.sp.gov.br

David Ferreira Lopes Santos <https://orcid.org/0000-0003-3890-6417>
Livre-Docência em Administração Financeira. Universidade
Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) – Brasil
david.lopes@unesp.br

RESUMO

O intraempreendedorismo tem se consolidado como fator relevante para a promoção da inovação nas organizações. Este estudo analisa a relação entre intraempreendedorismo e inovação em uma agroindústria multinacional no Brasil, por meio de um estudo de caso com abordagem metodológica mista, combinando um survey com 120 colaboradores (análises fatoriais exploratória e confirmatória) e entrevistas semiestruturadas com gestores. Os resultados evidenciam duas dimensões centrais: comportamento intraempreendedor e perfil organizacional favorável, ambas associadas à inovação em produtos e processos. Verificou-se que autonomia, comunicação aberta, suporte organizacional e tolerância ao risco influenciam esse processo. Como contribuição, o estudo demonstra que a inovação depende da interação entre fatores individuais e estruturais, oferecendo subsídios para práticas gerenciais voltadas ao estímulo do intraempreendedorismo no contexto agroindustrial.

Palavras-chave: agronegócio; cultura organizacional; inovação; intraempreendedorismo; comportamento organizacional.

ABSTRACT

Intrapreneurship has emerged as a relevant factor in promoting innovation within organizations. This study analyzes the relationship between intrapreneurship and innovation in a multinational agribusiness company in Brazil through a single case study with a mixed-methods approach, combining a survey with 120 employees (exploratory and confirmatory factor analyses) and semi-structured interviews with managers. The results reveal two central dimensions: intrapreneurial behavior and a supportive organizational profile, both associated with innovation in products and processes. It was also found that autonomy, open communication, organizational support, and risk tolerance influence this process. As a contribution, the study demonstrates that innovation depends on the

interaction between individual and structural factors, providing insights for managerial practices aimed at fostering intrapreneurship in the agribusiness context.

Keywords: agribusiness; organizational culture; innovation; intrapreneurship; organizational behavior.

Recebido em 17/12/2024. Aprovado em 26/03/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2068>

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o intraempreendedorismo tem ganhado destaque tanto na academia quanto no mercado como um fator determinante para a inovação dentro das organizações. O conceito, que se refere à capacidade de indivíduos e equipes dentro de uma empresa desenvolverem novas ideias, produtos e processos, torna-se particularmente relevante em contextos de alta competitividade e rápida mudança tecnológica. No entanto, a literatura ainda carece de estudos que examinem de maneira aprofundada como o intraempreendedorismo se integra à estrutura de inovação das empresas, especialmente em setores específicos como o agroindustrial.

Este estudo visa preencher essa lacuna ao avaliar o papel do intraempreendedorismo no processo de inovação em uma multinacional agroindustrial estabelecida no Brasil. A escolha por uma abordagem metodológica de estudo de caso único se justifica pela possibilidade de analisar em profundidade as particularidades de uma empresa com presença global e atuação diversificada no mercado agrícola brasileiro. A pesquisa foi realizada através de um questionário aplicado a 120 funcionários da principal divisão de negócios da empresa, e os dados obtidos foram submetidos a análises fatoriais exploratória e confirmatória, além de uma análise discriminante. Complementando os dados quantitativos, entrevistas foram conduzidas para explorar a relação entre o intraempreendedorismo, a inovação e os objetivos estratégicos da empresa.

Os resultados deste estudo são particularmente relevantes ao revelar duas dimensões centrais do intraempreendedorismo: o comportamento individual e o perfil organizacional. Ambas as dimensões demonstraram uma correlação positiva com a inovação em produtos e processos dentro da empresa. Além disso, foi observado que os níveis hierárquicos superiores apresentam maior propensão ao intraempreendedorismo, sugerindo que o suporte organizacional em todos os níveis é crucial para o sucesso da inovação.

Dessa forma, este artigo contribui para a compreensão da relação entre intraempreendedorismo e inovação, oferecendo uma revisão crítica para a gestão empresarial no setor agroindustrial e abrindo caminho para futuras pesquisas que aprofundem essa inter-relação em outros contextos e setores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de amplo estudo bibliométrico sobre o tema intraempreendedorismo entre os anos de 1985 e 2021, Hernández-Perlines, Ariza-Montes e Blanco-González-Tejero (2022) apontam como oportunidade de pesquisa futura: investigações que aumentem o entendimento sobre a relação entre o intraempreendedorismo e a inovação nas estratégias de negócio, bem como as motivações dos funcionários para empreender. Não obstante, os mesmos autores identificaram um crescimento exponencial de estudos empíricos nos últimos anos sobre intraempreendedorismo.

O interesse crescente pelo intraempreendedorismo foi corroborado por estudos prévios (Urbano *et al.*, 2022; Glinyanova *et al.*, 2021), incluindo pesquisas brasileiras que destacaram sua relevância para a inovação organizacional (Costa, Cericato e Melo, 2007; Silva, 2019). O conceito de intraempreendedorismo ainda carece de uniformidade, sendo descrito de maneiras diversas, como Empreendedor Corporativo e Funcionário Empreendedor (Pinchot, 1989; Veenker *et al.*, 2008). Essa diversidade reflete a abordagem

multidisciplinar, incorporando teorias de empreendedorismo, capital intelectual e inovação (Chakrabarty, 2021). Neste estudo, optou-se por "intraempreendedor," embora se reconheça o uso alternativo do termo "empreendedor corporativo" em algumas referências.

A necessidade teórica em melhor definir e compreender o intraempreendedorismo e a inovação deve-se à emergência empírica, em que profissionais de mercado e os diferentes tipos de organizações têm se debruçado sobre essa temática no século XXI (Blanka, 2018; Lanka, 2018; Fillion, 2004; Silva, 2019). Destaca-se, por exemplo, a citação da importância do intraempreendedorismo em relatórios de organismos internacionais relevantes, como o Fórum Econômico Mundial, a Organização Internacional do Trabalho, a Organização Mundial da Saúde e a Organização para Alimentos e Agricultura.

Oportunizar a geração de inovação aos funcionários se apresenta como uma estratégia organizacional que pode estar endereçada a múltiplas finalidades, como ambiental, social, produtiva e econômica, com alcance tanto interno quanto externo às organizações (Urbano *et al.*, 2022; Nassif *et al.*, 2010). Essa perspectiva estende a propositura do intraempreendedorismo, entendida como forma de explorar a capacidade dos funcionários de contribuírem com inovações em produtos ou processos (Rossés *et al.*, 2017).

A dinâmica contemporânea das novas formas de negócios e das relações das empresas com seus funcionários ultrapassa o paradigma voltado para inovações em produtos e processos, pois o intraempreendedorismo também pode alcançar inovações sociais e ambientais (externas e internas às organizações) e também se constitui um mecanismo para aumentar o engajamento dos funcionários e a utilização desse capital para ampliar a capacidade de adaptação da organização às contingências e à prospecção de novas oportunidades de negócio (Bittencourt e Zen; Prevot, 2019; Conto *et al.*, 2016).

O intraempreendedorismo pode ser então entendido como uma ação individual ou coletiva de funcionários de uma organização para desenvolverem projetos relacionados à inovação (produtos, processos, gestão ou marketing) ou para o desenvolvimento de oportunidades de negócios orientados à melhoria do desempenho econômico, social, ambiental ou institucional na organização ou contexto socioambiental em que esta atua (Conto *et al.*, 2016).

Apesar dos avanços na literatura, observa-se que os estudos sobre intraempreendedorismo e inovação tendem a tratar essas dimensões de forma fragmentada, ora enfatizando os aspectos individuais, ora privilegiando os fatores organizacionais.

Essa abordagem segmentada limita a compreensão do fenômeno, uma vez que a inovação decorrente do intraempreendedorismo surge da interação entre características dos indivíduos e condições estruturais das organizações. Assim, embora haja consenso quanto à relevância do intraempreendedorismo para a inovação, ainda persistem lacunas quanto aos mecanismos que conectam essas dimensões no contexto organizacional, especialmente em setores específicos como o agroindustrial.

Há consenso na literatura quanto ao papel fundamental do intraempreendedorismo na promoção da inovação e na busca pela vantagem competitiva nas organizações (Guerrero e Peña, 2013; McFadzean *et al.*, 2005; Pandey *et al.*, 2021). No entanto, persistem diversas questões a serem

exploradas sobre essa relação (Antoncic e Hisrich, 2003; Dess *et al.*, 2003; Pandey *et al.*, 2021; Silva, 2019; Urbano *et al.*, 2019).

Embora autores como Guerrero e Peña (2013) e McFadzean *et al.* (2005) destaquem a relevância do intraempreendedorismo para a inovação, especialmente no contexto interno organizacional, considerando alinhamento de recursos, exploração e comercialização de oportunidades de negócios, os estudos empíricos ainda não esclareceram como esse processo ocorre internamente nas empresas. Isso representa uma lacuna teórico-empírica que pode ser abordada por novas pesquisas (Hernández-Perlines, Ariza-Montes e Blanco-González-Tejero, 2022).

Desta forma, entender como a conexão entre o intraempreendedorismo e a inovação pode ocorrer nas organizações torna-se fundamental para:

i) potencializar o capital humano existente na proposição de novos produtos e processos de negócio (Moreno e Santos, 2012; Cassol *et al.*, 2016).;

ii) reduzir o tempo na introdução de novos produtos e processos (Moreno e Santos, 2012).;

iii) minimizar os gastos com a aquisição de conhecimentos externos, a partir do uso daquele já existente no interior das empresas (Cassol *et al.*, 2016) e;

iv) valorizar, em todos os espectros, as pessoas que atuam nas organizações (Hashimoto, 2013).

Essa realidade torna-se relevante no contexto das agroindústrias e, especialmente, para aquelas estabelecidas no Brasil.

Enquanto um dos principais produtores de alimentos do mundo, a agroindústria brasileira é o segmento mais representativo entre as empresas industriais brasileiras em faturamento (22% - ABIA, 2018), número de empresas e número de empregos (22,5% dos funcionários da indústria brasileira como um todo) (IBGE, 2018). Ressalta-se que mais de 80% de todo o produto alimentício consumido no Brasil sofreu algum processo de transformação agroindustrial (ABIA, 2018).

Apesar das mudanças no mercado de alimentos, as agroindústrias necessitam de maior inovação para garantir qualidade, transparência e sustentabilidade (Conto *et al.*, 2016). No entanto, a indústria alimentícia brasileira investe apenas 0,96% de sua receita em inovação, abaixo da média nacional de 1,69%, segundo dados da PINTEC do IBGE (IBGE, 2020).

Além disso, apresenta uma das menores taxas de pessoal dedicado à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com menos de 0,12% dos funcionários envolvidos, em comparação com a média nacional de 1,25% (IBGE, 2020). Apesar disso, 43% das empresas na pesquisa afirmaram ter realizado alguma inovação, superando a média nacional de 34% (IBGE, 2020).

É possível que uma das razões que expliquem a maior quantidade de empresas que inovam neste setor diante da média da indústria nacional que possui mais investimentos e recursos humanos dedicados em inovação seja a utilização do intraempreendedorismo.

Diante das contribuições teóricas apresentadas, este estudo considera o intraempreendedorismo a partir de duas dimensões analíticas complementares: (i) o comportamento intraempreendedor, relacionado às características individuais dos colaboradores, como proatividade, autonomia e propensão ao risco; e (ii) o perfil organizacional, associado às condições estruturais que favorecem a inovação, como cultura organizacional, suporte gerencial e abertura à iniciativa.

A relação entre essas dimensões é compreendida como elemento central para a geração de inovação em produtos e processos nas organizações.

A partir da revisão realizada, observa-se que, embora a literatura reconheça a importância do intraempreendedorismo para a inovação, ainda há limitações quanto à integração teórica entre os fatores individuais e organizacionais que sustentam esse processo.

Além disso, verifica-se a predominância de abordagens descritivas, com menor ênfase na compreensão das inter-relações entre os constructos. Nesse sentido, identifica-se como lacuna teórica a necessidade de investigações empíricas que analisem de forma integrada essas dimensões em contextos organizacionais específicos.

Assim, este estudo busca contribuir para o avanço da literatura ao analisar a relação entre intraempreendedorismo e inovação em uma agroindústria multinacional, estabelecendo uma conexão direta entre os constructos teóricos e a evidência empírica.

3. METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único comumente utilizado para coleta de dados na área organizacional (César, 1999).

Sobre essa perspectiva, Yin (2015) apresenta três situações nas quais o estudo de caso pode ser aplicado: quando o caso a ser estudado é crítico, para se testar uma hipótese ou teoria; pela sua singularidade ou por seu caráter revelador, quando o pesquisador tem acesso a um evento ou fenômeno até então inacessível à pesquisa científica.

Cabe destacar, contudo, que, embora o estudo de caso constitua a estratégia central da pesquisa, adotou-se uma abordagem de métodos mistos, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos de forma complementar. Essa escolha metodológica se justifica pela complexidade do fenômeno investigado, que demanda tanto a compreensão aprofundada do contexto organizacional quanto a análise de padrões e relações entre variáveis.

Nessa direção, tem-se uma pesquisa de natureza descritiva-exploratória, já que consiste na identificação da problemática, levantamento bibliográfico e aplicação prática dos conceitos, além de apresentar um caráter inovador do tema pesquisado (Gil, 2002).

A característica exploratória está relacionada à proposição de uma survey junto aos funcionários e à realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais-chave para o desenvolvimento do escopo deste estudo, o que gerou dados de natureza quantitativa (Minayo e Sanches, 1993).

No que se refere à dimensão quantitativa, os dados provenientes da survey foram analisados por meio de técnicas estatísticas multivariadas, com destaque para a análise fatorial exploratória (AFE), utilizada para identificar a estrutura subjacente das variáveis; a análise fatorial confirmatória (AFC), empregada para validação dos constructos teóricos; e a análise discriminante, aplicada com o objetivo de identificar variáveis capazes de diferenciar grupos no contexto investigado.

Em relação aos procedimentos de análise, a aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) seguiu critérios de adequação da amostra, por meio do índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e do teste de esfericidade de Bartlett, adotando-se valores mínimos recomendados na literatura ($KMO \geq 0,70$ e significância de $p < 0,05$).

Para a extração dos fatores, utilizou-se o método de componentes principais com rotação ortogonal Varimax, considerando cargas fatoriais mínimas de 0,50 para retenção das variáveis. Na etapa confirmatória, a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi conduzida com base em índices de ajuste amplamente aceitos, como RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation - Erro Médio Quadrático de Aproximação), CFI (Comparative Fit Index - Índice de Ajuste Comparativo) e TLI (Tucker-Lewis Index - Índice Tucker-Lewis), adotando-se como parâmetros de referência valores de RMSEA inferiores a 0,10 e índices incrementais superiores a 0,80.

Adicionalmente, a Análise Discriminante foi empregada com o objetivo de verificar a capacidade das variáveis de discriminarem grupos previamente definidos, considerando a significância das funções discriminantes, os coeficientes padronizados e a taxa de classificação correta como critérios de avaliação. Tais procedimentos visaram assegurar a robustez estatística das análises e a consistência dos constructos investigados.

A escolha dessas técnicas se fundamenta na necessidade de conferir maior rigor analítico ao estudo e de validar empiricamente as relações propostas no modelo teórico.

A escolha do estudo de caso como estratégia metodológica deve-se à oportunidade de desenvolver um tema contemporâneo junto ao seu contexto, o que permite uma análise com maior densidade, pela oportunidade de utilizar diferentes técnicas de pesquisa e aprofundar as relações existentes entre o intraempreendedorismo e o processo de inovação.

Adicionalmente, a integração entre os dados qualitativos e quantitativos foi realizada por meio de triangulação metodológica, na qual os achados das entrevistas contribuíram para a interpretação e aprofundamento dos resultados estatísticos, enquanto os dados quantitativos ofereceram suporte empírico às evidências qualitativas. Essa articulação entre diferentes fontes e técnicas reforça a consistência dos achados e a validade das conclusões do estudo.

3.1 - Apresentação

O ambiente que delimita essa pesquisa é uma empresa agroindustrial multinacional estabelecida no Brasil, a qual possui 1.500 funcionários permanentes, cujo escopo de atuação é a cadeia de fornecimento de alimentos à agroindústria

A empresa foi escolhida, especialmente, em função de alguns fatores: i) estrutura formal de inovação dentro das divisões de negócio e foco na criação de novos produtos e processos; ii) iniciativas globais dentro da empresa de incentivo e fomento ao intraempreendedorismo; iii) disponibilidade para realizar a pesquisa.

Ressalta-se que essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da instituição sede dos autores e cadastrada na Plataforma Brasil. Em razão do acordo de confidencialidade e do compromisso em não expor os respondentes e a empresa, estes não são identificados.

As informações para realizar a pesquisa foram tomadas a partir das técnicas de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos internos e aplicação de um questionário junto aos funcionários de um determinado segmento da empresa, associado a uma divisão de negócios, a qual conta com o maior número de funcionários no país, presença em diversas localidades e está constituída há mais tempo.

Para estabelecer o número de 120 entrevistados utilizou-se a amostragem probabilística aleatória simples, para um erro amostral de 8% com nível de confiança em 95%.

O Quadro 1 apresenta as afirmações que foram validadas por três experts e passaram por um pré-teste com 10 funcionários, com o objetivo de verificar o nível de compreensão. Além das afirmações que constam no Quadro 1¹, foram reunidas informações demográficas do funcionário: idade; escolaridade; gênero, estado civil, cargo ou posição hierárquica e tempo de empresa.

Quadro 1 - Itens das afirmações utilizadas no questionário da pesquisa

Afirmação	Base teórica
Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios seja ouvida.	(Mcfadzean <i>et al.</i> , 2005)
Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	(Covin e Slevin, 1989; Lumpkin e Dess, 1996)
Considero que a empresa tem uma postura de "competitividade agressiva" em relação aos concorrentes do setor.	(Covin e Slevin, 1989; Lumpkin e Dess, 1996)
Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	(Burgelman, 1983)
Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	(Mcfadzean <i>et al.</i> , 2005)
A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação	(Kuratko <i>et al.</i> , 2001)
Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	(Emmendoerfer <i>et al.</i> , 2010)
A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	(Zahra, 1993)
Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	(Lumpkin e Dess, 1996; Burgelman, 1983)
Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	(Lumpkin e Dess, 1996)
Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	(Silva, 2019)
Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	(Silva, 2019)
Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	(Silva, 2019)
Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	(Kuratko <i>et al.</i> , 1990; Stevenson e Jarillo, 1990)
Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	(Kuratko <i>et al.</i> , 1990; Stevenson e Jarillo, 1990)
Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	(Mcfadzean, O'loughin e Shaw, 2005)

Para a definição de quem seriam os entrevistados, considerou-se primeiramente mapear quais seriam os atores, em diferentes níveis hierárquicos, que poderiam contribuir com informações e visões, em diferentes níveis organizacionais, sobre as práticas gerenciais e a cultura dentro da empresa.

Foram escolhidas, tanto pessoas em posições de alta gestão, com influência direta na definição de estratégias para o negócio, como também uma gestora de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

¹ Nota: Os respondentes marcaram seu grau de concordância para cada afirmação em uma escala Likert de 1 a 5, sendo os extremos 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

Por meio dessas entrevistas, o objetivo foi compreender com maior profundidade como se fomenta o intraempreendedorismo e a inovação dentro da empresa. Os roteiros das entrevistas semiestruturadas abordaram os temas do Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Entrevistado	Justificativa	Premissas teóricas
Presidente da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar de que forma a empresa estimula nível estratégico o comportamento empreendedor na empresa. • Entender se existe uma orientação da alta gestão para o pioneirismo e iniciativa. • Compreender se a empresa tem uma tradição de criar unidades autônomas ou semiautônomas derivadas das já existentes. • Identificar se existe uma alocação de recursos formal ou <i>ad hoc</i> para o intraempreendedorismo. • Verificar qual é a tolerância ao risco em novas iniciativas e como os membros da equipe são tratados em caso de insucesso. 	<p>(Hisrich e Peters, 2004) (Kanter e Richardson, 1991) (Covin e Slevin, 1989) (Lumpkin e Dess, 1996) (Wolcott e Lippitz, 2007)</p>
Diretor de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer políticas de estímulo ao intraempreendedorismo • Entender articulação do capital humano com processos • Verificar se existe uma área formal de inovação ou se é uma responsabilidade difusa a nível organizacional; • Entender a hierarquia da organização - 	<p>(Pandey <i>et al.</i>, 2021) (Wunderer, 2001)</p>
Diretor da Área de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar estimulação no nível estratégico do comportamento empreendedor no negócio. • Entender se existe uma orientação da alta gestão para o pioneirismo e iniciativa. • Compreender se há tradição em criar unidades autônomas ou semiautônomas. • Identificar se existe uma alocação de recursos formal ou <i>ad hoc</i> para o intraempreendedorismo. • Verificar a tolerância ao risco em novas iniciativas e o tratamento da equipe em caso de insucesso. 	<p>(Hisrich e Peters, 2004) (Kanter e Richardson, 1991) (Covin e Slevin, 1989) (Lumpkin e Dess, 1996) (Wolcott e Lippitz, 2007)</p>
Gerente de Inovação de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer quais são os processos de inovação existentes na empresa. • Verificar se a inovação surge em maioria de ideias internas (proativamente) ou se são em maioria reativas às demandas de mercado. • Entender de que forma é feita a alocação de recursos para promover a inovação 	<p>(Covin e Slevin, 1989) (Zahra, 1993) (Wolcott e Lippitz, 2007)</p>

Na justificativa, estão elencados os itens que compreendem o roteiro da pesquisa, a qual foi realizada pessoalmente com cada entrevistado. Esses itens foram enviados com antecedência aos entrevistados para que pudessem ter ciência e, eventualmente, buscassem informações que melhor subsidiariam as entrevistas. As entrevistas foram gravadas, mediante ciência e anuência dos entrevistados.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e enviadas para os entrevistados terem a oportunidade de corrigirem eventuais omissões, erros ou que pudessem incluir novas informações, garantindo assim maior confiabilidade ao material que seria analisado.

3.2. Método de Pesquisa

Empregou-se nesta pesquisa a análise de conteúdo para as informações qualitativas; e as análises fatoriais exploratória (AFE), confirmatória (AFC) e análise discriminante para os dados quantitativos.

A análise de conteúdo consiste em um método de exame sistemático e descritivo do conteúdo das comunicações que permite a inferência de conhecimentos (Bardin, 1979), tendo por insumo textos escritos e passíveis de serem manipulados para o atingimento dos objetivos da pesquisa.

Para a aplicação deste método, Bardin (1979) recomenda o estabelecimento das unidades de registro, que consistem nos elementos a serem investigados durante o exame de um conteúdo. Essas unidades foram definidas conforme o Quadro 1 e os itens apontados na literatura revisada.

Em decorrência da quantidade de variáveis identificadas na literatura e apontadas no questionário do estudo, entendeu-se que seria importante avaliar a convergência dessas variáveis, de modo a obter uma análise mais parcimoniosa e constructos que expressassem melhor como essas variáveis se apresentam junto à realidade investigada.

Dessa forma, procedeu-se inicialmente com a AFE. Nesse método busca-se a criação de fatores que melhor resumam as variáveis, a partir das cargas fatoriais, independentemente de pressupostos teóricos.

Após a avaliação dos resultados da AFE, empregou-se a AFC, que, de acordo com Hair Jr. et al. (2005), testa uma relação pré-especificada, impondo restrições sobre os indicadores das dimensões predefinidas (tais como, social, ambiental, econômica e institucional).

A análise discriminante foi utilizada para verificar se algumas características sociodemográficas, extraídas no questionário, revelariam diferenças significativas entre os respondentes.

Para todos os procedimentos metodológicos quantitativos foram utilizados os testes de ajuste recomendados na literatura para verificar a qualidade de especificação, os quais são apresentados na seção de resultados (Hair Jr. et al., 2005).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa pesquisada, com vasta experiência no setor, tem sede no Sudeste Asiático. Dentro dos diversos negócios no Brasil, concentrou-se no segmento de Café, contando com 600 funcionários distribuídos por várias cidades e estados brasileiros. Essa divisão, responsável por cerca de 50% do Profit Before Taxes da operação da empresa no Brasil, destaca-se como uma das principais exportadoras do país nos últimos anos.

A Tabela 1² traz as estatísticas do questionário e o resultado fatorial exploratório.

² Notas: 1. Variância total explicada pelos 4 fatores: 60,15%; usando análise de componentes com rotação Varimax e normalização de Kaiser. Teste KMO: 0,854; teste de esfericidade de Bartlett: 723,48 (p-valor 0,000). Cargas fatoriais < |0,4| foram suprimidas.

Tabela 1 - Resultados descritivos e da análise fatorial exploratória

Variáveis	Descritiva		Componentes			
	Média	Desvio				
Tenho autonomia para tomar decisões e propor soluções referentes ao negócio.	3,68	1,05	811			
Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos.	3,38	1,03	739			
Consigo implementar as minhas ideias dentro da empresa.	3,61	0,833	677	452		
Se eu propuser uma ideia viável, terei suporte organizacional para implementá-la.	4,00	0,733	666			
Fui capaz de criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.	4,18	0,774	592			
Acredito que a estrutura da empresa hoje permite que novas ideias para novos potenciais negócios sejam ouvidas.	4,13	0,681	557	494		
Consigo ter visibilidade de como a minha atuação afeta as outras áreas da empresa.	3,78	0,832	556	403		
Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.	3,98	0,788	553		481	
A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.	4,06	0,690		757		
Acredito que a comunicação dentro da empresa ocorre de maneira aberta.	3,59	0,957		720		
Tenho apoio da empresa para realizar treinamentos que contribuam com a minha formação na função que executo.	3,70	1,01		645		
A empresa investe em digitalização para facilitar a comunicação e processos.	3,96	0,834		616		
Considero que a empresa tem uma postura de "competitividade agressiva" em relação aos concorrentes do setor.	3,96	0,844		497		493
Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.	3,12	0,997	454	455		
Existe demasiada burocracia dentro da empresa.	2,85	1,050			825	
Acredito que a empresa opere com uma estrutura enxuta.	3,97	0,934				786

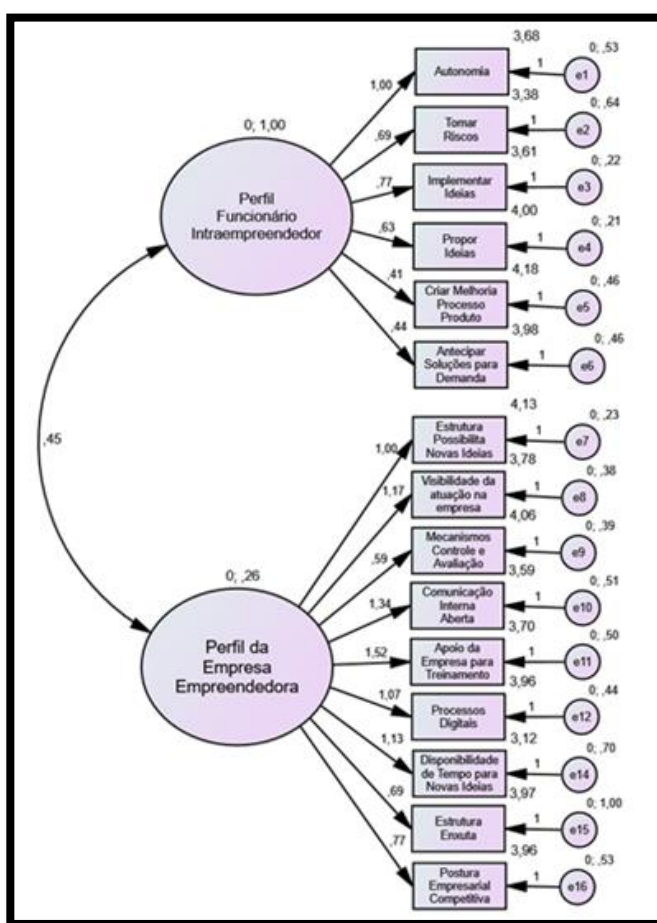
O modelo de negócios envolve a aquisição de matéria-prima de produtores rurais, seguida pelo armazenamento e beneficiamento para vendas tanto no mercado nacional quanto na exportação para outras empresas. Estas, por sua vez, realizam uma nova etapa de processamento antes do produto chegar ao consumidor final.

Apesar do agrupamento de 16 variáveis em quatro componentes principais, 14 delas apresentam cargas fatoriais mais elevadas nos dois primeiros fatores, indicando duas dimensões principais. Na Tabela 1, observa-se que a relação entre intraempreendedorismo e inovação está associada a um fator ligado ao comportamento individual, denominado dimensão do comportamento intraempreendedor, e outro relacionado à estrutura da empresa, que facilita e promove o intraempreendedorismo.

Esses dois fatores confirmam estudos anteriores (Emmendoerfer *et al.*, 2010; Covin e Slevin, 1989; Lumpkin e Dess, 1996). No entanto, de maneira exploratória e empírica, este estudo demonstra que a relação entre intraempreendedorismo e inovação depende tanto do comportamento quanto da estrutura organizacional.

Nessa direção, realizou-se uma AFC, baseada em covariâncias e em constructos formativos, conforme a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**³. Neste modelo tomou-se a liberdade metodológica permitida pela técnica de associar às duas dimensões todas as variáveis que, segundo a literatura, convergiriam para a formação dos constructos, porém, como pode ser observado, há um elevado alinhamento com a análise fatorial exploratória.

Figura 1 - Resultados da análise fatorial confirmatória



As 16 variáveis observáveis do modelo apresentaram coeficientes positivos e significativos na formação dos seus respectivos constructos, demonstrando, assim, que tanto o comportamento intraempreendedor quanto o perfil da empresa empreendedora não são delimitados por uma única variável, revelando a complexidade dessas dimensões.

³ Nota 01: Todas as variáveis foram significativas, incluindo a covariância entre os constructos (99% de confiabilidade).

Nota 02 - Testes e Ajustes - IFI: 0,870; TLI: 0,853; CFI: 0,868; RMSEA: 0,08.

Essa evidência ratifica, para o caso desta empresa, resultados de outros estudos como o de Guerrero e Peña (2013) e McFadzean et al (2005).

Em adição, os dois constructos apresentam coeficiente de correlação positivo e significativo, confirmando que a relação entre o intraempreendedorismo e a inovação depende tanto do comportamento dos funcionários quanto do perfil da empresa.

Os resultados obtidos permitem avançar para além da constatação estatística das relações identificadas, indicando que o intraempreendedorismo, no contexto analisado, opera como um mecanismo organizacional de transformação do comportamento individual em inovação efetiva. Sob a perspectiva teórica, isso sugere que a presença de características como autonomia, proatividade e propensão ao risco, embora necessárias, não sejam suficientes para a geração de inovação, sendo condicionadas pela existência de um ambiente organizacional que legitime, suporte e absorva essas iniciativas.

Esse achado dialoga com a literatura ao reforçar a interdependência entre indivíduo e estrutura (Covin e Slevin, 1989; Lumpkin e Dess, 1996), mas avança ao evidenciar empiricamente que, no setor agroindustrial, essa relação assume um caráter ainda mais crítico, uma vez que a inovação tende a emergir da mobilização do conhecimento tácito e da experiência operacional dos colaboradores, e não exclusivamente de investimentos formais em P&D.

Dessa forma, o estudo contribui ao indicar que a efetividade do intraempreendedorismo está menos associada à presença isolada de práticas ou perfis e mais à capacidade da organização de articular esses elementos de forma sistêmica.

Ainda que outros estudos empíricos tenham identificado a importância de variáveis específicas relacionadas a esses temas (Guerreiro e Penha, 2013; Silva, 2019), entende-se que os resultados empíricos desta pesquisa contribuem para ratificar a importância dessas duas dimensões como variáveis complexas e interdependentes.

Assim, buscou-se, por meio dos resultados obtidos junto à realidade empírica e com a literatura, propor um modelo de análise que melhor representasse o intraempreendedorismo como um fator distinto à inovação nas empresas

No interesse em verificar se existiriam diferenças entre grupos com características distintas na empresa, empregou-se a Análise Discriminante considerando as variáveis de classificação relativas à Idade, Gênero, Escolaridade, Cargo Ocupado e Tempo de Empresa.

Nenhuma das funções discriminantes foi validada pelos testes M-Box e Lambda-Wilks demonstrando que as diferenças existentes entre os grupos não diferem da amostra total revelando que a empresa possui uma gestão horizontalizada nas questões que envolvem o intraempreendedorismo. Essa evidência é ratificada pelas médias elevadas das variáveis e o valor reduzido dos desvios das variáveis.

Alguns resultados do teste de Lambda-Wilks indicaram diferenças estatisticamente significativas entre as médias de variáveis específicas nos grupos analisados, conforme a Tabela 2⁴, que reúne as variáveis com médias estatisticamente diferentes entre os grupos de interesse.

⁴ Nota 1: As variáveis foram consideradas estatisticamente diferentes com p-valor < 0,10 no Teste de Lambda-Wilks. Nota 2: Os valores entre parênteses denotam o número de respondentes em cada grupo.

Tabela 2 - Comparação de Médias entre Grupos para Variáveis com Diferenças Estatisticamente Significativas

Idade	Existe demasiada burocracia				
	16 a 30 anos (44)	31 a 45 anos (67)		> 45 anos (9)	
	3,18	2,67		2,56	
Gênero	Existe demasiada burocracia				
	Feminino (38)			Masculino (81)	
	2,55			2,99	
Cargo	Possuo abertura dentro da empresa para tomar riscos relacionados a novos tipos de negócios ou produtos				
	Analistas (80)	Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)	
	3,28	3,35	3,77	4,50	
	Considero que a empresa tem uma postura de "competitividade agressiva" em relação aos concorrentes do setor.				
	Analistas (80)	Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)	
	3,91	4,26	3,46	4,75	
	Possuo tempo dedicado para pensar em novas ideias de negócios ou processos além das minhas atividades rotineiras.				
	Analistas (80)	Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)	
	2,96	3,26	3,62	3,75	
	Tento antecipar soluções para demandas que possam ocorrer na minha área de atuação.				
	Analistas (80)	Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)	
	3,83	4,26	4,23	4,75	
Fui capaz criar uma melhoria de processo, produto/serviço ou nova solução desde que comecei a trabalhar aqui.					
Analistas (80)	Supervisão (23)	Gerência (13)	Direção (4)		
4,03	4,39	4,54	4,75		
Tempo de empresa	A gestão da empresa possui mecanismos de controle e avaliação.				
	< 1 ano (13)	1 a 3 anos (26)	3 a 5 anos (29)	5 a 10 anos (37)	> 10 anos (15)
	3,92	4,12	3,90	4,30	3,80

Notavelmente, a classificação dos níveis de escolaridade no questionário para construção do perfil dos entrevistados não revelou diferenças estatísticas. Entretanto, ao analisar outras variáveis usadas para identificar o perfil dos respondentes, observou-se discordância entre os grupos em relação à variável "Existe demasiada burocracia" nos aspectos de idade e gênero.

Observou-se que os participantes com faixa etária de 16 a 30 anos consideram a empresa mais burocrática (3,18) do que o grupo de participantes entre 31 e 45 anos (2,67), que, por sua vez, consideram a empresa mais burocrática do que o grupo acima de 45 anos (2,56).

Sendo assim, a idade do participante demonstrou ter influência sobre a sua percepção do nível de burocracia dentro da empresa. Da mesma forma, no que diz respeito ao gênero, notou-se que o grupo dos funcionários homens apontou respostas médias mais elevadas quando comparados às mulheres.

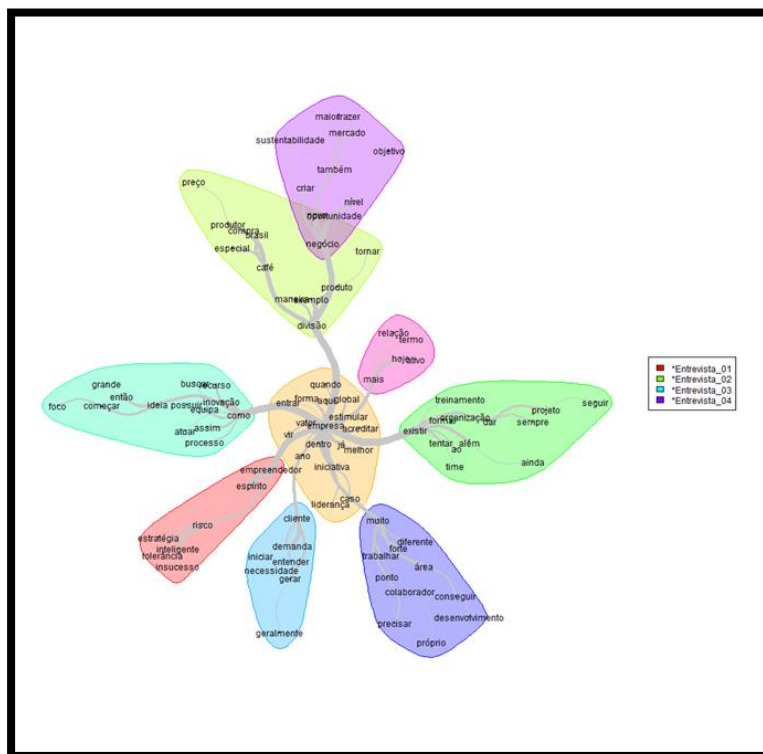
Essa estratégia teve como motivação verificar se haveria diferenças entre os respondentes que justificassem uma análise mais segregada, em decorrência da criação de grupos com características específicas.

Além da análise quantitativa, para ampliar o entendimento do fenômeno que envolve a relação do intraempreendedorismo no processo de inovação da empresa agroindustrial investigada, essa pesquisa também traz a avaliação

qualitativa, a partir do discurso de quatro gestores importantes na empresa e no negócio em que os funcionários foram inquiridos

A Figura 3⁵ apresenta a análise de similitude considerando o agrupamento de conteúdo de cada entrevistado

Figura 3 - Gráfico de similitude - com separação por entrevistado



A palavra central que permeia toda a estrutura de relações é "empresa" e próxima a esta há um conjunto de palavras que remete ao perfil da empresa como "Liderança", "Valor", "Estimular", "Global" e "Acreditar", sendo este agrupamento central e, a partir dele, decorrem ramificações que demonstram que o perfil da empresa, na visão dos principais gestores, é ponto central para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor. Pontua-se que este agrupamento converge a fala do Diretor de Negócios, Diretor de Recursos Humanos e Gerente de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento.

A análise qualitativa segue as Dimensões do Intraempreendedorismo de (Antoncic e Hisrich, 2003) apresentadas no Quadro 2 e as relaciona com os resultados quantitativos.

Na Entrevista 01, compreender a operacionalização da inovação, especialmente no nível de produto na empresa, foi crucial. Covin e Slevin, (1989) e Zahra (1993) destacam a dimensão do intraempreendedorismo na inovação de produtos ou serviços. A Gerente de PD&I enfatizou o foco da área em atender às demandas dos clientes por meio de soluções propostas por uma equipe multidisciplinar, resultando geralmente em inovações incrementais ou, em alguns casos, radicais, que criam produtos completamente novos.

Na Entrevista 03, o Diretor de Negócios da Divisão revelou que uma inovação originada em sua equipe evoluiu, demandando direcionamentos

⁵ Notas: Entrevista 01: Gerente de P,D&I; Entrevista 02: Diretor de Negócios da Divisão; Entrevista 03: Diretor de Recursos Humanos; Entrevista 04: Presidente da empresa.

específicos diferentes do negócio inicial, tornando-se uma área independente com seus próprios resultados financeiros.

A Entrevista 04, com o Presidente da empresa, reforça a recorrência global na história da criação de novos negócios de forma intraempreendedora.

Um dos casos citados, diz respeito a uma unidade de negócio, que hoje é uma das mais representativas da empresa, e teve sua origem em um país onde já havia uma operação de compra de café, e em determinado ano, a plantação de café foi dizimada por questões climáticas.

Em relação à dimensão de "assumir riscos", conforme discutido por Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996), evidencia-se, na fala dos entrevistados, a disposição para assumir riscos considerados 'inteligentes'.

O Diretor de Recursos Humanos destaca que ao avaliar os riscos de um novo negócio, se a iniciativa não compromete a ética, a legalidade, e oferece recompensas substanciais, há disposição para assumir o risco. Conforme observado pelo Diretor de Negócios de Café, esses riscos são frequentemente analisados para subsidiar decisões sobre a continuidade da iniciativa.

O Presidente da empresa ressalta que, ao alcançar uma presença global, a avaliação do retorno sobre o capital esperado e a capacidade de escala tornam-se essenciais para novos negócios. Portanto, o potencial tamanho e retorno para a empresa são critérios fundamentais na decisão sobre novas iniciativas.

Sobre a dimensão de proatividade, o Diretor de Negócios de Café vê a empresa com valores como o pioneirismo e a inovação em seu DNA. Para ele, as iniciativas são muito incentivadas e apoiadas, desde o nível da alta gestão global até o nível local.

Os gestores são orientados para terem sempre uma comunicação aberta com as suas equipes para que todos se sintam donos do negócio, e com isso consigam trazer sugestões de melhoria, identificar e aproveitar oportunidades, antecipando-se à concorrência e prestando melhores serviços aos stakeholders.

Todos os entrevistados comentaram o fato de que o espírito empreendedor ser algo muito presente na cultura da empresa e dos funcionários, mas a alocação de recursos para a inovação proveniente dessas práticas intraempreendedoras ocorre de maneira ad hoc, isto é, uma alocação de acordo com o projeto aprovado para continuidade.

Entretanto, o Diretor de Negócios, também menciona que ao submeter o orçamento para aprovação global, já provisiona um recurso para operacionalizar esses projetos inovadores que surgem de ideias de funcionários da empresa.

Apesar das convergências, deve-se enfatizar também que há uma certa diversidade de perspectivas entre os respondentes que não se sobrepõem. O Diretor de Recursos Humanos trouxe a perspectiva sobre o foco e como isso pode ser afetado quando se obtêm várias iniciativas concomitantemente, como pode ser observado no trecho:

(...) nós passamos por uma grande avaliação crítica antes de entrarmos em um novo negócio, mas a criação de várias ideias, pode ser um ponto de melhoria da empresa também, pois você começa a diluir recursos e perde um pouco de foco. Então, no passado, ao nível global, já saímos de vários negócios, para

focar nossos recursos de tempo, dinheiro e pessoas em negócios que nos tragam um maior retorno.

Da mesma maneira, o Presidente da empresa evidencia que a sustentabilidade constitui um foco central na organização, tendo ganhado relevância crescente na estratégia, sobretudo nos últimos anos, especialmente no desenvolvimento de novos negócios.

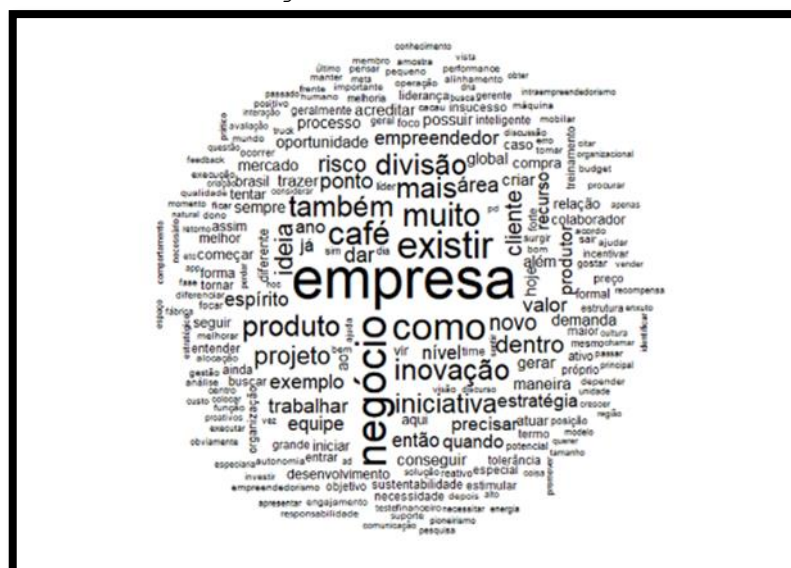
Sem riscos, não há recompensas. Mas o que também falamos é que para criar valor de longo prazo, a sua habilidade de empreender tem que ser diferente dos outros competidores, tem que estar alinhada com o "core" da empresa e à sustentabilidade. Há 10 ou 15 anos, nós poderíamos entrar e começar em algum negócio sem ter a sustentabilidade como foco, hoje já não podemos mais fazer isso. Temos que ter consciência socioambiental, tem que de alguma forma não ter impacto negativo, precisa ajudar os pequenos produtores a ter qualidade de vida e ajudar a comunidade. Essa estrutura permite que as novas ideias surjam, sejam ouvidas e, se viáveis e alinhadas à estratégia, sejam implementadas.

Isso ratifica os resultados que foram obtidos dentro da análise qualitativa, em que os entrevistados afirmam que buscam sempre estimular a comunicação aberta e a criação de ideias e melhorias por parte dos funcionários, para que a estratégia do negócio esteja conectada com as oportunidades identificadas pelas pessoas que estão no operacional todos os dias, evitando dissonâncias entre os níveis estratégicos e táticos.

Observa-se que ocorreu um leque semântico de palavras mais frequentes: empresa, divisão, existir e cliente. Após análise genérica da árvore de similitudes, pode-se considerar por meio das conexões que, existem pensamentos e conjuntos de palavras que geralmente estão relacionados.

Por fim, de maneira bastante visual a ferramenta da nuvem de palavras, oferece uma análise lexical simples, organizando por tamanho palavras que foram mais presentes nas transcrições das entrevistas, como pode-se observar na Figura 4.

Figura 4 - Nuvem de Palavras



Pode-se verificar que a abordagem quantitativa aliada à qualitativa possibilitou identificar alguns resultados em comum.

Com respostas sobretudo positivas em relação às variáveis apontadas na literatura como características de empresas intraempreendedoras, a survey apontou que a empresa estudada, na percepção dos funcionários, possui uma estrutura enxuta e com investimento em digitalização, de forma que o fluxo de comunicação ocorra, os objetivos da empresa sejam conhecidos por todos e que os funcionários tenham visibilidade do impacto de suas atividades sobre as demais áreas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise quantitativa associada à revisão da literatura, observam-se duas dimensões centrais do intraempreendedorismo: o Perfil do Colaborador Intraempreendedor e o Perfil da Empresa Intraempreendedora, contemplando variáveis que articulam aspectos comportamentais e estruturais. Esses achados estão alinhados com a literatura, ao reforçar que o intraempreendedorismo não se limita a características individuais ou organizacionais isoladas, mas emerge da interação entre esses elementos, influenciando diretamente a capacidade de geração de inovação nas organizações.

Em relação aos aspectos qualitativos, as entrevistas contribuíram de forma significativa para a compreensão de orientações em nível estratégico voltadas à promoção da iniciativa e do intraempreendedorismo. Observou-se que diversas ideias de negócios surgem de dentro da empresa, especialmente a partir de níveis operacionais, evidenciando um ambiente propício à participação dos colaboradores. Paralelamente, identificou-se uma preocupação consistente com a gestão de riscos associados a essas iniciativas, indicando que o intraempreendedorismo, nesse contexto, está associado a práticas estruturadas e não apenas a iniciativas espontâneas.

Os resultados evidenciam que os colaboradores possuem capacidade de propor e implementar ideias, apresentam predisposição a assumir riscos calculados e mantêm uma postura ativa na identificação de oportunidades de melhoria. Tais evidências reforçam a importância de ambientes organizacionais que estimulem autonomia, aprendizado contínuo e abertura à inovação.

Como implicação prática, os achados indicam que estratégias organizacionais voltadas ao intraempreendedorismo devem integrar dimensões estruturais e de gestão de pessoas. Isso envolve a adoção de políticas e práticas que incentivem a iniciativa dos colaboradores, a tolerância ao erro controlado e a criação de mecanismos formais de apoio à inovação. Nesse sentido, destaca-se a interdependência entre os constructos "Perfil da Empresa" e "Perfil do Funcionário", que, embora analisados separadamente, operam de forma complementar e sistêmica na promoção do intraempreendedorismo.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao evidenciar empiricamente a relação entre características organizacionais e comportamentais e sua influência sobre a inovação, reforçando a necessidade de abordagens integradas na análise do intraempreendedorismo. Além disso, ao articular evidências quantitativas e qualitativas, o estudo amplia a compreensão do fenômeno ao combinar validação estatística dos constructos com aprofundamento contextual, fortalecendo o diálogo entre teoria e prática.

Entretanto, os resultados devem ser interpretados à luz de algumas limitações. A pesquisa foi realizada em uma única divisão de negócios dentro da empresa, o que, embora represente um contexto relevante, restringe a generalização dos achados para outras áreas organizacionais ou para diferentes organizações do setor agroindustrial. Adicionalmente, a heterogeneidade do setor e o recorte temporal da pesquisa também devem ser considerados na análise dos resultados.

Nesse contexto, emerge uma reflexão importante: em que medida as demais divisões da organização apresentam dinâmicas semelhantes ou distintas em relação ao intraempreendedorismo? Há oportunidades de disseminação de boas práticas identificadas ou, ainda, de incorporação de estratégias existentes em outras áreas que não foram observadas neste estudo? Tais questões evidenciam o potencial de análises comparativas internas como forma de aprofundar a compreensão do fenômeno.

Por fim, embora o campo de estudos sobre intraempreendedorismo venha se expandindo, ainda há espaço significativo para novas investigações, especialmente no que se refere à compreensão de mecanismos práticos de implementação nas organizações.

Como agenda de pesquisas futuras, sugere-se: (i) propor e discutir modelos de gestão intraempreendedora que integrem dimensões estruturais e comportamentais; e (ii) avaliar a influência do intraempreendedorismo sobre outras variáveis organizacionais, como engajamento dos colaboradores e clima organizacional, considerando fatores moderadores como porte e tempo de existência das organizações.

REFERÊNCIAS

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003. DOI <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). **Relatório anual 2018**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2019

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BITTENCOURT, B. A.; ZEN, A. C.; PRÉVOT, F. Capacidade de inovação dos clusters: entendimento da inovação de redes geográficas de negócios. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 647-663, 2019. DOI <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4016>

BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, v. 13, p. 919-961, 2018. DOI <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, p. 1349-1364, 1983.

CASSOL, A.; REIS, C. G.; SANTOS, A.; LIMA, R. R. A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. **Revista Ibero-Americana de**

Estratégia, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016. DOI <https://doi.org/10.5585/riae.v15i1.2161>

CHAKRABARTY, S. Intrapreneurship in teams/groups: self-determination theory and compensation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 28, n. 1, p. 45-58, 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2019-0344>

CONTO, S. M.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016. DOI <https://doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007. DOI <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2007v12n4p32-43>.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989. DOI <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

DESS, G. G. et al. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003. DOI [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLINYANOVA, M. et al. Five decades of corporate entrepreneurship research: measuring and mapping the field. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 17, p. 1731-1757, 2021. DOI <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00711-9>.

GUERRERO, M.; PEÑA, I. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: evidence from developed economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, p. 397-416, 2013. DOI <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; ARIZA-MONTES, A.; BLANCO-GONZÁLEZ-TEJERO, C. B. Intrapreneurship research: a comprehensive literature review. **Journal of Business Research**, v. 153, p. 428-444, 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015>

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

IBGE. **Pesquisa de inovação: 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KANTER, R.; RICHARDSON, L. Engines of progress. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 3, p. 209-229, 1991. DOI [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90010-B](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90010-B).

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 60-71, 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. DOI <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

MCFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate entrepreneurship and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, p. 350-372, 2005. DOI <https://doi.org/10.1108/14601060510610207>

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 203-230, 2012. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-99362012000100012>.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; SILVA, N. S. Compreendendo o processo empreendedor. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 213-226, 2010. DOI <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000200007>

PANDEY, J.; GUPTA, M.; HASSAN, Y. Intrapreneurship to engage employees. **Management Decision**, v. 59, n. 6, p. 1525-1545, 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. São Paulo: Harbra, 1989.

ROSSÉS, G. F. et al. O intraempreendedorismo nas sociedades cooperativas. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, n. 1, p. 49-70, 2017. DOI <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2017v10n1p49-70>.

SILVA, M. V. G. Inovação e intraempreendedorismo. **Revista Capital Científico**, v. 17, n. 1, p. 126-139, 2019. DOI <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190007>

URBANO, D. et al. Corporate entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 59, n. 4, p. 1541-1565, 2022. DOI <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>

VEENKER, S. et al. Organisational conditions for corporate entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship**, v. 17, p. 49-58, 2008. DOI <https://doi.org/10.1177/097135570701700104>

WOLCOTT, R. C.; LIPPITZ, M. J. The four models of corporate entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 75-82, 2007.

WUNDERER, R. Employees as co-intrapreneurs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. 193-211, 2001. DOI <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005676>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A. Environment and corporate entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 4, p. 319-340, 1993. DOI [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)