



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CAMILA DA SILVA PAULA

**A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

**João Pessoa
2022**

CAMILA DA SILVA PAULA

**A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira

**JOÃO PESSOA
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

P324i	Paula, Camila da Silva A importância do intraempreendedorismo para gestão de micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19 / Camila da Silva Paula. – 2022. 75 f. TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios – UAG, 2022. Orientadora: Prof ^ª Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira 1. Gestão da inovação. 2. Intraempreendedorismo. 3. Micro e pequenas empresas. 4. Pandemia – Covid-19 I. Título. CDU 005.342
-------	---



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER 1/2022 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de fevereiro de 2022.

CAMILA DA SILVA PAULA

Matrícula: 20162460004

**A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **10 de fevereiro de 2022** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 14 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria de Fátima Silva Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Cristiano Lourenço Elias (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 15/02/2022 19:43:50.
- Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 15/02/2022 14:51:30.
- Cristiano Lourenco Elias, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 15/02/2022 13:22:19.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 15/02/2022 12:14:58.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 14/02/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 263222

Código de Autenticação: 0f4427d2e0



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

A Deus, que me fortalece todos os dias.
Aos meus pais, que são minha fonte de amor, inspiração e apoio.
A minha irmã, que é minha melhor amiga e companheira.
Aos meus professores, os quais sempre lembrarei com muito carinho e gratidão.
Família: minha base, meu alicerce.

“Para a empresa excelente, a inovação é a única coisa permanente.”(Tom Peters)

RESUMO

No atual cenário econômico, marcado pela alta competitividade e pela crise causada pela pandemia da Covid-19 em diferentes contextos mundiais, as organizações têm buscado inovar e realizar mudanças a fim de se manterem competitivas no mercado e mitigar os efeitos negativos causados pela pandemia. Diante desse cenário desafiador, o intraempreendedorismo surge como uma prática viável e efetiva de inovação. Este trabalho tem como objetivo central identificar a importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19. Para tanto, foram desenvolvidos estudos de casos, de abordagem quali-quantitativa e de objetivo exploratório e descritivo. Foi utilizada uma amostragem não probabilística intencional, composta por 03 empresas distintas, lotadas na cidade de João Pessoa - PB. Os dados foram coletados através da aplicação de questionários, os quais foram respondidos por 02 grupos de respondentes, um composto pelos gestores e outro composto pelos colaboradores das organizações estudadas. A análise dos dados foi feita através de métodos de estatística descritiva e pelo cálculo do *Ranking Médio*. No que diz respeito ao perfil sociodemográfico dos gestores, foi constatado que eles são pessoas adultas, majoritariamente do sexo masculino e possuem tempo de serviço na empresa variando entre 1 a 5 anos, já os colaboradores, são pessoas jovens e adultas, predominantemente do sexo feminino e também possuem tempo de serviço nas empresas pesquisadas variando entre 1 a 5 anos. Em relação ao perfil das organizações, foi constatado que 02 são consideradas estabelecidas no mercado e foram herdadas pelos proprietários. Em se tratando da importância do intraempreendedorismo, os resultados apontaram que os gestores e os colaboradores consideram o intraempreendedorismo totalmente importante. Os resultados também demonstraram que foram feitas diversas ações intraempreendedoras durante o período pandêmico, das quais, destacaram-se as ações intraempreendedoras relacionadas ao aprimoramento e implementação de serviços online, ações de implementação de medidas de proteção contra a disseminação do coronavírus e ações visando a redução de custos. Tais ações promoveram mudanças significativas nestas empresas, principalmente, em relação ao atendimento e vendas online e nas rotinas de processos internos. Por fim, espera-se que o presente estudo possa contribuir em futuras pesquisas sobre este tema, bem como, para os micro e pequenos empresários que, por ventura, estejam buscando exemplos de outras empresas para auxiliá-los nas tomadas de decisões que possam minimizar os efeitos negativos causados pela pandemia da Covid-19 em seus estabelecimentos.

Palavras-chave: *Intraempreendedorismo. Inovação. Mudanças. Micro e pequenas empresas. Pandemia da Covid-19.*

ABSTRACT

In the current economic scenario, marked by high competitiveness and the crisis caused by the Covid-19 pandemic in different world contexts, organizations have sought to innovate and make changes to remain competitive in the market and mitigate the negative effects caused by the pandemic. Faced with this challenging scenario, intrapreneurship emerges as a viable and effective practice of innovation. The main objective of this work is to identify the importance of intrapreneurship to foster innovation practices in micro and small companies during the Covid-19 pandemic. To this end, case studies were developed, with a quali-quantitative approach and an exploratory and descriptive objective. An intentional non-probabilistic sampling was used, composed of 03 different companies, located in the city of João Pessoa - PB. Data were collected through the application of questionnaires, which were answered by 02 groups of respondents, one composed of managers and the other composed of employees of the organizations studied. Data analysis was performed using descriptive statistics methods and by calculating the Average Ranking. With regard to the sociodemographic profile of the managers, it was found that they are adults, mostly male and have been working in the company for between 1 and 5 years, while the employees are young and adult people, predominantly female. and also have service time in the surveyed companies ranging from 1 to 5 years. As for the profile of the organizations, it was found that 02 companies are considered established in the market and were inherited by the owners. When it comes to the importance of intrapreneurship, the results showed that managers and employees consider intrapreneurship a totally important tool. The results also showed that several intrapreneurial actions were carried out during the pandemic period, of which intrapreneurial actions related to the improvement and implementation of online services, actions to implement measures to protect against the spread of coronavirus and actions aimed at reducing costs. Such promotional actions are significant in these companies, mainly in relation to online service and sales and in the process routines. Finally, it is hoped that the present study can contribute to future research on this topic, as well as to micro and small entrepreneurs who, by chance, are looking for examples from other companies to assist them in making decisions that can minimize the effects. negative caused by the Covid-19 pandemic in their establishments.

Keywords: *Intrapreneurship. Innovation. Changes. Micro and small companies. Covid-19 pandemic.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Matriz de classificação de intraempreendimentos.....	18
FIGURA 2: Escala do grau de concordância.....	37
FIGURA 3: Escala do grau de importância.....	38
FIGURA 4: Escala do grau de frequência.....	38
FIGURA 5: Escala do grau de mudança.....	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo.....	17
QUADRO 2: Diferenças entre Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo.....	19
QUADRO 3: Cultura Organizacional Tradicional Vs Cultura Organizacional Intraempreendedora.....	21
QUADRO 4: Tipos de inovação.....	23
QUADRO 5: Competências Intraempreendedoras.....	25
QUADRO 6: Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes.....	26
QUADRO 7: Classificação de empresas pelo porte.....	29
QUADRO 8: Classificação de empresas pelo número de empregados.....	29
QUADRO 9: Detalhamento da amostra da pesquisa.....	35
QUADRO 10: Detalhamento do instrumento de pesquisa - questionário dos gestores.....	36
QUADRO 11: Detalhamento do instrumento de pesquisa - questionário dos colaboradores.....	36
QUADRO 12: Escala Likert - categorias de respostas.....	38
QUADRO 13: Cálculo do Ranking Médio.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Importância do Intraempreendedorismo - Percepção dos Gestores.....	44
GRÁFICO 2: Importância do Intraempreendedorismo - Percepção dos Colaboradores.....	46
GRÁFICO 3: Importância do Intraempreendedorismo - comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores.....	48
GRÁFICO 4: Ações intraempreendedoras relacionadas aos produtos da organização (gestores).....	50

GRÁFICO 5: Ações intraempreendedoras relacionadas aos produtos da organização (colaboradores).....	50
GRÁFICO 6: Ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização (gestores).....	51
GRÁFICO 7: Ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização (colaboradores).....	52
GRÁFICO 8: Ações intraempreendedoras relacionadas aos processos internos da organização (gestores).....	53
GRÁFICO 9: Ações intraempreendedoras relacionadas aos processos internos da organização (colaboradores).....	54
GRÁFICO 10: Ações intraempreendedoras - comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores.....	56
GRÁFICO 11: Principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras segundo os gestores da organização.....	57
GRÁFICO 12: Principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras segundo os colaboradores da organização.....	58
GRÁFICO 13: Mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras - comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores.....	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Perfil Sociodemográfico dos colaboradores das empresas.....	41
TABELA 2: Perfil da organização.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID:	<i>Corona Virus Disease</i>
GEM:	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
TTE:	Taxa de Empreendedorismo Total
TEE:	Taxa de Empreendedores Estabelecidos
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
DIEESE:	Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos
ME:	Microempresas
MEI:	Microempreendedor Individual
MPEs:	Micro e Pequenas Empresas
EPP:	Empresa de Pequeno Porte
RM:	<i>Ranking Médio</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	O INTRAEMPREENDEDORISMO.....	16
2.1.1	Cultura Intraempreendedora.....	20
2.1.2	Intraempreendedorismo e inovação.....	22
2.2	O INTRAEMPREENDEDOR.....	24
2.3	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ARMARINHOS E AVIAMENTOS.....	28
2.4	PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS EFEITOS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....	30
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	33
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	33
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
4	ANÁLISE DE DADOS	40
4.1	ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES DAS EMPRESAS.....	40
4.2	ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS COLABORADORES DAS EMPRESAS.....	40
4.3	ANÁLISE DO PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES.....	42
4.4	ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA OS GESTORES E COLABORADORES.....	44
4.5	ANÁLISE DAS PRINCIPAIS AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS REALIZADAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	49
4.5.1	Análise de dados - ações intraempreendedoras relacionadas aos produtos da organização.....	49
4.5.2	Análise de dados - ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização.....	51
4.5.3	Análise de dados - ações intraempreendedoras relacionadas aos processos internos da organização.....	53
4.6	ANÁLISE DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS CAUSADAS PELAS AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DOS GESTORES.....	69
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES.....	73

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo contribui com mudanças significativas na humanidade há séculos, afinal, empreender está diretamente associado à inovação. Para Baggio e Baggio (2014) o empreendedorismo é responsável pelo desenvolvimento econômico e, sem ele, este desenvolvimento não existiria. Diante disso, é possível afirmar que o empreendedorismo é um dos principais propulsores de riquezas de uma nação, pois, através dele, gera-se emprego, crescimento econômico e renda.

No Brasil, o termo empreendedorismo ganhou notoriedade nos anos 90 e, atualmente, segundo os dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2019, o Brasil atingiu a sua 2ª maior Taxa de Empreendedorismo Total (TTE= 38,7% da população adulta). Isso significa dizer que 38,7% da população adulta estava envolvida de alguma forma com a atividade empreendedora. Além disso, o estudo do GEM (2019) constou que, dentre os 50 países participantes da pesquisa, o Brasil apresenta a 2ª maior Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE= 16,2%).

A taxa de empreendedores estabelecidos refere-se à “indivíduos que administram e são proprietários de um negócio consolidado, pelo fato desse empreendimento ter pago aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra forma, por um período superior a 42 meses” (GEM, 2019, p.28).

Contudo, o fato de ser considerado um empreendedor estabelecido não extingue a importância de se realizar ações que promovam mudanças necessárias em empresas já estabelecidas no mercado, mudanças estas, advindas do intraempreendedorismo, que são fundamentais para que as organizações pratiquem a inovação, fator-chave para o sucesso do negócio. Diante do exposto, o intraempreendedorismo torna-se importante para promover ações inovadoras nas organizações, haja vista que, a prática do intraempreendedorismo é vital para que o empreendimento mantenha-se competitivo e lucrativo (DORNELAS, 2008).

Dornelas (2008), define o intraempreendedorismo como identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio, que demandam mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa, conduzem para a criação de novas competências empresariais que resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, visando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, colaboradores e clientes. Além

disso, o intraempreendedorismo pode ser definido como um processo que instiga a renovação ou inovação dentro de uma organização existente, através de ações realizadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos associados à organização (DORNELAS, 2008).

O intraempreendedorismo é importante para qualquer empresa, independentemente do porte da organização, pois, ações intraempreendedoras auxiliam no crescimento e na alta performance da empresa, tendo em vista que, através do intraempreendedorismo, a gestão passa a se posicionar estrategicamente perante as ameaças (ambiente externo) e pontos fracos (ambiente interno) identificadas, proporcionando inovação, diminuição de custos, ganho de produtividade, competitividade, lucratividade e entre outros (COELHO, 2010).

Atualmente, o mundo enfrenta os desafios impostos pela pandemia da Covid-19, pandemia esta, ainda em curso. Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) afirmam que a Covid-19 está causando impactos em diferentes contextos mundiais, tais como, na economia, na saúde, no comércio, na sociedade, nos serviços e, conseqüentemente, nos empreendedores e seus empreendimentos. Diante deste cenário, ressalta-se a necessidade e a importância da realização de ações intraempreendedoras, visando a inovação e a execução de mudanças necessárias em organizações já estabelecidas no mercado, a fim de minimizar os impactos negativos causados pela pandemia.

Nesse sentido, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **Qual a importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas do setor de armarinhos e aviamentos durante a pandemia da Covid-19?**

Diante disso, é relevante que seja identificada a importância do intraempreendedorismo para o segmento escolhido como fonte de estudo, visando analisar a percepção dos gestores e colaboradores destas empresas em relação ao intraempreendedorismo, identificar as ações intraempreendedoras praticadas durante a pandemia da Covid-19 e verificar as principais mudanças causadas por estas ações. A pesquisa será relevante para os empreendedores de modo geral, tendo em vista que, o intraempreendedorismo é importante para manter o empreendimento competitivo e lucrativo, proporcionando inovação para o negócio, inovação esta, fundamental para empreendimento, principalmente, diante do atual cenário imposto pela pandemia da Covid-19.

O interesse em estudar o tema surgiu através dos conhecimentos adquiridos na disciplina Formação de Empreendedores, cursada no 7º período do curso de Administração, que abordou as diversas formas de empreendedorismo, dentre elas, o intraempreendedorismo. Tais conhecimentos aliados as observações acerca das ações inovadoras executadas por micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19, mais especificamente, empreendedores da área de armarinhos e lojas de aviamentos, despertou o interesse em estudar a importância do intraempreendedorismo para os empreendedores deste setor, haja vista que, ações inovadoras eram praticadas com pouca frequência por gestores e colaboradores desse segmento nos períodos que antecederam a pandemia da Covid-19.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas do setor de armarinhos e aviamentos durante a pandemia da Covid-19.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar os principais pressupostos teóricos acerca do tema escolhido;
- Analisar a percepção dos gestores e colaboradores acerca da importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19;
- Identificar as principais ações intraempreendedoras praticadas pelos gestores e colaboradores de armarinhos e lojas de aviamentos durante a pandemia da Covid-19;
- Verificar as principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras realizadas por estes gestores e colaboradores durante a pandemia da Covid-19.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se o embasamento teórico que referencia este trabalho, sendo subdividido em temáticas abordando: conceito de intraempreendedorismo, cultura intraempreendedora, a relação entre intraempreendedorismo e inovação, perfil intraempreendedor, a pandemia da Covid-19 no Brasil e na Paraíba e as principais características de empresas de armários e aviamentos.

2.1 O INTRAEMPREENDEDORISMO

O conceito de intraempreendedorismo foi apresentado na década de 80 por Gifford Pinchot, através da publicação de seu livro intitulado *intrapreneuring*. Nesta obra, Pinchot apresentava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes, destacando o papel do intraempreendedor como principal fonte de inovação e desenvolvimento organizacional (DORNELAS, 2020).

Segundo Paula e Almeida (2008) as empresas estão em uma constante busca por inovação, visando impulsionar os seus negócios e obter vantagem competitiva em relação às demais organizações. Essa busca por inovação promove o surgimento de um novo modelo de organização, a organização empreendedora, que incentiva o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Zahra (1996, *apud* HASHIMOTO, 2009, p.104) diz que:

O intraempreendedorismo compreende duas dimensões: a inovação e criação de negócios e a renovação estratégica, sendo que a criação de negócios representa o compromisso da empresa na manutenção da inovação, criando novos mercados ou expandindo os já existentes, enquanto a renovação estratégica representa a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou sua abordagem competitiva.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o intraempreendedorismo é um meio de estimular, e posteriormente, desfrutar de ideias advindas dos colaboradores de uma empresa que acreditam que as coisas podem ser feitas de um modo diferente e melhor. Além disso, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) afirmam que os colaboradores são peças fundamentais para o sucesso das ações intraempreendedoras.

De acordo com Dornelas (2020), o intraempreendedorismo pode estar ligado a diferentes perspectivas da natureza do termo empreendedorismo. Segundo o autor, o termo empreendedorismo apresenta sete perspectivas, conforme mostra o quadro 1.

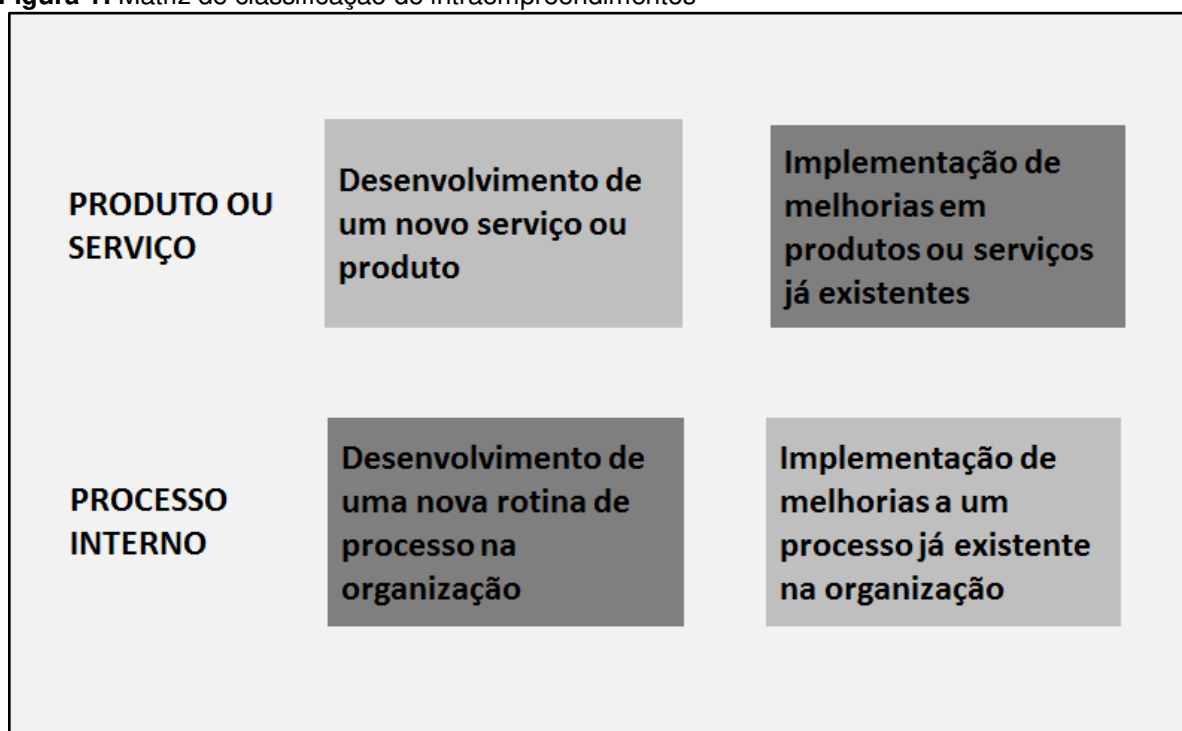
Quadro 1: Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo

Perspectivas	Descrição
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, da adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, das abordagens e de habilidades que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte: Dornelas, 2020, p. 37.

Considerando-se as perspectivas apresentadas no quadro 1, Dornelas (2020) afirma que o intraempreendedorismo pode ser praticado em qualquer organização que apresente uma dessas sete perspectivas, independentemente se esta organização já existe ou está em fase de criação, bem como de seu porte, forma como está estruturada e mercados em que atua. Diante de todo exposto, nota-se que o intraempreendedorismo visa promover as mudanças necessárias nas organizações para que o empreendimento mantenha-se lucrativo e competitivo.

Hashimoto (2013) define intraempreendedorismo como qualquer iniciativa própria advinda de um colaborador que promova mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista. Além disso, as iniciativas empreendedoras podem ser classificadas conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Matriz de classificação de intraempreendimentos

Fonte: Hashimoto, 2013, p. 13.

Dentre as iniciativas intraempreendedoras apresentadas na figura 1, o desenvolvimento de um novo produto ou serviço é pouco realizado, pois esta iniciativa demanda maior investimento e os riscos provenientes da incerteza do desenvolvimento de um novo produto ou serviço é totalmente novo. Diante disso, iniciativas que geram melhorias em produtos e serviços já existentes e iniciativas que promovam melhorias no desempenho da organização são mais acessíveis, comprováveis, factíveis, seguras e simples. Elas envolvem menos riscos, recursos e tempo, além de auxiliarem na redução de custos e no aumento da eficiência interna dos processos (HASHIMOTO, 2013).

Normalmente, alguns autores utilizam o termo empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo como sinônimos, entretanto, a relação existente entre os dois termos é bastante controversa na literatura sobre o assunto. Para Emmendoerf, Valadares e Hashimoto (2010), os termos empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo possuem significados diferentes. Para esses autores, a diferença entre os termos está relacionada na forma de atuação dos indivíduos. No intraempreendedorismo, o indivíduo atua em processos e procedimentos que promovem inovação dentro da própria organização, além disso, o intraempreendedor pode ser qualquer indivíduo organizacional não importando sua posição hierárquica.

Já o empreendedorismo corporativo, trata-se de um indivíduo que atua em procedimentos e processos que envolvem questões mercadológicas, tais como: lançamentos de novos produtos, decisões sobre fusões e aquisições, novos negócios para a organização, reestruturação organizacional, busca de novas parcerias ou revisão das parcerias existentes. Com base nesse pensamento, o quadro 2 apresenta de forma mais detalhada essas diferenças:

Quadro 2: Diferenças entre Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo

Empreendedorismo Corporativo	Intraempreendedorismo
Iniciativas surgem da alta administração.	Iniciativas surgem do funcionário de nível intermediário ou operacional.
O horizonte da inovação está direcionada a gestão e criação de novos negócios.	O horizonte da inovação está direcionada a produtos, processos e procedimentos internos.
Projetos relacionados com o negócio (o interesse está nas relações interorganizacionais).	Projetos abrangem qualquer área da organização (o interesse está nas relações intraorganizacionais).
Foca a estratégia corporativa (ambiente externo).	Foca o comportamento do colaborador e a cultura corporativa (ambiente interno).
Projetos são liderados pela alta administração.	Projetos são liderados por membros de qualquer nível hierárquico.
Riscos relacionados com o mercado.	Riscos primordialmente internos à organização.
Projetos de alta complexidade.	Projetos de baixa complexidade.

Fonte: Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto, 2010, p. 149.

Diante das diferenças apresentadas no quadro 2, o presente trabalho aborda a visão do intraempreendedorismo, que consiste na realização de mudanças e inovações em processos e procedimentos dentro de organizações existentes, tendo em vista que, esta visão, é mais compatível com as organizações objetos desse estudo, que são do tipo micro e pequenas empresas.

Manter ou instigar o espírito empreendedor em uma organização já estabelecida é importante para que a empresa consiga crescer e inovar. Para Hashimoto (2013) as organizações atuais estão despertando para a importância do empreendedorismo e sua correlação com as estratégias organizacionais, pois, perceberam que empreender é importante em todos os estágios do ciclo de vida da organização, ou seja, da fundação à sobrevivência a longo prazo para que o empreendimento não envelheça e decline. Diante disso, o intraempreendedorismo

torna-se um fator chave para o sucesso do negócio, pois promove mudança, inovação, vantagem competitiva e crescimento organizacional.

2.1.1 Cultura Intraempreendedora

Intraempreender não é uma tarefa fácil, afinal, a ideia do intraempreendedorismo está intimamente ligada a mudança e a inovação e, para que de fato, as organizações pratiquem o intraempreendedorismo, as empresas precisam adotar uma cultura intraempreendedora. A cultura intraempreendedora exige que os executivos sejam receptivos à inovação e à mudança, vislumbrando ambas como uma oportunidade e não como uma ameaça. Desta forma, os colaboradores intraempreendedores integrarão um ambiente organizacional que promove a inovação contínua através das pessoas, estimulando o trabalho e o envolvimento destas pessoas com a organização (CORT et al., 2010).

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) afirmam que para que o intraempreendedorismo seja praticado, os indivíduos que compõem a organização necessitam de liberdade de expressão e liberdade para atuarem em seu ambiente de trabalho, pois, sem isso, a frustração pode tornar o colaborador menos produtivo ou mesmo fazê-lo deixar a organização para buscar auto realização em outro lugar.

Dornelas (2020) diz que a cultura empreendedora, análoga à cultura intraempreendedora, é de suma importância para qualquer organização, pois ela viabiliza a inovação, a busca e identificação de oportunidades, o trabalho criativo, a integração e organização do trabalho e dos processos empresariais, a eliminação de barreiras internas de comunicação e entre outros benefícios. Para que todos os benefícios supracitados sejam alcançados, a cultura empreendedora deve estar presente em todos os níveis organizacionais, além disso, os colaboradores devem se sentir motivados para agirem de forma empreendedora, sendo recompensados por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos e a possibilidade de fracassar.

A cultura intraempreendedora exige uma orientação diferente em relação à administração de uma empresa de cultura tradicional. O quadro 3 propõe uma observação comparativa entre ambas as culturas.

Quadro 3: Cultura Organizacional Tradicional Vs Cultura Organizacional Intraempreendedora

Dimensão Conceitual	Cultura Organizacional Tradicional	Cultura Organizacional Intraempreendedora
Orientação estratégica	Orientado por recursos controlados.	Orientado pela percepção da oportunidade.
Comprometimento com a oportunidade	Evolucionário, de longa duração.	Revolucionário, de curta duração.
Comprometimento de recursos	Um único estágio com comprometimento total depois da decisão.	Vários estágios com mínima exposição.
Controle de recursos	Posse ou emprego de recursos necessários.	Uso episódico ou aluguel dos recursos necessários.
Estrutura administrativa	Hierarquia.	Simple, com várias redes informais.
Filosofia de recompensas	Baseado na responsabilidade e no tempo de casa.	Baseado na criação de valor.
Orientação para o crescimento	Seguro, lento e firme.	Crescimento rápido é a prioridade máxima; risco aceito para atingir o crescimento.
Cultura empreendedora	Pesquisa de oportunidades restrita pelos recursos controlados; fracasso punido.	Promoção de ampla pesquisa de oportunidades.

Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd, 2014.

Diante das diversas diferenças existentes entre a cultura organizacional tradicional e a cultura organizacional intraempreendedora observadas no quadro 3, destaca-se a dimensão conceitual que trata da cultura empreendedora, que demonstra a importância da pesquisa e da busca incessante por novas oportunidades de empreender dentro de uma organização. Reconhecer oportunidades, valorizá-las e incentivar a ampla pesquisa, faz parte da cultura intraempreendedora, pois, sem isso, não é possível praticar o intraempreendedorismo.

Segundo McCrimmon (1995, *apud* FESTA, 2015) uma empresa que deseja promover o intraempreendedorismo deve focar no desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê suporte às ações intraempreendedoras, bem como, incentivar e apoiar adequadamente essas ações, com isso, os colaboradores intraempreendedores surgirão naturalmente e auxiliarão no desenvolvimento da organização através da prática da inovação.

2.1.2 Intraempreendedorismo e inovação

O intraempreendedorismo fomenta a prática da inovação dentro das organizações, a inovação por sua vez, é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Drucker (1986) afirma que empresas que não inovam inevitavelmente envelhecem e declinam. Bessant e Tidd (2019) declaram que empresas que não mudam o que oferecem ao mundo (bens e serviços) correm o risco de serem superadas por outras que a façam. Para esses autores, a inovação é uma questão de sobrevivência, pois, empresas que sobrevivem ao mercado atual demonstram capacidade de realizar mudanças contínuas.

Nesse sentido, o intraempreendedorismo viabiliza a prática da inovação, afinal, o intraempreendedorismo auxilia no desenvolvimento e identificação de oportunidades que corroboram para criação de valor por meio da inovação. Intraempreender e inovar são termos bastante relacionados, ambos desempenham um papel importante nas organizações, organizações estas, inseridas em um ambiente que muda constantemente e que demanda adaptações que promovam vantagens competitivas sustentáveis e renováveis (MIGUEZ; LEZANA, 2017).

A inovação está associada ao sucesso a longo prazo de uma organização. Em termos empresariais, inovar pode ser definido como fazer algo novo para a organização (BESSANT; TIDD, 2019; MAÇÃES, 2017; TARJA, 2019). Segundo Maçães (2017), a inovação permite explorar e desenvolver novos produtos, novos serviços ou novas tecnologias. Para o autor, a inovação pode ser de dois tipos: (a) inovação radical, que se caracteriza por mudanças radicais que tornam as tecnologias anteriores obsoletas e resultam na produção de novos bens ou novos serviços; (b) inovação incremental, que consiste na implementação de melhorias as tecnologias existentes que promovem aumento da qualidade e funcionalidade dos produtos existentes.

Para Tarja (2019, p.88), a inovação requer “mente aberta, pensamento flexível, liberdade para que as pessoas criem e imaginem novas maneiras de fazer, com ampla visão do que pode ser realizado”. Além disso, a inovação é classificada conforme seus tipos, podendo ser em função das áreas de negócios impactadas, pelo grau de

impacto provocado ou pelo grau de controle das empresas, conforme mostra o quadro 4:

Quadro 4: Tipos de inovação

TIPOS DE INOVAÇÃO	
QUANTO ÀS ÁREAS DE NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológica: promove mudanças e alterações no produto ou no processo produtivo; • Não tecnológica: promove mudanças no modelo de gestão do negócio, afetando, inclusive, suas estratégias de marketing.
QUANTO AO GRAU DE IMPACTO PROVOCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações incrementais: são relativas às melhorias contínuas, muito comuns nas empresas mediante a incorporação das técnicas e ferramentas dos sistemas de gestão de qualidade. • Inovações radicais: alteram muito o modo como realizamos determinadas ações; são as inovações de alto impacto, que mudam o modo como as pessoas vivem ou percebem determinado segmento. • Inovações ortogonais: ocorrem sobre produtos já existentes, porém modificando o seu modo de utilização.
QUANTO AO GRAU DE CONTROLE DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Fechadas: as empresas que trabalham com esse foco acreditam que as melhores pessoas trabalham para elas e que todo o processo de inovação deve ser desenvolvido internamente. Acreditam que, se conduzirem tal processo, o sucesso empresarial será obtido, evitando que a concorrência coloque em prática novas ideias. • Abertas: são aquelas que trabalham com as melhores pessoas e modelos de pesquisas, mesmo que não sejam da própria empresa. Também acreditam que podem se beneficiar das pesquisas realizadas por outras empresas, podendo, inclusive, comprar a propriedade intelectual de outros.

Fonte: Adaptado de Tarja, 2019.

Já o Manual de Oslo (1997) afirma que a inovação pode ocorrer de quatro tipos: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. A inovação de produto trata-se da introdução de novos produtos ou serviços no mercado, bem como, promoção de melhorias em produtos/serviços existentes na organização. A inovação de processo refere-se a mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição da organização. A inovação de marketing caracteriza-se pelo fato de estar orientada aos consumidores e aos mercados, visando incrementar as vendas e a fatia de mercado, além disso, esta inovação permite a “implementação de novos métodos de marketing, incluindo

mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços” (MANUAL DE OSLO, 1997, p.23). E por fim, a inovação organizacional, que trata-se da implementação de novos métodos organizacionais, tais como, mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (MANUAL DE OSLO, 1997).

Segundo Bessant e Tidd (2019) a inovação pode assumir muitas formas, entretanto, eles consideram que a inovação ocorre de quatro formas, são elas: inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigmas. Neste estudo, abordamos a inovação conforme a classificação apresentada por Bessant e Tidd (2019).

A inovação de produto trata-se de mudanças em coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece. A inovação de processo caracteriza-se por mudanças nas formas como produtos/serviços são criados e disponibilizados. A inovação de posição refere-se a mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. E por fim, a inovação de paradigmas, que trata-se de mudanças em modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, ou seja, é um tipo de inovação que reestrutura a forma como vemos algo.

Diante dos diversos tipos de inovação apresentadas, é notório o quanto o intraempreendedorismo relaciona-se com a inovação, haja vista que, as condutas intraempreendedoras estimulam ações inovadoras.

2.2 O INTRAEMPREENDEDOR

A postura empreendedora dentro das organizações é fundamental para o desenvolvimento e melhoria contínua da empresa. Sem essa postura, os negócios tendem ao comodismo, causando redução na participação de mercado ou até mesmo, o declínio do empreendimento. Diante disso, o intraempreendedorismo exerce um papel fundamental para minimizar riscos que corroboram para o declínio organizacional, entretanto, o intraempreendedorismo só ocorre por causa do comportamento empreendedor dos colaboradores da empresa, denominados por muitos estudiosos da área como intraempreendedores.

Mações (2017) define os intraempreendedores como indivíduos que desenvolvem projetos dentro das próprias organizações onde trabalham. Tarja (2019) descreve os intraempreendedores como pessoas que possuem características empreendedoras, tais como, ousadia, iniciativa, perseverança, energia positiva, determinação, responsabilidade e conhecimento, levando adiante o empreendimento e promovendo o desenvolvimento contínuo e melhorias para a empresa onde atuam.

Hashimoto (2013, p.20) afirma que o intraempreendedor é “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. Além disso, o autor diz que “o intraempreendedor existe e sempre existirá em qualquer organização, independentemente da cultura organizacional favorecer ou não o surgimento deles” (HASHIMOTO, 2013, p.20). Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), os intraempreendedores possuem características muito valorizadas pelos executivos, tais como: visão mais ampla de suas funções, opinam ativamente nas estratégias corporativas, visão mais ampla de mercado, melhoraram suas relações interpessoais, aprendem a fazer muito com pouco, são mais proativos, multifuncionais, navegam com facilidade por todas as áreas da empresa e tornam-se grandes líderes.

Nas organizações, o intraempreendedor é mais do que criativo. Ele promove relações, supera dificuldades e não mede esforços para traduzir uma ideia em ação. Para Dornelas (2020), os intraempreendedores são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem, agindo de forma empreendedora, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades de negócio para a corporação, são criativos e exímios trabalhadores em equipe. Nesse sentido, Herron (1993, *apud* HASHIMOTO, 2013, p.20) relaciona as competências intraempreendedoras de acordo com a área de atuação do colaborador, conforme pode se verificar no quadro 5:

Quadro 5: Competências Intraempreendedoras

ÁREA	DESCRIÇÃO
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo.
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças.

Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados.
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão.
Administrativa	Habilidades de planejamento e organização de atividades.
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades.

Fonte: Herron (1993, *apud* HASHIMOTO, 2013, p.20)

Considerando-se as competências intraempreendedoras apresentadas no quadro 5, entende-se o motivo pelo qual os intraempreendedores são tão importantes para as organizações, pois, colaboradores com este perfil são capazes de cultivar projetos que trarão retorno em médio ou longo prazo para a organização. Nesse sentido, Hashimoto (2013) ressalta que existem diferenças importantes entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes. O quadro 6 abaixo detalha essas diferenças:

Quadro 6: Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes

CRITÉRIO	EMPREENDEADOR	INTRAEMPREENDEADOR	GERENTE
Motivação	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Independência motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder não motiva muito.	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Sentimento de realização motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder motiva um pouco.	É medido por suas deficiências. Dinheiro e poder motivam.
Contexto	É independente de uma corporação. Desenvolve uma cultura corporativa. Maior flexibilidade para mudanças culturais. Não possui regras e procedimentos. Pode conceber seu negócio sem qualquer influência externa. Precisa montar a infraestrutura necessária.	Opera dentro de uma corporação. Já atua dentro de uma cultura corporativa. Menor flexibilidade para mudanças culturais. Opera dentro de regras e procedimentos preestabelecidos. Os negócios gerados devem estar alinhados com a missão e objetivos da organização. Já conta com a infraestrutura existente ou, ao menos, com parte dela.	Opera dentro de uma corporação. Já atua dentro de uma cultura corporativa. Menor flexibilidade para mudanças culturais. Age de acordo com as regras do sistema. Nem sempre conhece o negócio da empresa. Só conta com a infraestrutura existente.
Sonho	Acredita que pode realizar seus sonhos.	Acredita que pode realizar seus sonhos. Vende seus	Seus sonhos pessoais estão

	Vende seus sonhos no ambiente externo. Tem mais flexibilidade para vender suas ideias. Segue uma visão própria, particular.	sonhos no ambiente interno e externo. Precisa vender sua ideia primeiro ao chefe. Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.	desconectados das atribuições corporativas
Risco	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Assume o risco financeiro. Fracasso significa falência. Sabe mensurar riscos.	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Corporação assume o risco financeiro. Fracasso não é fatal. Extrapola funções e tarefas do cargo.	Evita riscos. Gerencia recursos existentes. Não existe risco. Fracasso é fatal. Mantém-se dentro dos limites do cargo e da função.
Inovação	Impulsiona a inovação. Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou maximiza a aplicação de recursos para criar valor.	Impulsiona a inovação. Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos para criar valor.	Não estimula a inovação. Gerencia atividades mais focadas em planejamento do que em inovação.
Atenção e ação	Põe “a mão na massa”. Sabe usar a intuição. Não necessariamente conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Põe “a mão na massa”. Sabe usar a intuição. Conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Não “põe a mão na massa”. É racional e metódico. Não tolera incerteza e ambiguidade. É orientado para o passado.
Liderança	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e investidores. Comunica sua visão de forma clara e realista. Exerce gerenciamento compartilhado.	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e investidores para seu empreendimento. Comunica sua visão de forma clara e realista. É autogerenciado.	É chefe. Só se relaciona com quem precisa. Diz às pessoas o que fazer. É conduzido por seus superiores.
Fracasso	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas.	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas. Oculta projetos fracassados devidos a sua exposição pública.	Teme e fica paralisado. Erros e fracassos podem marcar seu dossiê. Só se interessa pelo que tem relevância. Receia que as falhas sejam descobertas.
Relacionamentos	Faz transações e acordos com capitalistas de risco. Agrada a si mesmo, aos clientes e a possíveis investidores. Insere-se em redes empreendedoras. É um negociador.	Faz transações dentro da organização. Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores. Insere-se em redes intraempreendedoras. É um negociador interno.	Faz transações para cumprir metas impostas. Agrada à chefia. Não amplia redes. Não é negociador.

Atrativos	É o próprio patrão. Foge das indecisões. Enfrenta menos burocracia. Maior chance de liberdade e riqueza. Não existem limites ao seu crescimento. Pode tomar decisões sozinho.	Recebe informações exclusivas. Possui planos e previsões de mercado, poder de marketing, base tecnológica e espaço físico disponível. Lida com pessoas diferentes.	Recebe informações exclusivas. Poder está relacionado à posição hierárquica. Possui infraestrutura financeira e tecnológica. Goza de benefícios por se adequar ao sistema.
------------------	---	--	--

Fonte: Hashimoto, 2013, p. 21.

Conhecer essas diferenças é importante para a identificação dos intraempreendedores nas organizações. Esses colaboradores possuem habilidades e competências valiosas que ajudam o empreendimento a crescer, se desenvolver e se manter competitivo. Diante disso, nota-se que ser empreendedor não significa somente estar à frente de um empreendimento novo, mas também estar presente em organizações liderando projetos capazes de intensificar e inovar os negócios (PINCHOT, 1987 *apud* NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011).

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ARMARINHOS E AVIAMENTOS

De acordo com o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos (DIEESE), as micro e pequenas empresas são de extrema importância para a estrutura econômica brasileira e para o emprego no país. Segundo o Anuário, em 2018, 99% dos estabelecimentos pertenciam ao grupo das MPEs (Micro e Pequenas Empresas), além disso, essas empresas foram responsáveis por mais da metade dos empregos no setor privado formal (54,2%) e pelo pagamento (44,4%) da massa dos salários no país (SEBRAE; DIEESE, 2020).

As definições de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) estão estipuladas na Lei Complementar nº 123, Art. 3º, incisos I e II de 14 de dezembro de 2006. De acordo com esta Lei, enquadram-se como microempresas, empreendimentos cuja receita bruta anual é igual ou inferior a R \$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). No que concerne as empresas de pequeno porte, ainda de acordo com a Lei Complementar nº 123, são consideradas EPPs, empreendimentos cuja receita bruta anual é superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e

sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Em julho de 2009, entrou em vigor a Lei Complementar nº128, de 19 de dezembro de 2008, que dispõe sobre a figura do microempreendedor individual (MEI). De acordo com esta Lei, enquadram-se como microempreendedor individual, empreendimentos cuja receita bruta anual é igual ou inferior a R \$81.000,00 (oitenta e um mil reais). Segundo Lemes Júnior e Pisa (2019), os critérios adotados para classificar uma empresa podem variar bastante, dentre eles, destacam-se: classificação pelo porte, que é determinado em função do faturamento bruto anual (matriz e filiais quando for o caso) e classificação pelo número de empregados. Os quadros 7 e 8 abaixo, apresentam a classificação de empresas pelo porte e pelo número de empregados respectivamente:

Quadro 7: Classificação de empresas pelo porte

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESA PELO PORTE	
Classificação	Simplex Nacional / Faturamento Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R \$81 mil.
Microempresa (ME)	Até R \$360 mil.
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Maior que R \$360 mil e menor ou igual a R \$4,8 milhões.

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Lei Complementar nº 123/2006 e Lei Complementar nº 155/2016.

Quadro 8: Classificação de empresas pelo número de empregados

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESA PELO NÚMERO DE EMPREGADOS		
Classificação	Indústria e Construção	Agropecuária, Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas.	Até 9 pessoas ocupadas.
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas.	De 10 a 49 pessoas ocupadas.
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas.	De 50 a 99 pessoas ocupadas.
Grande empresa	500 ou mais pessoas ocupadas.	100 pessoas ocupadas ou mais.

Fonte: Adaptado de SEBRAE e DIEESE, 2020.

Considerando as classificações de empresas apresentadas pelos quadros 7 e 8, neste estudo, para classificar as empresas, foi utilizada as 02 perspectivas principais de classificação, a classificação pelo número de empregados e a classificação pelo porte da organização.

Diante de todo exposto, é notória a relevância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, tendo em vista que, 99% dos estabelecimentos brasileiros correspondem a micro e pequenas empresas (SEBRAE; DIEESE, 2020). Nesse sentido, os armarinhos e lojas de aviamentos, que correspondem ao setor de comércio, enquadram-se em sua totalidade, como micro e pequenas empresas. Segundo SEBRAE (2006), os armarinhos e lojas de aviamentos podem ser caracterizados por comércios que vendem objetos utilizados nas atividades de costura e artesanato em geral. Além disso, vendem itens que são usados para costura de roupas e customizações em geral e, normalmente, estão localizados em bairros ou em centros das cidades de forma a atender as possíveis necessidades dos consumidores locais.

Os armarinhos e lojas de aviamentos tem como público alvo os artesãos, sendo o setor de artesanato uma oportunidade para esses estabelecimentos. Segundo SEBRAE (2006), lojas de aviamentos podem ser caracterizadas como armarinhos, pois vendem produtos relacionados com o artesanato, costura, crochê e entre outros. Esses estabelecimentos podem ofertar mais de 25 mil produtos, tais como: “linhas, agulhas, bordados, fitas, fechos de roupa, linhas de crochê, linhas para bordado, botões, papéis para presente, envelopes, tecidos, laços, fitas, papéis e miudezas em geral” (SEBRAE, 2006, p.1).

2.4 PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS EFEITOS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

A Pandemia da Covid-19 tem causado impactos negativos em todos os segmentos empresariais. Nesse sentido, o cenário atual imposto pela pandemia da Covid-19 tem gerado grandes desafios para os empreendedores em geral, entretanto, para os micro e pequenos empresários, esses desafios tornam-se ainda mais difíceis de serem superados.

Desde o início da pandemia no Brasil, o SEBRAE em parceria com a FGV Projetos tem realizado pesquisas com o intuito de identificar os impactos da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios. De acordo com o SEBRAE (2020), a pandemia de coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total, além disso, essas empresas precisaram se adaptar para manter a saúde financeira.

Segundo o SEBRAE (2020), os pequenos empreendedores estão em constante evolução para minimizar os efeitos negativos da pandemia. Dentre as diversas medidas realizadas para mitigar esses efeitos, foi constatado através de estudos que entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% passaram a realizar apenas entregas via atendimento online. Outros 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto. Além disso, 15,3% dos pequenos negócios implementaram um rodízio de funcionários e 5,9% de pequenas empresas implementaram um sistema de drive thru (SEBRAE, 2020).

Segundo Ribeiro (2020), através da pesquisa supracitada, é possível constatar que mais empresas estão vendendo por intermédio das redes sociais. Diante disso, os pequenos negócios estão passando por um amplo processo de readaptação através da adoção das redes sociais para realização de vendas de bens e serviços. Outro ponto importante, são os efeitos da pandemia nas vendas das micro e pequenas empresas. Segundo o SEBRAE (2020), 81% das microempresas e empresas de pequeno porte declararam que o faturamento mensal caiu, com relação a um mês normal, operando em média com um faturamento 50% menor do que o período pré-crise. Apesar deste cenário, algumas medidas foram importantes para tentar minimizar os impactos negativos da pandemia nas vendas, dentre elas, destacam-se: o auxílio emergencial, a reabertura de negócios em diversos municípios e a adaptação de empresas e consumidores a esse “novo normal”.

No que concerne a adaptação de empresas ao “novo normal”, é importante destacar que 7% das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa elaborada pelo SEBRAE em parceria com a FGV projetos, registraram aumento de vendas mesmo diante deste cenário desafiador imposto pela pandemia da Covid-19. Segundo SEBRAE (2020), quando questionados quais foram as estratégias adotadas para a expansão das vendas, foi constatado que 34% passou a realizar vendas online, 23% passou a vender produtos e serviços essenciais, 20% passou a fazer delivery,

19% vendiam produtos e serviços favorecidos pela pandemia, 11% passou a vender diretamente para o cliente final, 10% mudou o modelo de negócio, 10% mudou a linha de produtos e serviços e 22% adotou outras medidas. Todas essas ações implementadas por esses microempreendedores se configuram em ações de inovação, pois tratam-se de práticas novas que antes não eram realizadas por esses empreendedores, tornando-se necessárias para a adaptação desses empreendimentos à nova realidade imposta pela crise provocada pela pandemia do Covid-19.

Diante do atual cenário, a importância da inovação ficou ainda mais evidente para os empreendedores de modo geral, entretanto, para os micro e pequenos empresários, a inovação tornou-se fundamental para mitigar os efeitos da pandemia nos negócios e para sobrevivência no atual mercado. Nesse sentido, nota-se o quanto a inserção digital foi importante para este segmento durante este período pandêmico, haja vista que, atualmente, quase 2/3 dos pequenos negócios vendem online, seja por redes sociais, site, marketplaces ou apps, sendo que 15% só passaram a vender por conta da pandemia (SEBRAE, 2020).

Muitas das ações inovadoras inseridas durante a pandemia da Covid-19 caracterizam-se como práticas intraempreendedoras, uma vez que, é possível identificar ações intraempreendedoras que proporcionaram melhorias em produtos e serviços já existentes, bem como, ações intraempreendedoras que promoveram melhorias em processos já existentes nas organizações e desenvolvimento de uma nova rotina de processos nos empreendimentos. Diante disso, as ações intraempreendedoras realizadas durante a pandemia da Covid-19 foram de suma importância para a sobrevivência das organizações neste período de crise, auxiliando na minimização dos efeitos devastadores causados pela pandemia.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que concerne aos aspectos metodológicos, o presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa de natureza aplicada, visto que, gerou conhecimentos destinados à solução do problema específico levantado neste trabalho, que buscou identificar a importância do intraempreendedorismo para as micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19 (ARAÚJO *et al.*, 2012, p.42).

Quanto à abordagem, o estudo caracteriza-se como quali-quantitativo, uma vez que o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por questões fechadas, incluindo variáveis quantitativas e qualitativas. No que concerne aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Segundo Gil (2002, p.54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ainda em relação aos aspectos metodológicos, o presente estudo pode ser classificado quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Araújo *et al.* (2012, p.42) a pesquisa exploratória “aprofunda o conhecimento em determinado tema, tornando-o explícito ou evidenciando novos campos de estudo.” Já a pesquisa descritiva “apresenta as características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelece relações entre variáveis” (ARAÚJO *et al.*, 2012, p.42).

E por fim, no que se refere ao método, a pesquisa caracteriza-se como indutiva. Segundo Araújo *et al.* (2012, p.44) o método indutivo é “baseado na experiência e nas observações de casos da realidade concreta. Neste caso, constrói-se generalizações que respondem ao problema de pesquisa.”

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo deste estudo foi constituído por micro e pequenas empresas do setor de armários e lojas de aviamentos que comercializam materiais de costura e artesanato em geral, lotados no estado da Paraíba na cidade de João Pessoa. Este universo é composto por aproximadamente 48 micro e pequenas empresas, segundo

pesquisa feita no Google Maps, entretanto, é importante ressaltar que nem todas as empresas encontram-se registradas no Google Maps, e conseqüentemente, não foram contempladas no universo que compõe este estudo. Além disso, escolheu-se o Google Maps como fonte de pesquisa para identificar o universo deste estudo, devido as dificuldades de se obter a lista com o registro desta população nos devidos órgãos competentes, dificuldades estas, agravadas com a situação pandêmica vivenciada no período de elaboração desta pesquisa. Apesar disso, o Google Maps possibilitou distinguir de maneira mais precisa, os armarinhos e lojas de aviamentos voltados para a venda de materiais de costura e artesanato em geral. Dentre o universo supracitado, buscou-se delimitar de forma não-probabilística e intencional a amostra deste estudo. Este tipo de amostra é caracterizada como amostra intencional que, segundo Araújo *et al.* (2012, p.45), trata-se de uma amostra que “reúne elementos que se relacionam intencionalmente e de acordo com características estabelecidas na pesquisa”. Diante disso, a amostra foi composta por 03 micro e pequenas empresas do setor supracitado que comercializam produtos voltados para costura e artesanato em geral, tais como: linhas, tecidos, agulhas, fitas, botões, bijuterias, franjas, rendas, tesouras, colas, malhas, tintas para artesanato, pincéis e dentre outros.

O critério utilizado para classificar o porte das organizações que compõem a amostra do estudo foi baseado nas 02 perspectivas principais de classificação: (a) a classificação apresentada no Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, desenvolvido pelo SEBRAE e DIEESE (2020), que classifica o porte das empresas de acordo com o número de empregados, sendo consideradas microempresas empreendimentos com até 09 pessoas ocupadas e empresas de pequeno porte empreendimentos que possuem de 10 até 49 pessoas ocupadas e (b) a classificação pelo porte, que segundo Lemes Júnior e Pisa (2019) é determinada em função do faturamento bruto anual de uma organização.

A escolha de somente 03 empresas se deu pelo fato de que, além das dificuldades trazidas pela pandemia, a graduanda frequenta estas empresas, tendo assim, uma facilidade de acesso às organizações pesquisadas. Estas empresas foram visitadas de forma regular para que os conhecimentos adquiridos através da pesquisa fossem amplos e detalhados, conforme estabelecido em pesquisas, cujo os procedimentos técnicos, são caracterizados como estudo de caso.

No que concerne ao detalhamento da amostra deste estudo, o quadro 9 abaixo demonstra o total de respondentes que compõem a amostra desta pesquisa.

Quadro 9: Detalhamento da amostra da pesquisa

EMPRESAS	TOTAL DE GESTORES E COLABORADORES POR EMPRESA	TOTAL DE RESPONDENTES POR EMPRESA
EMPRESA A	4	2
EMPRESA B	5	5
EMPRESA C	4	3
TOTAL	13	10

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Diante destes dados, constata-se que somando o número de gestores e colaboradores que atuam nas empresas pesquisadas obtemos um total de 13 pessoas, entretanto, foram respondidos 10 questionários. Dentre estes 10 questionários respondidos, 3 correspondem aos donos/gerentes das 3 empresas participantes desta pesquisa e, os demais questionários, foram respondidos pelos colaboradores das empresas que também compõem a amostra deste estudo, totalizando 7 questionários respondidos por colaboradores.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados foi o questionário adaptado, tendo como base os questionários de Oliveira *et al.* (2016, p.9) e de França, Saraiva e Hashimoto (2012, p. 88 e 89), contendo 33 assertivas, com categorias de análises específicas baseadas nos objetivos específicos desta pesquisa. Foram elaborados dois questionários distintos, um para ser respondido pelos gestores das organizações (donos/gerentes), e outro para ser respondido pelos colaboradores das organizações. As diferenças entre os dois questionários são: nos questionários respondidos pelos gestores foi acrescentada uma categoria de análise sobre o perfil da organização, contendo questionamentos que somente gestores com profundo conhecimento sobre o histórico da empresa conseguiriam responder. E nas assertivas relacionados a importância do intraempreendedorismo, apesar das proposições

serem iguais, elas foram estruturadas e direcionadas aos respondentes daquele questionário em específico, ou seja, nos questionários dos gestores, as proposições acerca da importância do intraempreendedorismo iniciavam com as palavras “donos/gerentes”, já nos questionários dos colaboradores, as proposições acerca da categoria de análise supracitada iniciavam com a palavra “colaboradores”. No mais, os questionários também continham perguntas relacionadas ao perfil dos participantes e assertivas sobre as ações intraempreendedoras realizadas e mudanças causadas por estas ações. Os quadros 10 e 11 abaixo detalham como foram estruturados os questionários da pesquisa.

Quadro 10: Detalhamento do instrumento de pesquisa - questionário dos gestores

CATEGORIAS DE ANÁLISE - QUESTIONÁRIO DOS GESTORES	QUESTÕES/ASSERTIVAS	REFERÊNCIA
Perfil da organização	1 a 1.6	FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO (2012) OLIVEIRA ET AL. (2016)
Perfil do respondente	2 a 2.5	
Importância do intraempreendedorismo para os gestores	1 a 10	OLIVEIRA ET AL. (2016)
Ações intraempreendedoras realizadas	11 a 24	SEBRAE (2020)
Mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras	25 a 33	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quadro 11: Detalhamento do instrumento de pesquisa - questionário dos colaboradores

CATEGORIAS DE ANÁLISE - QUESTIONÁRIO DOS GESTORES	QUESTÕES/ASSERTIVAS	REFERÊNCIA
Perfil do respondente	2 a 2.5	FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO (2012) OLIVEIRA ET AL. (2016)
Importância do intraempreendedorismo para os colaboradores	1 a 10	
Ações intraempreendedoras realizadas	11 a 24	SEBRAE (2020)
Mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras	25 a 33	

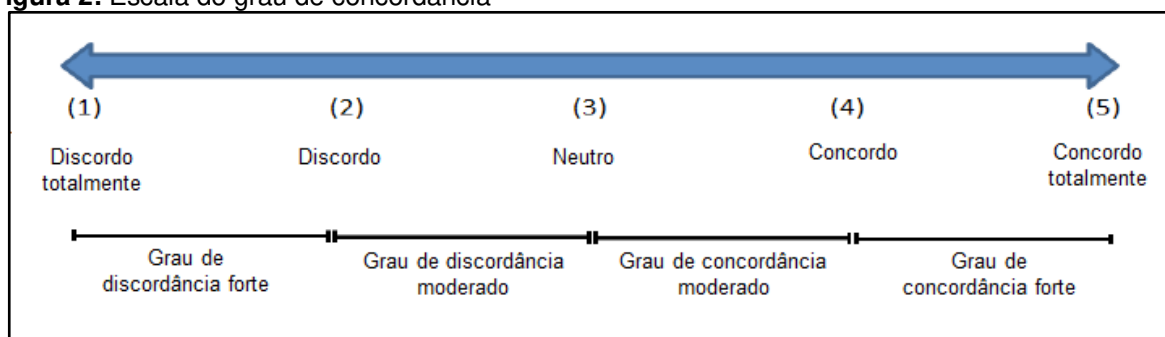
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os resultados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva (frequência e porcentagem), através de planilhas e gráficos do Excel, ferramenta do pacote Office da Microsoft, bem como, através da utilização de quadros e gráficos para organizar os dados que foram analisados.

A escala tipo Likert de 5 pontos também foi utilizada para mensurar a percepção dos gestores e colaboradores acerca dos temas que integram este estudo. Segundo Malhotra (2019) a escala likert é uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância em relação as assertivas apresentadas no instrumento de pesquisa. Segundo Mattar (2014) a cada item de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A figura 2 abaixo, apresenta como funciona esta escala.

Figura 2: Escala do grau de concordância



Fonte: Adaptado de Almeida Júnior, 2017.

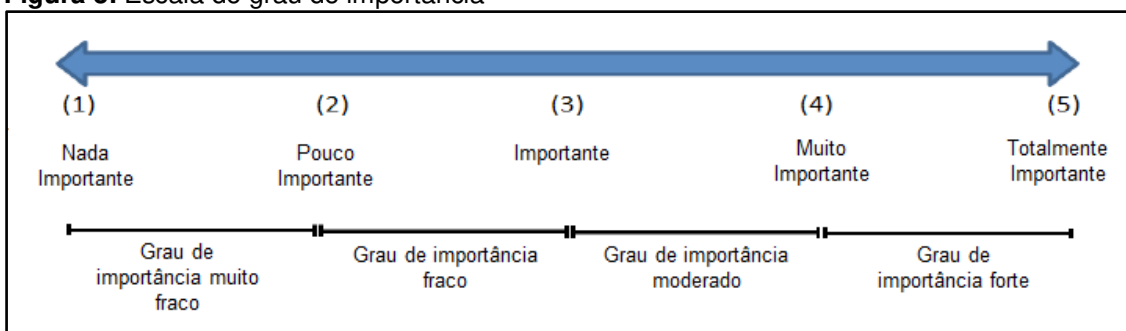
Neste estudo, a escala Likert foi utilizada nas 33 assertivas elaboradas para medir a percepção dos gestores e colaboradores sobre a importância do intraempreendedorismo, bem como, para identificar as principais ações intraempreendedoras praticadas por eles e verificar as principais mudanças causadas por estas ações. O quadro 12 abaixo demonstra os temas abordados nos questionários e suas respectivas categorias de respostas.

Quadro 12: Escala Likert - categorias de respostas

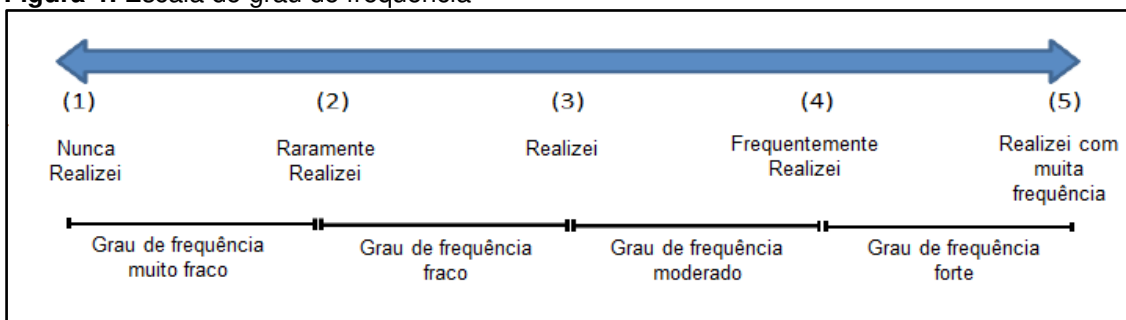
TEMAS	ESCALA LIKERT - CATEGORIAS DE RESPOSTAS				
Importância do intraempreendedorismo durante a pandemia da Covid-19	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
	1	2	3	4	5
Principais ações intraempreendedoras praticadas durante a pandemia da Covid-19	Nunca Realizei	Raramente Realizei	Realizei	Frequentemente realizei	Realizei com muita frequência
	1	2	3	4	5
Principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras praticadas durante a pandemia da Covid-19	Não Mudou	Pouco Mudou	Mudou	Mudou Muito	Mudou Totalmente
	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

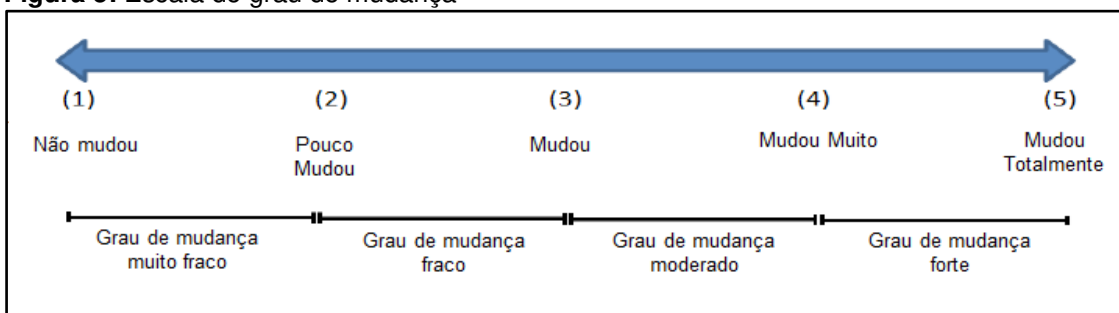
Cada tema abordado no questionário mensurou dados diferentes. As figuras 3, 4 e 5 abaixo apresentam as escalas utilizadas para mensurar cada tema e suas respectivas atribuições qualitativas e quantitativas.

Figura 3: Escala do grau de importância

Fonte: Adaptado de Almeida Júnior, 2017.

Figura 4: Escala do grau de frequência

Fonte: Adaptado de Almeida Júnior, 2017.

Figura 5: Escala do grau de mudança

Fonte: Adaptado de Almeida Júnior, 2017.

E por fim, para uma melhor análise dos resultados obtidos, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) das assertivas presentes nos questionários. O RM é obtido através da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição. Neste estudo, atribuiu-se um valor de 1 a 5 para cada resposta e, a partir disso, foi calculada a média ponderada de cada assertiva, baseando-se na frequência das respostas. Desta forma, o RM foi obtido conforme os cálculos apresentados no quadro 13 abaixo:

Quadro 13: Cálculo do Ranking Médio

Cálculo do Ranking Médio (RM)
Média Ponderada (MP) = $\sum (f_i.V_i)$
Ranking Médio (RM) = MP / (NS)
f_i = frequência observada de cada resposta para cada assertiva
V_i = valor de cada resposta
NS = nº de sujeitos

Fonte: Bonici, Araújo Junior, 2011, p. 7.

Nesse sentido, quanto mais próximo de 5 o RM estiver, maior será o grau de concordância dos respondentes em relação as assertivas, entretanto, quanto mais próximo de 1 o RM estiver, menor será o grau de concordância dos participantes da pesquisa em relação as assertivas (maior grau de discordância).

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, demonstra-se a análise dos dados coletados através dos questionários. Buscando responder os objetivos específicos desta pesquisa, o presente tópico foi subdividido em seis seções: (4.1) análise do perfil sociodemográfico dos gestores das empresas, (4.2) análise do perfil sociodemográfico dos colaboradores das empresas, (4.3) análise do perfil das organizações, (4.4) análise da percepção dos gestores e colaboradores acerca da importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19, (4.5) análise das principais ações intraempreendedoras praticadas nas organizações e (4.6) análise das principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras praticadas por estes gestores e colaboradores durante a pandemia da Covid-19.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES DAS EMPRESAS

Quanto a análise do perfil sociodemográfico dos 03 gestores das empresas participantes desta pesquisa, constata-se que todos os gestores estavam na faixa etária entre 42 e 53 anos de idade (100%), dois são do sexo masculino (66,67%) e um do sexo feminino (33,33%) e o grau de escolaridade predominante entre eles é o ensino superior incompleto (66,67%). Dentre estes gestores, dois ocupam o mais alto nível hierárquico da organização, ou seja, são proprietários (66,67%) e, somente um (33,33%), ocupa o nível tático da organização. Apesar de serem pessoas mais experientes, o tempo de serviço na organização em que esses gestores atuam é baixo, visto que, dentre os três gestores participantes da pesquisa, dois possuem entre 1 a 5 anos de tempo de serviço (66,67%) e, somente um (33,33%), possui tempo de serviço menor ou igual a 1 ano.

4.2 ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS COLABORADORES DAS EMPRESAS

Os dados referentes ao perfil sociodemográfico dos colaboradores das empresas participantes da pesquisa estão representados na tabela 1. Esta tabela apresenta somente os dados que obtiveram percentual superior a 0%.

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico dos colaboradores das empresas

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Idade	Entre 18 e 29 anos	3	42,86%
	Entre 30 e 41 anos	3	42,86%
	Entre 42 e 53 anos	1	14,29%
Sexo	Masculino	1	14,29%
	Feminino	6	85,71%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	4	57,14%
	Ensino Superior Completo	1	14,29%
	Ensino Superior Incompleto	2	28,57%
Nível Hierárquico	Supervisão	2	28,57%
	Operacional	5	71,43%
Tempo de serviço na organização	Menor ou igual a 1 ano	3	42,86%
	Entre 1 a 5 anos	3	42,86%
	Entre 6 e 10 anos	1	14,29%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os dados expostos na tabela 1 sobre perfil sociodemográfico dos colaboradores que atuam nas 03 empresas que correspondem a amostra deste estudo, demonstram que a maioria dos colaboradores são jovens e adultos, visto que, (42,86%) alegam estar na faixa de idade entre 18 e 29 anos de idade e outros (42,86%) declaram estar entre 30 e 41 anos de idade. Quanto ao sexo, diferentemente do que foi constatado na análise do perfil sociodemográfico dos gestores, o sexo feminino predomina entre os colaboradores, correspondendo a (85,71%) do total. Quanto ao grau de escolaridade, um pouco mais da metade dos colaboradores têm ensino médio completo (57,14%) e, (28,57%) ensino superior incompleto. Dentre os colaboradores das empresas participantes deste estudo, (71,43%) atuam no nível operacional da empresa e somente (28,57%) atuam no nível tático da organização. E

por fim, no que diz respeito ao tempo de serviço dos colaboradores, (42,86%) atuam por um período menor ou igual a 1 ano na organização e, outros (42,86%) possuem tempo de serviço entre 1 a 5 anos.

4.3 ANÁLISE DO PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

No que concerne aos dados referentes ao perfil das organizações participantes da pesquisa, foram coletadas informações sobre número de empregados, faturamento anual, forma jurídica e tempo de atuação da empresa no mercado, além disso, foi questionado se os colaboradores da empresa eram familiares e se a empresa foi herdada ou fundada pelo proprietário. Tais informações foram obtidas através de um questionário elaborado exclusivamente para os gestores das organizações, tendo em vista que, tais questionamentos, só poderiam ser respondidos por gestores que conhecem o histórico da empresa em profundidade.

O perfil das organizações participantes da pesquisa está apresentado na tabela 2 a seguir. Esta tabela apresenta somente os dados que obtiveram percentual superior a 0%.

Tabela 2: Perfil da organização

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Número de Empregados	Entre 1 e 9 empregados	3	100%
Faturamento Anual	Até R\$ 81.000,00	2	67%
	Até R\$ 360.000,00	1	33%
Forma Jurídica	Microempreendedor Individual - MEI	2	67%
	Micro Empresa - ME	1	33%
Tempo de atuação da empresa no mercado	Entre 1 a 5 anos	1	34%
	Entre 6 e 10 anos	1	33%
	Superior a 20 anos	1	33%
Todos os	Sim	1	33%

colaboradores são familiares	Não	2	67%
Sobre a organização	Esta empresa foi herdada pelo proprietário	2	67%
	Esta empresa foi fundada pelo proprietário	1	33%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Conforme apresentado na tabela 2, as três empresas participantes do estudo possuem entre 1 e 9 empregados. Diante disso, de acordo com o critério de classificação de empresas apresentado no Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, desenvolvido pelo SEBRAE e DIEESE (2020), que classifica as empresas conforme o número de empregados, as empresas em análise são consideradas microempresas. Entretanto, analisando o resultado obtido na variável que diz respeito ao faturamento anual das organizações, constata-se que ao realizar a classificação dessas empresas com base no critério estabelecido na classificação de empresas pelo porte, que é determinado em função do faturamento bruto anual, identifica-se que duas (67%) das três empresas participantes da pesquisa são classificadas como microempreendedor individual (MEI), com faturamento anual de até R\$ 81.000,00 e uma (33%) é classificada como micro empreendedor (ME), com faturamento anual de até R\$ 360.000,00 (LEMES JÚNIOR; PISA, 2019).

Os resultados obtidos na variável sobre faturamento anual convergem com os resultados obtidos na variável que trata sobre a forma jurídica das empresas em estudo. Esta convergência entre os resultados apresentados nestas variáveis já era esperada, tendo em vista que, a classificação pelo porte é determinada em função do faturamento bruto anual de uma organização.

Quanto ao tempo de atuação das empresas no mercado, é possível afirmar com convicção que 02 das 03 empresas participantes da pesquisa são consideradas estabelecidas no mercado, pois, segundo o GEM (2019) empreendimentos estabelecidos no mercado correspondem a negócios que se mantêm ativos e rentáveis por um período superior a 42 meses e, de acordo com os dados obtidos nesta variável, 02 empresas possuem entre 6 ou mais de 20 anos de tempo de atuação no mercado.

Por se tratar de um estudo que possui como amostra micro e pequenas empresas, foi questionado aos gestores das empresas se todos os colaboradores

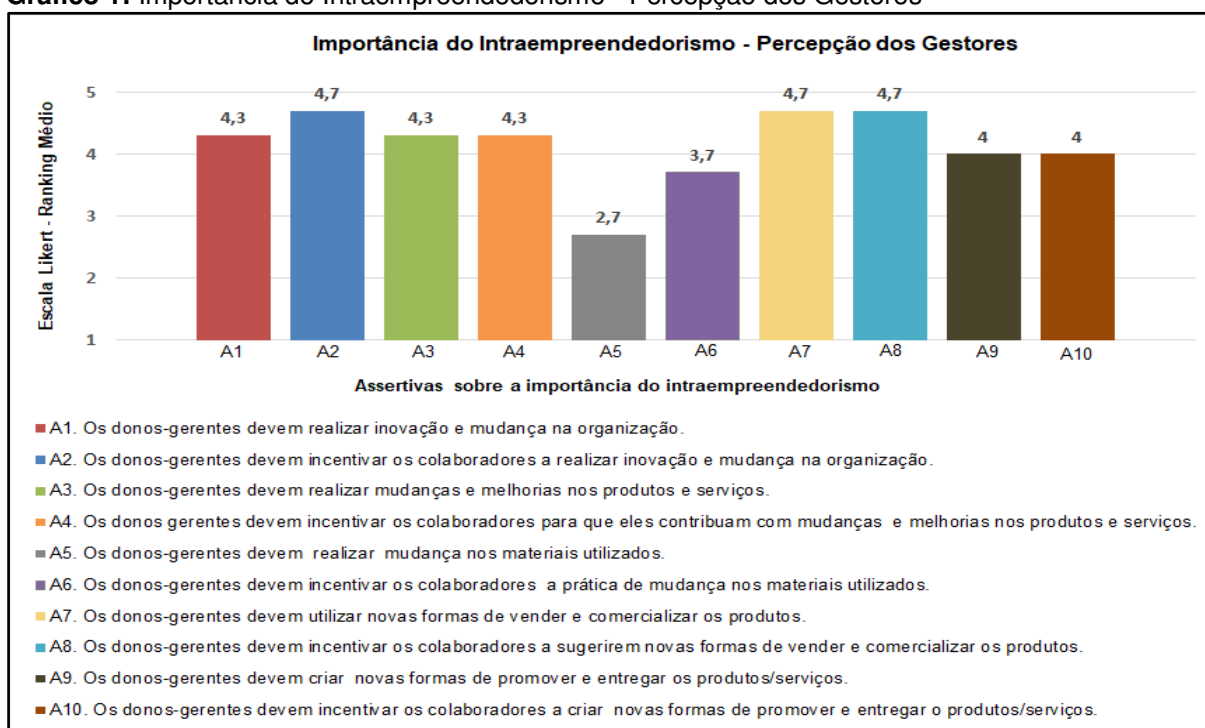
eram familiares, haja vista que, não é incomum, organizações pequenas possuírem um quadro de colaboradores composto somente por familiares. Entretanto, esta realidade não é maioria entre as empresas participantes deste estudo, pois, somente 01 das organizações possui um quadro de funcionários composto somente por membros da família.

E por fim, ao serem questionados se a empresa foi herdada pelo proprietário ou fundada pelo proprietário, observou-se que 02 das 03 empresas estudadas foram herdadas pelos proprietários.

4.4 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA OS GESTORES E COLABORADORES

O primeiro objetivo específico deste estudo é analisar a percepção dos gestores e colaboradores acerca da importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19. Diante disso, foram elaboradas 10 assertivas sobre o tema supracitado. O gráfico 1 demonstra a percepção dos 03 gestores das empresas participantes da pesquisa acerca da importância do intraempreendedorismo.

Gráfico 1: Importância do Intraempreendedorismo - Percepção dos Gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base nesses resultados, destacam-se as assertivas A2 “Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a realizar inovação e mudança na organização”, A7 “Os donos-gerentes devem utilizar novas formas de vender e comercializar os produtos” e A8 “Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a sugerirem novas formas de vender e comercializar os produtos”, que obtiveram RM de 4,7. Diante disso, conforme proposto por Oliveira (2005), quanto mais próximo de 5 o RM estiver, maior é o nível de concordância dos participantes em relação a assertiva. Sendo assim, as assertivas A2, A7 e A8 destacam-se entre as demais, pois evidenciam que os gestores consideram totalmente importante incentivar ações inovadoras advindas dos colaboradores da organização, assim como, consideram totalmente importante eles próprios promoverem novas formas de vender e comercializar produtos.

Os RM alcançados nas assertivas A2 e A8 são muito positivos, pois demonstram que os donos-gerentes possuem uma percepção que favorece a cultura intraempreendedora. De acordo com McCrimmon (1995, *apud* FESTA, 2015) toda empresa que deseja promover o intraempreendedorismo deve focar no desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê suporte às ações intraempreendedoras, incentivando e apoiando adequadamente essas ações, pois desta forma, os colaboradores intraempreendedores surgirão naturalmente e auxiliarão no desenvolvimento da organização através da prática da inovação.

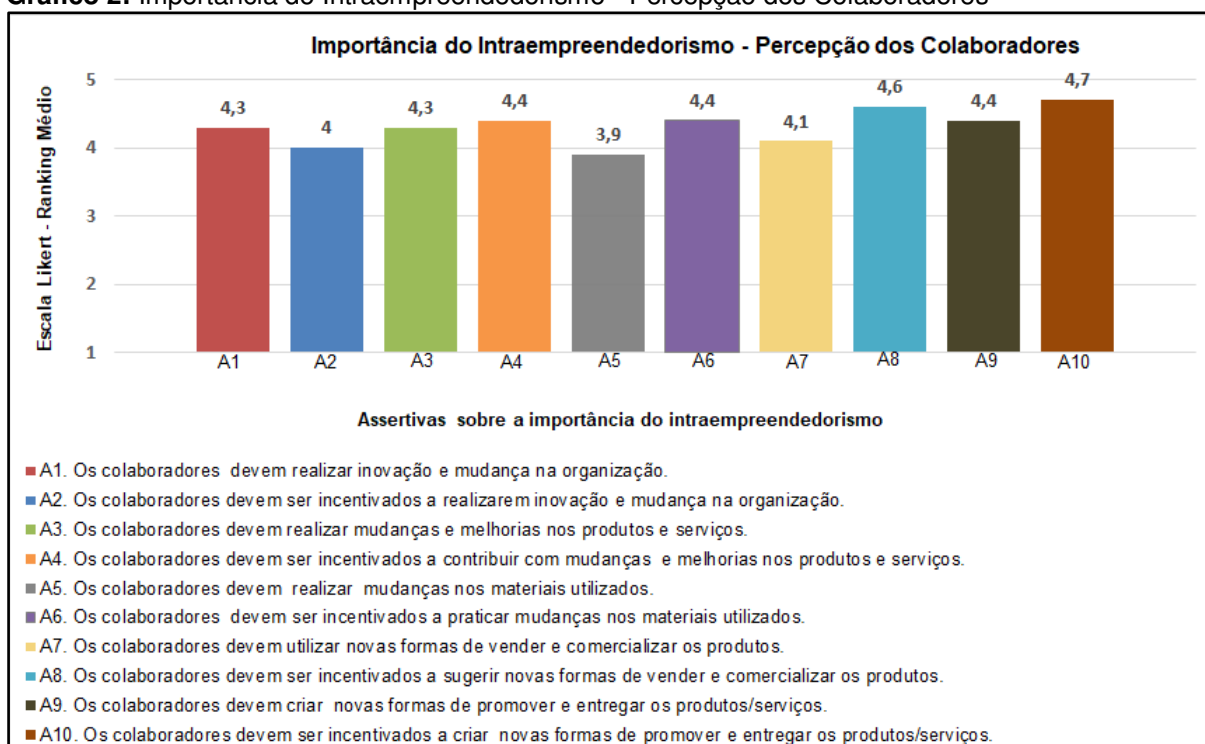
Destacam-se também, as assertivas A1 “Os donos-gerentes devem realizar inovação e mudança na organização”, A3 “Os donos-gerentes devem realizar mudanças e melhorias nos produtos e serviços” e A4 “Os donos gerentes devem incentivar os colaboradores para que eles contribuam com mudanças e melhorias nos produtos e serviços” que alcançaram RM de 4,3, e as assertivas A9 “Os donos-gerentes devem criar novas formas de promover e entregar os produtos/serviços” e A10 “Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a criar novas formas de promover e entregar o produtos/serviços” que obtiveram RM de 4, indicando que os donos-gerentes consideram muito importante o intraempreendedorismo nas organizações e a realização de ações intraempreendedoras por parte dos colaboradores e deles próprios que promovam mudanças e melhorias nos produtos e serviços ofertados. Segundo Hashimoto (2013) as ações de melhorias nos produtos e serviços da organização são as iniciativas intraempreendedoras mais realizadas nas

organizações, pois, são mais acessíveis, comprováveis, factíveis, seguras e simples de serem implementadas.

Dentre os RM obtidos nas assertivas que tratam sobre a importância do intraempreendedorismo segundo a percepção dos gestores das organizações em estudo, as assertivas A5 “Os donos-gerentes devem realizar mudança nos materiais utilizados” e A6 “Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a prática de mudança nos materiais utilizados” atingiram os menores RM, 2,7 e 3,7 respectivamente. Sendo assim, os donos-gerentes consideram pouco importante realizar e incentivar mudanças nos materiais utilizados na organização. Desta forma, supõe-se que por se tratarem de micro e pequenas empresas que comercializam materiais de costura e artesanato em geral, os gestores destas empresas acreditam que não cabe a eles realizarem tais mudanças e incentivos, mas sim, os produtores/fornecedores dos materiais que eles comercializam.

Em se tratando da percepção dos colaboradores das empresas participantes da pesquisa acerca da importância do intraempreendedorismo, foram obtidos os resultados apresentados no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2: Importância do Intraempreendedorismo - Percepção dos Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados alcançados nas assertivas A8 “Os colaboradores devem ser incentivados a sugerir novas formas de vender e comercializar os produtos” e A10 “Os colaboradores devem ser incentivados a criar novas formas de promover e entregar os produtos/serviços” foram satisfatórios, atingindo RM de 4,6 e 4,7 respectivamente. Desta forma, é possível afirmar que, assim como a percepção dos gestores em relação as assertivas supracitadas, os colaboradores das organizações participantes da pesquisa também consideram totalmente importante receberem incentivos que os favoreçam a contribuir com novas formas de vender, comercializar e promover os produtos/serviços da organização onde eles atuam. Diante disso, conforme Cort *et al.* (2010) é importante que os colaboradores integrem um ambiente organizacional que promova a inovação contínua através das pessoas, estimulando o trabalho e o envolvimento destas pessoas com a organização, pois, somente assim, o intraempreendedorismo será de fato, praticado.

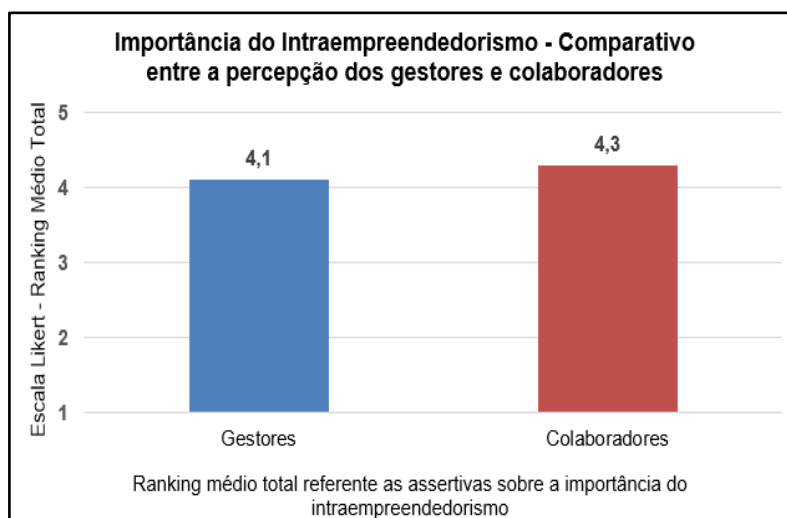
As assertivas A4 “Os colaboradores devem ser incentivados a contribuir com mudanças e melhorias nos produtos e serviços”, A6 “Os colaboradores devem ser incentivados a praticar mudanças nos materiais utilizados” e A9 “Os colaboradores devem criar novas formas de promover e entregar os produtos/serviços” alcançaram um RM de 4,4. Este resultado demonstra que os colaboradores consideram totalmente importante o incentivo e a prática de ações intraempreendedoras nas organizações.

As assertivas A1 “Os colaboradores devem realizar inovação e mudança na organização” e A3 “Os colaboradores devem realizar mudanças e melhorias nos produtos e serviços” obtiveram RM de 4,3 e, as assertivas A2 “Os colaboradores devem ser incentivados a realizarem inovação e mudança na organização” e A7 “Os colaboradores devem utilizar novas formas de vender e comercializar os produtos” alcançaram RM de 4 e 4,1 nesta ordem. Com base nos RM apresentados por estas assertivas, é possível afirmar que os colaboradores consideram o intraempreendedorismo e tudo aquilo que o integra, totalmente importante. Além disso, estes resultados reforçam ainda mais a importância da adoção de uma cultura intraempreendedora, pois ela viabiliza a inovação, a busca e identificação de oportunidades, o trabalho criativo, a integração e organização do trabalho e dos processos empresariais, a eliminação de barreiras internas de comunicação e entre outros benefícios (DORNELAS, 2020).

Assim como constatado na análise dos resultados referentes à percepção dos gestores, a assertiva A5 “Os colaboradores devem realizar mudanças nos materiais utilizados” também apresentou o menor RM (3,9) entre as demais respostas dos colaboradores. Este resultado, mesmo que inferior aos demais RM alcançados nas outras assertivas acerca da importância do intraempreendedorismo na percepção dos colaboradores, foi maior do que o resultado obtido em relação a percepção dos gestores sobre esta mesma assertiva, que apresentou um RM de 2,7. Diante disso, para os colaboradores, realizar mudanças nos materiais utilizados é importante, entretanto, para os gestores esta mudança é considerada pouco importante.

Por fim, foi elaborado um gráfico comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores acerca de todas as 10 assertivas que foram elaboradas com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, conforme demonstra o gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3: Importância do Intraempreendedorismo - comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base nesse comparativo entre os RM totais obtidos através do cálculo da média total dos RM alcançados em cada assertiva sobre a importância do intraempreendedorismo, é possível constatar que tanto os gestores quanto os colaboradores consideram o intraempreendedorismo totalmente importante. Esta percepção positiva acerca da importância do intraempreendedorismo converge com o que diz Hashimoto (2013), que afirma que as organizações atuais estão despertando cada vez mais para a importância do empreendedorismo e sua correlação com as

estratégias organizacionais, pois, perceberam que empreender é importante em todos os estágios do ciclo de vida da organização.

Além disso, é importante ressaltar que esta pesquisa foi realizada durante um período pandêmico, período este, que impôs muitos desafios as organizações, fato que também pode ter contribuído para que a percepção dos gestores e colaboradores das empresas fosse muito positiva acerca da importância do intraempreendedorismo, tendo em vista que, a pandemia contribuiu para evidenciar ainda mais a importância de ações inovadoras e das mudanças, que foram fundamentais para sobrevivência das organizações durante a pandemia da Covid-19.

4.5 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS REALIZADAS NAS ORGANIZAÇÕES

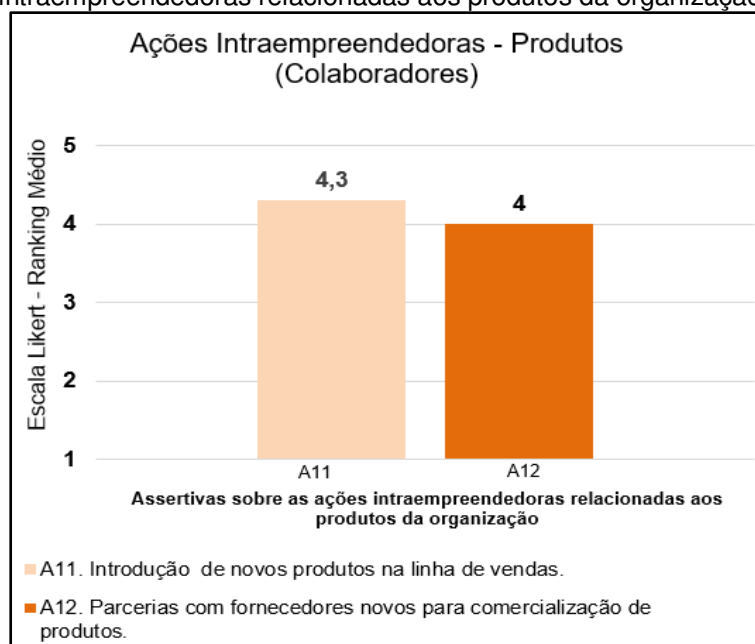
O levantamento dos dados das principais ações intraempreendedoras realizadas nas organizações durante a pandemia da Covid-19 baseou-se na perspectiva de Hashimoto (2013), que classifica as ações intraempreendedoras da seguinte forma: (a) ações relacionadas aos produtos ou serviços da organização, que promovem melhorias nos produtos/serviços existentes na organização ou implementam novos produtos/serviços no empreendimento e (b) ações relacionadas aos processos internos da empresa, que suscitam melhorias nos processos internos existentes ou implementam novas rotinas de processos na organização.

4.5.1 Análise de dados - ações intraempreendedoras relacionadas aos produtos da organização

Para identificar as ações intraempreendedoras realizadas, relacionadas aos produtos das organizações participantes deste estudo, foram elaboradas 02 assertivas. Estas assertivas foram respondidas pelos gestores e colaboradores, conforme demonstra o gráfico 4 e o gráfico 5 respectivamente.

Gráfico 4: Ações intraempreendedoras relacionadas aos produtos da organização (gestores)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 5: Ações intraempreendedoras relacionadas aos produtos da organização (colaboradores)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados obtidos nas assertivas A11 "Introdução de novos produtos na linha de vendas" e A12 "Parcerias com fornecedores novos para comercialização de produtos" demonstram um certo grau de divergência entre os gestores e colaboradores. Para os gestores, as ações supracitadas foram realizadas moderadamente, entretanto, para os colaboradores, as ações apresentadas nas

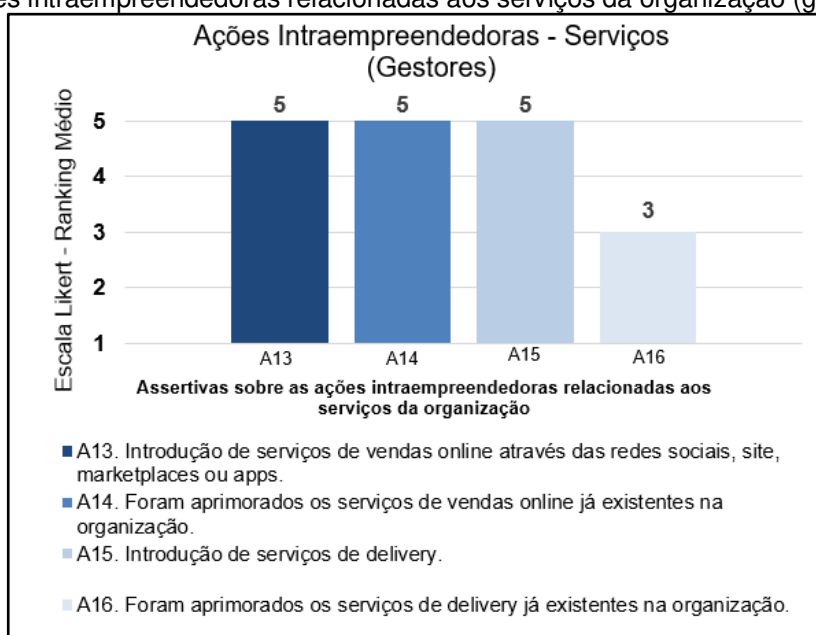
assertivas A11 e A12 foram realizadas com muita frequência. Apesar desta divergência, os RM obtidos tanto entre os gestores (3 e 3,3) quanto entre os colaboradores (4,3 e 4) indicam que estas ações foram realizadas nas organizações.

A introdução de novos produtos na linha de vendas e a realização de parcerias com fornecedores novos para comercialização de produtos caracterizam-se como inovação de produto que, segundo Bessant e Tidd (2019), trata-se de mudanças em coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece.

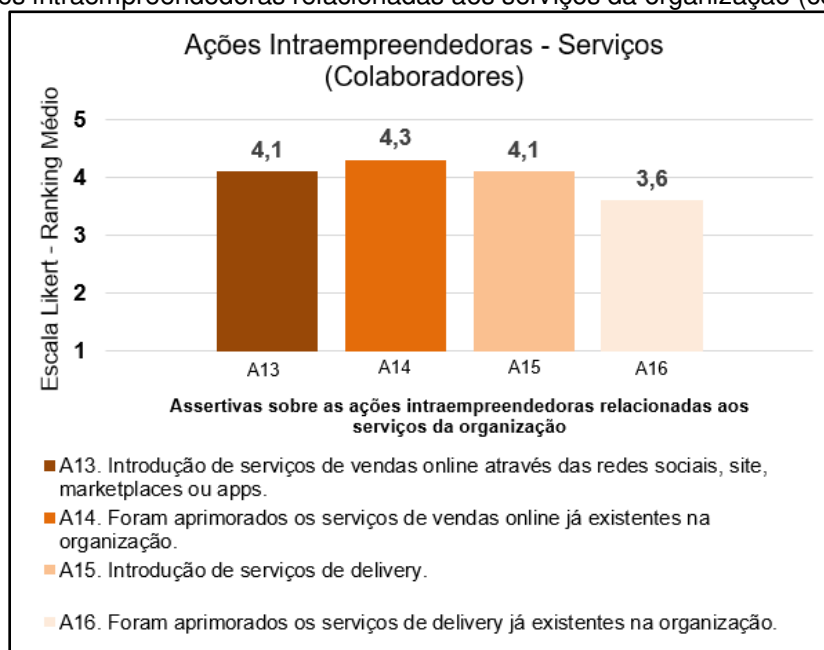
4.5.2 Análise de dados - ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização

Em se tratando de ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização, foram elaboradas 04 assertivas para serem respondidas pelos gestores e colaboradores participantes desta pesquisa. A elaboração destas assertivas foram embasadas nos estudos realizados pelo SEBRAE (2020) em parceria com a FGV Projetos sobre o impacto da pandemia da Covid-19 nos pequenos negócios, bem como, na perspectiva de Hashimoto (2013) sobre as ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços de uma organização. O gráfico 6 e o gráfico 7 apresentam os resultados obtidos.

Gráfico 6: Ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 7: Ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços da organização (colaboradores)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O gráfico 6, que demonstra os resultados obtidos por meio das respostas dadas pelos gestores, apresenta 3 assertivas que atingiram um RM de 5, são elas: A13 “Introdução de serviços de vendas online através das redes sociais, site, marketplaces ou apps”, A14 “Foram aprimorados os serviços de vendas online já existentes na organização” e A15 “Introdução de serviços de delivery”. Os resultados obtidos nessas assertivas demonstram que os gestores realizaram com muita frequência essas ações. O mesmo ocorreu entre os resultados obtidos pelas respostas dadas pelos colaboradores acerca das afirmativas A13, A14 e A15 demonstradas no gráfico 7, que alcançaram RM de 4,1, 4,3 e 4,1 respectivamente, ratificando que as ações supracitadas foram realizadas com muita frequência.

A assertiva A16 “Foram aprimorados os serviços de delivery já existentes na organização” teve o menor RM tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores, alcançando um RM de 3 e 3,6 nesta ordem. Este resultado indica que os gestores e colaboradores consideram que a ação de aprimoramento dos serviços de delivery já existentes na organização foi realizada de forma moderada.

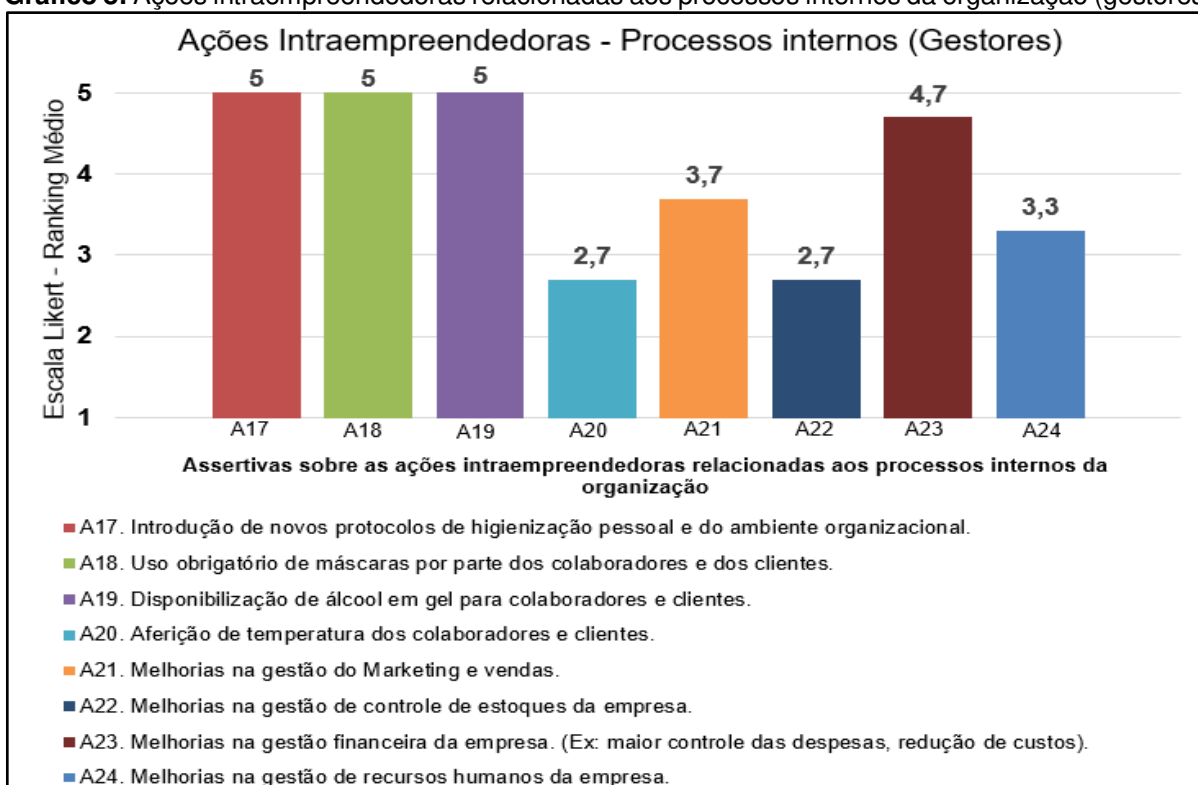
Os resultados logrados nas 04 assertivas sobre as ações intraempreendedoras relacionadas aos serviços das organizações participantes deste estudo confirmam o que foi observado pelas pesquisas feitas pelo SEBRAE (2020), que constatou que dentre as diversas medidas realizadas para mitigar os efeitos negativos da Covid-19

nos pequenos negócios, as vendas online e a disponibilização de serviços de delivery foram as estratégias mais utilizadas durante este período, corroborando com o aumento da inserção digital entre as micro e pequenas empresas. Além disso, a ação de introdução de serviços de vendas online através das redes sociais, site, marketplaces ou apps e a ação de introdução de serviços de delivery são exemplos de inovação de produto, pois tratam-se de mudanças nos serviços ofertados por estas organizações (BESSANT; TIDD, 2019).

4.5.3 Análise de dados - ações intraempreendedoras relacionadas aos processos internos da organização

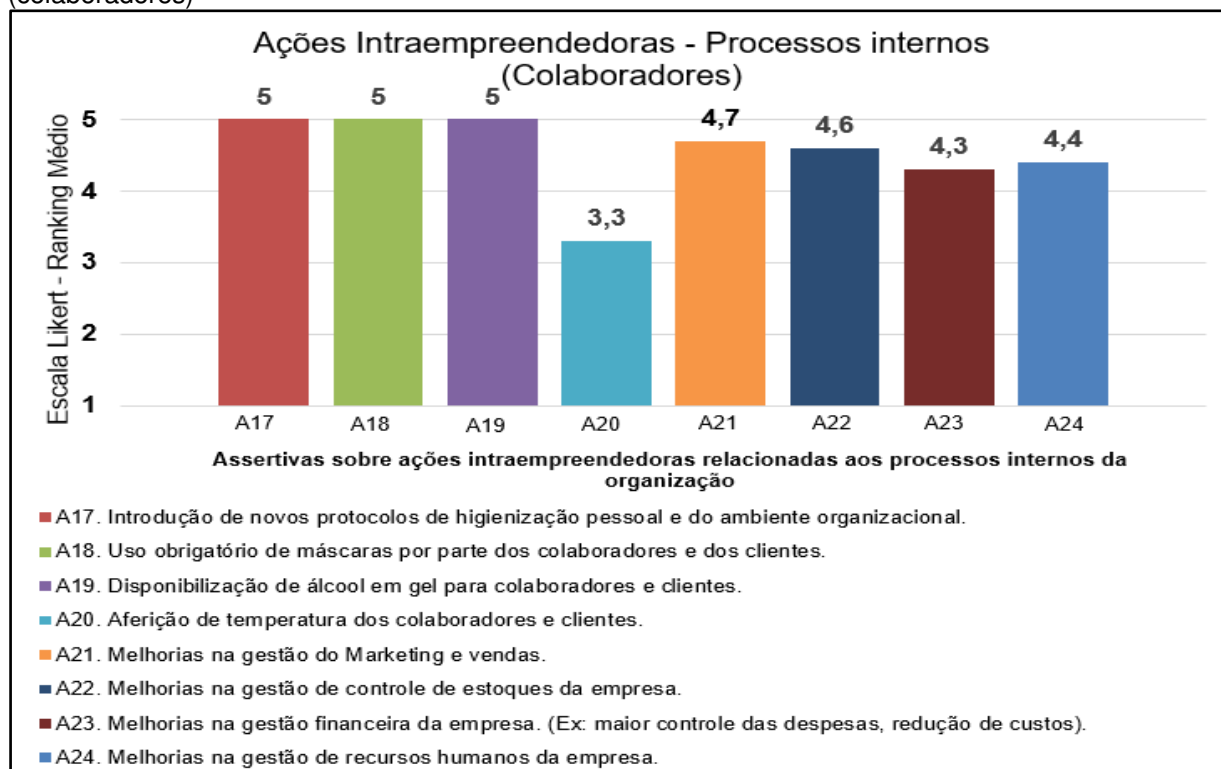
Com o intuito de identificar as ações intraempreendedoras praticadas, relacionadas aos processos internos das organizações em estudo, foram elaboradas 08 assertivas. Os gráficos 8 e 9 apresentam os resultados obtidos através das respostas dadas pelos gestores e colaboradores participantes da pesquisa, nesta ordem.

Gráfico 8: Ações intraempreendedoras relacionadas aos processos internos da organização (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 9: Ações intraempreendedoras relacionadas aos processos internos da organização (colaboradores)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base nesses resultados, destacam-se as assertivas A17 “Introdução de novos protocolos de higienização pessoal e do ambiente organizacional”, A18 “Uso obrigatório de máscaras por parte dos colaboradores e dos clientes” e A19 “Disponibilização de álcool em gel para colaboradores e clientes”, que alcançaram um RM de 5, tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores. Isto demonstra que as ações supracitadas foram realizadas com muita frequência pelos participantes deste estudo. Tais ações, retratam o “novo normal” vivenciado pelas micro e pequenas empresas durante este período pandêmico, fazendo com que essas medidas de proteção fossem essenciais para viabilizar a prestação dos serviços desses estabelecimentos de forma segura, além disso, as ações apresentadas nas assertivas A17, A18 e A19 contribuem para minimizar a propagação do coronavírus.

A introdução de novos protocolos de higienização pessoal e do ambiente organizacional, o uso obrigatório de máscaras por parte dos colaboradores e dos clientes e a disponibilização de álcool em gel para colaboradores e clientes são ações que caracterizam a inovação de processo, que trata-se de uma inovação que muda a forma como os serviços são disponibilizados (BESSANT; TIDD, 2019).

Outra assertiva que se destacou foi a A23 “Melhorias na gestão financeira da empresa. (Ex: maior controle das despesas, redução de custos)”, que obteve um RM acima de 4 tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores. Este resultado demonstra que esta ação foi realizada com muita frequência pelos respondentes, fato que converge com os estudos desenvolvidos pelo SEBRAE (2020), que constatou que a pandemia de coronavírus mudou o funcionamento das pequenas empresas no Brasil e que, grande parte delas, precisaram se adaptar para manter a saúde financeira.

As assertivas A21 “Melhorias na gestão do Marketing e vendas” e A24 “Melhorias na gestão de recursos humanos da empresa”, alcançaram RM distintos entre os gestores e colaboradores. De acordo com os gestores participantes da pesquisa, as ações supracitadas foram realizadas de forma moderada, apresentando RM de 3,7 e 3,3 respectivamente. Já para os colaboradores, as ações expostas nas assertivas A21 e A24 foram realizadas com muita frequência, com RM de 4,7 e 4,4 nesta ordem. Esta divergência em relação ao grau de frequência de realização das ações acima mencionadas pode ser explicada pela diferença na quantidade de pessoas que compõem a amostra dos gestores e dos colaboradores, tendo em vista que, a amostra dos gestores é composta por 3 indivíduos, já amostras dos colaboradores, é formada por 7 indivíduos. Entretanto, apesar dessa diferença entre os RM dos gestores e dos colaboradores, é possível afirmar que, ações de melhorias na gestão do marketing e vendas e melhorias na gestão de recursos humanos da empresa foram realizadas.

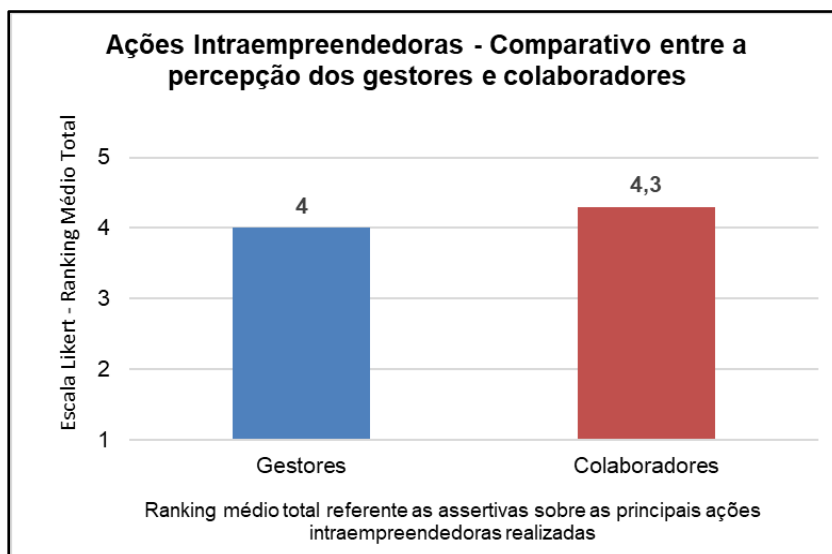
A assertiva A22 “Melhorias na gestão de controle de estoques da empresa” também apresentou resultados divergentes entre os participantes do estudo. Para os gestores, esta ação foi raramente realizada, atingindo um RM de 2,7. Já para os colaboradores, a ação supracitada foi realizada com muita frequência, alcançando um RM de 4,6. Esta divergência acerca do grau de frequência de realização desta ação justifica-se pela percepção diferente dos respondentes. Os gestores possuem uma visão mais ampla da organização e, normalmente, realizam ações relacionadas aos procedimentos e processos que envolvam questões mercadológicas da empresa, já os colaboradores, possuem uma visão mais reduzida da empresa, voltada para o setor em que eles atuam e, geralmente, realizam ações direcionadas aos produtos, processos e procedimentos internos da empresa. Diante disso, é possível afirmar que, para os gestores, melhorias na gestão de controle de estoques foram raramente feitas,

entretanto, para os colaboradores, a ação supracitada foi realizada com muita frequência.

A assertiva A20 “Aferição de temperatura dos colaboradores e clientes” obteve o menor RM tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores, com RM de 2,7 e 3,3 respectivamente. Isto indica que esta ação foi raramente realizada nas organizações participantes da pesquisa. Esta ação é mais uma forma de medida de proteção que pode ser utilizada para minimizar a propagação do coronavírus e garantir um ambiente de trabalho mais seguro para os gestores, colaboradores e clientes.

Por fim, foi feito um gráfico comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores acerca das 14 assertivas que foram elaboradas para identificar as principais ações intraempreendedoras realizadas, relacionadas aos produtos, serviços e processos internos das organizações participantes desta pesquisa, conforme demonstra o gráfico 10 abaixo.

Gráfico 10: Ações intraempreendedoras - comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Diante deste comparativo entre os RM totais obtidos acerca das principais ações intraempreendedoras realizadas pelos gestores e colaboradores, é possível constatar que tanto os gestores quanto os colaboradores realizaram com muita frequência as ações apresentadas nas assertivas que compõem os instrumentos de pesquisa aplicados. Tal constatação ratifica os estudos desenvolvidos pelo SEBRAE (2020),

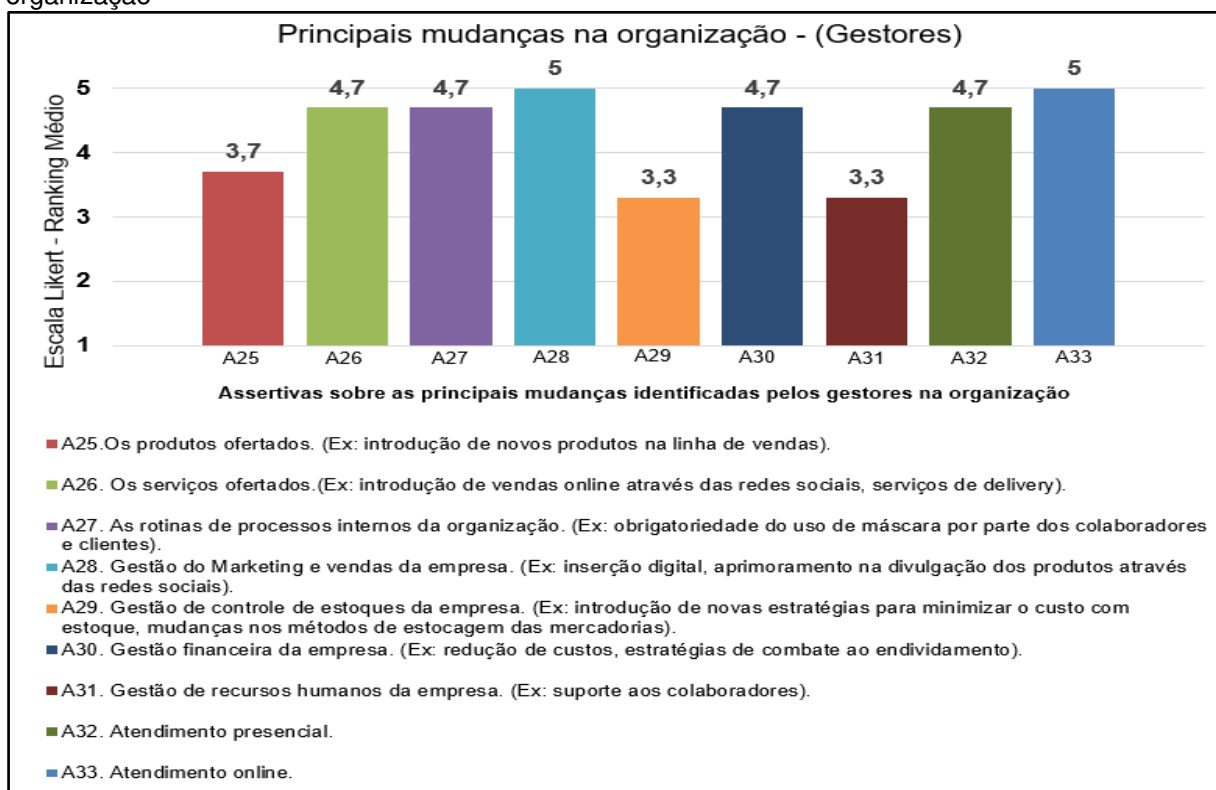
que afirma que a pandemia de coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total.

As ações intraempreendedoras apresentadas nos questionários foram desenvolvidas levando em consideração o cenário pandêmico no qual estas empresas estavam inseridas durante a realização deste estudo. Diante disso, os resultados obtidos evidenciam a relevância das ações intraempreendedoras apresentadas para mitigar os impactos negativos da pandemia nos negócios.

4.6 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS CAUSADAS PELAS AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS

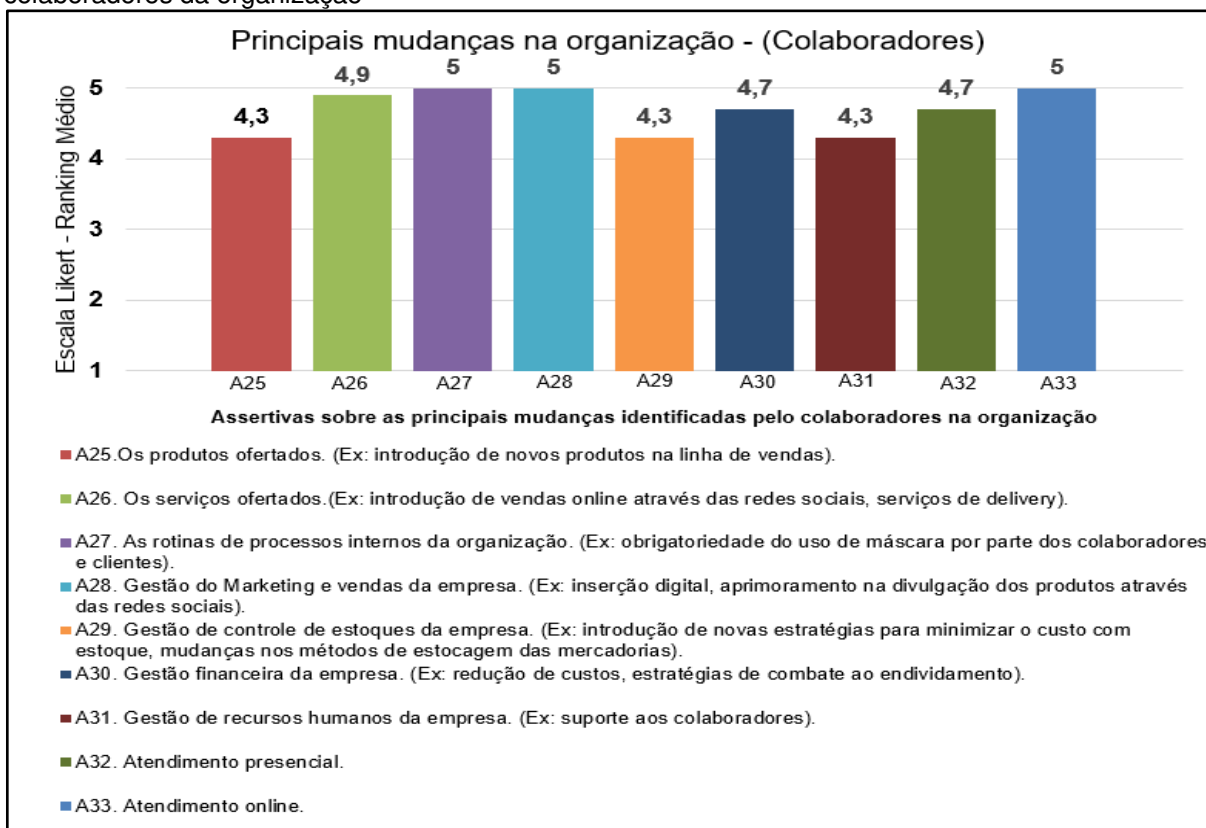
Com a finalidade de verificar as principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras realizadas pelos gestores e colaboradores das empresas participantes deste estudo, foram elaboradas 09 assertivas. Os gráficos 11 e 12 apresentam os resultados obtidos através das respostas dadas pelos gestores e colaboradores, respectivamente.

Gráfico 11: Principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras segundo os gestores da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 12: Principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras segundo os colaboradores da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base nos dados apresentados nos gráficos 11 e 12, destacam-se as assertivas A28 “Gestão do Marketing e vendas da empresa. (Ex: inserção digital, aprimoramento na divulgação dos produtos através das redes sociais)” e A33 “Atendimento online”, que obtiveram um RM de 5, tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores. Este resultado indica que a gestão do marketing e vendas da empresa e o atendimento online mudaram totalmente, evidenciando o crescimento da inserção digital durante este período pandêmico nas micro e pequenas empresas. Segundo Ribeiro (2020) os pequenos negócios estão passando por um amplo processo de readaptação através da adoção das redes sociais para realização de vendas de bens e serviços durante a pandemia da Covid-19, fato constatado nos resultados obtidos neste estudo.

As assertivas A26 “Os serviços ofertados. (Ex: introdução de vendas online através das redes sociais, serviços de delivery)”, A27 “As rotinas de processos internos da organização. (Ex: obrigatoriedade do uso de máscara por parte dos colaboradores e clientes)”, A30 “Gestão financeira da empresa. (Ex: redução de custos, estratégias de combate ao endividamento)” e A32 “Atendimento presencial”

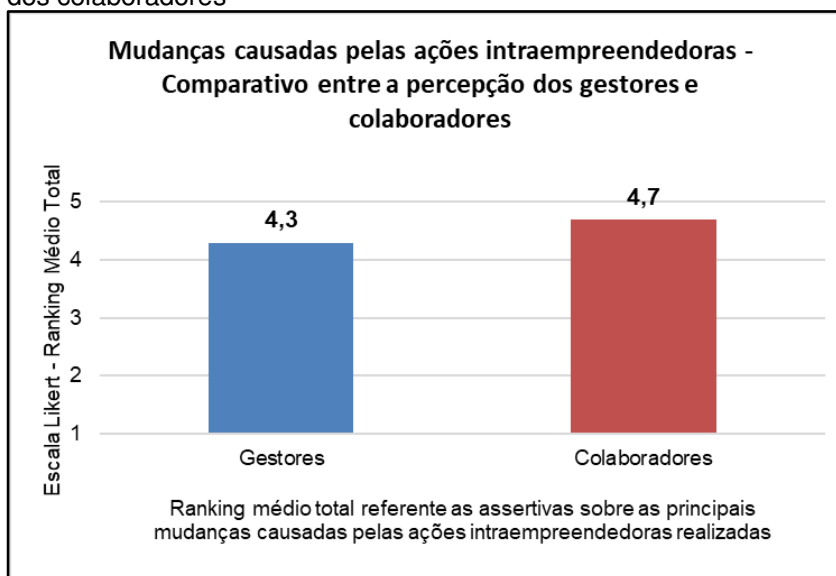
alcançaram um RM maior ou igual a 4,7, tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores. Este resultado demonstra que os serviços ofertados, as rotinas de processos internos das organizações, a gestão financeira das empresas e o atendimento presencial mudaram totalmente, ratificando que as ações intraempreendedoras foram de fato, realizadas, e que tais ações suscitarão mudanças significativas nas empresas participantes deste estudo.

As assertivas A25 “Os produtos ofertados. (Ex: introdução de novos produtos na linha de vendas)”, A29 “Gestão de controle de estoques da empresa. (Ex: introdução de novas estratégias para minimizar o custo com estoque, mudanças nos métodos de estocagem das mercadorias)” e A31 “Gestão de recursos humanos da empresa. (Ex: suporte aos colaboradores)”, obtiveram RM distintos entre os gestores e colaboradores. De acordo com os gestores, as mudanças supracitadas ocorreram de forma moderada, apresentando RM de 3,7, 3,3 e 3,3 respectivamente. Já para os colaboradores, as mudanças expostas nas assertivas A25, A29 e A31 modificaram totalmente a forma como os produtos foram ofertados, a gestão de estoque da organização e a gestão de recursos humanos das empresas, atingindo um RM de 4,3 nas 03 assertivas em questão.

Estes resultados convergem com as respostas dadas pelos respondentes nas assertivas que tratavam das ações intraempreendedoras realizadas por eles durante a pandemia da Covid-19. Segundo a percepção dos gestores, ações de introdução de novos produtos, melhorias na gestão de controle de estoque da empresa e melhorias na gestão de recursos humanos foram realizadas moderadamente durante este período e, conseqüentemente, na percepção destes gestores, tais ações não suscitarão grandes mudanças nestes aspectos. Entretanto, para os colaboradores, as ações supracitadas foram realizadas com muita frequência na organização e, por conseguinte, tais ações acarretaram em mudanças significativas nos produtos ofertados, na gestão de controle de estoque das empresas e na gestão de recursos humanos das organizações em estudo.

Por fim, foi elaborado um gráfico comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores acerca das 09 assertivas que foram elaboradas para verificar as principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras realizadas pelos gestores e colaboradores participantes da pesquisa, conforme demonstra o gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13: Mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras - comparativo entre a percepção dos gestores e dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os RM totais alcançados através dos demais RM obtidos nas 09 assertivas acerca das principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras realizadas pelos gestores e colaboradores, demonstram que ambos consideram que as organizações mudaram totalmente durante este período pandêmico, entretanto, conforme mostra o gráfico 13, a percepção de mudança foi maior entre os colaboradores.

Dentre as diversas mudanças verificadas através dos resultados obtidos, as que mais se destacaram foram as mudanças relacionadas a inserção digital (Gestão do Marketing e vendas da empresa e atendimento online) que apresentaram um RM de 5, tanto entre os gestores quanto entre os colaboradores, significando que ambos concordam que o uso da internet por estes empreendimentos foi totalmente modificado. Tal resultado ratifica o que foi constatado pelos estudos desenvolvidos pelo SEBRAE (2020) que afirma que, atualmente, quase 2/3 dos pequenos negócios vendem online, seja por redes sociais, site, marketplaces ou apps, sendo que 15% só passaram a vender por conta da pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar a importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas do setor de armarinhos e aviamentos da cidade de João Pessoa - PB durante a pandemia da Covid-19. Para alcançar este objetivo, foi necessário levantar os principais pressupostos teóricos acerca do tema deste estudo, analisar a percepção dos gestores e colaboradores sobre a importância do intraempreendedorismo durante a pandemia da Covid-19, identificar as principais ações intraempreendedoras praticadas neste período e verificar as principais mudanças causadas por estas ações.

Ao coletar informações sobre o perfil sociodemográfico dos gestores e colaboradores das organizações pesquisadas, constatou-se que os gestores são pessoas adultas, majoritariamente do sexo masculino e possuem tempo de serviço variando entre 1 a 5 anos, já os colaboradores, são pessoas jovens e adultas, predominantemente do sexo feminino e também possuem tempo de serviço variando entre 1 a 5 anos.

Em relação ao perfil das organizações estudadas, verificou-se que 02 empresas faturam anualmente até R\$ 81.000,00 e 01 fatura anualmente até R\$ 360.000,00. Diante disso, conclui-se que as empresas estudadas são, de fato, micro e pequenas empresas. Além disso, foi constatado que 02 empresas possuem entre 6 ou mais de 20 anos de tempo de atuação no mercado, com isto, é possível concluir que a maioria destas organizações são consideradas estabelecidas no mercado. Apesar de serem consideradas estabelecidas no mercado, observou-se que estas empresas realizaram diversas ações intraempreendedoras durante a pandemia da Covid-19, despertando o interesse em identificar estas ações, bem como, a importância e as principais mudanças causadas pela inovação nestes estabelecimentos.

Em relação à importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19, foi constatado que tanto os gestores quanto os colaboradores consideram o intraempreendedorismo totalmente importante. Diante desta constatação, pode-se concluir que essa percepção positiva dos respondentes acerca da importância do intraempreendedorismo é algo positivo para essas organizações, permitindo-as

adaptar-se rapidamente as mudanças impostas pelo mercado. No que se refere às principais ações intraempreendedoras realizadas pelos gestores e colaboradores que atuam nas organizações pesquisadas, foram observadas diversas ações intraempreendedoras realizadas por estas empresas durante este período de pandemia. Dentre elas, destacam-se as ações relacionadas a introdução de novos produtos ou serviços, bem como, a implementação de melhorias em serviços ou produtos já existentes. Nesse sentido, foi constatado que todas as empresas introduziram e aprimoraram os serviços de vendas online através das redes sociais, site, marketplaces ou apps durante a pandemia. Outra ação muito realizada nas empresas estudadas foi a introdução de serviços de delivery, haja vista que, durante a pandemia, muitas empresas tiveram que permanecer fechadas por um certo tempo, impossibilitando a chegada dos clientes nesses estabelecimentos.

Outras ações que merecem destaque são as ações relacionadas ao desenvolvimento de uma nova rotina de processos nas organizações estudadas. Foi constatado que todas as empresas passaram a adotar algumas medidas de proteção contra a disseminação do coronavírus, tais como, a introdução de novos protocolos de higienização pessoal e do ambiente organizacional, o uso obrigatório de máscaras por parte dos colaboradores e dos clientes e a disponibilização de álcool em gel para os colaboradores e clientes, entretanto, é importante destacar que, tais medidas, foram realizadas devido a obrigatoriedade imposta a esses estabelecimentos através de decretos instituídos pelo prefeito constitucional do município de João Pessoa - PB, que passou a exigir dos comerciantes normas de distanciamento social e protocolos específicos de combate a disseminação do coronavírus para o funcionamento desse setor. Além disso, foi observado também, a implementação de melhorias na gestão financeira das empresas estudadas, visando a redução de custos e a manutenção da saúde financeira desses empreendimentos.

Em relação às principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras realizadas nas empresas pesquisadas, foi constatado que a mudança mais expressiva diz respeito ao aumento da inserção digital nas organizações participantes deste estudo. De acordo com o que foi observado, tanto os gestores quanto os colaboradores admitem que o atendimento online e a gestão do marketing e das vendas através das redes sociais mudaram totalmente. Esta mudança já era esperada, tendo em vista que, o *e-commerce* proporciona diversas

vantagens para as empresas, tais como, redução de custos, impulsionamento das vendas, aumento na captação de cliente e auxílio na divulgação da empresa, dos produtos e dos serviços oferecidos.

Diante de todo exposto, conclui-se que os objetivos desta pesquisa foram atingidos, uma vez que ela responde a questão problema deste estudo, que foi a de responder ao seguinte questionamento: qual a importância do intraempreendedorismo para fomentar práticas de inovação em micro e pequenas empresas do setor de armarinhos e aviamentos durante a pandemia da Covid-19? Nesse sentido, os resultados obtidos através desta pesquisa demonstram que o intraempreendedorismo foi muito importante para as empresas participantes deste estudo, sendo considerado totalmente importante pelos gestores e colaboradores, além disso, a prática do intraempreendedorismo acarretou em diversas inovações e mudanças para os estabelecimentos estudados.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para a literatura acerca do intraempreendedorismo e para os estudos sobre os impactos da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios brasileiros. Nesse sentido, acredita-se que este trabalho seja útil para para os pesquisadores em suas futuras pesquisas sobre este tema, bem como, para os micro e pequenos empresários que, por ventura, estejam buscando exemplos de outras empresas para auxiliá-los nas tomadas de decisões que possam minimizar os efeitos negativos causados pela pandemia da Covid-19 em seus estabelecimentos.

No tocante às limitações do estudo, destaca-se que os resultados obtidos estão restritos à amostra, que foi composta por somente 10 participantes, dentre estes 10 participantes, 03 correspondem aos donos/gerentes das 03 empresas estudadas e os outros 07 participantes restantes, correspondem aos colaboradores das empresas pesquisadas, sendo assim, não se pode generalizar os resultados obtidos para toda a população. Além disso, outra limitação que merece destaque foi o cenário pandêmico vivenciado durante o desenvolvimento deste trabalho, dificultando o acesso as organizações, a aplicação dos questionários e a disponibilização de informações importantes que seriam coletadas através de órgãos públicos do estado da Paraíba.

Diante de todo exposto, como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar a amostra da pesquisa, verificar os impactos causados nas micro e pequenas

empresas após a realização das ações intraempreendedoras durante o período pandêmico, bem como, averiguar quais dessas ações ainda permanecem sendo praticadas nas micro e pequenas empresas atualmente e, por fim, recomenda-se também, analisar a relação existente entre o aumento do *e-commerce* e a pandemia da Covid-19. Dessa forma, pesquisas como estas serão mais precisas e contribuirão ainda mais para a literatura sobre o intraempreendedorismo, as micro e pequenas empresas e sobre a pandemia da Covid-19.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A.I.G; ET AL. **Prática de pesquisa em administração de pessoas**. João Pessoa: IFPB, 2012.

ALMEIDA JÚNIOR, R. C. V. de. Estudo sobre o grau de satisfação dos usuários do serviço de transporte coletivo prestado pela empresa viação cidade Corumbá ao município de Corumbá/MS. **Rev. GeoPantanal**, Corumbá/MS, v. 10, n. 23, p. 215-230, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/RevTH/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, V. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>. Acesso em: 19 fev. 2021.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BONICI, R. M. C.; ARAUJO JUNIOR, C. F. de. **Medindo a satisfação dos estudantes em relação a disciplina on-line de probabilidade e estatística**. São Paulo: Educação Universitária, 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/190.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021.

BRASIL. Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Lei Complementar n.º 128, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Lei Complementar n.º 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 15 de dezembro de 2006.

COELHO, M. L. G. M. M. (2010). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, 61(3), 233-247. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/8/33>. Acesso em: 22 de fev. 2021.

CORT, D. B. D; CORT, L. D.; AGNOL, D. D.; HARTMAN, A.; SILVA, F. G. D. O intraempreendedorismo como base para a geração de conhecimento e inovação tecnológica: uma avaliação na indústria de alimentos. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010, São Carlos, SP. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_838_16520.pdf. Acesso em: 07 de abr. 2021.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2020.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

EMMENDOERF, Luiz Magnus; VALADARES, Josiel Lopes; HASHIMOTO, Marcos. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo/PR, v. 9, n. 2, p. 144-156, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/635/488>. Acesso em: 23 abr. 2021.

FESTA, M. P. Gestão e Cultura Intraempreendedora: Um Estudo sobre Práticas Gerenciais que Promovem a Inovação. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.5, n.1, 2015.

FRANÇA, A. B., SARAIVA, J., & HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: Fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, p. 78-103, 2012. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/38/26>. Acesso em: 05 ago. 2021.

GEM-BRASIL. **Global Entrepreneurship Monitor. Relatório Global – 2019**. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

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

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**, 2009. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MAÇÃES, M. A. R. (2017). **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional**. Actual Almedina.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa em marketing**. Ed. Elsevier, 7. Ed. Rio de Janeiro, 2014.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, A. G. R. Empreendedorismo e Inovação: A Evolução dos Fatores que Influenciam o Empreendedorismo Corporativo. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul/set. 2011.

NASSIF, V. M. J., CORRÊA, V. S., & ROSSETTO, D. E. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão e Pequenas Empresas - REGEPE**, 9(3), I-XII, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608263>. Acesso em: 23 de fev. 2021.

OLIVEIRA, M. F. S; FERREIRA, R. J; SILVA, G. J; LIMA, R. R. B. O. O impacto das praticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores na prosperidade de seus negócios. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**, ISSN 2177-4153 – Vol. 14 n.3, 2016.

PAULA, R. M., e ALMEIDA, F. L. B. G. (2008). **O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**.

Disponível em:

http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf
. Acesso em: 13 de mar. 2021.

RIBEIRO, J. **Como os pequenos negócios estão sendo afetados pela pandemia de COVID-19 no Brasil?**. Organização Internacional do Trabalho, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_751127/lang--pt/index.htm#a1. Acesso em: 02 de maio. 2021.

SEBRAE. **Como montar um armário**. Brasília: Sebrae, 2006. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-armario,b3487a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 de abr. de 2021.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica - **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 4ª edição**. SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisas-de-impacto-setorial,4ade7b9840a51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 28 de abr. 2021.

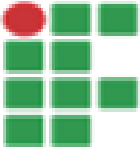
SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica - **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 6ª edição**. SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisas-de-impacto->

setorial,4ade7b9840a51710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em 13 de maio 2021.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2018**. 11. ed. São Paulo: DIEESE, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.pdf> . Acesso em: 21 de abr. 2021.

TARJA, S. F. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2019.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DOS GESTORES

	<p>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba Campus João Pessoa Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios Curso Superior de Bacharelado em Administração Trabalho de Conclusão de Curso</p>
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	
<p>Caro respondente, este questionário tem objetivo acadêmico e será usado para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, cujo objetivo é levantar informações sobre “A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19”. As informações coletadas são de interesse apenas acadêmico, mantendo-se o anonimato dos respondentes.</p> <p>Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha a alternativa que mais pareça apropriada para você. Muito obrigada por sua contribuição!</p>	

I) Assinale com um X, onde corresponda:

Sobre o Perfil da sua organização:

<p>1.1 Número de empregados: <input type="checkbox"/> Entre 1 e 9 empregados. <input type="checkbox"/> Entre 10 e 19 empregados. <input type="checkbox"/> Entre 20 e 29 empregados. <input type="checkbox"/> Entre 30 e 39 empregados. <input type="checkbox"/> Entre 40 e 49 empregados.</p>
<p>1.2 Faturamento anual: <input type="checkbox"/> Até R \$81.000,00 <input type="checkbox"/> Até R \$360.000,00 <input type="checkbox"/> Maior que R \$360 mil e menor ou igual a R \$4,8 milhões.</p>
<p>1.3 Tempo de atuação da empresa no mercado: <input type="checkbox"/> Menor ou igual a 1 ano. <input type="checkbox"/> Entre 1 a 5 anos. <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos. <input type="checkbox"/> Entre 11 e 20 anos. <input type="checkbox"/> Superior a 20 anos.</p>
<p>1.4 Forma jurídica: <input type="checkbox"/> Negócio Informal. <input type="checkbox"/> Microempreendedor Individual – MEI. <input type="checkbox"/> Micro Empresa - ME. <input type="checkbox"/> Pequena Empresa. <input type="checkbox"/> Outro.</p>
<p>1.5 Nesta empresa, todos os colaboradores são familiares: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p>
<p>1.6 Sobre a organização: <input type="checkbox"/> Esta empresa foi herdada pelo proprietário. <input type="checkbox"/> Esta empresa foi fundada pelo proprietário. <input type="checkbox"/> Outro.</p>

Sobre o seu Perfil:

2.1 Idade: () Entre 18 e 29 anos. () Entre 30 e 41 anos. () Entre 42 e 53 anos. () Entre 54 e 65 anos. () Igual ou superior a 66 anos.
2.2 Gênero: () Masculino. () Feminino.
2.3 Escolaridade: () Ensino Fundamental Completo. () Ensino Fundamental Incompleto. () Ensino Médio Completo. () Ensino Médio Incompleto. () Ensino Superior Completo. () Ensino Superior Incompleto. () Especialização. () Mestrado. () Doutorado.
2.4 Nível Hierárquico: () Proprietário da empresa. () Gerência/Coordenação. () Supervisão.
2.5 Tempo de serviço na organização: () Menor ou igual a 1 ano. () Entre 1 a 5 anos. () Entre 6 e 10 anos. () Entre 11 e 20 anos. () Superior a 20 anos.

II) A seguir o sr.(a) encontrará afirmativas sobre a importância de algumas ações que podem ser praticadas em sua organização para enfrentar a pandemia da covid-19. Leia cada frase e indique com um X, segundo o grau de **importância** com as afirmações; desde **1 – “nada importante”**; **2- pouco importante** “”; **3- “importante”**; **4- “muito importante”** até **5 – “totalmente importante”**.

1. Os donos-gerentes devem realizar inovação e mudança na organização.	1	2	3	4	5
2. Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a realizar inovação e mudança na organização.	1	2	3	4	5
3. Os donos-gerentes devem realizar mudanças e melhorias nos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
4. Os donos gerentes devem incentivar os colaboradores para que eles contribuam com mudanças e melhorias nos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
5. Os donos-gerentes devem realizar mudança nos materiais utilizados.	1	2	3	4	5
6. Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a prática de mudança nos materiais utilizados.	1	2	3	4	5
7. Os donos-gerentes devem utilizar novas formas de vender e comercializar os produtos.	1	2	3	4	5
8. Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a sugerirem novas formas de vender e comercializar os produtos.	1	2	3	4	5
9. Os donos-gerentes devem criar novas formas de promover e entregar os produtos/serviços.	1	2	3	4	5
10. Os donos-gerentes devem incentivar os colaboradores a criar novas formas de promover e entregar o produtos/serviços.	1	2	3	4	5

III) Agora o sr.(a) deve indicar as ações que foram praticadas na sua organização durante a pandemia da Covid-19. Leia cada frase e indique com um X, segundo seu grau de **FREQUÊNCIA** de realização; desde **1 – “nunca realizei**; **2- “raramente realizei”**; **3- “realizei”**; **4- “frequentemente realizei”** até **5 – “realizei com muita**

frequência”.

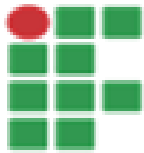
AÇÕES RELACIONADAS AOS PRODUTOS DA ORGANIZAÇÃO					
11. Introdução de novos produtos na linha de vendas.	1	2	3	4	5
12. Parcerias com fornecedores novos para comercialização de produtos.	1	2	3	4	5
AÇÕES RELACIONADAS AOS SERVIÇOS DA ORGANIZAÇÃO					
13. Introdução de serviços de vendas online através das redes sociais, site, marketplaces ou apps.	1	2	3	4	5
14. Foram aprimorados os serviços de vendas online já existentes na organização.	1	2	3	4	5
15. Introdução de serviços de delivery.	1	2	3	4	5
16. Foram aprimorados os serviços de delivery já existentes na organização.	1	2	3	4	5
AÇÕES RELACIONADAS AOS PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO					
17. Introdução de novos protocolos de higienização pessoal e do ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
18. Uso obrigatório de máscaras por parte dos colaboradores e dos clientes.	1	2	3	4	5
19. Disponibilização de álcool em gel para colaboradores e clientes.	1	2	3	4	5
20. Aferição de temperatura dos colaboradores e clientes.	1	2	3	4	5
21. Melhorias na gestão do Marketing e vendas.	1	2	3	4	5
22. Melhorias na gestão de controle de estoques da empresa.	1	2	3	4	5
23. Melhorias na gestão financeira da empresa. (Ex: maior controle das despesas, redução de custos).	1	2	3	4	5
24. Melhorias na gestão de recursos humanos da empresa.	1	2	3	4	5

IV) As proposições a seguir visam identificar as principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras praticadas durante a pandemia da Covid-19. Leia cada frase e indique com um X, segundo seu grau de **MUDANÇA** com as afirmações; desde 1 – “não mudou”; 2- “pouco mudou”; 3- “mudou”; 4- “mudou muito” até 5 – “mudou totalmente”.

25. Os produtos ofertados. (Ex: introdução de novos produtos na linha de vendas).	1	2	3	4	5
26. Os serviços ofertados. (Ex: introdução de vendas online através das redes sociais, serviços de delivery).	1	2	3	4	5
27. As rotinas de processos internos da organização. (Ex: obrigatoriedade do uso de máscara por parte dos colaboradores e clientes).	1	2	3	4	5

28. Gestão do Marketing e vendas da empresa. (Ex: inserção digital, aprimoramento na divulgação dos produtos através das redes sociais).	1	2	3	4	5
29. Gestão de controle de estoques da empresa. (Ex: introdução de novas estratégias para minimizar o custo com estoque, mudanças nos métodos de estocagem das mercadorias).	1	2	3	4	5
30. Gestão financeira da empresa. (Ex: redução de custos, estratégias de combate ao endividamento).	1	2	3	4	5
31. Gestão de recursos humanos da empresa. (Ex: suporte aos colaboradores).	1	2	3	4	5
32. Atendimento presencial.	1	2	3	4	5
33. Atendimento online.	1	2	3	4	5

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

	<p style="text-align: center;">Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba Campus João Pessoa Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios Curso Superior de Bacharelado em Administração Trabalho de Conclusão de Curso</p>
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	
<p>Caro respondente, este questionário tem objetivo acadêmico e será usado para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, cujo objetivo é levantar informações sobre “A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19”. As informações coletadas são de interesse apenas acadêmico, mantendo-se o anonimato dos respondentes.</p> <p>Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha a alternativa que mais pareça apropriada para você. Muito obrigada por sua contribuição!</p>	

I) Assinale com um X, onde corresponda:

Sobre o seu Perfil:

<p>2.1 Idade: () Entre 18 e 29 anos. () Entre 30 e 41 anos. () Entre 42 e 53 anos. () Entre 54 e 65 anos. () Igual ou superior a 66 anos.</p>
<p>2.2 Gênero: () Masculino. () Feminino.</p>
<p>2.3 Escolaridade: () Ensino Fundamental Completo. () Ensino Fundamental Incompleto. () Ensino Médio Completo. () Ensino Médio Incompleto. () Ensino Superior Completo. () Ensino Superior Incompleto. () Especialização. () Mestrado. () Doutorado.</p>
<p>2.4 Nível Hierárquico: () Gerência/Coordenação. () Supervisão. () Operacional.</p>
<p>2.5 Tempo de serviço na organização: () Menor ou igual a 1 ano. () Entre 1 a 5 anos. () Entre 6 e 10 anos. () Entre 11 e 20 anos. () Superior a 20 anos.</p>

II) A seguir o sr.(a) encontrará afirmativas sobre a importância de algumas ações que podem ser praticadas em sua organização para enfrentar a pandemia da covid-19. Leia cada frase e indique com um X, segundo o grau de **importância** com as

afirmações; desde 1 – “nada importante”; 2-*pouco importante* “”; 3- “importante”; 4- “*muito importante*” até 5 – “totalmente importante”.

1. Os colaboradores devem realizar inovação e mudança na organização.	1	2	3	4	5
2. Os colaboradores devem ser incentivados a realizarem inovação e mudança na organização.	1	2	3	4	5
3. Os colaboradores devem realizar mudanças e melhorias nos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
4. Os colaboradores devem ser incentivados a contribuir com mudanças e melhorias nos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
5. Os colaboradores devem realizar mudanças nos materiais utilizados.	1	2	3	4	5
6. Os colaboradores devem ser incentivados a praticar mudanças nos materiais utilizados.	1	2	3	4	5
7. Os colaboradores devem utilizar novas formas de vender e comercializar os produtos.	1	2	3	4	5
8. Os colaboradores devem ser incentivados a sugerir novas formas de vender e comercializar os produtos.	1	2	3	4	5
9. Os colaboradores devem criar novas formas de promover e entregar os produtos/serviços.	1	2	3	4	5
10. Os colaboradores devem ser incentivados a criar novas formas de promover e entregar os produtos/serviços.	1	2	3	4	5

III) Agora o sr(a) deve indicar as ações que foram praticadas na sua organização durante a pandemia da Covid-19. Leia cada frase e indique com um X, segundo seu grau de **FREQUÊNCIA** de realização; desde 1 – “nunca realizei”; 2- “*raramente realizei*”; 3- “*realizei*”; 4- “*frequentemente realizei*” até 5 – “realizei com muita frequência”.

AÇÕES RELACIONADAS AOS PRODUTOS DA ORGANIZAÇÃO					
11. Introdução de novos produtos na linha de vendas.	1	2	3	4	5
12. Parcerias com fornecedores novos para comercialização de produtos.	1	2	3	4	5
AÇÕES RELACIONADAS AOS SERVIÇOS DA ORGANIZAÇÃO					
13. Introdução de serviços de vendas online através das redes sociais, site, marketplaces ou apps.	1	2	3	4	5
14. Foram aprimorados os serviços de vendas online já existentes na organização.	1	2	3	4	5
15. Introdução de serviços de delivery.	1	2	3	4	5
16. Foram aprimorados os serviços de delivery já existentes na organização.	1	2	3	4	5
AÇÕES RELACIONADAS AOS PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO					

17. Introdução de novos protocolos de higienização pessoal e do ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
18. Uso obrigatório de máscaras por parte dos colaboradores e dos clientes.	1	2	3	4	5
19. Disponibilização de álcool em gel para colaboradores e clientes.	1	2	3	4	5
20. Aferição de temperatura dos colaboradores e clientes.	1	2	3	4	5
21. Melhorias na gestão do Marketing e vendas.	1	2	3	4	5
22. Melhorias na gestão de controle de estoques da empresa.	1	2	3	4	5
23. Melhorias na gestão financeira da empresa. (Ex: maior controle das despesas, redução de custos).	1	2	3	4	5
24. Melhorias na gestão de recursos humanos da empresa.	1	2	3	4	5

IV) As proposições a seguir visam identificar as principais mudanças causadas pelas ações intraempreendedoras praticadas durante a pandemia da Covid-19. Leia cada frase e indique com um X, segundo seu grau de **MUDANÇA** com as afirmações; desde **1 – “não mudou”**; **2- “pouco mudou”**; **3- “mudou”**; **4- “mudou muito”** até **5 – “mudou totalmente”**.

25. Os produtos ofertados. (Ex: introdução de novos produtos na linha de vendas).	1	2	3	4	5
26. Os serviços ofertados. (Ex: introdução de vendas online através das redes sociais, serviços de delivery).	1	2	3	4	5
27. As rotinas de processos internos da organização. (Ex: obrigatoriedade do uso de máscara por parte dos colaboradores e clientes).	1	2	3	4	5
28. Gestão do Marketing e vendas da empresa. (Ex: inserção digital, aprimoramento na divulgação dos produtos através das redes sociais).	1	2	3	4	5
29. Gestão de controle de estoques da empresa. (Ex: introdução de novas estratégias para minimizar o custo com estoque, mudanças nos métodos de estocagem das mercadorias).	1	2	3	4	5
30. Gestão financeira da empresa. (Ex: redução de custos, estratégias de combate ao endividamento).	1	2	3	4	5
31. Gestão de recursos humanos da empresa. (Ex: suporte aos colaboradores).	1	2	3	4	5
32. Atendimento presencial.	1	2	3	4	5
33. Atendimento online.	1	2	3	4	5

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Camila Paula
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Camila da Silva Paula, ALUNO (20162460004) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 23/02/2022 10:46:11.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/03/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 450148

Código de Autenticação: 417f62e600

