



**TENDENCIAS**  
Revista de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Nariño  
ISSN-E 2539-0554  
Vol. XXV No. 1 – 1er Semestre 2024  
Enero - Junio - Páginas 1-32

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Gestão Empresarial

## **A CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E SUA INFLUÊNCIA NA INOVAÇÃO E NA VANTAGEM COMPETITIVA**

### **LA CULTURA INTRAEMPRESA Y SU INFLUENCIA EN LA INNOVACIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA**

### **INTRAENTERPRISE CULTURE AND ITS INFLUENCE ON INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE**

Lorrana Marinho de Oliveira Araujo; Herlander Costa Alegre da Gama Afonso; José Diamantino de Almeida Dourado; Ariele da Silva Moreira Rodrigues Ferreira; Maria Anielly dos Santos

---

Engenharia de Produção, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) campus Nova Iguaçu. ORCiD: 0009-0005-8338-5034. E-mail: lorrana.oliveira@aluno.cefet-rj.br, São João de Meriti – Brasil.

Doutor em Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Curso de Engenharia de Produção do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), campus Nova Iguaçu. ORCiD: 0000-0002-8954-3508. E-mail: herlander.afonso@cefet-rj.br, Nova Iguaçu – Brasil.

Doutor em Geociências, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Professor do Curso de Engenharia de Produção do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), campus Nova Iguaçu. ORCiD: 0000-0002-2579-4762. E-mail: jose.dourado@cefet-rj.br, Rio de Janeiro – Brasil.



Mestre em desenvolvimento regional e sistemas produtivos no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) e Pesquisadora no Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), na área de Gestão e Inovação. ORCID: 0000-0002-7295-9240. E-mail: ariele.ferreira@pep.ufrj.br, Nova Iguaçu – Brasil.

Mestre em desenvolvimento regional e sistemas produtivos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) - Campus Nova Iguaçu. ORCID: 0000-0002-3146-4225. E-mail: amaria.anielly@aluno.cefet-rj.br, Nova Iguaçu – Brasil.

---

**Recibido: 4 de julio de 2023**

**Aprobado: 4 de diciembre de 2023**

**DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.239>**

### **Resumo**

A implementação do Intraempreendedorismo nas organizações tem contribuído para que estas respondam prontamente às mudanças de mercado, garantindo a sobrevivência e o progresso das mesmas. Nessa perspectiva, a presente pesquisa analisa a magnitude da influência de experiências intraempreendedoras na Vantagem Competitiva (VC) e na Inovação (IN) e vice-versa, mediante a aplicação de Mínimos Quadrados Parciais-Modelagem de Equações de Estruturais (PSL-SEM). Este método é composto por duas fases: a verificação do modelo de mensuração, em que foram validadas as relações entre constructos e as variáveis observáveis; e a investigação do modelo estrutural, por meio da avaliação das relações entre os constructos. Os resultados demonstram que Intraempreendedorismo possui magnitude de influência sobre IN da ordem de 0,609 e sobre a VC na ordem de 0,184. Por outro lado, a IN exerce influência sobre a VC da ordem de 0,409, confirmando os principais pressupostos levantados na literatura pesquisada.

**Palavras-chave:** organização; empresa; competição; método científico; invenção.

**JEL:** C10; L22; L26; M10; O31.

## Resumen

La implantación del intrapreneurship en las organizaciones les ha ayudado a responder con prontitud a los cambios del mercado, garantizando su supervivencia y progreso. Desde esta perspectiva, esta investigación analiza la magnitud de la influencia de las experiencias intraempreendedoras sobre la Ventaja Competitiva (AC) y la Innovación (IN), y viceversa, aplicando Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PSL-SEM). Este método consta de dos fases: verificación del modelo de medida, en la que se validan las relaciones entre los constructos y las variables observables; e investigación del modelo estructural, mediante la evaluación de las relaciones entre los constructos. Los resultados muestran que Intrapreneurship tiene una magnitud de influencia sobre IN de alrededor de 0,609 y sobre VC de alrededor de 0,184. Por otra parte, el IN tiene una influencia sobre el VC de alrededor de 0,409, lo que confirma las principales hipótesis planteadas en la literatura de investigación.

**Palabras clave:** organización; empresa; competición; método científico; invención.

**JEL:** C10; L22; L26; M10; O31.

## Abstract

The implementation of intrapreneurship in organizations has helped them to respond promptly to market changes, ensuring their survival and progress. In this perspective, this research analyzes the magnitude of the influence of intrapreneurial experiences on Competitive Advantage (CA) and Innovation (IN) and vice versa, by applying Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PSL-SEM). This method consists of two phases: verification of the measurement model, in which the relationships between the constructs and the observable variables are validated; and investigation of the structural model, by evaluating the relationships between the constructs. The results show that Intrapreneurship has a magnitude of influence on IN of around 0.609 and on VC of around 0.184. On the other hand, IN has an influence on VC of around 0.409, confirming the main assumptions raised in the research literature.

**Keywords:** organization; enterprise; competition; scientific methods; invention.

**JEL:** C10; L22; L26; M10; O31.

## **Introdução**

As organizações estão expostas a ambientes competitivos e em constante evolução, sendo obrigadas a identificar as mudanças, a agir e a se adaptar para tirar proveitos destas (Caldeira & Junior, 2016). Em um mercado globalizado, onde há escassos recursos e tempo para criação de soluções, os empreendedores são os que tem o papel de criar respostas para os problemas de forma preeditiva, salienta Schwab (2013).

No passado recente, a crise do modelo taylorista e o acirramento da competitividade entre as empresas incitou a busca de novos meios e modelos para se destacar, e um dos caminhos trilhados evidenciaram os profissionais intraempreendedores, aptos a gerar inovação (Festa & Filho, 2013).

Atualmente, as organizações estão expostas a mercados muito instáveis, e que não possuem fronteiras físicas e o intraempreendedorismo consiste na identificação e exploração de oportunidades a fim de alcançar vantagem competitiva e melhorar a performance de uma organização (Neesen et al., 2019).

Por outro lado, o intraempreendedor assume a responsabilidade de gerar melhorias e elaborar produtos e serviços, proporcionando um ambiente organizacional constantemente criativo e dinâmico (Santos & Santos, 2020). Conforme Reuther et al. (2018), o intraempreendedorismo é capaz de provocar resultados positivos na performance organizacional, além de incitar os colaboradores terem um comportamento intraempreendedor e se sentirem incentivados a construir o futuro da empresa. Portanto, ter profissionais com características empreendedoras pode ser a saída para assumir uma posição vantajosa no mercado, uma vez que estes conseguiriam identificar e aproveitar as oportunidades de forma eficiente. De acordo com Moraes (2019), para alcançar uma posição vantajosa, diferencial estratégico e o contentamento da clientela, é necessário implantar uma cultura intraempreendedora, que fomentará a proatividade, assunção de riscos, antecipação de mudanças e melhorias contínuas. As instituições precisaram se (re)inventar, adotando reuniões de feedbacks, estudando formas de reconhecer seus colaboradores, tratando os erros como fontes de aprendizados, ou seja, errar mais rápido para acertar mais rápido,

incentivando os seus funcionários a serem proativos e ter iniciativas de propor ideias inovadoras (Naranjo & Calderón, 2015).

A inovação consiste de um novo processo ou produto ou a melhoria destes ou até sua combinação, capaz disponibilizar aos potenciais usuários, produtos ou processos diferentes dos já existentes na organização. (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2018).

As inovações podem ser em produtos ou processos (OCDE, 2018) e suas características estão resumidas na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1**

*Tipos de Inovação*

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Inovação de produto	De um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos provenientes de bens ou serviços anteriores da empresa e que foram introduzidos no mercado.
Inovação de processo	É um processo empresarial novo ou melhorado para uma ou mais funções empresariais que difere significativamente dos processos empresariais anteriores da empresa e que foi posto em prática pela empresa.

*Fonte:* adaptado de OCDE (2018, pp. 18).

Esses dois tipos de inovação possuem seus subtipos. Bens e serviços são subtipos da inovação de produto. Os seis subtipos da inovação de processo são: produção de bens ou serviços; distribuição e logística; marketing e vendas; sistemas de informação e comunicação; administração e gestão; e, desenvolvimento de novos produtos e processos (OCDE, 2018).

Segundo Carvalho (2016), o incentivo a inovação é extremamente relevante para proteger o *market share* de uma empresa incumbente (uma organização já estabelecida), pois evita a inserção de novas empresas em seu mercado. Ao ofertar produtos e serviços inovadores, a organização

incumbente tem capacidade de disromper no seu mercado de atuação e com isto, aumentar seu faturamento.

O capital humano traduzido em conhecimento dos funcionários é inerente ao sucesso de uma inovação, pois é capaz de engendrar, absorver e oferecer valor ao cliente; na perspectiva de maior valor agregado, conforme Zwirtes (2016), e voltados para o desenvolvimento contínuo, tanto por meio de procedimentos ordenados ou realizando alguma inovação periodicamente. Esta pode ser incremental ou disruptiva (Christensen et al., 2015), aberta ou fechada (Bogers et al., 2018). À luz destas discussões, Kuratko (2016) apresentou oito questões para descobrir se uma empresa tem condições de construir seu próprio sistema de inovação, a destacar: (a) Há fomento de pensamento empreendedor na organização?; (b) A empresa proporciona meios para que os inovadores mantenham suas ideias?; (c) Os colaboradores conseguem realizar suas atividades na sua melhor forma ou constantemente deve dar explicações e pedir autorização?; (d) Na empresa existem formas ligeiras e eficazes de avaliar os colaboradores e testar novas ideias?; (e) Houve desenvolvimento de um processo para administrar inovações menores e experimentais?; (f) Existe incentivo a assunção de riscos e tolerância a falhas?; (g) As pessoas da organização estão preocupadas com novos projetos ou em defender o seu território?; e (h) É difícil criar equipes multifuncionais e que possuam poder de tomada de decisão?

Pinchot & Pellman (2004) elencaram 19 fatores de sucesso da inovação, que juntos, são capazes de criar um ambiente favorável em qualquer organização. A seguir, apresenta-se a Tabela 2, contendo o resumo destes fatores.

## **Tabela 2**

### *Os fatores de sucesso da inovação*

---

<b>Fator</b>	<b>Conceituação</b>
Transmissão da visão e do objetivo estratégico	Empregados são dotados de <i>empowerment</i> com maior eficácia quando possuem uma clara visão do futuro e dos rumos da empresa. A necessidade de inovação fica aparente e eles sabem como direcionar os esforços.

---

---

Tolerância a riscos, erros e falhas	Quando as pessoas que estão testando novas ideias são punidas pelos "erros" cometidos, há duas consequências negativas. (1) pessoas deixam de testar e (2) erros são ocultados.
Apoio a intraempreendedores	Intraempreendedores são um ingrediente essencial em qualquer processo de inovação bem-sucedido.
Gerentes que patrocinam a inovação	Patrocinadores são pessoas com poder de influência que apoiam, supervisionam, protegem e descobrem recursos para um projeto intraempreendedorista e sua equipe.
Equipes multifuncionais dotadas de <i>empowerment</i>	Empresas inovadoras criam equipes de projetos multidisciplinares para implementar a inovação. Essas empresas dotam as equipes de empowerment para tomar decisões.
Tomada de decisão pelos executores	Algumas empresas conduzem decisões a um nível bem superior ao de executores. Tais empresas não são eficazes na implementação da inovação.
Tempo discriminado	Empresas inovadoras concedem às pessoas a liberdade para usar parte do tempo para investigar novas ideias e palpites sem solicitar permissão.
Atenção no futuro	A inovação encontra maior expressão quando as pessoas orientam o pensamento para o futuro.
Auto-seleção	Intraempreendedores se autoneameiam para suas funções e depois buscam a benção da empresa para suas tarefas. Membros da equipe intraempreendedora são recrutados e não orientados a aderir à equipe. Apesar disso, algumas empresas ainda nomeiam pessoas para conduzir as inovações.
Nenhuma transferência de tarefas	O conhecimento gerado por um projeto intraempreendedorista é armazenado nas próprias pessoas. Apesar disso, quando um projeto é bem-sucedido, as pessoas costumam tirá-lo de quem gerou o sucesso e transferi-lo para "gerentes profissionais". Em geral, cada transferência de tarefa na fase inicial tem 90% de chance de arruinar o projeto.

---

Sem fronteiras		Em geral, novas ideias não se ajustam ao padrão existente na empresa. Então, inovadores precisam romper barreiras na empresa para obter ajuda e apoio.
Comunidade organizacional forte		Em empresas com uma forte comunidade organizacional, pessoas se ajudam e cuidam umas das outras. Elas pensam no bem de todos e não apenas na própria área.
Foco nos clientes		O foco reorientado para identificar como melhor atender os clientes conduz empresas à inovação produtiva.
Escolha de fornecedores internos	de	As empresas mais inovadoras fornecem mais de um local a que possamos recorrer para conseguir quase tudo.
Medição da inovação		A inovação costuma ser desencorajada pela forma como o desempenho é medido. As empresas mais inovadoras desenvolvem medidas que incentivam a inovação.
Transparência e verdade	e	Nas empresas mais inovadoras, as informações fluem livremente, de forma horizontal e vertical.
Bom tratamento pessoal		Empresas que tratam bem seus empregados possuem uma vantagem competitiva: os empregados são mais leais e têm maior senso de segurança, o que lhes confere coragem para inovar.
Responsabilidades social, ambiental e ética	e	Empresas com um forte comprometimento em atender às necessidades da sociedade (com responsabilidades social, ambiental e ética) costumam antecipar mudanças externas e levar concorrentes à inovação.
Evitar a filosofia <i>home run</i>		A melhor forma de crescimento envolve várias apostas menores, sendo que muitas atingem um sucesso modesto, ou seja, evita-se inovações maiores que são raras e fixá-las como metas costuma resultar em fracasso com custo elevado.

*Fonte:* adaptado de Pinchot e Pellman (2004).

Brito & Brito (2012) conceituam vantagem competitiva como performance acima do padrão por parte de uma empresa em comparação a si mesma ao longo dos anos, e também frente aos seus

concorrentes. Ainda, os autores frisam que a mesma é conquistada através da construção de valor entre empresa, comprador e fornecedor, fazendo com que a prevalência de seu comportamento seja notada e valorizada no seu mercado. Santos & Chiaretto (2019) concordam que “a vantagem competitiva pode ser definida como uma apresentação de um desempenho superior no mercado, baseada em características internas da instituição”.

Salunke et al. (2011) frisam que a competitividade requer uma avaliação precisa dos ambientes interno e externo da organização. Dessa forma, as decisões estratégicas e o mercado estarão alinhados para obter comportamentos sustentáveis bons ao longo dos anos. Coti et al. (2018) acreditam que “a vantagem competitiva nada mais é do que a capacidade de gerar maior valor econômico”; sendo alcançada quando a organização usufrui de performance financeira elevada e sustentável (Porter, 1991); também beneficiado pelo menor custo de produção e pela diferenciação de produtos e serviços (Porter, 2004).

Para Porter (2004), criador do modelo Cinco Forças de Porter, estas têm como princípio ajudar no entendimento do ambiente no qual estão expostas as empresas e elucidam esta rivalidade como ameaças de novos concorrentes, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de bens ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Cada uma dessas forças é elucidada por Barney & Hesterly (2017), conforme Tabela 3.

**Tabela 3**

*Conceituação Forças de Porter*

<b>Força</b>	<b>Conceito</b>
Ameaça dos concorrentes	Rivalidade ameaça empresas, reduzido seus lucros econômicos.
Ameaça de novos entrantes	Novos entrantes são motivados a ingressar em um setor pelos lucros superiores que algumas empresas já estabelecidas podem auferir. Empresas que almejam esse lucro elevado entram no setor, aumentando assim o nível de concorrência e reduzindo o desempenho das empresas estabelecidas.

Poder de barganha dos fornecedores	Fornecedores podem ameaçar o desempenho das empresas aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Quaisquer lucros que estiverem sendo auferidos em um setor podem ser transferidos para fornecedores dessa maneira.
Poder de barganha dos compradores	Enquanto os fornecedores agem para aumentar os custos de uma empresa, os compradores agem para reduzir o lucro dela.
Ameaça de produtos substitutos	Substitutos impõem um teto aos preços que as empresas de um setor podem cobrar e aos lucros que podem auferir. Em última análise, os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor.

Fonte: adaptado de Barney & Hesterly (2017).

Barney (1991) frisa que o valor, a raridade, a inimitabilidade e a substitutibilidade são quatro preceitos relevantes para uma empresa se sobressair frente aos concorrentes; também conhecidos como modelo VRIO, cuja estrutura é detalhada na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Estrutura do modelo VRIO*

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela organização?	Implicações competitivas?	Performance econômica
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
SIM	NÃO	NÃO	↑ ↓	Paridade competitiva	Normal
SIM	SIM	NÃO		Vantagem competitiva temporária	Superior ao normal
SIM	SIM	SIM		Vantagem competitiva sustentável	Superior ao normal

Fonte: adaptado de Barney (2002).

Em concordância, Gomes (2019, p.44) argumenta que “a fonte de vantagem competitiva principal para uma organização é identificada em seus recursos internos e na forma que eles são coordenados e se inter-relacionam, isto é, em suas capacidades”. Um elemento para ter efetividade no ambiente organizacional precisa ser dotado de valor além de estratégico. Sob a perspectiva da raridade, um recurso é visto como raro quando poucos o detém e sua demanda é alta. Somando-se a estas ideias, um recurso precisa apresentar dificuldade no que tange a sua imitação, e por último, ele não será estratégico caso os concorrentes produzam um produto substituto.

Diante do exposto, esta pesquisa buscou analisar e mensurar a magnitude de influência dos constructos por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) do *software* SmartPLS 3. Entendem-se os constructos como o Intraempreendedorismo, a Inovação e a Vantagem competitiva; e as seguintes foram analisadas: Hipótese 1 (H<sub>1</sub>): O Intraempreendedorismo influencia direta e positivamente na Inovação; Hipótese 2 (H<sub>2</sub>): A inovação influencia direta e positivamente a Vantagem Competitiva; Hipótese 3 (H<sub>3</sub>): O Intraempreendedorismo influencia direta e positivamente na Vantagem Competitiva. E os resultados foram bastante robustos, conforme observados ao longo da discussão.

### **Metodologia**

No presente trabalho propôs-se compreender e determinar a magnitude da influência do intraempreendedorismo sobre a inovação e a vantagem competitiva no âmbito organizacional. Para tal, os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado online, dirigido à profissionais e estagiários de empresas de diferentes portes e segmentos; obtendo-se uma amostra de 99 respostas válidas. O questionário foi elaborado em janeiro de 2022, e aplicado entre fevereiro e junho do mesmo ano. Antes da aplicação efetiva do questionário, procedeu-se um pré-teste, realizado entre 06 e 18 de fevereiro de 2022. Este pré-teste visou identificar e corrigir possíveis inconsistências, erros ou dubiedades que pudessem dificultar a interpretação dos respondentes, e consequentemente, afetar a eficácia da coleta de dados. Vale ressaltar que o tamanho da amostra encontra respaldo nos estudos de Bido & Silva (2019), Hair et al., (2014), Kock & Hadaya (2017), e Ong & Puteh (2017). Segundo eles, o uso das *equações estruturais com estimação por mínimos*

*quadrados parciais* (PSL-SEM) possibilita projetar os resultados a partir de tamanho de amostras pequenas; embora sejam preferíveis aquelas baseadas em grandes amostras populacionais. Bido & Silva (2019) frisam que nas áreas de ciências sociais e do comportamento, a modelagem PLS-SEM tem se mostrado viável para amostras enxutas, isto é, menores que 100 e é totalmente aplicável para análise de relações entre constructos.

Para a modelagem de equações estruturais -MEE, utilizou-se o *software* SmartPLS 3, pois este modelo permite trabalhar com variáveis que não são diretamente mensuradas; isto é, a medição ocorre por meio de seus efeitos, conhecidos como variáveis observáveis ou indicadores. As variáveis que não são diretamente mensuráveis são denominadas latentes ou constructos; evidenciando que a principal diferença desse modelo é representar as variáveis não-observáveis (Pereira, et al., 2019). A MEE (ou *Structural Equations Modeling* -SEM), consolida modelos multivariados em um único método de análise, e exibe o resultado em um diagrama de caminho de acordo com os autores.

Os diagramas de caminhos são usados para representar visualmente as hipóteses existentes, bem como as relações no que tange base teórica entre as variáveis. As flechas representam as relações tanto entre os constructos quanto entre eles e as variáveis observáveis. Além disso, estas só devem apontar para uma direção, e quando há consistência teórica, podem ser interpretadas como “causadora” do efeito (Nascimento & Macedo, 2016).

A variável exógena, ou independente, é a geradora de um resultado em uma outra ou em um constructo do modelo estudado. Já a variável dependente, ou endógena, é aquela que possui no mínimo uma predecessora (Hair et al., 2005; Hershberger et al., 2003).

O questionário foi estruturado contendo questões que visam avaliar o nível da cultura intraempreendedora da organização; buscam examinar a cultura inovadora da organização; além de relacionar o nível de competitividade do negócio. Vale salientar que o questionário aplicado passou por um período de teste, que foi realizado de 06 a 18 de fevereiro de 2022, visando identificar inconsistências, erros ou dubiedades, que gerariam dificuldades na interpretação dos

respondentes, e conseqüentemente, afetariam a eficácia da coleta de dados. Importante salientar que o presente modelo é reflexivo, visto que a direção de causalidade parte do constructo latente e finda nas variáveis observáveis. Foram indicadas vinte e cinco variáveis observáveis relacionados a mensuração do Intraempreendedorismo. A inovação e a vantagem competitiva são medidas por oito variáveis observáveis cada, ultrapassando a quantidade mínima de cinco proposta por Bido et al. (2010).

Fortes & Martens (2022) em seu estudo aplicou MEE para analisar a mediação do capital psicológico nas relações do comportamento intraempreendedor com os estados de exaustão e de vício de trabalho. Já Silva (2021) investigou o grau de influência da orientação a metas e intraempreendedorismo, sobre a coesão percebida das equipes de projetos, condicionada ao uso de abordagens ágeis a partir da aplicação de MEE. Santana (2020) constatou, também através dessa modelagem, que o comportamento intraempreendedor é prenunciado pela intenção intraempreendedora do indivíduo e que esta relação é mediada pelos seguintes fatores: disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e estrutura organizacional, além de ser moderada pela autonomia do indivíduo.

Utilizou-se o *software* G\*Power 3.1.9.7 para estimar o tamanho da amostragem mínima que foi utilizada. Para isto, deve-se avaliar o constructo que tem maior número de preditores, isto é, aquele que recebe o maior número de setas. Para realização do cálculo, foram considerados dois parâmetros: o poder do teste ( $\text{Power} = 1 - \beta_{\text{erro prob. II}}$ ) e o tamanho do efeito ( $f^2$ ). Tanto Cohen (1988) quanto Hair et al. (2014) propuseram utilizar  $\text{Power}=0,80$  e  $f^2$  mediano = 0,15. No presente estudo, o constructo que possui mais preditores (duas setas) é Vantagem Competitiva, conforme mostrado na figura 2. Então, para o PLS, é ele que decidirá a amostra mínima a ser usada no presente estudo (Ringle, et al., 2014). A amostra mínima indicada pelo *software* para o modelo em questão deve ser 31. A escolha do *software* SmartPLS 3 foi devido a sua grande utilização além de ser gratuito. Ainda que o mesmo seja bastante adotado por acadêmicos e pesquisadores, existem poucos trabalhos disponíveis sobre o *software*. No presente estudo, a versão 3.3.9 do *software* foi usada.

## Resultados

Foi avaliado primeiramente o modelo de mensuração, isto é, as relações entre constructos e as variáveis observáveis foram analisadas, e os ajustes necessários foram identificados e realizados. Feito isto, o modelo estrutural analisou as relações entre os constructos (Pereira et al., 2019). Primeiramente, modelo de mensuração foi avaliado, onde os seguintes indicadores foram verificados: Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted - AVEs), Consistência Interna (Alfa de Cronbach), Confiabilidade Composta (Composite Reliability) e Validade Discriminante (Discriminant Validity).

O primeiro indicador do modelo analisado foi Validade Convergente. Esta análise foi realizada a partir dos valores de AVE obtidos (Ringle et al., 2014). Para tal, é usual o critério de Fornell & Larcker que indica que as Variâncias Médias Extraídas devem ser superiores a 0,50 (Henseler et al., 2009). A AVE diz respeito a parcela de dados traduzida pelos constructos no que diz respeito aos grupos de variáveis. Em resumo, é a mensuração média da correlação positiva entre as variáveis, com seus respectivos constructos. Desse modo, quando os valores de AVEs são superiores a 0,50, significa que o modelo concorre para um resultado oportuno (Fornell & Larcker, 1981). Quando os valores de AVE forem inferiores a 0,50, deve-se eliminar variáveis observáveis dos constructos que obtiveram valores inferiores ao padrão. Como AVE diz respeito a média das cargas fatoriais ao quadrado, para que este valor se eleve, foi necessário eliminar as variáveis observáveis que apresentaram menor valor.

Utilizou-se o módulo Algoritmo PLS para obter os valores dos indicadores do modelo de mensuração. Inicialmente, os valores de AVE obtidos foram inferiores a 0,50 e, portanto, foi necessário realizar ajustes, eliminando as variáveis observáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,6 (Abramova & Böhme, 2016; Lee, 2009) até se alcançar os valores desejados de AVE. A exclusão dessas variáveis pode ser justificada pela reduzida aderência com seus constructos. Como a AVE é resultado da média das cargas fatoriais ao quadrado, ao eliminar as que apresentaram menor valor, a tendência é melhorar esse indicador. Portanto, as variáveis listadas na Tabela 5 foram eliminadas.

**Tabela 5**

*Variáveis excluídas do modelo por apresentarem cargas fatoriais menores*

<b>Variável eliminada</b>	<b>Constructo</b>	<b>Carga Fatorial</b>
IT_1		0,595
IT_2		0,466
IT_3		0,430
IT_5		0,396
IT_6		0,493
IT_7		0,330
IT_12		0,523
IT_16	Intraempreendedorismo	0,421
IT_17		0,654
IT_18		0,470
IT_19		0,470
IT_20		0,480
IT_21		0,584
IT_22		0,485
IT_23		0,583
IN_1		-0,569
IN_3		-0,296
IN_4	Inovação	-0,366
IN_8		-0,290
VC_2		-0,167
VC_6	Vantagem Competitiva	0,378
VC_7		0,427
VC_8		0,384

*Fonte:* elaboração própria.

Feito isto, os valores de AVE tornaram-se superiores a 0,5. Os novos valores para Inovação, Intraempreendedorismo e Vantagem Competitiva foram respectivamente: 0,536, 0,512 e 0,521. Após isto, analisou-se os valores de Consistência Interna (Alfa de Cronbach) e Confiabilidade Composta (CC) (p-rho de Dillon Goldstein). A CC mensura o grau de confiança de cada variável no cenário a que pertence. Para que o grau de confiança seja aceitável são necessários valores acima de 0,7 (Fornel & Larcker, 1981). Hair et al. (2014) considera valores de 0,70 e 0,90 satisfatórios para este indicador. Os valores obtidos para este indicador foram acima de 0,7, o que significa que a amostra não é tendenciosa, e as respostas são confiáveis.

Por outro lado, Alpha de Cronbach mede indiretamente o grau de confiança com que um grupo de indicadores afere uma variável latente. Valores elevados são desejáveis, porém se são superiores a 0,6 pode-se interpretar como aceitáveis principalmente em estudos de caráter exploratório (Hair et al., 2009), como o presente caso.

Face ao exposto, os resultados de consistência interna (Alfa de Cronbach) encontrados foram interpretados como aceitáveis, apesar do valor obtido na dimensão Vantagem Competitiva ter sido inferior a 0,7. No PLS, a Confiabilidade Composta é viável quando há priorização das variáveis de acordo com seus graus. Em contrapartida, Confiabilidade Alpha de Cronbach é influenciável pela quantidade de indicadores associados a cada constructo. No entanto, os dois foram utilizados a fim de verificar se a amostragem é livre de tendências, bem como analisar se as respostas foram de alta confiabilidade (Ringle et al., 2014). Conforme Tabela 6, pode-se constatar que os resultados obtidos confirmam a validade das variáveis na constituição do modelo proposto.

## **Tabela 6**

*Valores obtidos de Alfa de Cronbach, CC e AVE*

<b>Variável Latente</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variâncias Médias Extraídas</b>
Inovação	0,708	0,743	0,536
Intraempreendedorismo	0,895	0,912	0,512
Vantagem Competitiva	0,691	0,733	0,521

*Fonte:* elaboração própria.

Por último, avaliou-se a Validade Discriminante (VD). Através da VD é explicitado se uma variável possui mais representatividade dentre todas as correlações existentes no modelo (Tumelero et al., 2016), ou seja, através desse indicador foi identificado se os constructos não possuem relação de dependência entre si (Hair et al., 2014). Existem duas maneiras de analisar este indicador.

A primeira é observar as cargas cruzadas (*Cross Loading*), isto é, indicadores que apresentam cargas fatoriais mais elevadas nos seus constructos em comparação a outros (Chin, 1998). A partir da Tabela 7, é possível identificar onde cada variável observável possui maior carga fatorial (em cinza-claro) e menor (em cinza-escuro), e comprovar a existência de Validade Discriminante.

**Tabela 7**

*Valores das cargas cruzadas no modelo de mensuração*

Variável observável	Inovação	Intraempreendedorismo	Vantagem competitiva
IN_2	0,583	0,288	0,320
IN_5	0,829	0,521	0,557
IN_6	0,764	0,525	0,459
IN_7	0,729	0,398	0,398
IT_10	0,479	0,740	0,407
IT_11	0,420	0,757	0,361
IT_13	0,307	0,655	0,208
IT_14	0,560	0,774	0,334
IT_15	0,327	0,686	0,219
IT_24	0,368	0,642	0,302
IT_25	0,326	0,665	0,285
IT_4	0,495	0,785	0,469
IT_8	0,591	0,783	0,489
IT_9	0,281	0,641	0,198

VC_1	0,320	0,273	0,603
VC_3	0,467	0,381	0,733
VC_4	0,360	0,236	0,686
VC_5	0,553	0,459	0,843

Fonte: elaboração própria.

A segunda forma é utilizando o critério estabelecido por Fornell & Larcker (1981), que realiza uma comparação entre as raízes quadradas dos valores das AVEs com as correlações de Pearson. É importante salientar que as raízes quadradas das AVEs devem ser superiores em relação às correlações. Caso contrário, a fim de ajustar o modelo devem ser retiradas variáveis observáveis (uma a uma) que apresentarem valores das correlações altas outro constructo (Ringle et al., 2014). As raízes quadradas das AVE's de todas as variáveis latentes do modelo foram maiores quando comparadas aos valores das correlações, portanto se conclui que há Validade Discriminante como pode-se observar na Tabela 8.

### Tabela 8

Valores de Validade Discriminante

Variável latente	IN	IT	VC
Inovação (IN)	0,732		
Intraempreendedorismo (IT)	0,609	0,715	
Vantagem Competitiva (VC)	0,606	0,485	0,722

Fonte: elaboração própria.

A Validade Discriminante foi comprovada através do critério de Fornell-Larcker bem como verificou-se as cargas cruzadas (*Cross Loading*), concluindo que os constructos não possuem relação de dependência entre eles. Após isto, a análise do modelo de mensuração é encerrada, e inicia-se a validação do modelo estrutural. Vale destacar que os valores desses indicadores foram obtidos através do módulo Algoritmo PLS no *software* SmartPLS 3.

A primeira análise do modelo estrutural diz respeito aos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ). Os  $R^2$  estimam a parcela da variância das variáveis endógenas, isto é, aquelas que são dependentes de outras em algum momento (Ringle et al., 2014). Segundo Cohen (1988), na área de ciências sociais e comportamentais,  $R^2=2\%$  é considerado um pequeno efeito,  $R^2=13\%$  médio e  $R^2=26\%$  grande. Para a variável endógena Inovação, o  $R^2$  foi de 0,370, o que significa que 37,0% da sua variância é resultado do efeito do Intraempreendedorismo. No caso da variável endógena VC, o  $R^2$  foi de 0,389, o que significa que as variáveis Inovação e Intraempreendedorismo possuem juntas efeito expressivo, isto é, 38,9% na variância da variável Vantagem Competitiva. Desse modo, entende-se que a variância da Vantagem Competitiva é 38,9%, composta por estas duas variáveis. Estes valores de  $R^2$  são considerados um efeito relevante visto que são superiores a 26% (Ringle et al., 2014).

Para se testar a significância das relações existentes no modelo, usa-se o módulo *Bootstrapping*. Para tal, é necessário preencher as definições básicas e avançadas. Em definições básicas, foram consideradas 5000 subamostras e “*Bootstrapping* básico” para o nível de resultados. Já em definições avançadas, para o método do intervalo de confiança foi considerado a opção “*Bootstrap* com enviesamento corrigido e acelerado (BCa)”, tipo de teste “Bi caudal” e um nível de significância de 0,10.

No presente estudo, adotou-se um nível de significância de 0,10, e com isto, os valores do teste  $t$  acima de 1,645, que correspondem a  $p\text{-valores} \leq 0,1$ , representa que todas as correlações e coeficientes das regressões fossem considerados significantes, conseqüentemente, diferentes de zero e, portanto, rejeita-se a hipótese  $H_0$ . Os valores do teste  $t$  se mostraram acima de 1,645, o que correspondem a  $p\text{-valores} \leq 0,1$  conforme Tabela 9. Isto significa dizer que as relações e os coeficientes das correlações são significantes, ou seja, diferentes de zero.

**Tabela 9**

*Valores do teste t e p-valor após relaxar o Nível de Significância*

<b>Relação</b>	<b>teste t</b>	<b>p-valor</b>
Intraempreendedorismo → Vantagem Competitiva	1,684	0,092
Inovação → Vantagem Competitiva	4,210	0,000
Intraempreendedorismo → Inovação	11,825	0,000

*Fonte: elaboração própria.*

Na sequência, os indicadores de qualidade de ajuste do modelo foram analisados. São eles: Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ), ou indicador de Stone-Geisser, e Tamanho do efeito ( $f^2$ ), ou Indicador de Cohen. O  $Q^2$  estima o quanto o modelo atendeu a expectativa inicial, ou seja, o quanto o mesmo atingiu o seu objetivo, e o critério sugerido por Hair et al. (2014) são valores superiores a 0. Cabe acrescentar que o que expressaria o cenário perfeito, isto é, o modelo refletiria a realidade factual é o valor de  $Q^2 = 1$ . O  $f^2$  é adquirido por meio da introdução e eliminação de constructos do modelo, e é avaliada a utilidade de cada constructo para seu ajuste. Hair et al. (2014) salientam que os resultados equivalentes a 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados como pequenos, médios e grandes respectivamente. Ainda, o  $f^2$  é obtido pela razão entre a parte explicada pelo modelo ( $R^2$ ) e a parte não explicada ( $1 - R^2$ ). Os valores de  $Q^2$  e  $f^2$  foram encontrados a partir do módulo *Blindfolding*, onde os  $Q^2$  são alcançados através da leitura da redundância geral do modelo, e  $f^2$  a partir das comunalidades, conforme apresentado na Tabela 10.

**Tabela 10**

*Valores de validade preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ )*

<b>Construto</b>	<b><math>Q^2</math></b>	<b><math>f^2</math></b>
Intraempreendedorismo	-	0,409
Inovação	0,182	0,242
Vantagem Competitiva	0,160	0,194

*Fonte: elaboração própria.*

Neste módulo foi necessário fornecer a distância da omissão, que indica em que ponto de dados dos indicadores do constructo alvo são eliminados em cada iteração do processo de *Blindfolding*. Foi considerada distância de omissão igual a 5, o que implica que cada quinto ponto de dados dos indicadores do constructo alvo é excluído em cada iteração. Face ao exposto, na Tabela 10 os valores de  $Q^2$  e  $f^2$  sugerem que os construtos desta pesquisa possuem importância para acurácia e o ajuste geral do modelo. A Tabela 11 apresenta os valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ), os p-valor e as hipóteses estabelecidas nesta pesquisa:

### Tabela 11

*Valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ), p-valor e hipóteses*

Relação	$\Gamma$	p-valor	Decisão
Intraempreendedorismo → Vantagem Competitiva	0,184	0,097	Manter
Inovação → Vantagem Competitiva	0,409	0,000	Manter
Intraempreendedorismo → Inovação	0,609	0,000	Manter

*Fonte:* elaboração própria.

Os Coeficientes de Caminho, isto é, os  $\beta$  das regressões lineares, se referem a magnitude da influência de uma variável na outra. A condição para se aceitar as relações hipotéticas estabelecidas é a constatação de significância estatística. Visto que todas as relações hipotéticas sugeridas entre os constructos do modelo apresentaram p-valores  $\leq 0,1$  para o nível de significância de 0,10. Portanto, conclui-se que todas as hipóteses foram aceitas.

### Análise dos resultados obtidos

Quanto a Hipótese 1 ( $H_1$ ): O Intraempreendedorismo influencia direta e positivamente na Inovação. O modelo evidencia que a variável latente IT possui magnitude de influência em IN da ordem de 0,609, isto é, a cada incremento de 1 em Intraempreendedorismo, a Inovação aumentará em 0,609. Outro ponto a ser considerado é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) da variável IN, sugere que 37,0% de sua variância é explicada pelo IT.

Os resultados corroboram com os estudos de Marçal & Barbosa (2020) em que o Intraempreendedorismo é visto como um grande impulsionador de inovações no âmbito organizacional. Os dados obtidos confirmaram que o Intraempreendedorismo é um dos grandes motivadores da Inovação na cultura organizacional. A Cultura Intraempreendedora, difere da Tradicional, incentivando a recompensa por iniciativas e criatividade dos funcionários, maior participação dos colaboradores, a assunção de riscos, uma maior liberdade para execução das atividades, etc. (Festa, 2015).

Quanto a Hipótese 2 (H<sub>2</sub>): A Inovação influencia direta e positivamente a Vantagem Competitiva. Por meio dos resultados obtidos, sugere-se que a variável latente IN exerça influência na VC da ordem de 0,409. Isto significa que para cada incremento de 1 em IN, VC aumentará em 0,409. O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) propõe que a variância da VC é 38,9% explicada pelo modelo estrutural. O resultado obtido ratifica a base teórica construída neste estudo, onde se assume que a inovação é o principal mecanismo para se obter vantagem competitiva (Carvalho, 2016; Pinchot & Pellman, 2004).

A Vantagem Competitiva é entendida também como o uso dos recursos da organização, a fim de implementar uma estratégia única que seus competidores não conseguiriam reproduzir a mesma ideia de forma simultânea (Barney, 1991). Diante disso, a utilização de forma eficaz dos recursos internos gera inovação, e esta por sua vez, contribui para atingir um diferencial de vantagem competitiva. O que caracteriza esta vantagem é a assimilação dos consumidores na diferenciação e na geração de valor agregado aos serviços e aos produtos disponibilizados aos clientes (Ito et al., 2012).

Em relação à Hipótese 3 (H<sub>3</sub>): O Intraempreendedorismo influencia direta e positivamente na Vantagem Competitiva. Entende-se que a variável IT impacta a VC na ordem de 0,184, isto é, a cada incremento de 1 em IT, VC tem um aumento de 0,184. Conforme já informado, os resultados sugerem que a variância da VC é 38,9% explicada pelo modelo estrutural. Nas três hipóteses, considerou-se os valores encontrados de R<sup>2</sup> um efeito expressivo visto que são superiores a 26% (Ringle et al., 2014).

Os resultados obtidos estão de acordo com a base teórica. Acredita-se que ao incentivar a cultura intraempreendedora e a valorização dos colaboradores, a empresa alcançará vantagem competitiva expressiva frente aos seus principais concorrentes (Andreassi & Cheih, 2008). Ainda, assume-se que uma vez que os intraempreendedores tenham espaço para colocar suas ideias em prática e abertura para desenvolver seu lado criativo, eles se tornam agentes de transformação no âmbito organizacional, e seus objetivos de crescimento profissional e alavancar sua carreira resultarão em posição vantajosa, culminando em um elevado contentamento dos *stakeholders* (Andreassi & Cheih, 2008). A valorização dos funcionários bem como o foco nos clientes são características do Intraempreendedorismo. Diante disso, acredita-se que organizações que buscam tratar seus colaboradores de forma satisfatória, alcançam vantagem competitiva, uma vez que estes se tornam mais leais, e desenvolvem maior segurança, o que resultará em ousadia para produzir inovações (Pinchot & Pellman, 2004). Além disso, a relação entre a empresa e seus clientes se torna mais forte, sendo desnecessária a busca por outros produtos, ou serviços, o que configura uma vantagem competitiva.

A pesquisa contribui para literatura brasileira ao comprovar e medir através da Modelagem de Equações Estruturais que o Intraempreendedorismo impacta, tanto na Inovação quanto na Vantagem Competitiva, na cultura organizacional das empresas. Identificou-se que as hipóteses propostas, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>, nesta pesquisa foram validadas e seus efeitos comprovados nas relações.

### **Conclusões**

O propósito dessa pesquisa foi tratar de temas considerados extremamente relevantes para sobrevivência e progresso das empresas atualmente visto que para que as empresas consigam corresponder as mudanças com êxito, elas precisam incorporar uma cultura diferente da tradicional, normalmente inflexível, burocrática e hierarquizada, onde a liberdade e capacidade criativa dos colaboradores é limitada (Fumagalli, 2008). O atual cenário obriga que as empresas se reinventem buscando a implementação de uma cultura intraempreendedora a fim de motivar seus colaboradores a produzirem iniciativas empreendedoras e inovadoras. Ela contribui para divulgação do conceito de Intraempreendedorismo em empresas que o desconhecem ou

apresentam um grau de implementação embrionário. Além disso, muitas organizações devem identificar falhas cometidas e vislumbrar como introduzir seus colaboradores neste ambiente propício de inovação e criatividade.

A pesquisa buscou mensurar a magnitude de influência de experiências intraempreendedora na Vantagem Competitiva (VC) e na Inovação (IN), bem como o da IN na VC, por meio aplicação da Modelagem de Equações de Estruturais (MEE).

O modelo evidenciou que o Intraempreendedorismo possui magnitude de influência sobre Inovação da ordem de 0,609. O Intraempreendedorismo fomenta assunção de riscos, criatividade, maior participação dos colaboradores etc, tornando um ambiente totalmente favorável ao desenvolvimento de inovações. Este resultado confirma que o Intraempreendedorismo é um dos grandes motivadores da Inovação no cenário organizacional.

Identificou-se que a Inovação exerce influência sobre a Vantagem Competitiva da ordem de 0,409. A Inovação pode resultar do uso eficaz dos recursos internos da empresa, e esta culminará em Vantagem Competitiva, com a geração de valor agregado aos serviços e produtos, os quais não estavam acessíveis aos clientes anteriormente. Evidenciou-se que a variável Intraempreendedorismo impacta a Vantagem Competitiva da ordem de 0,184. Foco no cliente e valorização do capital humano são dois aspectos do Intraempreendedorismo, e quando aplicados de maneira efetiva na organização, culminam em Vantagem Competitiva. Isto ocorre porque o cliente satisfeito não terá necessidade de procurar por outros fornecedores, e o funcionário valorizado é mais leal e desenvolve maior segurança, o que resulta em ousadia para gerar inovações.

A principal limitação encontrada no presente estudo foi em relação ao uso da versão *free* do *software* SmartPLS 3. Nesta versão o tamanho máximo do conjunto de dados é de até cem linhas. Contudo, esta nova versão do *software* proporcionou ensinamentos bem como mostrou potencial elevado no que se refere a análise de problemas complexos.

Por fim, recomenda-se, em pesquisas futuras, a investigação das boas práticas adotadas e desafios enfrentados na implementação da cultura intraempreendedora por empresas já consolidadas no mercado de forma a ajudar outras corporações alcançarem níveis elevados de inovação internamente, e conseqüentemente, obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

### **Consideraciones éticas**

El presente estudio no requirió de aval de un Comité de Ética o Bioética dado que no utilizó ningún recurso vivo, agente, muestra biológica o datos personales que representen algún riesgo sobre la vida, el ambiente o los derechos humanos.

### **Conflicto de interés**

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Declaración de contribución de los autores**

Lorrana Marinho De Oliveira Araujo: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Investigación, Curación de datos, Escritura - Borrador original, Visualización, Administración de proyecto. Herlander Costa Alegre Da Gama Afonso: Validación, Análisis formal, Redacción: revisión y edición, Supervisión, Administración de proyecto. José Diamantino De Almeida Dourado: Término, Redacción: revisión y edición; Visualización. Ariele Da Silva Moreira Rodrigues Ferreira: Verificación, Visualización. Maria Anielly Dos Santos: Validación, Visualización.

### **Fuente de financiación**

Investigación financiada con recursos propios de los autores.

---

## Referências

- (1) Abramova, S. & Böhme, R. (2016). *Perceived benefit and risk as multidimensional determinants of bitcoin use: a quantitative exploratory study*. In 37th International Conference on Information Systems. Dublin, Irlanda.
- (2) Andreassi, T. & Chieh, N. (2008). Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 7(2), 1-12. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20080702006>
- (3) Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2017). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos* (5ª ed.). Pearson.
- (4) Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (5) Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- (6) Bido, D. S. & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- (7) Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A. & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em Administração de Empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269. <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.145>
- (8) Bogers, M., Chesbrough, H. & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>

- (9) Brito, R. P. & Brito, L. A. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>
- (10) Caldeira, A. & Junior, A. M. (2016). Obstáculos e incentivos ao intraempreendedorismo em empresas inovadoras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 100-116. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i3.708>
- (11) Carvalho, R. L. (2016). *Inovação intraorganizacional: influência do intraempreendedorismo no fomento à disrupção digital de mercados* [Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17634>
- (12) Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7–16. <http://www.jstor.org/stable/249674>
- (13) Christensen, C. M., Raynor, M. & Mc Donald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does-and doesn't explain. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- (14) Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>a</sup>ed.). Hillsdale: Erlbaum.
- (15) Coti, P. E., Miniussi, A., Araújo, D. L. & Queiroz, M. J. (2018). A inovação organizacional como vantagem competitiva: um estudo sobre a agroindústria orgânica brasileira. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(1), 225–244. <https://doi.org/10.18593/race.v17i1.16029>
- (16) Festa, M. P. & Filho, M. A. (2013). Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. *Revista Cadernos UniFOA*, 8(21), 53-62. <https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v8.n21.27>

- (17) Festa, M. P. (2015). Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 5(1), 41-58.
- (18) Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- (19) Fortes, F. Z. & Martens, C. D. (2022). Exaustão e Vício de Trabalho nos Esforços de Desenvolvimento de Negócios: o Bem-estar no Trabalho nas Relações com o Comportamento Intraempreendedor e com a Mediação do Capital Psicológico. In *XLVI Encontro da ANPAD*. Maringá, Brasil.
- (20) Fumagalli, L. A. (2008). Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. In; *Anais. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD*. Brasília, Brasil.  
[https://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=OTYzNw](https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=OTYzNw)
- (21) Gomes, G. A. (2019). *Estratégia de vantagem competitiva: um estudo por meio do modelo VRIO aplicado a um hotel* [Monografia de Bacharelado em Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró]. <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/3365>
- (22) Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª. ed.). Bookman.
- (23) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- (24) Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- (25) Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319.  
[http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

- (26) Hershberger, S. L., Marcoulides, G. A. & Parramore, M. M. (2003). Structural equation modeling: an introduction. In B. H. Pugesek, A. Tomer & A. Von. (Eds.), *Structural equation modeling: applications in ecological and evolutionary biology* (pp. 3 – 41). Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511542138.002>
- (27) Ito, N. C., Junior, P. H., Gimenez, F. A. & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290-307. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200008>
- (28) Kock, N. & Hadaya, P. (2017). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- (29) Kuratko, D. F. (2016). *Empreendedorismo: Teoria, processo e prática* (10.<sup>a</sup> ed.). Editora Cengage Learning.
- (30) Lee, M. C. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic commerce research and applications*, 8(3), 130-141. <https://doi.org/10.1016/j.eierap.2008.11.006>
- (31) Marçal, M. C. & Barbosa, J. M. (2020). Empreendedorismo e secretariado executivo: uma proposição de reflexões críticas e de ações a partir de alunos estagiários e de organizações concedentes de estágios na área. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 98–119. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1057>
- (32) Moraes, C. F. (2019). *A conexão entre empreendedorismo e intraempreendedorismo* [Monografia de Bacharelado em Administração, Faculdade Victor Hugo, São Lourenço]. <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/1235>
- (33) Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.

- (34) Nascimento, J. C. & Macedo, M. A. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 10(3). <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>
- (35) Neesen, P. C., Caniels, M. C., Vos, B. & Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- (36) Ong, M.H. & Puteh, F. (2017). Quantitative data analysis: Choosing between SPSS, PLS, and AMOS in social science research. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, 3(1), 14-25. [https://www.researchgate.net/publication/322885790\\_Quantitative\\_Data\\_Analysis\\_Choosin\\_g\\_Between\\_SPSS\\_PLS\\_and\\_AMOS\\_in\\_Social\\_Science\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/322885790_Quantitative_Data_Analysis_Choosin_g_Between_SPSS_PLS_and_AMOS_in_Social_Science_Research)
- (37) Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta, relatório e uso de dados sobre inovação*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- (38) Pereira, A. S., Bigóis, L. & Oliveira, J. B. (2019). *Modelagem de equação estrutural: uma análise com o smartpls 2.0 m3®* [Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul]. [https://www.researchgate.net/publication/335830311\\_MODELAGEM\\_DE\\_EQUACAO\\_ES TRUTURAL\\_UMA\\_ANALISE\\_COM\\_O\\_SMARTPLS\\_20\\_M3R](https://www.researchgate.net/publication/335830311_MODELAGEM_DE_EQUACAO_ES TRUTURAL_UMA_ANALISE_COM_O_SMARTPLS_20_M3R)
- (39) Pinchot, G. & Pellman, R. (2004). *Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios* (3.<sup>a</sup> ed.). Elsevier.
- (40) Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.

- (41) Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2.<sup>a</sup> ed.). Elsevier.
- (42) Reuther, K., Borodzicz, E. P. & Schumann, C. A. (2018). Identifying barriers to intrapreneurship: a systems theory approach. In *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*.  
<https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436373>
- (43) Ringle, C. M., Da Silva, D. & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- (44) Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 1251-1263.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.009>
- (45) Santana, A. S. (2020). *O papel dos fatores organizacionais no estímulo do comportamento intraempreendedor* [Tese Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo]. <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1522>
- (46) Santos, G. D. & Chiaretto, S. (2019). O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. *Revista Eletrônica Acervo Científico*, 2, e339.  
<https://doi.org/10.25248/reac.e339.2019>
- (47) Santos, W. S. & Santos, M. G. (2020). *Intraempreendedorismo: Como desenvolver diferencial competitivo nas organizações modernas*. In Anais do Fórum Regional de Administração. [https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2020/intraemp\\_reendedorismo\\_como\\_desenvolver\\_diferencial\\_competitivo\\_nas\\_organizacoes\\_modernas.pdf](https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2020/intraemp_reendedorismo_como_desenvolver_diferencial_competitivo_nas_organizacoes_modernas.pdf)

- (48) Schwab, B.C. (2013). *The Next Generation of Entrepreneurship* [Bachelor of Science, University of New Hampshire].  
<https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1113&context=honors>
- (49) Silva, A. A. (2021). *Coesão de equipes: Coesão de equipes: a influência da orientação a meta e intraempreendedorismo em abordagens ágeis de projeto* [Dissertação Mestrado em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo].  
<https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2927>.
- (50) Tumelero, C., Santos, S. A. & Kuniyoshi, M. S. (2016). Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. *Revista de Gestão (REGE)*, 23(1), 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2014.11.001>
- (51) Zwirtes, A. M. (2016). *Comino: modelo de comunicação digital da marca de inovação baseado em conhecimento de benchmark* [Tese Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina].  
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/176683>

**Cómo citar este artículo:** de Oliveira, L., da Gama, H., de Almeida, J., Rodrigues, A. y Anielly, M. (2024). A cultura intraempreendedora e sua influência na inovação e na vantagem competitiva. *Tendencias*, 25(1), 1-32. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.239>