

## **FOMENTO DE COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS:** estudo de caso em uma empresa multinacional

### **RESUMO**

Este relato técnico aborda o fomento de competências intraempreendedoras implementado na multinacional Pirelli, para avaliar a efetividade do ‘Programa Next de aceleração de ideias’. O objetivo do trabalho é mapear e descrever todo o processo de implementação do programa, a metodologia empregada e os resultados esperados, bem como a relevância da pesquisa. Tendo acompanhado a implantação de todo o processo, nos propusemos a investigar os colaboradores que se voluntariaram a participar do Programa e outro grupo de controle não participante. Mesmo sendo um estudo de caso, de caráter exploratório, foi importante observar que a inovação fechada ainda é uma oportunidade para empresas que não possuem uma equipe dedicada unicamente à geração de ideias. Nesse sentido, notamos que a participação do programa de aceleração estimula o desenvolvimento de tais competências, servindo como ferramenta efetiva para a inovação.

**Palavras-chave:** Competências intraempreendedoras, Aceleração de ideias, Inovação fechada, estudo de caso.

### **ABSTRACT**

This technical report addresses the fostering of intrapreneurial skills implemented at the multinational Pirelli, to assess the effectiveness of the “Next Program to Accelerate Ideas”. The objective of the work is to map and describe the entire process of implementation, the methodology employed and the expected results, as well as the relevance of the research. Having followed the implementation of the entire process, we set out to investigate employees who volunteered to participate in the Program and another non-participating control group. Even though it is an exploratory case study, it was important to note that closed innovation is still an opportunity for companies that do not have a team dedicated solely to generate ideas. In this sense, we note that the participation in the acceleration program encourages the development of such skills, serving as an effective tool for innovation.

**Key words:** Intrapreneurial skills, Acceleration of ideas, Closed innovation, Case study.

## INTRODUÇÃO

Em tempos de mudanças cada vez mais rápidas, seja de cenários econômicos, de competidores ou de atitudes do próprio consumidor, é certo que as empresas precisam estar a cada dia mais ágeis, flexíveis e dinâmicas nas respostas a essas mudanças ou na antecipação de cenários ou movimentos, a fim de se manterem no mercado em que atuam.

Numa cena do filme *Lawrence da Arábia*, o herói e seu companheiro estão sentados em uma duna no deserto e veem ao longe um ponto preto que se move, sem distinguir o que seja. Sem saber o que fazer, os dois esperam para ver o que seria esse objeto em movimento. Gradualmente o ponto se transforma em um animal em movimento, em um camelo e, finalmente, em um camelo com um homem cavalgando. Quando menos esperam, o homem saca a arma e mata o companheiro de Lawrence. Ficar parado esperando para ver qual a possível ameaça foi o erro. Qualquer movimento que fizessem seria melhor. Fugir, atirar para o alto como aviso, esconder-se ou qualquer outra ação seria melhor (Vianna et al., 2012, p. 7).

Do mesmo modo, as empresas não podem ficar esperando a hora para inovar ou para se preparar para a competição não esperada, para a mudança de comportamento do consumidor, para novas maneiras de se organizar, ou mesmo para novos significados que os consumidores atribuem a seus serviços e produtos (Vianna et al., 2012).

Segundo Dornelas (2008), nos últimos anos, muitas empresas têm procurado se renovar com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento dos mercados, bem como uma maior exigência dos consumidores por produtos e serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados (Dornelas, 2008).

Para Schumpeter (1971), as inovações importantes na fase do capitalismo concorrencial foram basicamente introduzidas com a criação de novas empresas, nas quais os empresários cumpriam pessoalmente uma importante função nesse processo. Com o capitalismo oligopolizado, as inovações surgem nas grandes empresas por seus departamentos técnicos (Schumpeter, 1971). Foi nesse ambiente que ascenderam grande parte das empresas tradicionais, que atualmente tem ainda mais urgência neste tipo de adaptação para se manterem atuantes. Criadas e desenvolvidas em anos muito mais estáveis, sem tantas transformações, muitas delas se tornaram grandes grupos, influenciando fortemente por vários anos o desenvolvimento do consumo, mas não se prepararam para este momento mais dinâmico. Algumas ainda insistem em seu antigo modelo de gestão e estratégia sem saber reagir à perda paulatina de faturamento e participação de mercado.

Segundo Brockhaus (1982, apud Lenzi, 2008), Schumpeter (1971) se diferencia dos autores clássicos por dar importância maior à inovação, em detrimento à característica de correr riscos. Schumpeter acreditava que ambos, gerentes e empreendedores, vivenciavam o risco, e sustentou que o desafio do empreendedor era encontrar e usar novas ideias. O leque de possíveis alternativas inclui: desenvolver novos produtos ou serviços, desenvolver novos métodos de produção, identificar novos mercados, descobrir novas fontes de suprimento, e desenvolver novas formas de organização.

Dessa forma, torna-se mais relevante o estímulo ao empreendedorismo corporativo como alternativa para empresas mais ágeis e mais adaptáveis às mudanças de mercado, para se manterem competitivas e atualizadas em suas áreas de atuação. Nesse sentido, o ideal para manter a empresa bem posicionada é contar com um grupo de colaboradores engajados, proativos, antecipadores e solucionadores de problemas. De acordo com Fleury (2000) e Dutra (2004), um indivíduo só pode ser denominado empreendedor corporativo se partir para a ação e obtiver resultados, evidenciando a entrega.

Contudo, promover um ambiente que estimule esta gama de comportamentos não é tarefa trivial, sobretudo em empresas mais tradicionais que durante anos conviveram com resultados excepcionais a partir da divisão clara de áreas e funções. Cada setor tinha seu papel e pouco se explorava sobre comportamento empreendedor em empresas já consolidadas, que

não se ocupavam em lapidar um perfil mais holístico entre seus colaboradores ou que fosse mais próximo do dono do negócio.

Considerando que as empresas são, em grande parte, o conjunto da atuação de seus colaboradores é correto afirmar que a maneira como se comporta esse grupo é elo fundamental para garantir a agilidade necessária para perpetuação do negócio e, se o comportamento empreendedor é potencial solução para essa situação, que o fomento do empreendedorismo corporativo pode ser uma estratégia para a melhor adaptação de empresas multinacionais às mudanças de ambiente.

Neste relato técnico investigamos se um programa de aceleração de ideias, tal qual foi desenhado, se apresenta como ferramenta efetiva para desenvolvimento da competência intraempreendedoras no ambiente corporativo de uma multifuncional. Com base no referencial de estudo de caso (Yin, 2001), acompanhamos a implantação desse programa e, com adoção de pesquisa quantitativa e qualitativa, buscamos aferir o quanto essa experiência poderia ou não incentivar o comportamento intraempreendedor nos participantes, a fim de investigar se o programa é ferramenta efetiva no apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras em uma empresa tradicional.

## **CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

A Pirelli Latam (América Latina) é foco deste relato e autorizou a divulgação de seu nome e dos dados, tanto os documentais quanto os empíricos, que foram obtidos por meio de questionário e entrevistas com seus colaboradores. Todos os dados expostos neste estudo, portanto, têm o consentimento da empresa para publicação.

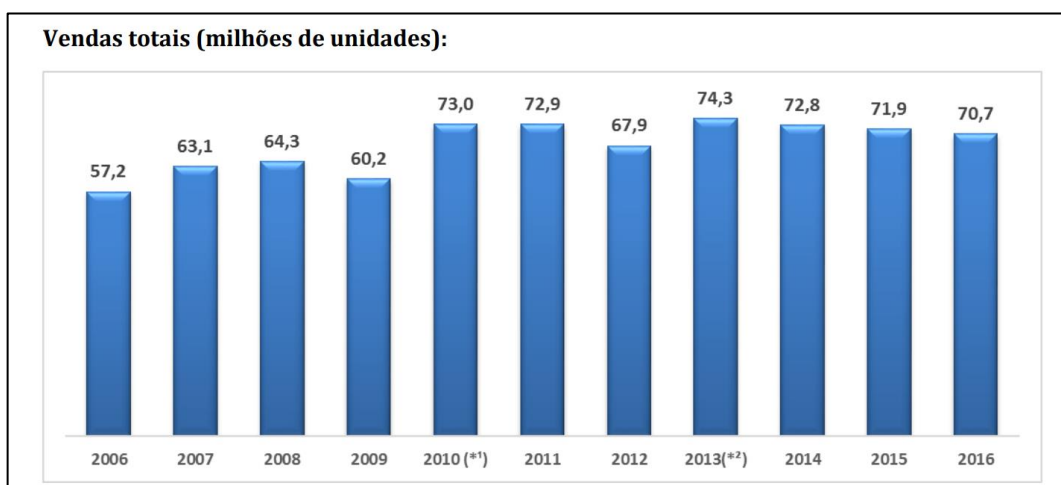
Com quase 150 anos de idade, a Pirelli foi fundada em Milão, em 1872, pelo engenheiro Giovanni Battista Pirelli e figura ainda hoje como um dos principais grupos econômicos da Itália, atuando no setor de beneficiamento da borracha entre outros negócios.

Situação bastante comum no setor de pneumáticos, a Pirelli teve sua história construída, sobretudo no desenvolvimento de tecnologias para pneus, ou seja, focada neste produto e melhorias do mesmo, sem grande dedicação em aperfeiçoar a dinâmica da empresa em si, processos internos, modelo de negócio ou soluções inovadoras mais abrangentes. Em 1894, a Pirelli patenteou o sistema “Milano” ainda para bicicletas, que mantinha o pneu preso à roda e, ao mesmo tempo, tornava-o mais fácil de instalar, problema ainda não resolvido até aquela época. Na virada do século patenteou o “Ercole”, já na linha de carros em que, graças a uma grossa carcaça, a câmara era protegida e conseguia se manter em formato oval. Em 1924, ocorreu o lançamento do “Superflex” de baixa pressão, e na década de 1930 substituiu o algodão pela seda sintética no material da carcaça. Até que, em 1952, lançaram o modelo “Cinturato”: tecnologia radial ainda utilizada nos automóveis, que revolucionou toda a indústria e todos os meios de transporte que usam pneus. Muitos foram os lançamentos e inovações subsequentes a este momento, mas sempre com o mesmo DNA histórico: foco em tecnologia do produto. Essa realidade permanece até hoje na Pirelli, tanto na matriz, quanto em suas subsidiárias.

No Brasil, a Pirelli inicia suas atividades, em 1929, com a aquisição da empresa Conac; em 1940, inaugura sua primeira fábrica em Santo André; e, em 1953, expande sua produção com uma nova fábrica em Campinas. Possui mais de sete mil funcionários e cinco unidades fabris instaladas nas cidades de Campinas (SP), Santo André (SP), Gravataí (RS), Sumaré (SP) e, a mais recente, em Feira de Santana (BA). O Brasil é o principal mercado e a base da operação da empresa em toda a América do Sul e representou 17% do faturamento mundial da Pirelli Pneus em 2017, que somou mais de €5,3 bilhões, segundo o relatório aos investidores da empresa (Pirelli, 2018).

Apesar de todo esse avanço e histórico da empresa no Brasil, o mercado de pneus brasileiro vem enfrentando sérios desafios nos últimos anos. De acordo com a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos – ANIP, com exceção de 2013 que teve uma alta relacionada diretamente à entrada de um novo competidor no mercado (Sumitomo), o mercado brasileiro de pneus sofre há 8 anos com quedas recorrentes nas vendas, além do acirramento da disputa competitiva, seja por novos entrantes, como Continental em 2010, e Sumitomo em 2013, sobretudo pela forte entrada de veículos importados que em 10 anos saiu de uma participação de 4% para 20% em 2018. Apenas entre os anos de 2017 e 2018, os importados somaram 4 pontos percentuais em participação de mercado, saindo de 16% para 20%, segundo dados internos (Pirelli, 2018).

**Figura 1 – Evolução do mercado de pneus de 2006 a 2016**

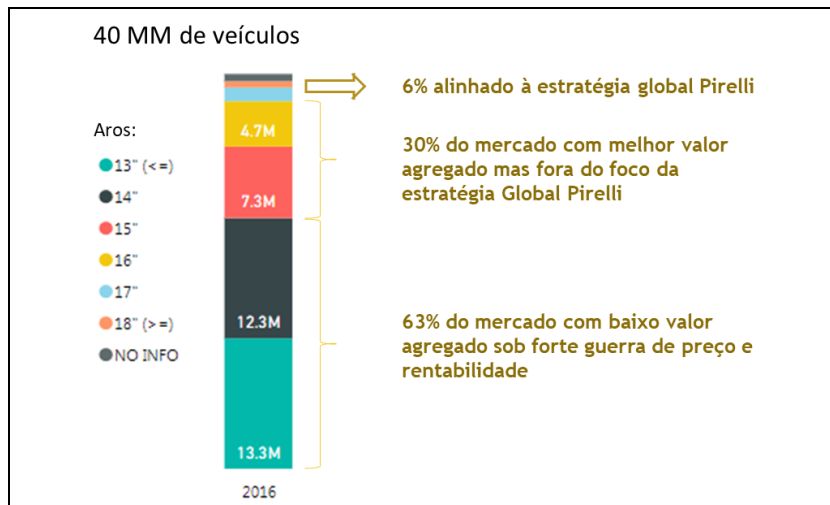


Fonte: ANIP (2016, p. 1).

A linha de veículos de passeio, à qual a Pirelli se dedica, é responsável por aproximadamente metade do número total de pneus vendidos anualmente, em um mercado que atende mais de 41 milhões de veículos. Nos últimos anos esse mercado vem se transformando por diferentes motivos, como a mudança do comportamento do consumidor e a forte entrada de produtos chineses e coreanos, que levam à redução da rentabilidade e diminuição do potencial de crescimento. Neste cenário pouco atrativo, dois aspectos chamam a atenção quando observadas as características do mercado automotivo brasileiro: 60% do mercado é composto por aros 13 e 14 que são adequados aos carros populares, de menor valor agregado; e 50% dos veículos têm 8 anos ou mais, ou seja, mais da metade do mercado é composto por pessoas que possuem veículos baratos e antigos, e ambos os cenários atendem a consumidores potencialmente de menor poder aquisitivo.

Foi exatamente esse contexto que o CEO Latam da Pirelli encontrou entre 2017 e 2019, quando assumiu essa posição, com o propósito de implementar na América Latina a nova estratégia (“High Value”) da organização, focada na comercialização de pneus *premium*, principalmente aros 18 e acima. Confrontando a realidade do mercado brasileiro com a nova estratégia a ser implementada, o gestor enfrentou o cenário apresentado na próxima figura:

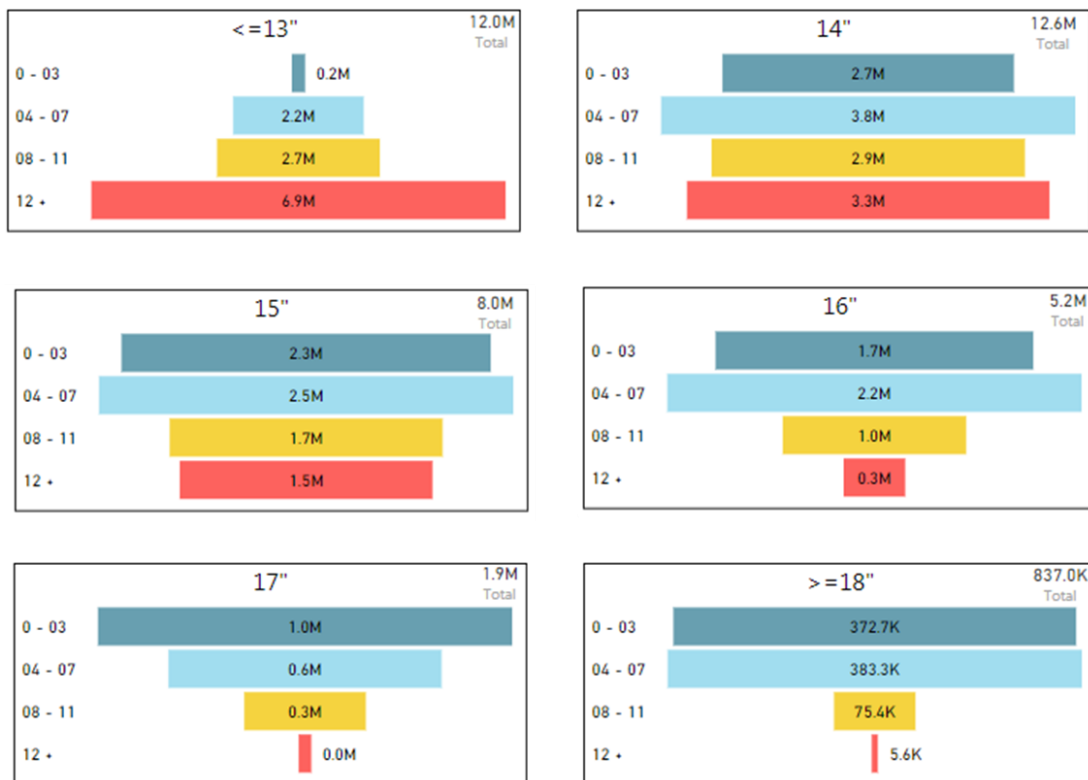
**Figura 2 – Composição da frota circulante no Brasil por aro em 2016**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de dados internos da Pirelli Brasil (2018).

Mesmo para os pneus de aros intermediários, o grande desafio é a idade da frota, o que representa baixo potencial de valor agregado:

**Figura 3 – Faixa etária por aro da frota circulante no Brasil em 2016**



Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, a partir de dados internos da Pirelli Brasil (2018).

Como o Brasil é o país mais representativo da América Latina, responsável praticamente por 50% da participação de mercado, o gestor se deparou com um mercado muito menos *premium* do que o da Europa, pois do parque circulante de carros há apenas 1,5% de luxo (Porsche, Ferrari, etc.). Ao mesmo tempo, o país tem potencial para consumo *premium*.

Existe sim uma oportunidade *premium* na América Latina, de capturar valor Premium, se eu conseguir focalizar em serviços. Porque o produto, o *car park* é muito pequeno,

de veículos *premium*, mas tem um monte de gente aí fora com dinheiro e disponibilidade de pagar um valor adicional por um serviço, por uma experiência diferenciada, mesmo não tendo um carro de luxo. Tendo um carro médio, um Corolla, um Cruze, um SUV pequeno, mas a pessoa está disposta a pagar um valor extra por um serviço *premium*. (Entrevistado 1, agosto 2018).

Seguindo com o modelo de gestão aplicado até então, o gestor constatou que a Pirelli não desenvolveria as inovações necessárias para avançar no mercado, e implantou na empresa uma Diretoria de Inovação, com o objetivo de dar foco a iniciativas disruptivas. Uma das estratégias escolhidas por este Diretor foi a criação de um programa de aceleração de ideias que unia em uma única proposta importantes elementos para o estabelecimento da área e da cultura de inovação: a pulverização da perspectiva de inovação com a aproximação de quem é especialista no próprio negócio, o reconhecimento e exposição das ideias dos próprios colaboradores internos, e recompensa e celebração pelo comportamento inovador. Dessa forma, o programa de aceleração de ideias introduziu essa nova maneira de gestão na empresa, valorizando os colaboradores de perfil mais inovador e empreendedor. Assim nasceu o “Next: programa de aceleração de ideias Pirelli”.

## INTERVENÇÃO

O Programa Next de Aceleração de ideias foi uma iniciativa da Diretoria de Inovação e consistiu em uma competição de ideias inovadoras advindas de colaboradores internos da própria Pirelli. Seguindo a referência de Chesbrough (2003), o Programa Next foi elaborado em ambiente fechado, restrito apenas a colaboradores internos que se inscreviam voluntariamente no programa e, a partir desta etapa, passavam por uma sequência de etapas que previam a avaliação e eliminação das ideias de acordo com critérios pré-estabelecidos, bem como descreve Chesbrough (2003) sobre o processo de inovação fechada.

Cada colaborador pôde formar um grupo de até 5 (cinco) pessoas e inscrever um projeto que considerasse inovador e fosse aderente a uma das 3 (três) áreas focos do programa: soluções comerciais, administrativas ou operacionais.

Para divulgação do Programa Next foram organizados *workshops* liderados pelo próprio Diretor de Inovação em todas as unidades da Pirelli, abrangendo desde manufatura às regionais de vendas, por todo o país, e relatando a jornada da área, as tendências de mercado, os desafios da Pirelli para o futuro e, por fim, convidava os colaboradores a participarem dessa trajetória, a partir da participação no Next.

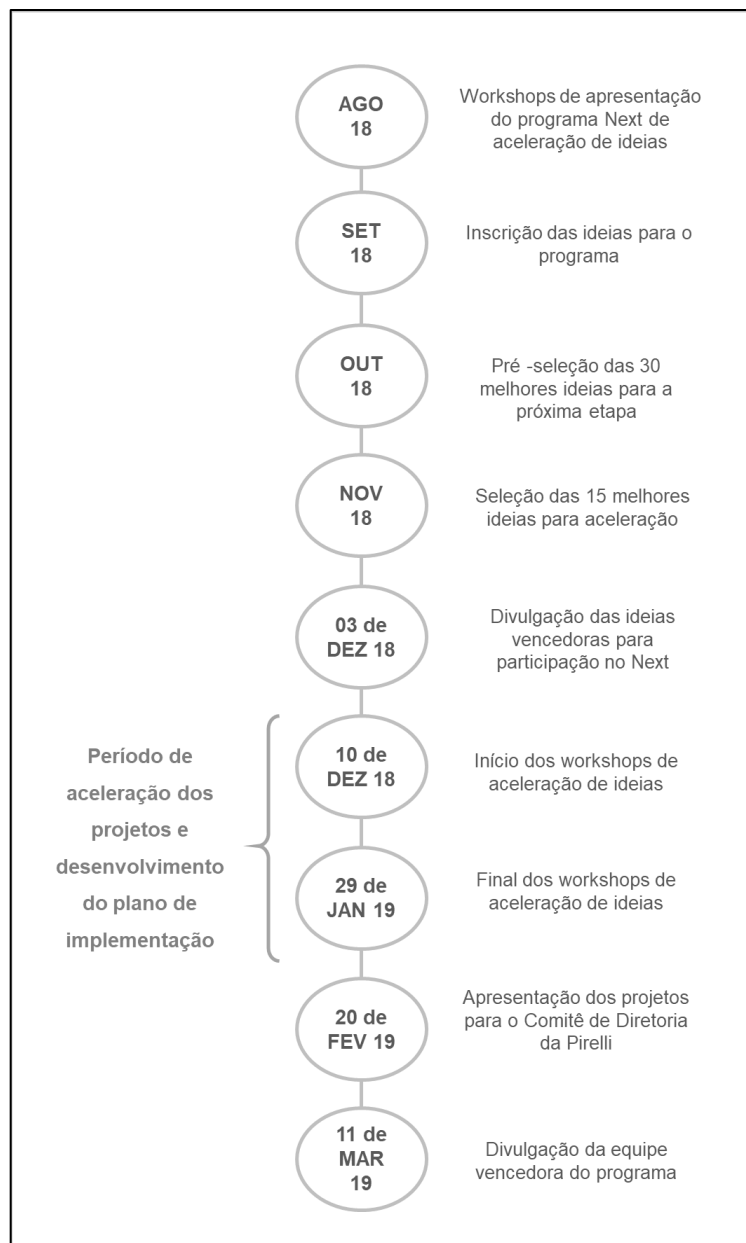
Como apoiadores do programa também foram escolhidos, livremente pelo grupo organizador do Programa, 10 (dez) colaboradores, tratados internamente como “Nexters”, que dariam suporte às etapas iniciais do processo de seleção e, mais tarde, adotariam um grupo para atuar como mentores. Essa escolha foi feita qualitativamente pelo Diretor de Inovação em conjunto com a área de Recursos Humanos (RH), a partir de perfis reconhecidos como os que tinham características de atuação mais empreendedoras.

A partir da divulgação, iniciou-se o programa em si que consistiu nas seguintes etapas:

1. Inscrição dos grupos e ideias;
2. Pré-seleção de ideias;
3. Apresentação dos pré-projetos para o Comitê Diretor;
4. Seleção dos 15 (quinze) principais projetos;
5. Programa de aceleração dos 15 principais projetos;
6. Apresentação dos 15 projetos acelerados;
7. Definição e divulgação do projeto ganhador no Programa Next.

A organização do projeto de aceleração seguiu o cronograma apresentado na próxima figura:

**Figura 4 – Cronograma de Instalação do Programa Next de Inovação**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para acompanhar toda a implantação e impactos do programa Next desenvolvemos uma metodologia que compreende os 6 (seis) pilares destacados:

- Definição da estrutura conceitual teórica, com base nos principais pesquisadores sobre competências empreendedoras e intraempreendedoras;
- Planejamento do caso acompanhando toda a estruturação do Programa Next, o método de pesquisa e o instrumento a ser utilizado, pautado no instrumento já validado por Lenzi (2008);

- c) Teste piloto com colaboradores da empresa e externos, a fim de entender o processo de aplicação, potenciais dúvidas e ajustes necessários para a proposta;
- d) Coleta de dados, considerando pré e pós-testes, com os diferentes grupos indicados;
- e) Análise dos dados obtidos e identificação dos fenômenos ocorridos no processo;
- f) Geração de relatórios, resultados e indicação de conclusões sobre o estudo.

É importante ressaltar, contudo, que neste relato focamos apenas na descrição da implementação da Programa porque, por limitações de espaço, não é possível apresentar as análises dos dados obtidos.

Considerando as etapas gerais do programa descrevemos, na figura a seguir, como foi o andamento de cada uma delas:

**Figura 5 – Etapas gerais do Programa Next**



Fonte: Material interno Pirelli (2018)

1. Inscrição dos grupos e ideias:

Entre 10 de setembro e 11 de outubro de 2018, por meio de um *link* no *site* interno da Pirelli, o colaborador podia inscrever um grupo de até 5 (cinco) pessoas e a ideia proposta, com breve explicação, proposta de valor e uma estimativa de custos e retorno da iniciativa para a Pirelli.

Esta fase durou 31 dias e acumulou 93 (noventa e três) ideias submetidas, envolvendo 372 (trezentos e setenta e dois) colaboradores, sendo que alguns participavam em mais de um grupo.



2. Pré-seleção de ideias:

Encerrado o prazo de inscrições, todas as ideias foram analisadas por um comitê composto por colaboradores das áreas de inovação, de RH e o grupo de “Nexters”, sob a liderança do Diretor de Inovação. Nesta etapa foram selecionadas as 30 (trinta) melhores ideias e os proponentes foram convidados a fazer uma breve apresentação do projeto na etapa seguinte.

Entre a divulgação dos 30 (trinta) grupos indicados e a apresentação decorreram 18 dias e teve 132 (cento e trinta e dois) colaboradores envolvidos.

3. Apresentação dos 30 (trinta) pré-projetos para o Comitê Diretor:

No dia 27 de novembro de 2018 cada um dos 30 (trinta) grupos pré-selecionados fizeram uma breve apresentação (de no máximo 5 minutos) de seus projetos para um comitê de diretores da empresa, que tinham mais 5 minutos para perguntas ou sugestões.

O comitê avaliador foi composto por 10 (dez) membros: CEO Latam Pirelli, CEO Pirelli Brasil, Diretor de Recursos Humanos Latam, Gerente de Recursos Humanos Pirelli Brasil, Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento Latam, Diretor de Tecnologia e Informação Latam, Gerente de Informação e Projetos Latam, Diretora Jurídica Latam, Gerente de *Compliance* e Auditoria Latam e o CEO Campneus, vertente de varejo da Pirelli no Brasil.

4. Seleção dos 15 (quinze) principais projetos:

Após a apresentação dos 30 (trinta) grupos, o mesmo Comitê Diretor escolheu, a partir de um modelo de avaliação com 7 (sete) requisitos como descrito no seguinte item 7, aos quais deviam dar uma pontuação. As 15 (quinze) melhores propostas seguiriam para o programa Next em si: a etapa de aceleração de ideias.

5. Programa de aceleração dos 15 (quinze) principais projetos:

No dia 10 de dezembro de 2018 teve início o programa de aceleração de ideias. Foram 5 (cinco) encontros liderados pelo Diretor de Inovação e sua equipe, nos quais foram apresentados, discutidos e implementados ferramentas e conceitos de modelo de negócios, estruturação, inovação, entre outros, para que os participantes pudessem aprofundar seu projeto e delinear de maneira mais pragmática como deveria ser executado, detalhando custos, benefícios, riscos e diversos outros aspectos. Nesta etapa, cada grupo ganhou também um mentor “Nexter” que apoiou o grupo ao longo do desenvolvimento.

Ao final dos 5 (cinco) encontros, ainda com o apoio de seu respectivo “Nexter”, cada grupo teve mais 20 (vinte) dias para o último desafio que era construir uma nova apresentação de 5 minutos para a avaliação final do projeto ao mesmo Comitê.

6. Apresentação dos 15 (quinze) projetos acelerados:

No dia 20 de fevereiro de 2019 aconteceram as apresentações dos 15 (quinze) finalistas para o mesmo Comitê Diretor, no mesmo formato anterior: 5 minutos de apresentação do projeto e 5 minutos para perguntas e respostas.

## 7. Definição do projeto ganhador no Next:

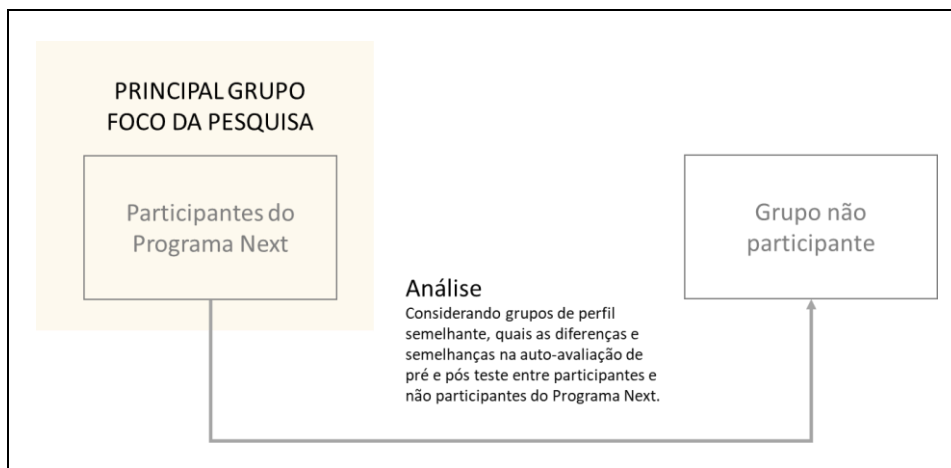
A cada apresentação os integrantes do comitê avaliador davam uma nota de 0 a 5 para os seguintes critérios:

- a. Quanto a ideia em avaliação estava aderente ao tema proposto: “Como criar uma experiência *high value* para clientes, parceiros e colaboradores?”
- b. Classifique o ganho esperado pelo grupo.
- c. Você acredita que essa ideia atende uma necessidade de clientes, de colaboradores ou de parceiros?
- d. Qual a complexidade para a implementação desta ideia?
- e. Qual o grau de criatividade e inovação da solução proposta?
- f. Qual a abrangência da solução?

Todos os critérios tinham peso 1 (um) com exceção do quesito “d” que discutia a complexidade de implementação que o peso era 2 (dois). E finalmente, com base nesta construção foi feita a média final das pontuações e divulgada a ideia ganhadora do Programa Next.

Na primeira etapa, antes do início do programa de aceleração, foi aplicado um questionário diagnóstico sobre competências empreendedoras como pré-teste, que aqui chamamos de Fase I, adaptado do instrumento de Lenzi (2008), com 2 (dois) diferentes grupos: os participantes do programa Next e um grupo não participante.

**Figura 6 – Confronto de resultados pré e pós-teste**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O questionário elaborado a partir do estudo de Lenzi (2008) tinha por objetivo mapear a escala de valor dada a diferentes competências empreendedoras antes e depois da experiência no Programa, e observar se a participação no Next promoveu alguma influência sobre o grupo participante em comparação ao grupo não participante. O instrumento permitirá, portanto, avaliar as competências intraempreendedoras, a partir de 3 (três) constructos subdivididos em 30 (trinta) questões, conforme apresentado na figura a seguir.

**Figura 7 – Conjuntos e subconjuntos do instrumento de pesquisa original**

- **3 CONJUNTOS**
  - REALIZAÇÃO
  - PLANEJAMENTO
  - PODER
  
- **10 SUB-CONJUNTOS**
  - BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)
  - CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)
  - EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)
  - PERSISTÊNCIA (PER)
  - COMPROMETIMENTO (COM)
  - BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)
  - ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)
  - PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)
  - PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)
  - INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)

Fonte: Adaptada de Lenzi (2008).

Pretendemos avaliar se o grupo participante do Programa Next apresenta maior distinção entre os resultados das fases I e II, do que o grupo não participante. Isso pode indicar se a participação no Programa promoveu influências ao longo do processo de desenvolvimento de competências empreendedoras e, sendo assim, poderia ser considerada uma ferramenta de apoio para este tipo de proposta.

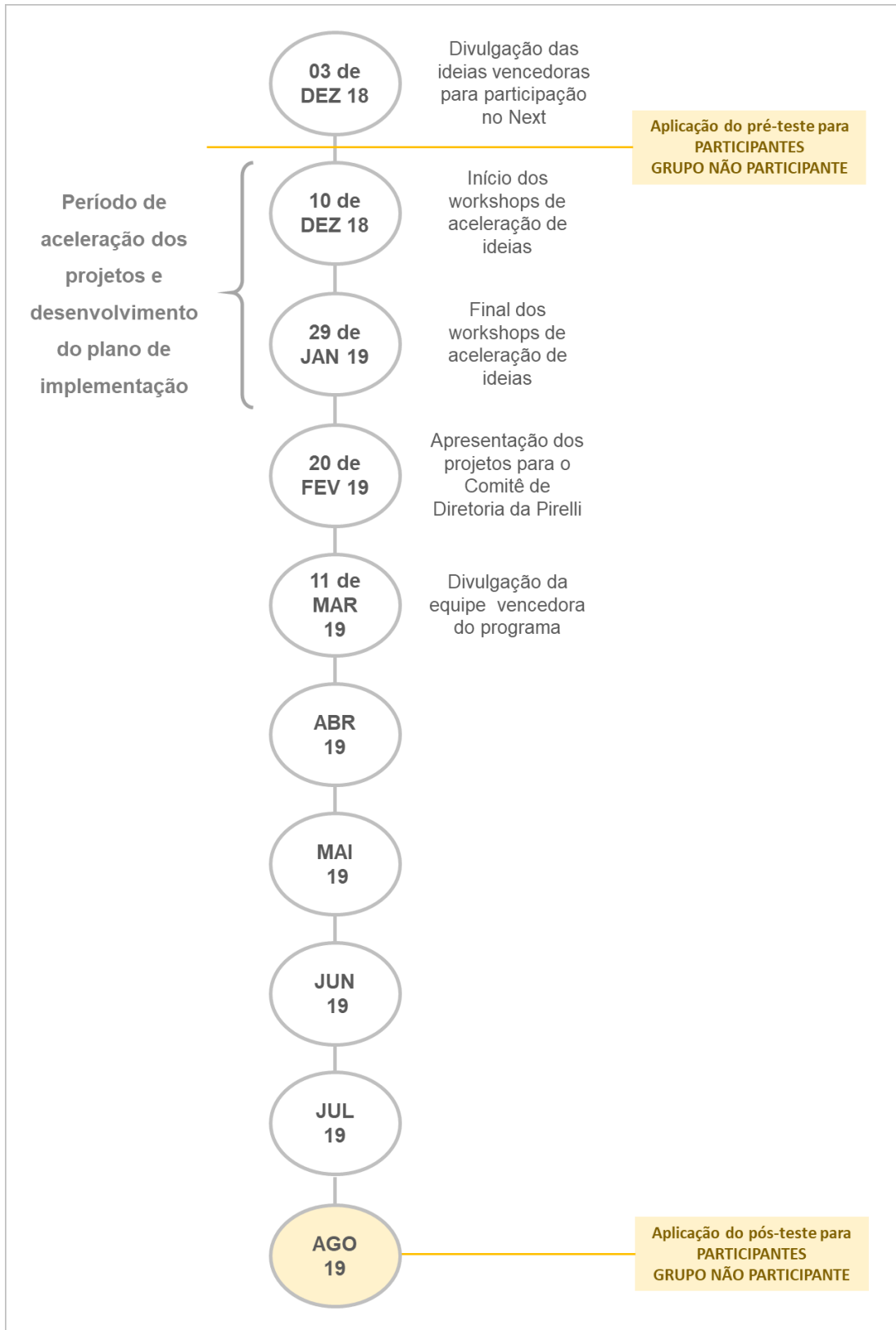
Finalizado o Programa uma nova rodada de respostas com os mesmos grupos e participantes foi realizada como pós-teste, denominada Fase II, para depois comparar com os resultados iniciais. Com isso, poderemos checar os resultados longitudinais entre ambos os grupos, como apresentado na figura a seguir:

Em seu instrumento, Lenzi (2008) avalia qual o nível de aderência de determinada competência por meio de afirmações sobre comportamento empreendedor, em que o respondente deve indicar qual o grau de concordância, a partir de uma escala Likert, pontuada de 1 a 5. Além disso, submete a pesquisa sobre determinado ente a terceiros, entre pares e gestores.

Neste estudo fizemos duas alterações ao instrumento de Lenzi (2008), por alinhamento com o Diretor de Inovações da Pirelli: 1) a reformulação das afirmações para a primeira pessoa, a fim de aplicar um instrumento de autoavaliação; 2) acrescentamos o bloco “Ambiente”, para identificar a percepção dos respondentes em relação à contribuição e à organização Pirelli para fomentar o ambiente intraempreendedor, assumindo que o ambiente em que se dá a atuação do colaborador é fundamental para que as iniciativas sejam sustentadas ou não, como também pontua Lenzi (2008, p. 48): “(...) mas é importante ressaltar que não basta ter competências individuais bem definidas, é necessário, sobretudo, que exista ou que se busque o espaço adequado para que estas gerem resultados concretos à organização”.

Sobretudo em razão do conjunto “Ambiente”, optamos por tratar os dados de forma anônima, ou seja, não será possível identificar de qualquer forma o participante por meio de suas respostas. O objetivo era deixar o(a) colaborador(a) mais à vontade para responder de maneira verdadeira suas percepções. As análises comparativas serão feitas através de filtros relacionados ao perfil do respondente, expostos no primeiro bloco da pesquisa.

**Figura 8 – Cronograma de aplicação da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação à amostragem, o programa Next de aceleração contou com 15 grupos que somavam 63 colaboradores da Pirelli, envolvidos diretamente na iniciativa e alvo deste estudo.

Com o objetivo de ter respondentes para ponderar a autoavaliação dos participantes, também aplicamos a pesquisa a um grupo de colaboradores sem nenhum envolvimento no Programa de aceleração, seguindo exatamente o mesmo cronograma da pesquisa do grupo participante.

Na Fase I, que compreendeu o período de 03 de dezembro até 31 de maio de 2019, tivemos o total de 89 respondentes, conforme detalhado abaixo:

- a. 55 participantes do Programa Next de Aceleração de ideias;
- b. 34 que não participaram do Programa.

E na Fase II, realizada entre 20 de Agosto e 15 de Setembro de 2019, obtivemos o total também de 89 respostas, dispostas da seguinte forma:

- a. 52 participantes do Programa Next de Aceleração de ideias;
- b. 37 que não participaram do Programa.

A partir dos materiais obtidos nas etapas do processo descritas, constituímos as bases de dados para análise. A análise futura de todo o material consistirá em fazer os cruzamentos entre os 2 (dois) grupos de pesquisa e analisar as possíveis correlações entre os resultados, com o objetivo de identificar quais as percepções dos participantes do Programa: se ter feito parte do processo influenciou ou não a autopercepção dos participantes no que se refere às competências intraempreendedoras. Para esta etapa, com os dados quantitativos, analisaremos se há diferenças e similaridades expressivas entre os diferentes perfis de participantes.

A partir desta análise, ao final do estudo, esperamos identificar se a vivência do breve Programa de aceleração proposto promoveu ou não alguma influência sobre o desenvolvimento de competências intraempreendedoras (Lenzi, 2008) em seus participantes.

## **CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

A oportunidade de mapear um programa de aceleração de ideias como o Programa Next nos mostrou que o processo de inovação fechada (Schumpeter, 1971) é uma oportunidade para geração de novas ideias. Ainda como resultados preliminares o Programa se mostrou como potencial ferramenta para apoio no processo de desenvolvimento de competências, e o período de acompanhamento do programa permitiu mapear também limitações de cenário ou ambiente.

Ainda que tenha sido um rico processo o fato de ter sido pesquisada uma única empresa e apenas dois momentos pontuais são uma limitação do estudo. A pesquisa é válida para a empresa em questão e não é possível afirmar quais seria os resultados obtidos se o mesmo programa fosse replicado em outra empresa, nem mesmo a novos participantes da mesma empresa posto que não é uma amostra representativa. Também se faz necessário novas avaliações periódicas longitudinais para averiguar se a transformação promovida pelo programa se mantém ao longo do tempo.

Ainda assim, o Programa Next cumpre os requisitos como ferramenta de inovação fechada: para as empresas gerarem suas próprias ideias, desenvolvê-las, produzi-las, lançá-las no mercado e distribuí-las (Chesbrough, 2003).

Tal estudo é de extrema relevância para o ambiente corporativo uma vez que pode se apresentar como uma ferramenta eficaz de fomento das competências intraempreendedoras, preparando melhor o corpo de colaboradores para atuar com maior agilidade e destreza frente aos desafios e constantes mudanças e, com isso, possibilitando melhores resultados de curto, médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

### LIVROS E PUBLICAÇÕES:

- Brockhaus, R. (1982). The Psychology of the Entrepreneur. In: Kent, C. A. *et al.* (Ed.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). The logic of open innovation. *California Management Review*, 45(3), p. 33-58.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócio*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Lenzi, F. C., Santos, S. A., Casado, T., & Rodrigues, L. C. (2011). *Talentos inovadores na empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos*. Curitiba: Ibpx.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1971). La inestabilidad del capitalismo. In: ROSEMBERG, N. (Org.) *Economía del cambio tecnológico*. México (DF), Fondo de Cultura Económica, p. 35-38. Trabalho original publicado em 1928.
- Vianna, M., Lucena, B., Adler, I. K., Vianna, Y., Russo, B. (2012). *Design Thinking: Inovação em Negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

### RELATÓRIOS ORGANIZACIONAIS

Pirelli Annual Report 2017. Report to investors. Recuperado de <http://annual-report-2017.pirelli.com/annual-report.html>.

ANIP – Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos. Relatório de Produção e Vendas 2016.

## **SITES CONSULTADOS**

<https://www.pirelli.com/global/pt-br/road/pirelli-uma-historia-de-inovacao>

<https://www.pirelli.com/tyre/br/pt/news/2009/07/02/pirelli-completa-80-anos-de-atuacao-industrial-e-um-seculo-de-historia-no-brasil/>

<https://www.transportepress.com/pirelli-comemora-140-anos-de-fundacao/>

<https://www.oponeo.it/articoli/storia-degli-pneumatici-pirelli>

<https://www.pirelli.com/global/pt-br/road/pirelli-uma-historia-de-inovacao>

<https://annual-report-2017.pirelli.com/key-data.html>

<http://annual-report-2017.pirelli.com/annual-report.html>