

DA VISÃO À AÇÃO: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE MÉDIO PORTE

Daniel Augusto Cavalcante, Universidade Presbiteriana Mackenzie, daniel@baldoni.com.br
Alexandre Nabil Ghobril, Universidade Presbiteriana Mackenzie, alexandre.ghobril@mackenzie.br

RESUMO:. Este estudo investiga como o intraempreendedorismo pode ser institucionalizado como estratégia organizacional em empresas brasileiras de médio porte, a partir de um estudo de caso qualitativo conduzido em uma organização do setor agroindustrial. A pesquisa adota um delineamento de estudo de caso instrumental, utilizando múltiplas fontes de evidência, incluindo documentos, entrevistas semiestruturadas e observação participante. O referencial teórico articula conceitos de intraempreendedorismo, cultura organizacional e inovação estratégica, complementados por estudos sobre liderança empreendedora e retenção de talentos. Os resultados indicam que a institucionalização do intraempreendedorismo requer a combinação entre visão estratégica compartilhada, descentralização tática, cultura de experimentação e liderança inspiradora. As evidências sugerem que o posicionamento dos colaboradores como coautores da estratégia contribui para a inovação contínua, o engajamento organizacional e a retenção de talentos com perfil empreendedor. O estudo contribui ao propor um modelo analítico de institucionalização do intraempreendedorismo, ampliando a compreensão do fenômeno no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Estratégia; Inovação; Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo, marcado pela aceleração das transformações tecnológicas, pela intensificação das incertezas competitivas e pela exigência de inovação contínua, tem imposto às organizações o desafio de reconfigurar não apenas suas estruturas formais, mas sobretudo seus modos de mobilizar pessoas, conhecimento e iniciativa interna.

Em um contexto em que a vantagem competitiva se torna cada vez mais efêmera (D'AVENI, 1994), o papel das pessoas e das culturas organizacionais ganha centralidade estratégica. É nesse cenário que o intraempreendedorismo ressurge como uma alavanca essencial para a sobrevivência e o crescimento sustentado das empresas (ANTONCIC: HISRIC, 2003; MORRIS et al., 2008).

Mais do que um modismo conceitual, o intraempreendedorismo vem sendo compreendido como uma abordagem organizacional capaz de ativar a inovação a partir dos próprios colaboradores, deslocando o foco da criatividade individual para os arranjos institucionais que a tornam possível. Trata-se de criar ambientes organizacionais nos quais a autonomia, a experimentação e o protagonismo são incentivados, reconhecidos e institucionalizados (PIDERIT, 2000; OREG, 2006).

Nesse sentido, a literatura recente tem convergido para a ideia de que a cultura empreendedora interna pode funcionar como um “ecossistema estratégico” de inovação, desde que seja sustentada por uma visão clara de futuro, pela descentralização das decisões e pela articulação coerente entre propósitos organizacionais e interesses individuais (ZAHRA;

KURATKO; JENNINGS, 1999).

Paralelamente, observa-se um aumento na quantidade de profissionais que desejam empreender, seja por razões econômicas, culturais ou existenciais (GEM, 2023). Entretanto, nem todos estão dispostos (ou capacitados) para enfrentar os riscos e as incertezas do empreendedorismo tradicional. O intraempreendedorismo surge, assim, como uma alternativa legítima, promissora e cada vez mais estratégica para canalizar o desejo empreendedor dentro das organizações, especialmente em um país como o Brasil, cuja dinâmica econômica complexa frequentemente inibe iniciativas externas de risco elevado.

Apesar do avanço da literatura sobre intraempreendedorismo, permanece pouco explorado como esse fenômeno pode ser sustentado ao longo do tempo sem perder sua vitalidade empreendedora. Em especial, ainda são escassos os estudos que explicam como práticas intraempreendedoras deixam de ser iniciativas isoladas e passam a operar como parte integrante da estratégia organizacional, bem como sob quais condições esse processo potencializa a inovação contínua em vez de gerar burocratização e perda de autonomia.

Este artigo busca contribuir para esse campo ao explorar, de forma aplicada e analítica, como práticas intraempreendedoras podem ser institucionalizadas em empresas brasileiras de médio porte, por meio de um estudo de caso de empresa nacional do segmento de agroindústria de produtos naturais. A pesquisa parte da constatação de um paradoxo recorrente nas organizações contemporâneas: ao mesmo tempo que clamam por inovação e protagonismo, muitas companhias falham em criar as condições internas para que esses comportamentos se manifestem.

Diante desse paradoxo, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa:

Como o intraempreendedorismo pode ser institucionalizado como estratégia organizacional de inovação em empresas de médio porte, sem perder sua natureza empreendedora e sem se converter em um processo burocratizante?

Ao responder essa questão, o artigo busca compreender os mecanismos organizacionais, as condições e as tensões envolvidas na transformação do comportamento empreendedor interno em capacidade estratégica deliberada.

Para tal, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os mecanismos culturais, estruturais e de liderança que sustentam a prática do intraempreendedorismo de forma recorrente; (ii) compreender de que maneira a institucionalização do intraempreendedorismo influencia os processos de inovação e engajamento organizacional; (iii) analisar evidências empíricas desses mecanismos a partir de um estudo de caso em uma empresa brasileira do setor agroindustrial de alimentos naturais.

Ao enfrentar essa questão, o estudo contribui para o campo da Estratégia e Inovação ao avançar a compreensão do intraempreendedorismo não apenas como um conjunto de práticas ou programas organizacionais, mas como uma capacidade estratégica construída por meio de mecanismos específicos e interdependentes

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Fundamentos do Empreendedorismo: evolução conceitual e implicações organizacionais

O empreendedorismo, enquanto campo teórico e prático, passou por uma profunda transformação desde as primeiras abordagens economicistas do século XX até os modelos comportamentais e estratégicos contemporâneos.

Inicialmente associado à figura do empresário inovador, como sugerido por Schumpeter (1942), o empreendedor foi caracterizado como aquele que rompe o equilíbrio do mercado ao

introduzir novas combinações de recursos. Essa visão foi ampliada por Drucker (1985), ao propor que o empreendedorismo deveria ser compreendido como uma prática sistemática da inovação, não restrita à criação de novos negócios, mas como atitude organizacional frente às mudanças.

A partir da década de 1980, o campo sofreu inflexões importantes, com autores como Gartner (1988) enfatizando a heterogeneidade do fenômeno empreendedor e a inadequação de definições restritivas. Em vez de focar “quem é o empreendedor”, o autor propôs investigar o “que o empreendedor faz”, abrindo espaço para interpretações mais processuais. Nesse sentido, Shane e Venkataraman (2000) introduziram o conceito de empreendedorismo como o processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, o que consolidou uma abordagem baseada na teoria das oportunidades.

O Brasil utiliza os conceitos internacionais à realidade nacional, incorporando as dimensões do empreendedorismo por oportunidade e por necessidade, conforme classificações difundidas pela Global Entrepreneurship Monitor (2023). O cenário diagnosticado pelo GEM (2023) que mais de 60% dos adultos brasileiros demonstram intenção de empreender, reforça a necessidade de investigar como organizações podem canalizar esse impulso empreendedor de seus colaboradores para dentro das estruturas organizacionais.

Ao invés de perder talentos para o empreendedorismo externo, as empresas podem criar mecanismos de engajamento e retenção ancorados no incentivo ao comportamento empreendedor interno.

2.2 Intraempreendedorismo: conceitos, tipologias e mecanismos

O conceito de intraempreendedorismo refere-se ao comportamento empreendedor praticado por indivíduos dentro de organizações estabelecidas (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Para Pinchot (1985) os intraempreendedores são os sonhadores que fazem. Aqueles que tomam a responsabilidade direta por transformar uma ideia em um produto ou serviço rentável dentro de uma organização. Trata-se da criação de novos negócios, produtos, processos ou formas de gestão a partir da iniciativa de colaboradores que se valem dos recursos internos da empresa para gerar inovação.

Segundo Kuratko et al. (2015), o intraempreendedorismo pode ser interpretado como uma estratégia para revitalizar organizações maduras, aumentar a competitividade e fomentar uma cultura de inovação sustentável. Antoncic e Hisrich (2003) propõem uma tipologia que compreende dimensões internas (como inovação de produto, proatividade e assunção de riscos) e externas (criação de novos negócios e renovação estratégica). Zahra e Covin (1995), por sua vez, investigam as condições organizacionais que favorecem a relação entre o intraempreendedorismo e a performance, identificando fatores como estrutura flexível, apoio da liderança e recompensas baseadas em resultados inovadores.

Morris, Kuratko e Covin (2011) sugerem que o intraempreendedorismo bem-sucedido demanda um alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas, incluindo autonomia decisória, tolerância ao erro e reconhecimento do esforço inovador. Tidd e Bessant (2015) reforçam essa perspectiva ao afirmar que a inovação nas organizações depende da existência de sistemas que estimulem o comportamento empreendedor distribuído e não centralizado.

Ao institucionalizar o intraempreendedorismo, as empresas podem não apenas gerar inovação incremental e radical, mas também engajar colaboradores com perfil empreendedor que, de outra forma, poderiam migrar para empreendimentos próprios.

O intraempreendedorismo, portanto, deve ser compreendido não como ação pontual ou episódica, mas como uma política estratégica transversal às práticas de gestão e cultura organizacional.

2.3 Cultura organizacional, motivação e inovação

A cultura organizacional exerce papel determinante na configuração do ambiente intraempreendedor. Schein (2010) define cultura como um conjunto de pressupostos compartilhados que orientam a percepção, o pensamento e o comportamento dentro das organizações. Para que o intraempreendedorismo floresça, é necessário que a cultura favoreça a experimentação, a assunção de riscos e a aceitação de erros como parte do processo de aprendizagem organizacional.

Kotter e Heskett (1992) demonstraram empiricamente que empresas com culturas adaptáveis, isto é, capazes de absorver e estimular mudanças, apresentam desempenho superior em relação àquelas com culturas rígidas. No mesmo sentido, Collins e Porras (1994) argumentam que organizações visionárias são capazes de preservar valores centrais enquanto incentivam o progresso contínuo, sendo esta uma característica-chave do intraempreendedorismo institucionalizado.

No campo da motivação, Amabile (1996) destaca a importância do ambiente de trabalho para a expressão da criatividade. Ambientes que oferecem autonomia, encorajamento e liberdade para questionar tendem a gerar níveis mais elevados de inovação. Schnackenberg e Tomlinson (2016) argumentam que a transparência organizacional influencia a confiança e a qualidade das relações entre organização e stakeholders, afetando colaboração e coordenação interna.

Assim, a cultura organizacional atua como catalisador ou inibidor do comportamento empreendedor interno. A construção de uma cultura intraempreendedora exige, portanto, ações deliberadas da liderança, sistemas de recompensa coerentes e um propósito organizacional que ressoe com os valores dos colaboradores.

2.4 Intraempreendedorismo como Estratégia: inovação contínua e retenção de talentos

A incorporação do intraempreendedorismo como estratégia organizacional amplia seu potencial de impacto. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), ao abordarem as escolas da estratégia, incluem a escola empreendedora, que valoriza a visão de futuro do líder e o uso de intuição e aprendizado em contextos incertos. Esse modelo pode ser extrapolado para o contexto coletivo da organização, quando ela compartilha e dissemina uma visão clara, inspirando a iniciativa dos colaboradores.

No contexto da inovação aberta, Chesbrough (2003) reforça que o conhecimento e a iniciativa podem surgir de diferentes pontos da organização e de sua rede externa. Isso exige que a estratégia não se restrinja ao topo da hierarquia, mas se desdobre em oportunidades de protagonismo distribuído.

Eric Ries (2011), com a abordagem *lean startup*, complementa ao propor ciclos rápidos de experimentação e validação como forma de inovar com eficiência, uma lógica perfeitamente aplicável aos projetos intraempreendedores internos.

Sarasvathy (2001) introduz o conceito de *effectuation*, segundo o qual o empreendedor se orienta pelos recursos que possui e pelas parcerias que consegue estabelecer, ajustando seus objetivos conforme o caminho se desenrola. Esse pensamento é especialmente relevante em ambientes organizacionais em que os recursos são limitados e os riscos precisam ser calculados em tempo real.

Por fim, Collins; Hansen (2011) mostram que empresas bem-sucedidas em contextos turbulentos são aquelas que equilibram inovação disciplinada com consistência estratégica. Esse equilíbrio pode ser alcançado por meio da criação de ambientes intraempreendedores sistemáticos, que favorecem a retenção de talentos com perfil proativo e inovador, diminuindo o *turnover* e aumentando o comprometimento com os objetivos corporativos.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com delineamento em estudo de caso único instrumental, conforme proposto por Stake (1995).

O desenho metodológico foi escolhido por sua adequação à investigação de fenômenos organizacionais complexos, permitindo analisar, de forma aprofundada, os mecanismos por meio dos quais o intraempreendedorismo é praticado e institucionalizado como estratégia organizacional em uma empresa brasileira de médio porte do setor agroindustrial.

A pesquisa está ancorada em uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, orientada pela compreensão dos significados, práticas e construções sociais associadas ao intraempreendedorismo no contexto organizacional. Essa perspectiva epistemológica parte do pressuposto de que a estratégia e a inovação são fenômenos socialmente construídos e processuais, que emergem das interações cotidianas entre atores organizacionais (STAKE, 1995; YIN, 2015).

3.1 Unidade de análise e contexto empírico

A unidade de análise selecionada foi uma organização brasileira de médio porte atuante no setor agroindustrial, sendo um caso teoricamente relevante em seu segmento e inovadora por sua política ativa de valorização do intraempreendedorismo.

A empresa foi escolhida intencionalmente (amostragem por julgamento), por representar um caso revelador de articulação entre visão estratégica, cultura empreendedora e inovação contínua, características alinhadas ao objetivo da pesquisa.

A empresa vem implementando uma série de ações voltadas à disseminação do espírito empreendedor entre seus colaboradores, incluindo a descentralização de metas, a liberdade tática dos gestores, programas de reconhecimento e alinhamento da visão de futuro. A trajetória recente da organização permite investigar com profundidade os efeitos organizacionais da adoção de práticas intraempreendedoras.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com diferentes perfis hierárquicos dentro da organização e ocorreu no período de dezembro de 2024 a novembro de 2025, envolvendo múltiplas fontes de evidência, conforme recomendado para estudos de caso com rigor analítico (YIN, 2015). Foram analisados 23 documentos da organização sendo: 2 (dois) planos estratégicos, 6 (seis) cartas de gestão, 3 (três) projetos internos, 4 (quatro) relatórios institucionais e 8 (oito) materiais de comunicação corporativa.

As entrevistas foram padronizadas para o tempo médio de 45 minutos com cada colaborador, sendo realizadas com 17 (dezessete) colaboradores-chave da empresa, incluindo 3 (três) diretores, 8 (oito) gestores, entre eles 4 (quatro) gerentes e 4 (quatro) coordenadores, e, ainda, 6 (seis) profissionais diretamente envolvidos em iniciativas intraempreendedoras. Os roteiros das entrevistas abordaram temas como: percepção de liberdade para inovar, relação com lideranças, engajamento com a visão da empresa, incentivo ao protagonismo e experiências concretas de intraempreendedorismo.

A observação participante foi possível em razão da inserção do pesquisador no contexto organizacional analisado, o que viabilizou acesso aprofundado às práticas, interações e processos estratégicos observados durante o período da pesquisa. Tal posição permitiu captar dimensões simbólicas, informais e relacionais do intraempreendedorismo que dificilmente seriam acessíveis por meio de técnicas exclusivamente externas, sendo esse potencial viés controlado posteriormente por meio de triangulação, validação junto aos participantes e registro sistemático das interpretações analíticas.

3.3 Análise dos dados

Os dados qualitativos foram tratados por meio de análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011), buscando identificar padrões recorrentes, categorias emergentes e relações entre práticas de gestão e comportamentos intraempreendedores. As entrevistas foram transcritas e codificadas com apoio de ferramentas analógicas e interpretadas com base nos referenciais teóricos apresentados na revisão de literatura.

Para operacionalizar a análise, adotou-se um procedimento em quatro etapas. (i) Inicialmente, as transcrições das entrevistas, os documentos e os registros de observação foram submetidos a leitura flutuante e codificação aberta, gerando unidades de significado relacionadas a comportamentos, práticas e percepções associadas ao intraempreendedorismo. (ii) Em seguida, essas unidades foram organizadas em categorias preliminares, combinando categorias dedutivas ancoradas na literatura (por exemplo, visão estratégica, autonomia, tolerância ao erro, liderança e transparência) com categorias indutivas emergentes do material empírico. (iii) Na terceira etapa, as categorias foram refinadas por comparação constante entre fontes e níveis hierárquicos, buscando convergências, dissonâncias e tensões, o que permitiu consolidar sete dimensões analíticas que explicam o processo de institucionalização do intraempreendedorismo no caso estudado. (iv) Por fim, essas dimensões foram articuladas em um modelo integrador (Tabela 1), no qual cada dimensão foi descrita analiticamente e triangulada com evidências empíricas e fundamentação teórica, garantindo coerência interna e rastreabilidade interpretativa (BARDIN, 2011; EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

A análise dos dados seguiu uma lógica de codificação temática, combinando categorias teóricas dedutivas, derivadas da literatura sobre intraempreendedorismo, estratégia e inovação, com categorias indutivas emergentes do material empírico. Inicialmente, os dados foram organizados e codificados em unidades de significado, posteriormente agrupadas em dimensões analíticas mais amplas.

O processo analítico buscou identificar padrões recorrentes, relações entre categorias e tensões internas ao fenômeno investigado, permitindo a construção de um modelo interpretativo que articula práticas organizacionais, mecanismos estratégicos e resultados observados. Esse procedimento está alinhado às recomendações de Eisenhardt (1989) para a construção de teoria a partir de estudos de caso.

Para garantir validade e confiabilidade, foram adotadas estratégias metodológicas como a triangulação de fontes de dados (documentos, entrevistas e observação), a validação das interpretações junto a participantes da pesquisa (member check) e o registro sistemático dos procedimentos de análise e categorização.

3.4 Limitações do método

Reconhece-se que o uso de um estudo de caso único limita a generalização estatística dos resultados. No entanto, conforme defendido por Yin (2015), trata-se de uma opção metodológica legítima para aprofundar a compreensão de fenômenos complexos em contextos específicos, especialmente quando o estudo de caso segue um protocolo que inclui múltiplas fontes de dados (triangulação) e criação de uma cadeia de evidências, permitindo assim generalizações analíticas e insights teóricos robustos com alto grau de validade ecológica.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados empíricos permitiu identificar que o intraempreendedorismo, no contexto organizacional investigado, não se manifesta como um conjunto isolado de iniciativas espontâneas ou programas pontuais de inovação, mas como um arranjo estratégico institucionalizado, sustentado por múltiplas dimensões interdependentes.

A partir da articulação entre o referencial teórico e as evidências empíricas, foi possível construir um modelo analítico que explica como o intraempreendedorismo é incorporado à estratégia organizacional e convertido em inovação contínua e retenção de talentos.

Com base nessa articulação entre teoria e evidências empíricas, propõe-se a seguir um modelo conceitual que explica os mecanismos por meio dos quais o intraempreendedorismo é institucionalizado como estratégia organizacional orientada à inovação.

A análise do caso permite compreender a institucionalização do intraempreendedorismo como um processo estratégico sustentado por um conjunto de mecanismos interdependentes, e não como a simples adoção de programas formais ou estruturas organizacionais específicas. Diferentemente de abordagens normativas que associam institucionalização à padronização de práticas, as evidências analíticas indicam que o intraempreendedorismo se consolida quando a organização constrói um arranjo dinâmico capaz de equilibrar direção estratégica e autonomia operacional.

O primeiro mecanismo identificado refere-se à clareza da direção estratégica, expressa por uma visão organizacional amplamente compartilhada, capaz de orientar a ação sem prescrever rigidamente os meios. Essa direção atua como um referencial cognitivo comum, reduzindo ambiguidade estratégica e permitindo que os colaboradores interpretem oportunidades de forma alinhada aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a visão não opera como instrumento de controle, mas como um dispositivo de coordenação estratégica, coerente com a concepção de estratégia como padrão emergente e prática organizacional.

O segundo mecanismo diz respeito à descentralização tática da tomada de decisão, que viabiliza a conversão da visão em iniciativas concretas. Observa-se que a autonomia concedida aos níveis intermediários e operacionais não ocorre de maneira irrestrita, mas é delimitada por fronteiras estratégicas claras. Essa descentralização permite que oportunidades sejam exploradas localmente, favorecendo experimentação e adaptação contínua, ao mesmo tempo em que preserva coerência estratégica. Assim, a autonomia não se apresenta como ausência de direção, mas como liberdade orientada.

Um terceiro mecanismo central consiste na construção deliberada de uma cultura de experimentação, na qual o erro controlado é compreendido como parte do processo de aprendizado organizacional. O caso evidencia que a institucionalização do intraempreendedorismo depende da legitimação simbólica e prática da experimentação, reduzindo o medo de sanções e incentivando comportamentos exploratórios. Contudo, essa cultura não se sustenta isoladamente, sendo reforçada por rotinas, narrativas e práticas que reconhecem o valor do aprendizado incremental e da inovação de baixo risco.

O quarto mecanismo refere-se ao papel da liderança estratégica como facilitadora, responsável por sustentar o equilíbrio entre controle e liberdade. Em vez de atuar como agente centralizador ou patrocinador episódico de iniciativas inovadoras, a liderança observada no caso exerce uma função de mediação, criando condições institucionais para que o intraempreendedorismo emergja de forma distribuída. Esse papel envolve remover barreiras organizacionais, proteger espaços de experimentação e assegurar alinhamento entre iniciativas locais e prioridades estratégicas.

A articulação desses mecanismos revela uma tensão estrutural inerente ao processo de institucionalização do intraempreendedorismo. Por um lado, a ausência de estruturas mínimas tende a dispersar esforços e fragilizar a continuidade das iniciativas. Por outro, a formalização excessiva pode transformar práticas intraempreendedoras em rotinas burocráticas, esvaziando seu potencial inovador. O caso analisado sugere que a institucionalização efetiva ocorre precisamente na gestão dessa tensão, por meio de arranjos flexíveis que combinam direção estratégica clara, autonomia tática, cultura de experimentação e liderança facilitadora.

Dessa forma, o intraempreendedorismo emerge como uma capacidade estratégica dinâmica, sustentada menos por programas específicos e mais por mecanismos organizacionais que se reforçam mutuamente ao longo do tempo. Essa leitura contribui para deslocar o debate da dicotomia entre formalização e informalidade, propondo uma compreensão mais contingente e processual da institucionalização do intraempreendedorismo no contexto de empresas de médio porte.

4.1 Visão de futuro como motor simbólico e estratégico da ação intraempreendedora

O primeiro elemento estruturante do modelo é a visão de futuro compartilhada, que atua como motor simbólico e estratégico da ação intraempreendedora. Os dados indicam que a clareza da direção estratégica, amplamente comunicada e compreendida pelos colaboradores, cria um campo de sentido no qual a iniciativa individual passa a ser orientada por um propósito coletivo.

Esse caso converge com a literatura que destaca a visão como elemento central da escola empreendedora da estratégia, na qual o futuro desejado orienta escolhas, aprendizados e experimentações em contextos de incerteza (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 1998; COLLINS E PORRAS, 1994). No caso analisado, a visão não se limita a um discurso institucional, mas é continuamente traduzida em metas, projetos e narrativas organizacionais, o que favorece o engajamento e legitima o protagonismo dos colaboradores.

A empresa estudada adota uma prática sistemática de construção e disseminação da visão de futuro como pilar de sua estratégia de engajamento. Observa-se um conjunto de práticas organizacionais voltadas à ampla disseminação da direção estratégica da empresa, permitindo que os colaboradores compreendessem não apenas o “o que” deveria ser feito, mas o “porquê” e o “para onde” a organização se dirige. Isso se traduziu em projetos, reuniões e documentos acessíveis a todos os níveis organizacionais.

Segundo Collins e Porras (1994), organizações visionárias são aquelas que articulam com clareza um propósito central e objetivos audaciosos, ao mesmo tempo em que permitem a experimentação e o aprendizado constante. A empresa estudada opera nesse espaço: sua visão de consolidar posicionamento competitivo, valorizando a biodiversidade e promovendo saúde por meio de produtos naturais, se traduz em diretrizes estratégicas concretas, tais como, liderança em marca própria, expansão em canais adjacentes e inovação incremental em produtos e formatos, contribuindo para a modernização do setor.

Essa clareza de propósito, quando compartilhada, opera como um vetor de coesão e inspiração para intraempreender. Conforme argumenta Senge (1990), indivíduos só se engajam profundamente com projetos organizacionais quando percebem um alinhamento entre seus valores pessoais e os objetivos institucionais.

Na empresa estudada, esse alinhamento é ativado pelo discurso estratégico, mas também pela prática cotidiana que dá materialidade a essa visão. A comunicação da visão é feita de forma recorrente e transparente. Por exemplo, os colaboradores relatam que sabem qual é o papel do seu setor no planejamento estratégico de médio prazo e conhecem as metas intermediárias estabelecidas pela organização. Isso cria ambientes simbólicos férteis, nos quais o intraempreendedorismo pode emergir não apenas como liberdade de ação, mas como relação emocional e racional com o futuro da organização.

4.2 Descentralização tática: liberdade com direção

Associada à visão, emerge a descentralização tática com alinhamento estratégico como segundo pilar do modelo. Uma das consistências da pesquisa foi a existência de autonomia tática e estratégica nas camadas médias da gestão. Na prática, os gestores são incentivados a definir metas e propor caminhos para atingi-las dentro de marcos estratégicos amplos.

Trata-se de um modelo de governança descentralizada, mas coordenada por visão, muito próximo do que Mintzberg (1983) chamou de “*adhocracia*”, que descreve um tipo de estrutura de gestão flexível, descentralizada e orientada à inovação, ou seja, estruturas flexíveis que valorizam a expertise local e o aprendizado coletivo. Essa lógica de “liberdade com direção” é essencial para o intraempreendedorismo. Segundo Kuratko et al. (2015), organizações que desejam fomentar o comportamento empreendedor interno precisam oferecer autonomia decisória em níveis operacionais, desde que haja mecanismos de alinhamento estratégico.

A empresa estudada parece equilibrar esses dois polos: oferece margem de manobra ao gestor e, ao mesmo tempo, monitora a coerência com os objetivos globais por meio de reuniões mensais e alinhamentos com a alta liderança. A descentralização também contribui para a autopercepção do colaborador como coautor da estratégia. Um gestor entrevistado afirmou: “A meta não vem pronta. A gente constrói junto. Isso dá vontade de fazer mais.” Essa percepção remete ao conceito de cocriação estratégica, abordado por Prahalad; Ramaswamy (2004), segundo o qual os atores internos devem ser tratados como parceiros na construção do valor organizacional.

4.3 Cultura empreendedora e o despertar do intraempreendedor

A empresa estudada desenvolveu ao longo dos últimos anos uma cultura organizacional que valoriza o comportamento empreendedor como virtude institucional. Essa cultura não se expressa apenas em slogans ou comunicações, mas em práticas sistemáticas: estímulo à experimentação, tolerância ao erro inédito, valorização da iniciativa, escuta ativa por parte da liderança, e políticas de reconhecimento simbólico e institucional. Esses elementos confirmam a visão de Schein (2010), segundo a qual a cultura organizacional não é composta apenas de artefatos e valores declarados, mas sobretudo de pressupostos compartilhados, repetidos e reforçados nas interações cotidianas.

A empresa estudada, ao legitimar o comportamento intraempreendedor como “comportamento desejado”, redefine seu sistema simbólico interno. Ao permitir que os colaboradores formulem ideias, testem soluções e participem de decisões estratégicas, a organização atua como plataforma de desenvolvimento subjetivo e técnico. Isso está em consonância com a abordagem de Sarasvathy (2001), que defende o *effectuation* como processo criativo a partir dos recursos disponíveis. Na empresa estudada, os recursos mais valorizados não são financeiros, mas sim, os simbólicos: tempo para propor, escuta por parte da liderança e liberdade para errar com responsabilidade.

Além disso, o despertar do intraempreendedor ocorre por meio de rituais de pertencimento e reconhecimento, como os programas de desenvolvimento pessoal e a criação de metas personalizadas por gestor. Isso favorece a construção de sentido e identidade, conforme defendem Weick (1995); Amabile (1996). O intraempreendedor não nasce pronto, mas emerge quando a cultura é fértil.

4.4 Liderança empreendedora e retenção estratégica de talentos

Um dos elementos mais distintivos observados na empresa estudada é a existência de uma liderança com perfil empreendedor, que não apenas autoriza a inovação, mas exerce e modela o comportamento inovador. A alta liderança organizacional exerce papel ativo na legitimação do comportamento intraempreendedor, atuando como referência simbólica e estratégica para os colaboradores.

Essa postura se alinha ao conceito de líder servidor com orientação estratégica, conforme Greenleaf (1977), e também à liderança transformacional Bass; Avolio (1994), que inspira, engaja e desenvolve lideranças emergentes. O efeito prático disso é a retenção de talentos que

desejam empreender, mas não necessariamente querem abrir um negócio próprio. Uma característica muito presente na nova geração de profissionais, conforme estudos da (MCKINSEY, 2021) e (ENDEAVOR, 2022).

A retenção se torna possível porque a organização oferece algo que o empreendedorismo externo raramente entrega com segurança: recursos, estrutura e comunidade. A lógica é invertida: o colaborador não “foge para empreender”, mas encontra na empresa o ambiente para colocar suas ideias em prática. Isso desafia a dicotomia tradicional entre empreendedorismo externo e vínculo empregatício, criando um espaço híbrido de protagonismo com estabilidade, como defendem Burgelman (1983) e Antoncic e Hisrich (2003).

Além disso, os profissionais permanecem na organização não apenas por benefícios tangíveis, mas por perceberem que estão “construindo algo que é deles também”, um aspecto relacionado à apropriação simbólica do trabalho, conforme discutido por Dejourns (2000) e Hackman & Oldham (1976).

4.5 Transparência como condição para o intraempreendedorismo maduro

A pesquisa empírica indicou também que a transparência organizacional é condição facilitadora do comportamento intraempreendedor. Quando metas, números e desafios são compartilhados com clareza, os colaboradores se sentem mais seguros para propor soluções, sugerir caminhos e se comprometer com os resultados. A empresa estudada, ao implementar rituais de comunicação como reuniões abertas, cartas aos gestores e acesso ampliado a indicadores estratégicos, transforma a informação em ferramenta de engajamento.

Isso dialoga com o conceito de governança distribuída e cultura de confiança, conforme (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; DIRKS; FERRIN, 2001). Ao contrário de empresas que centralizam a informação como forma de controle, a empresa estudada entende a transparência como forma de construção coletiva da solução.

Essa prática gera efeitos indiretos, mas poderosos: fortalece o senso de pertencimento, diminui ruídos e conflitos internos e reforça a noção de que todos “estão no mesmo barco”. A transparência, nesse sentido, não é apenas um valor moral, mas um recurso estratégico de coordenação empreendedora.

4.6 Casos práticos de intraempreendedorismo: inovação construída de dentro para fora

A prática do intraempreendedorismo na empresa estudada se materializa em iniciativas concretas lideradas por colaboradores, que nascem da observação cotidiana de problemas, da escuta ativa e da liberdade para propor soluções.

Um exemplo emblemático é o projeto linha de produtos diferenciados por origem botânica, desenvolvida a partir de iniciativas conjuntas entre áreas técnicas e comerciais, conforme Micro quadro 1 e iniciativa. Inicialmente concebido por colaboradores da área comercial e industrial, esse projeto nasceu da observação de uma lacuna no mercado brasileiro: embora houvesse demanda crescente por diferenciação de origem botânica, os produtos disponíveis careciam de padronização e narrativa de valor.

A proposta inicial surgiu em reuniões entre produção e vendas, onde um analista técnico sugeriu testar lotes específicos com rastreabilidade. A iniciativa recebeu apoio institucional, com alocação de recursos compatíveis com a fase experimental.

Posteriormente, a equipe de marketing incorporou elementos de *storytelling* e educação do consumidor, e o projeto se transformou em linha estratégica. Esse é um exemplo claro de intraempreendedorismo coletivo, no qual diferentes áreas colaboram para gerar inovação com forte impacto de mercado.

Outro exemplo é o programa interno de bem-estar e desenvolvimento de pessoas, de acordo com a Iniciativa 2 do micro quadro 2. Embora inicialmente proposto pela liderança, seu desdobramento envolveu a participação direta dos profissionais, que passaram a propor subiniciativas como rodas de conversa, mentorias internas e ações de saúde. A proposta se desdobrou em novos núcleos de atuação com subiniciativas derivadas do programa liderados por colaboradores de diferentes áreas. Isso evidencia um amadurecimento do intraempreendedorismo para além da inovação em produto, atingindo dimensões culturais e sociais da organização.

Esses casos validam o argumento de Morris, Kuratko; Covin (2011) de que o intraempreendedorismo é mais efetivo quando está inserido em processos reais, conectados a problemas legítimos e impulsionados por colaboração interfuncional.

Na empresa estudada, o intraempreendedor surge não como um “herói solitário”, mas como parte de um sistema que reconhece, incentiva e protege a iniciativa.

4.7 Tensões da institucionalização do intraempreendedorismo

Apesar dos avanços, a pesquisa identificou tensões inevitáveis na tentativa de institucionalizar o intraempreendedorismo. A primeira delas é o risco de sobrecarga sobre os mesmos colaboradores engajados. Como apontaram alguns entrevistados, os intraempreendedores costumam ser mais proativos, o que faz com que acumulem iniciativas, responsabilidades e demandas não previstas formalmente. Essa concentração pode gerar desgaste, sensação de injustiça e, eventualmente, frustração. Esse problema é mencionado por Pinchot (1985), autor pioneiro no tema, ao alertar que o intraempreendedor corre o risco de se tornar vítima de seu próprio sucesso se a organização não reconhecer formalmente sua contribuição.

Na empresa estudada, essa tensão é mitigada parcialmente por práticas de reconhecimento simbólico, mas ainda carece de políticas de redistribuição de carga ou formalização de novos papéis. Outro desafio está na fronteira entre iniciativa e desalinhamento. Embora a liberdade seja valorizada, há momentos em que colaboradores propõem soluções que, por falta de alinhamento estratégico ou análise de viabilidade, não são incorporadas. Isso pode gerar sensação de desvalorização, a menos que a organização invista no que Sarasvathy (2001) chama de “ciclo de feedback construtivo”.

Além disso, há o risco da burocratização da inovação. Ao transformar o intraempreendedorismo em programa, plano ou indicador, algumas empresas tornam o processo rígido e mecânico, perdendo sua natureza experimental e adaptativa. A empresa estudada tem evitado essa armadilha ao manter certa informalidade nas etapas iniciais dos projetos e ao valorizar a espontaneidade, mas o desafio permanece à medida que a empresa cresce e profissionaliza sua governança.

4.8 Escalar o intraempreendedorismo sem perder sua essência

A pesquisa sugere que o intraempreendedorismo pode ser escalado de forma sustentável, desde que respeite alguns princípios-chave: a liberdade precisa estar ancorada em visão; o protagonismo deve ser compartilhado; a inovação deve partir de problemas reais e sentidos; o reconhecimento deve ser simbólico, material e contínuo.

O crescimento organizacional frequentemente exige estruturação, padronização e indicadores. No entanto, conforme alerta Mintzberg (1983), a padronização em excesso pode sufocar a criatividade. A empresa estudada tem buscado uma lógica de sistematização leve, oferecendo estruturas mínimas (como a clareza de metas, *check-ins* regulares e acompanhamento dos projetos) sem engessar o processo criativo.

Um ponto estratégico identificado na pesquisa é a importância da liderança

empreendedora em todos os níveis. Não basta que a alta direção incentive o intraempreendedorismo; os líderes intermediários precisam ser formados, reconhecidos e responsabilizados por manter ambientes férteis à inovação.

Isso exige políticas formais de desenvolvimento de lideranças, como programas de formação, *coaching*, mentorias cruzadas e avaliação de competências empreendedoras, conforme defendem (KURATKO ET AL., 2015).

Por fim, a prática do intraempreendedorismo precisa ser comunicada, celebrada e compartilhada. A construção de narrativas internas sobre os projetos bem-sucedidos gera inspiração, aprendizado e confiança coletiva. Como sugere Weick (1995), as organizações constroem sentido a partir das histórias que contam. A empresa estudada, ao contar e reconhecer suas histórias empreendedoras internas, reforça a crença de que é possível empreender sem sair.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o paradoxo que orientou este estudo, os achados evidenciam que a institucionalização do intraempreendedorismo não se confunde com a formalização de programas ou estruturas rígidas, mas com a construção contínua de arranjos organizacionais que equilibram direção estratégica e liberdade de ação. O caso analisado demonstra que o intraempreendedorismo se sustenta quando integrado à estratégia como prática organizacional deliberada, e não como um conjunto episódico de iniciativas inovadoras desconectadas do núcleo decisório da empresa.

A empresa estudada demonstrou que é possível construir um ecossistema interno favorável ao intraempreender quando combina clareza estratégica, descentralização tática, cultura empreendedora, liderança inspiradora e transparência radical. A organização mostra que, quando o colaborador compreende o propósito da empresa, sente-se autorizado a contribuir, vê suas ideias reconhecidas e percebe espaço real de protagonismo, ele opta por ficar e construir mesmo tendo o desejo ou o perfil de empreender.

Essas evidências analíticas permitem responder à questão central do estudo, ao evidenciar que o intraempreendedorismo pode ser institucionalizado como estratégia organizacional sem perder sua vitalidade empreendedora quando estruturado como um sistema de mecanismos complementares, e não como um programa formalizado e prescritivo.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o subcampo de Estratégia e Inovação ao avançar na compreensão dos mecanismos organizacionais por meio dos quais o intraempreendedorismo deixa de ser um conjunto difuso de iniciativas locais e passa a operar como estratégia deliberada de inovação.

Ao propor um modelo analítico estruturado em dimensões interdependentes e derivar proposições teóricas a partir de evidências empíricas, o artigo desloca o debate do “quanto” o intraempreendedorismo importa para “como” e “sob quais condições” ele sustenta a inovação estratégica.

Em especial, ao explicitar as tensões entre autonomia e alinhamento, institucionalização e vitalidade empreendedora, o estudo oferece uma leitura processual e contingencial do intraempreendedorismo, dialogando com abordagens contemporâneas da estratégia como prática e da inovação organizacional, sem reduzi-lo a um instrumento gerencial prescritivo.

Ao fazê-lo, o estudo complementa as contribuições de Antoncic e Hisrich (2003) e Kuratko et al. (2015), ao avançar da descrição dos fatores antecedentes do intraempreendedorismo para a explicação de sua integração à estratégia organizacional. Dessa forma, o artigo amplia a compreensão dos mecanismos por meio dos quais empresas brasileiras

de médio porte podem sustentar inovação contínua e coerência estratégica em contextos de elevada incerteza, oferecendo uma contribuição teórica que articula, de forma sistêmica, os campos de intraempreendedorismo, estratégia e inovação.

Do ponto de vista prático, oferece diretrizes claras para empresas que desejam reter talentos com perfil empreendedor: oferecer autonomia real, comunicar claramente a visão de futuro, descentralizar metas, cultivar o erro como aprendizagem, reconhecer publicamente os intraempreendedores e garantir acesso à informação estratégica. Mostra também que a liderança tem papel fundamental, não apenas como gestora de processos, mas como mentora de futuros.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de se tratar de um estudo de caso único, o que restringe sua generalização estatística. Contudo, a riqueza do contexto empírico e a densidade da análise conferem elevada validade ecológica e analítica aos resultados encontrados. Ademais, reconhece-se que a inserção do pesquisador no contexto organizacional investigado pode influenciar determinadas interpretações, aspecto mitigado por meio da triangulação de fontes de dados e da validação das interpretações junto aos participantes da pesquisa.

Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar estudos comparativos entre empresas com diferentes níveis de maturidade empreendedora interna, bem como investigar o impacto de programas formais de intraempreendedorismo em métricas como engajamento, retenção, inovação e performance financeira. Outra vertente promissora é o estudo da formação de lideranças intermediárias como promotoras ou inibidoras da cultura intraempreendedora.

Conclui-se, portanto, que intraempreender é mais do que permitir que colaboradores tenham ideias. Trata-se de criar, cultivar e sustentar um ambiente organizacional no qual o futuro da empresa é construído de forma compartilhada, sem que a institucionalização da inovação elimine sua natureza experimental. Nesse modelo, não se trata de “reter talentos” por meio de incentivos isolados, mas de oferecer sentido, protagonismo e coautoria estratégica, de modo que empreender dentro seja tão legítimo, relevante e transformador quanto empreender fora.

REFERÊNCIAS

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 223-244, 1983.

CHESBROUGH, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COLLINS, J.; HANSEN, M. T. *Empresas feitas para vencer em tempos difíceis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. São Paulo: Rocco, 1994.

- CRESWELL, J. W.** *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- D'AVENI, R. A.** *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press, 1994.
- DEJOURS, C.** *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2000.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.** *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L.** The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, v. 12, n. 4, p. 450–467, 2001.
- DRUCKER, P. F.** *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- EISENHARDT, K. M.** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ENDEAVOR.** Empreendedorismo e retenção de talentos: tendências de gestão 2022. Disponível em: <https://endeavor.org.br>. Acesso em: 10 novembro 2024.
- GARTNER, W. B.** “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor.** Relatório Executivo Brasil 2023. Disponível em: <https://gemconsortium.org>. Acesso em: 15 maio 2024.
- GREENLEAF, R. K.** *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 1977.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.** Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.
- HORNSEY, M. J. et al.** Identity and resistance to organizational change. *Australian Psychologist*, v. 44, n. 2, p. 105-117, 2009.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.** *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- KURATKO, D. F. et al.** *Corporate Entrepreneurship: Innovation and Strategy in Large Organizations*. Stamford: Cengage Learning, 2015.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.** An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.
- McKINSEY e COMPANY.** *Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours*. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 10 novembro 2024.
- MINTZBERG, H.** *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.** *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998.

MORRIS, M. H., KURAIKO, D.F; COVIN, J.G. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. 2. ed. Mason: Cengage Learning, 2008.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 783- 794, 2000.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper e Row, 1985.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243- 263, 2001.

SCHNACKENBERG, A. K.; TOMLINSON, E. C. *Organizational transparency: a new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships*. *Journal of Management*, v. 42, n. 7, p. 1784-1810, 2016.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper e Brothers, 1942.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

STAKE, R. E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. *The institutionalization of institutional theory*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 15, n. 1, p. 73–101, 2006

WEICK, K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

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

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, p. 43–58, 1995.

ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F.; JENNINGS, D. F. Guest editorial: Corporate entrepreneurship and wealth creation: Contemporary research on dynamic organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 2, p. 5-9, 1999.