

O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DOS MEMBROS DA EQUIPE EM UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE WMS

GRAZIELA FONTES NOVAES

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq, da CAPES e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.

O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DOS MEMBROS DA EQUIPE EM UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE WMS

1 Introdução

Com o ciclo de vida dos produtos se tornando progressivamente mais curtos e os consumidores exigindo uma maior variedade do mercado, as organizações buscam cada vez mais por inovação e crescimento (Shenhar & Dvir, 2007). Em busca de responder de forma ágil e eficaz à essas questões, as empresas tem estruturado seu processo de transformação por meio da gestão de projetos (Rabechini Jr. & Carvalho, 2013). Com isso, a atuação em projetos vem ganhando destaque no Brasil e no mundo desde a década de 90 (Rabechini Jr. & Carvalho, 2013), se tornando propulsora de inovação e eficiência nas empresas na busca pela competitividade (Shenhar & Dvir, 2007).

O sucesso organizacional cada vez mais é consequência do desenvolvimento de projetos (Shenhar & Dvir, 2007), entretanto existem outros fatores que também contribuem para que as empresas alcancem seus resultados dentro do contexto atual em que estão inseridas. O desempenho empresarial tem sido abordado, inclusive, nas pesquisas que relacionam gerenciamento de projetos e empreendedorismo (Martens, Machado, Martens, Silva & Freitas, 2018), tanto no âmbito da organização, como dos indivíduos.

O intraempreendedor é o profissional responsável pela criação de novos negócios e pela renovação estratégica no ambiente corporativo (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017a). Esse comportamento contribui para o crescimento pessoal, o engajamento no trabalho, o bem-estar e o desempenho dos funcionários (Gawke et al., 2017a; 2017b). Dessa forma, as atividades empresariais são facilitadas e, conseqüentemente, as organizações também tem seu desempenho melhorado. (Gawke et al., 2017a).

Com a necessidade de aprimorar condições que elevem o número de projetos bem sucedidos nas empresas (Sakalauskas, 2019) e considerando os benefícios do comportamento empreendedor, a relação entre as características intraempreendedoras dos indivíduos com o sucesso dos projetos vem sendo abordada recentemente como objeto de estudo dos pesquisadores. Potencializar esse comportamento dentro da cultura organizacional aumenta diretamente o sucesso dos projetos o que, por consequência, melhora o desempenho empresarial (Elias, 2019).

Dentro desse contexto, este relato técnico aborda uma intervenção em uma indústria de bens de consumo. A empresa apresentava ineficiência na prestação de serviços logísticos e decidiu iniciar um projeto de implantação de *WMS* (*Warehouse Management System*), em conjunto com uma reestruturação de todos os seus processos. Durante o projeto, o perfil de alguns membros da equipe ganhou destaque, sendo compatível com características de um intraempreendedor. Dessa forma, o objetivo deste relato é analisar como o comportamento intraempreendedor dos membros da equipe contribuiu em um projeto de implantação de *WMS*. Para isso, uma abordagem qualitativa foi adotada, por meio da metodologia de pesquisa-ação.

Com isso, a principal contribuição deste relato consiste em uma demonstração prática de como as competências intraempreendedoras de alguns membros da equipe podem auxiliar para que um projeto seja bem sucedido. Conseqüentemente, as organizações são capazes de obter benefícios em seu desempenho, se souberem alocar corretamente esses indivíduos em seus projetos e explorar suas habilidades.

O estudo é estruturado inicialmente com o referencial teórico, seguido pela apresentação do método adotado. Posteriormente é apresentada a situação-problema, bem como o tipo de intervenção e mecanismos adotados. Por fim, são expostos os resultados obtidos e as considerações finais, sucedidos pelas referências utilizadas para embasar este relato.

2 Referencial Teórico

A revisão de literatura deste relato foi baseada nos conceitos de projetos e intraempreendedorismo, bem como a relação entre eles.

2.1 Projeto, gerenciamento de projetos e competências

Nas organizações modernas, a atuação em projetos cresce incessantemente, pois com isso é possível alcançar excelência, impulsionar mudanças, inovar, implementar estratégias e obter vantagem competitiva (Shenhar & Dvir, 2007). Os profissionais necessitam enxergar essa oportunidade e verificar como suas empresas realizam o gerenciamento dos seus projetos (Shenhar & Dvir, 2007).

Shenhar e Dvir (2007, p. 16) definem projeto como “uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos”. Os autores afirmam que o sucesso das organizações resulta cada vez mais das atividades interligadas aos projetos, tornando-as melhores e mais fortes e ajudando-as a aperfeiçoar a eficiência operacional e a reduzir custos.

O gerenciamento de projetos é definido por Shenhar e Dvir (2007, p. 17) como um “conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido”. Os autores defendem que o gerenciamento de projetos deve ser realizado de maneira flexível, adaptativa e iterativa, uma vez que envolvem variados graus de complexidade, incertezas e incógnitas, necessitando muitas vezes de ajustes e replanejamentos (Shenhar & Dvir, 2007). Afirmam também que é uma atividade situacional e contextual, que deve ser adaptada ao ambiente, à meta e à tarefa de cada projeto, em que os gerentes devem optar pelo estilo gerencial correto em cada situação, de modo a identificar riscos e benefícios potenciais (Shenhar & Dvir, 2007).

Segundo De Wit (1988), é necessário distinguir o sucesso da atividade do gerenciamento do projeto com o sucesso do projeto, pois mesmo com um bom gerenciamento, os projetos podem fracassar (Shenhar & Dvir, 2007). O sucesso de um projeto é atingido quando ele atende uma especificação de desempenho e quando há um elevado grau de satisfação em relação ao resultado por todos os *stakeholders* (De Wit, 1988). Os parâmetros básicos de desempenho, prazo e orçamento são apenas uma parte dos objetivos de nível inferior em um projeto e são deixados em segundo plano em projetos mais importantes estrategicamente (Morioka & Carvalho, 2014). Isso indica que os objetivos do projeto são subordinados aos objetivos da organização (De Wit, 1988), pois devem ser avaliados por suas contribuições nos resultados do negócio, uma vez que são parte da gestão estratégica (Shenhar & Dvir, 2007).

As competências são retratadas como um dos fatores principais para o sucesso do projeto (Brière, Proulx, Flores & Laporte, 2015) e devem se desenvolver no âmbito de indivíduos, equipe de projetos e áreas organizacionais (Rabechini Jr. & Carvalho, 2013). As competências do indivíduo, unidade de análise deste relato, envolvem o alinhamento de projetos às estratégias organizacionais, o desenvolvimento das habilidades gerenciais e a aplicação de técnicas e ferramentas adequadas (Rabechini Jr. & Carvalho, 2013), em conformidade com a complexidade do ambiente e o contexto em que o projeto está inserido (Brière et al., 2015).

Competência individual, segundo a *International Project Management Association - IPMA* (2015, p. 15), “é a aplicação de conhecimentos, habilidades e capacidades para alcançar os resultados desejados”. A associação lista uma linha de base de competências individuais para gerenciamento de projetos, sendo que o empreendedorismo está relacionado às habilidades e capacidades de estratégia e de orientação para resultados, bem como à liderança, no que se refere a assumir responsabilidade pelo processo e identificar oportunidades de melhoria (IPMA, 2015).

2.2 Intraempreendedorismo

O espírito empreendedor dos funcionários de uma empresa é chamado de intraempreendedorismo (Vargas-Halabí, Mora-Esquivel & Siles, 2017) e é um subcampo do empreendedorismo que vem apresentando crescimento nas pesquisas (Antoncic & Hisrich, 2003). O tema tem sido um tópico de estudo desde os anos 80, mas até o momento, foi mais concentrado nos benefícios para a organização (Gawke et al., 2017b). Por conta disso, faltam estudos que buscam compreender os potenciais encadeamentos do comportamento intraempreendedor de um indivíduo no desempenho de suas atividades (Gawke et al. 2017b).

O intraempreendedorismo é um comportamento relacionado a se aventurar na realização de atividades costumeiras de uma nova forma dentro do contexto organizacional (Antoncic & Hisrich, 2003), sendo uma competência relacionada à disposição do indivíduo em suportar inovações a serem desenvolvidas e negócios a serem criados para a empresa (Vargas-Halabí, Mora-Esquivel & Siles, 2017).

Gawke et al. (2017a) entendem o intraempreendedor como um empregado individual com um tipo específico de conduta de trabalho estratégico e autêntico, sendo composto pela união de dois comportamentos. O comportamento voltado ao negócio é aquele em que os indivíduos atuam como agentes e se antecipam à criação de novos negócios para a organização (Gawke et al., 2017a), de forma a criar, adicionar ou investir recursos em novos empreendimentos (Gawke et al., 2019). O comportamento de renovação estratégica é direcionado às atividades de busca por oportunidades e vantagens, com o intuito de renovação de produtos, serviços, métodos de trabalho e estratégia organizacional (Gawke et al., 2019), direcionado ao aumento da capacidade de reação a avanços internos e externos (Gawke et al., 2017a). Segundo Elias (2019), essa última característica é direcionada à melhoria dos projetos e processos internos, sendo uma competência que demonstra proatividade do indivíduo em lidar com desafios.

Os indivíduos intraempreendedores são desafiados a ir além do status quo e reconhecer oportunidades, o que culmina no engajamento no trabalho, facilitando as atividades empresariais e melhorando as organizações (Gawke et al. 2017a). Além disso, esse comportamento constrói autoeficácia, otimismo e resiliência, por meio da conquista de objetivos que se relacionam com experiências de sucesso e superação de desafios originados nas diversas dificuldades enfrentadas (Gawke et al. 2017a).

As características de um intraempreendedor consistem em mostrar iniciativa pessoal, inovar, assumir riscos e sensibilidade às oportunidades no ambiente de trabalho (Gawke et al., 2019). A iniciativa pessoal, ou proatividade, é inicialmente baseada em objetivos autodefinidos que se referem a assumir o controle de uma ideia ou projeto que ainda não foi colocado em ação (Gawke, et al., 2019), incluindo também pioneirismo, tomada de iniciativa (Antoncic & Hisrich, 2003) busca por novas oportunidades e participação em mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996). Os indivíduos que demonstram essa característica agem antecipadamente e tomam medidas relacionadas a necessidades futuras, em vez de reagir reativamente às demandas atuais. (Gawke, et al., 2019; Antoncic & Hisrich, 2003)

A inovação contempla a geração, promoção e implementação de ideias dentro de uma função, equipe ou organização, com o intuito de beneficiar o respectivo desempenho (Gawke, et al., 2019). As atividades intraempreendedoras inerentes à inovação consistem no desenvolvimento ou aprimoramento de novos produtos ou serviços, experimentações, processos criativos, melhorias e implantação de novos métodos e procedimentos, assim como tendências relacionadas à liderança e processos tecnológicos (Antoncic & Hisrich, 2003; Lumpkin & Dess, 1996).

No contexto do intraempreendedorismo, o comportamento de risco consiste na tomada de ações ousadas e alocação de recursos, sejam eles pessoais ou organizacionais, relevantes em

projetos que independem do resultado (Gawke, et al., 2019). Esse comportamento se faz inerente às atividades de inovação, formação de novos negócios, ações proativas e agressivas (Antoncic & Hisrich, 2003), porque ele é necessário para criar oportunidades de renovação estratégica, de modo a permanecer à frente da concorrência (Gawke, et al., 2019). O grande comprometimento de recursos a fim de obtenção de altos retornos em busca das oportunidades de mercado é uma característica típica do comportamento intraempreendedor (Lumpkin & Dess, 1996).

A sensibilidade às oportunidades entende-se como a percepção de um indivíduo em relação a situações potencialmente gratificantes e resultados positivos (Gawke et al., 2017b). O fator mais importante que influencia o intraempreendedorismo é a probabilidade de sucesso do empreendimento, seguido pela recompensa financeira (Gawke, et al., 2019). Os indivíduos que possuem essa sensibilidade têm maior probabilidade de ter níveis mais altos de engajamento no trabalho, sendo mais responsivos à consecução pessoal de metas ou ao enriquecimento do trabalho de alguém (Gawke et al., 2017b).

2.3 Projetos e intraempreendedorismo

Considerando a importância do indivíduo intraempreendedor e da adoção de práticas voltadas a projetos para que as organizações se adaptem às inovações exigidas pelo mercado externo (Russo & Sbragia, 2007), estudos recentes têm buscado comprovar a relação entre as duas temáticas. Uma vez que empresas orientadas a projetos têm seus resultados relacionados ao sucesso dos mesmos e a orientação empreendedora contribui para o desempenho organizacional, a literatura indica que há a possibilidade de uma relação entre a orientação empreendedora e o sucesso do projeto (Martens et al., 2018).

No âmbito organizacional, Martens et al. (2018) comprovaram que a orientação empreendedora impacta positivamente o sucesso dos projetos e acrescentaram também que esse vínculo reflete no desempenho organizacional, ajudando as empresas a alcançarem vantagem competitiva.

Russo e Sbragia (2007) realizaram uma pesquisa que objetivou avaliar se as características de um empreendedor incorporadas ao gerente de projetos refletiam em projetos mais bem sucedidos. Como resultado concluíram que quanto maior a tendência empreendedora do gerente, maior a probabilidade de ele comandar projetos de sucesso. Dentre as dimensões que os autores estudaram, a que mais se destacou na correlação com os critérios de sucesso foi a de tendência criativa. Isso indica que indivíduos com características relacionadas à inovação, criação de ideias e novos desafios tendem a influenciar de maneira positiva o desempenho dos projetos (Russo & Sbragia, 2007).

Sakalauskas (2019) e Elias (2019) estudaram de forma quantitativa a relação do sucesso de projetos com o intraempreendedorismo, sendo o primeiro relacionado ao gerente de projetos e o segundo a todos os membros da equipe. O estudo de Sakalauskas (2019) teve como objetivo investigar o impacto do comportamento intraempreendedor do gerente de projetos no sucesso dos projetos e evidenciou uma relação positiva diretamente proporcional entre os dois constructos. Segundo o autor, um projeto tem 16% a mais de chance de ter sucesso quando o gerente de projetos apresenta comportamento intraempreendedor.

Uma das hipóteses da pesquisa de Elias (2019) procurou identificar a existência de uma influência do comportamento intraempreendedor dos profissionais que executam atividades em projetos no sucesso dos mesmos. Os resultados demonstraram que a hipótese foi confirmada e ainda revelaram que o comportamento de renovação estratégica é mais comum nos profissionais de projetos do que o comportamento voltado ao negócio (Elias, 2019). Essa competência auxilia na eficiência do projeto por meio da busca por soluções. (Elias, 2019).

Ambos os estudos deixaram uma lacuna quanto um maior entendimento de como esse comportamento contribui de maneira prática nos projetos. Com isso, este estudo visa preencher essa lacuna, por meio da realização de um estudo qualitativo. Segundo Gil (2002, p.150) essa abordagem deve ser adotada quando é necessário “compreender, numa perspectiva interna, o ponto de vista dos indivíduos e dos grupos acerca das situações que vivem”.

3 Método da Produção Técnica

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste relato foi a pesquisa-ação, que é indicada quando há “estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (Thiollent, 1986, p.14).

Para a realização da coleta de dados, foi conduzida uma discussão com cinco membros da equipe, sendo que o total de participantes do projeto foi de onze pessoas. A discussão como forma de obtenção de dados é recomendada, segundo Thiollent (1986), quando a população é de pequena dimensão, sendo possível obter informações de modo coletivo.

O debate foi guiado por meio da escala de intraempreendedorismo que foi desenvolvida com o intuito de capturar condutas relacionadas ao comportamento de renovação estratégica e ao comportamento voltado ao negócio (Gawke et al., 2019). A escala desenvolvida por Gawke et al. (2019) é composta por quinze afirmações, sendo que oito representam o comportamento de renovação estratégica e sete representam o comportamento voltado ao negócio, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1

Escala de intraempreendedorismo

Renovação estratégica	Negócio
Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização	Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio
Eu realizo atividades para mudar os serviços atuais da minha organização	Eu realizo atividades para atingir novos mercados com a minha organização
Eu contribuo com ideias para renovação estratégica da minha organização	Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização
Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização	Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização
Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar a organização	Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização
Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização	Eu estabeleço ativamente novas colaborações com outros especialistas
Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização	Eu concebo novos produtos para a minha organização
Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho para renovar a minha organização	

Nota. Fonte: adaptado de Gawke et al. (2019)

Para condução da discussão, cada uma das afirmações foi lida para os demais integrantes do grupo, sempre sucedidas dos seguintes questionamentos: Esse comportamento foi praticado durante o projeto de implantação do WMS? Por qual membro? Em qual momento e de que forma esse comportamento contribuiu para o projeto?

A partir disso, os componentes então iniciaram um pequeno debate para cada item lido e as respectivas respostas, compreendidas na maioria das vezes por meio de um senso comum,

foram devidamente anotadas. As anotações oriundas da discussão foram consolidadas, de forma a identificar quais itens de cada comportamento foram observados, quais integrantes da equipe foram citados e como as atitudes contribuíram na intervenção. Dessa forma, os dados coletados foram organizados e dispostos em uma matriz, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2

Matriz de análise dos dados

Membro	Renovação Estratégica								Negócio						f.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15
1	x	x		x		x	x	x		x		x	x	x		10
2	x	x	x	x	x	x	x	x								8
3	x			x												2
4								x								2
5						x										2
6						x										2
7	x	x	x	x												6
8	x	x														2
9																2
10																2
11																2
f.	4	4	2	7	4	2	6	6	0	1	0	1	1	1	0	

Nota. Fonte: Autor.

A matriz foi uma importante ferramenta para auxiliar na análise dos dados, pois a partir da frequência foi possível identificar quais membros mais se destacaram em relação ao comportamento intraempreendedor e qual dos dois comportamentos foi observado com maior intensidade, assim como quais itens da escala de intraempreendedorismo obtiveram uma maior relevância.

4 Situação Problema

4.1 Caracterização da organização

A organização em que foi realizado o projeto descrito neste relato é uma indústria nacional de bens de consumo em utilidades domésticas, que atua tanto no mercado interno como no mercado internacional. A empresa é centenária, de natureza privada, caracterizada como de grande porte e mantém todas as suas operações concentradas em uma única planta localizada na região metropolitana de São Paulo.

O controle operacional logístico dessa organização estava atribuído a um grande operador multinacional do segmento. Os terceiros eram responsáveis por todas as atividades de gerenciamento de armazéns que envolviam o recebimento de produtos das áreas produtivas, armazenagem, abastecimento de *picking*, separação e embarque de pedidos. Além disso, todo o controle de estoque, o sistema de endereçamento, o layout dos armazéns, o fluxo das operações e os inventários cíclicos eram de responsabilidade do operador logístico.

4.2 Caracterização do projeto

O fato de o controle de sua operação estar nas mãos de um operador começou a causar transtornos para a empresa. A acuracidade do estoque estava comprometida e com isso as rupturas no atendimento aos clientes eram frequentes, o que resultava em recorrentes perdas de

faturamento. Ademais, o tempo de separação era elevado, assim como o tempo de permanência dos veículos em doca, muitas vezes gerando atrasos na entrega e descumprimento de *lead time*. Consequentemente, o número de reclamações de clientes estava se tornando cada vez maior, revelando assim o problema de ineficiência dos serviços logísticos prestados.

Dessa forma, a organização tomou uma decisão na contramão do que a maioria das empresas está fazendo atualmente e decidiu romper o contrato com o operador logístico, internalizando suas operações. Para que isso fosse possível, a empresa precisaria então do seu próprio sistema de gerenciamento de armazéns, o WMS. Portanto foi iniciado um projeto que teve como objetivo implantar o *software* e readequar os processos com o intuito de serem traduzidos nas funcionalidades do sistema.

5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Para iniciar o projeto de implantação do WMS, a empresa definiu uma equipe constituída por profissionais das áreas de tecnologia de informação e logística. A equipe foi composta pelas seguintes funções: um gerente de projetos, que era também o gerente responsável pelas operações logísticas; dois coordenadores, sendo que cada setor foi representado por um; três desenvolvedores, em que dois foram responsáveis pelas atividades relacionadas ao *software* e um para o *hardware*; dois analistas, para quem foram atribuídas as adequações necessárias em relação aos processos; três usuários-chave, encarregados pela realização dos testes.

O projeto foi dividido em duas grandes frentes. A primeira consistiu na abordagem mais técnica, englobando as ações necessárias para a implantação do software e contou principalmente com o time de desenvolvedores, usuários-chave e pelo coordenador do setor de tecnologia da informação. Além do desenvolvimento do programa em si, foi necessário também uma adequação de infraestrutura wireless em todos os armazéns, uma vez que o sistema seria operacionalizado de modo automatizado, por meio de coletores de dados. A cada avanço no desenvolvimento, uma nova rodada de testes era realizada para garantir que as funcionalidades estavam sendo configuradas corretamente. Caso houvessem erros, os usuários-chaves reportavam aos desenvolvedores, que por sua vez passavam a trabalhar nas correções. As etapas que compreenderam essa frente de trabalho foram minuciosamente descritas no cronograma, pois esse foi o estágio considerado como crítico para que o projeto fosse finalizado dentro do prazo. Atrasos em eventuais correções identificadas nos testes poderiam comprometer todo o andamento do projeto.

Paralelamente, para uma configuração ideal do sistema, a segunda frente foi compreendida pela reestruturação dos processos. Uma vez que os serviços logísticos estavam sendo prestados de maneira ineficiente, foi necessário mapear todo o histórico de ocorrências e identificar pontos de melhoria, a fim de eliminar ou mitigar os erros que estavam sendo cometidos pelo operador logístico. Os processos de recebimento, armazenagem, abastecimento, separação e embarque foram revisitados, inovados, simplificados e alinhados com a nova estratégia de prestação de serviços que a empresa gostaria de oferecer aos seus clientes. Os responsáveis pelo andamento dessa etapa foram principalmente os membros que pertenciam ao setor de logística, compreendido pelos analistas, por um dos coordenadores e pelo gerente.

Os novos processos, assim como a operacionalização do novo sistema, foram documentados e transformados em instruções de trabalho para que os usuários fossem devidamente treinados e familiarizados antes da implantação. Também foram formados multiplicadores internos para auxiliarem os funcionários com a operação das funcionalidades no coletor de dados, com intuito de não comprometer a execução das tarefas e garantir o bom desempenho das atividades operacionais.

No decorrer do projeto as competências de alguns integrantes da equipe se destacaram e impactaram diretamente tanto no gerenciamento do projeto, como na execução das atividades

relacionadas às duas principais frentes. Competências associadas à inovação dos processos, à busca por oportunidades e por diferentes formas de atuação, compatíveis com as características de um indivíduo intraempreendedor (Gawke et al. 2017), foram fundamentais para que o projeto fosse bem sucedido. Os resultados obtidos demonstram de que forma esse comportamento contribuiu para a intervenção, ou seja, o projeto de implantação do WMS, de modo a solucionar o problema de ineficiência dos serviços logísticos prestados pela organização objeto do estudo.

6 Resultados Obtidos e Análise

O software foi implantado dentro do prazo previsto no cronograma do projeto, contemplando em suas funcionalidades a nova estrutura de trabalho adquirida por meio da reestruturação dos processos, sendo que o projeto teve ao todo cerca de dez meses de duração. Dessa forma, a empresa conseguiu alcançar o nível de eficiência desejado de prestação de serviços logísticos. O comportamento intraempreendedor de alguns membros da equipe se sobressaiu durante a intervenção, sendo fundamental para que o projeto fosse bem sucedido.

O gerente de projetos (membro 1), a coordenadora de logística (membro 2) e um dos analistas (membro 7) foram os membros da equipe que se destacaram em termos de comportamento intraempreendedor, sendo que os dois últimos estiveram presentes na discussão. Esses foram os integrantes citados com mais frequência durante o debate realizado com os componentes do grupo. De acordo com as informações levantadas, essas pessoas foram as que atuaram mais fortemente como agentes de mudança nos serviços que estavam sendo prestados pela organização, muitas vezes agindo de forma proativa diante das oportunidades e buscando novas formas de atingir excelência nos processos.

De acordo com o que foi demonstrado na revisão de literatura, Gawke et al. (2017) defendem que o intraempreendedorismo é composto pela união de dois comportamentos. O comportamento de renovação estratégica compõe atividades com o intuito de renovação de produtos, serviços, métodos de trabalho e estratégia organizacional (Gawke et al., 2019), de modo a aumentar a capacidade de reação a avanços internos e externos (Gawke et al., 2017). O comportamento voltado ao negócio cria, adiciona ou investe recursos em novos empreendimentos (Gawke et al., 2019), a fim de antecipar a criação de novos negócios (Gawke et al., 2017).

O comportamento relacionado à renovação estratégica foi o que mais se destacou, uma vez que para organização solucionar seu problema, uma das principais ações era a de reestruturar seus processos para alcançar eficiência em seus serviços logísticos. Esse fator corrobora com o estudo de Elias (2019), que revelou que o comportamento de renovação estratégica é mais comum nos profissionais de projetos. Todos os oito itens da escala de Gawke et al. (2019) pertencentes a esse comportamento foram observados durante o projeto pelos indivíduos que participaram da discussão. São eles: efetuar mudanças, mudar os serviços atuais, contribuir com ideias para a renovação estratégica, conceber novas formas de trabalho, utilizar percepções de outros especialistas, mudar a estrutura, mudar as práticas laborais e explorar oportunidades do mercado de trabalho para renovação (Gawke et al., 2019).

Dos oito itens, os que foram citados com maior frequência foram conceber novas formas de trabalho, realizar atividades que mudam as práticas laborais e explorar as oportunidades do mercado de trabalho para renovar a organização. Os dois primeiros se referem ao objetivo principal do projeto de buscar uma nova forma de realização das atividades logísticas para alcançar excelência dos serviços. Enquanto o último se refere a necessidade de explorar no mercado alternativas e conhecimento, praticados tanto pelo time de tecnologia de informação para a escolha do software e formas de automação, quanto pelo time de logística para estruturação dos processos.

Uma das situações evidenciadas como uma ideia que mudou significativamente a forma de trabalho na organização foi a adaptação de práticas exercidas em supermercados no processo de separação (*picking*), trazendo percepções externas para a inovação do processo. A ideia, que foi concebida pela coordenadora e pelo analista, consistiu em elaborar um caminho lógico e produtivo, segregando os itens por categorias, em que as prateleiras deveriam sempre estar abastecidas. Essa inovação contribuiu para que o processo de separação de pedidos fosse otimizado, aumentando a capacidade diária de expedição da organização.

A atitude intraempreendedora da coordenadora de logística e do analista contribuiu para que as mudanças nos processos não consistissem apenas na correção dos erros cometidos anteriormente pelo operador logístico, mas também em uma renovação que buscasse um novo posicionamento estratégico. Como exemplo, anteriormente qualquer tipo de produto, acabado ou semiacabado, era armazenado aleatoriamente nos armazéns. Com as mudanças impostas por eles os produtos foram alocados em armazéns específicos, de acordo com sua tipologia. Os produtos acabados de linha e de alto giro foram destinados aos locais mais próximos às docas de expedição, resultando em reduções significativas de tempo de operação e no aumento de produtividade.

O comportamento relacionado ao negócio também foi observado, porém com menor intensidade. Dos sete itens que compõe esse comportamento (Gawke et al., 2019), quatro foram identificados, sendo todos eles praticados pelo gerente de projeto. Isso se deve ao fato de que o gerente de projeto era também o gestor da logística, o que fez com que ele possuísse uma visão mais ampla do negócio. As atitudes percebidas foram as relacionadas a atingir novos mercados, conceber novas formas de serviço, realizar atividades que resultam em novos projetos e estabelecer novas colaborações com especialistas.

Dentre as situações citadas, a decisão pela automatização das operações por meio do software integrado com o coletor de dados foi um fator que mudou drasticamente o modo de trabalho, colocando a organização em um patamar que a aproximou às práticas de mercado. A implantação do software e a renovação dos processos também permitiu que a empresa se posicionasse de forma mais competitiva, sendo possível atender mercados que até então não eram atingidos, como por exemplo realizar entregas com alto nível de excelência, adaptando os embarques dos pedidos aos mais criteriosos perfis impostos pelos clientes. A concepção desse projeto abriu também oportunidades para automatização de outros processos, como por exemplo o de realização de inventários, resultando assim em novas possibilidades de projetos.

Os resultados obtidos e a solução do problema por meio da implantação do software em conjunto com as renovação dos processos, que fez com que a empresa obtivesse eficiência em seus serviços logísticos, foram compartilhados pelo gerente de projetos com associações brasileiras do segmento, em palestras em congressos logísticos e em revistas especializadas no assunto, estabelecendo assim colaborações com outros especialistas. A acuracidade de estoque subiu de 95,7% para 99,2%, o percentual de pedidos com ruptura que antes era de 9% passou a ser de apenas 2%, o tempo médio de separação foi reduzido pela metade e número mensal de reclamações de clientes por serviços logísticos sofreu uma queda de 60%.

Dessa forma, é possível confirmar que a relação entre intraempreendedorismo e projetos bem sucedidos reflete no desempenho organizacional, corroborando com o que foi demonstrado nos estudos de Sakalauskas (2019) e Elias (2019). O comportamento intraempreendedor dos membros da equipe contribuiu de forma positiva para o projeto estudado, sendo possível que a empresa atingisse a eficiência nos seus serviços e satisfizesse seus clientes.

7 Considerações Finais

O objetivo deste relato foi analisar como o comportamento intraempreendedor dos membros da equipe contribuiu para um projeto de implantação de WMS. Para isso foi realizada

uma discussão com cinco integrantes da equipe, que identificaram que o gerente de projetos, a coordenadora de logística e um analista se sobressaíram em relação ao comportamento intraempreendedor. Ainda com base nas informações colhidas na discussão, essas pessoas representaram verdadeiros agentes de mudança nos serviços prestados, agindo proativamente perante as oportunidades e buscando novas formas de realização dos processos.

O comportamento intraempreendedor de renovação estratégica foi o mais presente na intervenção, sendo que todos os itens da escala de Gawke et al. (2019) puderam ser observados pelo grupo. Os indivíduos com esse comportamento trouxeram percepções externas para a inovação das atividades operacionais, renovaram as formas de trabalho para buscar um novo posicionamento estratégico e assim otimizaram os processos, indo além de atuar apenas na correção dos erros que eram cometidos pelo operador logístico.

O comportamento relacionado ao negócio também foi identificado, mas em menor escala e praticado apenas pelo gerente de projeto. Ele foi o responsável por conceber uma nova forma de serviço, posicionando a organização em um patamar mais elevado, possibilitando uma atuação mais competitiva e assim atingindo novos mercados.

Com isso, o projeto foi finalizado com sucesso e a empresa conseguiu alcançar o nível de eficiência de prestação de serviços logísticos pretendido. O software foi implantado contemplando a nova estrutura de trabalho definida pela reestruturação dos processos, em que o comportamento intraempreendedor dos membros da equipe foi fundamental e contribuiu de forma positiva para que a organização solucionasse seu problema.

A principal contribuição prática deste relato consistiu em demonstrar como as competências dos indivíduos intraempreendedores pertencentes a uma equipe podem apoiar o sucesso de um projeto. Uma alocação adequada desses profissionais e uma exploração correta das habilidades podem trazer benefícios para o desempenho organizacional. Como contribuição teórica, este estudo incrementa a literatura que relaciona o sucesso dos projetos com comportamentos intraempreendedores, bem como os benefícios organizacionais consequentes dessa relação.

Dentre as limitações, é possível ressaltar que apenas cinco dos onze membros da equipe participaram da discussão, sendo que todos eram do setor de logística. Isso pode ter contribuído para que os membros dessa área tivessem uma maior evidência em relação ao comportamento intraempreendedor. Outra limitação é a ausência do gerente de projetos na discussão, a presença dele poderia ter inserido outras visões e enriquecido o debate. Além disso, os resultados estão limitados ao contexto da organização e do projeto único estudado, sendo que a empresa não possui uma cultura voltada a projetos e nem à orientação empreendedora.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos qualitativos em empresas que tenham estrutura específica voltada a projeto, em que a atuação da equipe em relação ao comportamento intraempreendedor pode ser mensurada não só em um caso único, mas em um portfólio de projetos. O presente estudo também poderia avançar em uma análise qualitativa mais complexa do efeito do comportamento intraempreendedor no sucesso dos projetos, com a abordagem feita por Shenhar e Dvir (2007).

Referências

- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>.
- Brière, S.; Proulx, D.; Flores, O. N.; Laporte, M., 2015. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management* 33 116–125.

- De Wit, A., 1988. Measurement of project success. *Proj. Manag.* 6 (3), 164–170.
- Elias, T. C. C. (2019) A influência do comportamento intraempreendedor dos profissionais de projetos e da cultura organizacional intraempreendedora no sucesso de projetos. Dissertação de mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017b). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*. advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS). *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2019.03.001.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. - São Paulo: Atlas.
- IPMA (2015). Individual competence baseline for project, programme & portfolio management.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. O., & Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success, *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Morioka, S., & Carvalho, M. M. de. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Production*, 24(1), 132–143. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- Rabechini Jr., R. & Carvalho, M. M. (2013). Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Russo, R. de F. S. M., & Sbragia, R. (2007). Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, 14(3), 581–593. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000300012>
- Sakalauskas, E. C. (2019). A importância do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto: um estudo com gerentes de projeto em uma indústria automotiva. Dissertação de mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.
- Shenhar, A. & Dvir, D. (2007). Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos.
- Thiollent, M. (1986). Metodologia da pesquisa-ação. 2ª edição. São Paulo: Cortez: Autores Associados.

Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R. & Siles, B. (2017), "Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26 No. 1, pp. 86-111. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-006>