
Intraempreendedorismo como motor da competitividade em marketing nas PME: Uma revisão teórica

Cláudia Ribau¹, João Carlos Santos² & Isabel Martins³

¹ GOVCOPP - Unidade de Investigação em Governação, Competitividade e Políticas Públicas, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; cpr@ua.pt

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; joacarlosantos@ua.pt

³ Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; icom@ua.pt

Resumo

Este artigo propõe uma revisão teórica integrativa sobre o potencial do intraempreendedorismo como vetor estratégico para a competitividade em marketing nas Pequenas e Médias Empresas (PME). Com base numa análise da literatura, identifica-se uma lacuna persistente na articulação entre comportamentos intraempreendedores e práticas de marketing em contextos organizacionais de menor escala. Como contributo original, apresenta-se o Modelo de Potencialização Intraempreendedora do Marketing nas PME, que estrutura três mecanismos interligados — inovação orientada ao cliente, agilidade organizacional e valor relacional ampliado — como vias para traduzir o intraempreendedorismo em vantagem competitiva. O artigo oferece implicações teóricas e práticas relevantes, e sugere caminhos para investigação futura que visem validar e expandir empiricamente o modelo proposto.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; marketing em PME; inovação organizacional; agilidade estratégica; competitividade empresarial

Abstract

This article proposes an integrative theoretical review on the potential of intrapreneurship as a strategic driver of marketing competitiveness in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Based on a literature review, it identifies a persistent gap in the articulation between intrapreneurial behaviours and marketing practices within smaller organisational contexts. As an original contribution, the article introduces the Intrapreneurial Marketing Enhancement Model for SMEs, which structures three interconnected mechanisms — customer-oriented innovation, organisational agility, and enhanced relational value — as pathways to translate intrapreneurship into competitive advantage. The article offers relevant theoretical and practical implications and suggests avenues for future research aimed at empirically validating and expanding the proposed model.

Keywords: Intrapreneurship; SME marketing; organisational innovation; strategic agility; business competitiveness

1. INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) constituem, de forma consensual, a espinha dorsal das economias contemporâneas. Representando mais de 99% do tecido empresarial da União Europeia, são responsáveis por grande parte da criação de emprego, inovação incremental e dinamismo local (Carson & Gilmore, 2000). Todavia, apesar da sua relevância estrutural, as PME operam frequentemente em contextos marcados pela escassez de recursos, pela informalidade dos processos de gestão e por uma exposição acentuada à volatilidade dos mercados (Stokes, 2000). Neste cenário, a capacidade de desenvolver estratégias de marketing eficazes e diferenciadoras torna-se não apenas um desafio operativo, mas uma condição de sobrevivência e crescimento sustentado.

De facto, o marketing nas PME é caracterizado por abordagens intuitivas, baseadas na experiência direta com o cliente e na adaptabilidade tácita, em detrimento de planos estruturados ou recursos especializados (Hills, Hultman & Miles, 2008). A prática mostra-se relacional, reativa e fortemente condicionada por limitações financeiras e humanas (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009). Não obstante estas restrições, é precisamente nesse espaço de tensão – entre limitação estrutural e necessidade estratégica – que o intraempreendedorismo pode revelar o seu potencial transformador.

Conceitualmente, o intraempreendedorismo refere-se à manifestação de comportamentos empreendedores no seio de organizações existentes, traduzidos em inovação, proatividade e disposição para o risco calculado (Antoncic & Hisrich, 2001; Kuratko, 2015). O termo intrapreneur terá emergido inicialmente em contextos corporativos durante a década de 1970, com registo da sua utilização num artigo publicado na *The Economist* (1976), atribuído retrospectivamente a Norman Macrae por diversas fontes secundárias, e num relatório interno da Xerox PARC (1978), hoje indisponível, mas amplamente referenciado na literatura sobre empreendedorismo organizacional. Foi, no entanto, Pinchot (1985) quem sistematizou o conceito de intrapreneurship e lhe conferiu visibilidade internacional, ao defender a criação de estruturas organizacionais propícias à inovação interna sem rutura com o contexto corporativo formal. Nas PME, esse potencial é ampliado pela própria estrutura organizacional: cadeias de decisão curtas, proximidade entre níveis hierárquicos e maior permeabilidade à mudança favorecem a emergência de intraempreendedores (Hernández-Perlines et al., 2022).

A literatura recente sublinha ainda que o intraempreendedorismo pode funcionar como catalisador da renovação estratégica, ao estimular a criação de novos produtos, serviços ou abordagens comerciais no interior da empresa (Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Verbeke & Yuan, 2022). Contudo, importa sublinhar uma lacuna teórica relevante: apesar da compatibilidade entre as lógicas do intraempreendedorismo e do marketing em PME, poucos estudos exploram a interseção entre estes domínios de forma sistemática. A maioria das investigações tende a tratar o intraempreendedorismo como um instrumento de inovação geral ou de crescimento organizacional, negligenciando os seus efeitos específicos sobre a função de marketing (Zahra, 1993; Wiklund & Shepherd, 2005).

A presente análise propõe-se, precisamente, abordar essa lacuna. A hipótese central que orienta este artigo é a de que o intraempreendedorismo pode funcionar como motor de competitividade em marketing nas PME, ao potenciar três mecanismos fundamentais: (i) a inovação orientada ao cliente, (ii) a agilidade organizacional e (iii) a ampliação do valor relacional. Estes vetores articulam-se com os contributos de autores como Kuratko (2005), Lumpkin e Dess (2001) ou Fillis (2010), que sustentam a importância da orientação empreendedora para a diferenciação competitiva em contextos de pequena escala.

O objetivo deste artigo é, assim, duplo: por um lado, consolidar o estado da arte sobre intraempreendedorismo e marketing em PME, mediante uma revisão teórica integrativa; por outro, propor um modelo concetual original que sistematize as formas através das quais os comportamentos intraempreendedores podem gerar valor em atividades de marketing.

O artigo encontra-se estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se a revisão de literatura, organizada em três subseções: (i) fundamentos do intraempreendedorismo, (ii) especificidades do marketing em PME e (iii) interfaces concetuais entre ambos. Segue-se a metodologia da revisão teórica. Na seção de

discussão, sintetizam-se criticamente os contributos teóricos e introduz-se o modelo proposto. Por fim, a conclusão reflete sobre as implicações do estudo e aponta caminhos para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O CONCEITO DE INTRAEMPREENDEDORISMO

A emergência do conceito de intraempreendedorismo, introduzido por Pinchot (1985), marcou uma inflexão no entendimento da inovação dentro de organizações estabelecidas, ao posicionar o intraempreendedor como agente transformador que atua a partir do interior da estrutura empresarial. Esta abordagem foi reforçada por Drucker (1986), que concebe a inovação sistemática como o verdadeiro motor do empreendedorismo, conferindo ao intraempreendedorismo o estatuto de prática estratégica de renovação organizacional.

Na sequência desta conceptualização, diversos autores contribuíram para o aprofundamento teórico do fenómeno. Antoncic e Hisrich (2001, 2003, 2004) desenvolveram um modelo de oito dimensões — incluindo inovação, proatividade, criação de novos negócios e autorrenovação — destacando tanto expressões espontâneas como institucionalizadas do intraempreendedorismo. Esta distinção adquire particular relevância no contexto das PME, onde as estruturas tendem a ser menos formalizadas e mais sensíveis à iniciativa individual.

A noção de orientação empreendedora, introduzida por Covin e Slevin (1991), e posteriormente alargada por Lumpkin e Dess (1996, 2001), adiciona elementos como a autonomia e a agressividade competitiva à tríade clássica de inovação, proatividade e assunção de risco. Esta orientação deve ser entendida de forma contingencial, ajustando-se às especificidades contextuais de cada organização e sector.

Kuratko (2009, 2010) enquadra o intraempreendedorismo no domínio mais vasto da estratégia de empreendedorismo corporativo, sublinhando que o incentivo da inovação interna depende tanto de factores individuais como estruturais — nomeadamente a liderança facilitadora, os canais institucionais para desenvolvimento de ideias e a tolerância ao erro. Neste sentido, Ireland, Covin e Kuratko (2009) advogam pela sua integração explícita na estratégia empresarial como meio de gerar valor sustentado.

Mais recentemente, os investigadores têm procurado aplicar estas conceptualizações ao universo das PME. Kosta e Nicolaidis (2018) reconhecem que, apesar de a maioria dos estudos incidir sobre grandes empresas, as PME oferecem condições favoráveis à emergência de comportamentos intraempreendedores — como estruturas planas, comunicação informal e maior agilidade de decisão — embora alertem para a escassez de modelos ajustados a esta realidade. Complementarmente, Sujatha e Mukherjee (2023) identificaram, numa revisão sistemática, catalisadores críticos do intraempreendedorismo em PME, destacando o papel da liderança, da cultura de inovação, dos sistemas de incentivo e da autonomia funcional como pilares para a construção de ambientes propícios à iniciativa empreendedora interna.

A literatura converge na valorização do intraempreendedorismo como prática estratégica promotora de inovação, adaptabilidade e competitividade. Embora a sua operacionalização em PME permaneça ainda insuficientemente explorada, evidencia-se o seu potencial transformador, especialmente quando articulado com práticas de marketing inovador, numa lógica de integração entre a orientação empreendedora e a orientação para o mercado.

2.2 ESPECIFICIDADES DO MARKETING EM PME

O marketing nas PME apresenta características distintivas face às grandes organizações, em virtude da escassez de recursos, da informalidade estrutural e da centralidade do ‘dono-gerente’ nas decisões estratégicas. Segundo Carson e Gilmore (2000), trata-se de um marketing desenvolvido de forma orgânica e relacional, fortemente enraizado nas práticas do quotidiano e orientado por interações interpessoais (Stokes, 2000). Longe de constituir uma limitação, esta informalidade pode representar uma vantagem competitiva, na medida em que facilita respostas ágeis a oportunidades de mercado, ainda que, como adverte Fillis (2004, 2010), acarrete riscos de inconsistência e dificuldades de avaliação estratégica.

Neste contexto, o paradigma do marketing empreendedor, proposto por Hills, Hultman e Miles (2008), oferece um enquadramento teórico ajustado à realidade das PME, enfatiza a inovação, a orientação para

oportunidades e a propensão ao risco calculado. Fillis (2010) descreve o empreendedor como um criador de marketing quase 'artístico', assente em processos vivos e adaptativos. Contudo, persiste uma tensão teórica: até que ponto a informalidade potencia a inovação e em que medida a ausência de estrutura compromete a sua escalabilidade?

Este dilema é aprofundado por Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019), que evidenciam a coexistência entre uma orientação clara para a criação de valor e uma reticência na adoção de práticas arriscadas ou sistematizadas. O'Dwyer, Gilmore e Carson (2009) corroboram que as inovações em marketing nas PME são, regra geral, incrementais e reativas, que emergem mais como respostas contextuais do que como ações planeadas.

Face a constrangimentos orçamentais, muitas PME adoptam abordagens pragmáticas e criativas. Jantsch (2007) criou o conceito *duct tape marketing* para descrever esta lógica de fazer muito com pouco, aproveitando recursos existentes, ao reforçar a autenticidade e ao capitalizar as redes de proximidade. Bresciani e Eppler (2010) ilustram essa estratégia através do marketing de conteúdo relacional, onde microempresas constroem a sua identidade com base em narrativas visuais e envolvimento direto dos clientes.

A construção da marca nas PME assenta, assim, numa combinação de autenticidade, história fundacional e coerência simbólica. Fillis (2010) realça o papel do quotidiano e da cultura local na emergência da marca, enquanto Bresciani e Eppler (2010) evidenciam a importância das microinterações e da consistência estética em contextos com recursos limitados.

A proximidade ao cliente permanece um dos ativos mais valiosos. Esta permite um conhecimento intuitivo das necessidades do mercado e uma maior personalização das propostas de valor (Carson & Gilmore, 2000). No entanto, a ausência de sistemas formais de análise e planeamento pode levar a decisões baseadas em percepções subjetivas. Konečnik Ruzzier e Hisrich (2013) defendem, por isso, uma abordagem híbrida, onde combinam intuição empreendedora com níveis mínimos de formalização. O'Dwyer et al. (2009) reforçam esta ideia ao sugerirem uma progressiva profissionalização do marketing, sem abdicar da flexibilidade intrínseca das PME.

O marketing nas PME revela-se como uma prática informal, criativa e relacional, profundamente enraizada na experiência direta com os clientes. Embora limitadas em recursos, estas empresas demonstram uma notável capacidade de adaptação e inovação tácita, assente numa cultura de experimentação. É precisamente neste ponto que se torna evidente a ligação com o intraempreendedorismo: em muitos casos, são os próprios colaboradores que protagonizam iniciativas de marketing inovadoras. Neste cruzamento entre iniciativa interna e ação de mercado reside o próximo passo da análise — a exploração das interfaces entre intraempreendedorismo e marketing como motores de competitividade nas PME.

2.3 INTERFACES ENTRE INTRAEMPREENDEDORISMO E MARKETING NAS PME

A literatura contemporânea reconhece, de forma crescente, a interdependência entre práticas de intraempreendedorismo e estratégias de marketing em PME. Esta convergência manifesta-se particularmente na abordagem do marketing empreendedor, concebido como uma orientação estratégica que articula inovação, proatividade e assunção de risco na criação de valor para o cliente (Morris, Schindehutte & LaForge, 2002). Neste quadro, os comportamentos intraempreendedores surgem como catalisadores de diferenciação, agilidade e inovação nas atividades de mercado, sobretudo em contextos organizacionais marcados por estruturas flexíveis e recursos limitados.

A dimensão da inovação tem sido amplamente apontada como elo privilegiado entre intraempreendedorismo e marketing. Zahra (1993) sustenta que a inovação interna reforça não só a capacidade adaptativa da organização, mas também a geração de novos produtos e posicionamentos. Em PME, esta dinâmica é frequentemente impulsionada por colaboradores com liberdade para propor soluções criativas, o que permite ofertas personalizadas e experiências diferenciadoras. Martin e Javalgi (2016) corroboram esta relação ao demonstrarem que empresas com clara orientação empreendedora evidenciam capacidades de marketing mais desenvolvidas, nomeadamente no que se refere à captação e interpretação de sinais do mercado.

A proatividade, por seu lado, atua como força motriz na antecipação de tendências e na experimentação com novos canais e formatos de comunicação. Wiklund e Shepherd (2005) observam que empresas com forte orientação empreendedora tendem a explorar oportunidades emergentes de forma mais eficaz, o que se reflete em campanhas inovadoras, estratégias digitais arrojadas e posicionamentos disruptivos. Esta agilidade é particularmente crítica nas PME, onde a capacidade de resposta rápida constitui uma vantagem competitiva relevante.

No domínio da assunção de risco, o intraempreendedorismo favorece abordagens experimentais e interativas nas estratégias de comunicação e branding. Miles, Gilmore e Harrigan (2015) demonstram que PME com cultura de risco calculado estão mais dispostas a adotar práticas como marketing de influência, microsegmentação digital e narrativas participativas, mesmo quando os resultados não são totalmente previsíveis.

A autonomia organizacional constitui um pilar adicional deste enquadramento. Zahra (1991) e Lumpkin e Dess (1996) argumentam que a autonomia fomenta a iniciativa individual e o pensamento divergente, facilitando a adaptação das mensagens e dos produtos às necessidades do cliente. Ainda assim, importa reconhecer uma tensão teórica latente: em contextos de PME, onde o controlo das decisões estratégicas e da comunicação tende a concentrar-se em figuras fundadoras, o exercício pleno da autonomia pode gerar desalinhamentos entre iniciativas descentralizadas e a identidade da marca.

A literatura recente tem aprofundado estas interseções. Rosca, Arnold e Bendul (2017) evidenciam que o intraempreendedorismo promove a criação de valor em mercados dinâmicos e sustentáveis, através de soluções de baixo custo orientadas para o cliente. Coviello e Munro (1997), ao analisarem PME de base tecnológica, demonstram que a conjugação entre as redes relacionais ativas e o marketing empreendedor potencia a internacionalização e o fortalecimento do capital simbólico da marca. Ibeh (2003) reforça este argumento ao destacar que o empreendedorismo de exportação em PME assenta, em larga medida, na articulação entre orientação empreendedora interna e as competências de marketing relacional.

Por sua vez, Peterson e Crittenden (2020) introduzem uma dimensão ética ao debate, ao sugerirem que práticas de marketing assentes na cidadania corporativa são mais eficazes quando apoiadas por culturas organizacionais que promovem o intraempreendedorismo. Nestes contextos, as decisões de marketing tendem a ser mais responsivas, inclusivas e alinhadas com os valores da comunidade envolvente.

Apesar destes avanços teóricos e empíricos, subsiste uma lacuna relevante: a ausência de modelos integradores que articulem sistematicamente as diferentes dimensões do intraempreendedorismo com os domínios operacionais do marketing em PME. A maioria dos estudos explora fenómenos isolados ou sectoriais, carecendo de um enquadramento conceptual unificador que permita compreender como, e por meio de que mecanismos, o intraempreendedorismo se traduz em vantagem competitiva no campo do marketing.

É essa lacuna que justifica a proposta do modelo que se segue. Com base na síntese crítica da literatura aqui apresentada, a próxima secção introduz um enquadramento concetual que visa estruturar, de forma coerente, como o intraempreendedorismo contribui para potenciar o desempenho de marketing nas PME.

3. METODOLOGIA

O presente estudo adota a revisão integrativa da literatura como abordagem metodológica principal. Este tipo de revisão visa não apenas a sistematização do conhecimento existente, mas também a articulação crítica de contributos teóricos e empíricos oriundos de diferentes tradições disciplinares, com o objetivo de gerar novos enquadramentos conceptuais (Whittemore & Knafl, 2005; Torraco, 2005; Snyder, 2019). A sua seleção justifica-se pela dupla finalidade do artigo: por um lado, consolidar o estado da arte relativo ao intraempreendedorismo e ao marketing em PME; por outro, propor um modelo conceptual original que integre, de forma coesa, estes dois domínios ainda pouco interligados na literatura.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida em maio de 2025, recorrendo a quatro bases de dados académicas de referência: Scopus, Web of Science, EBSCOhost Business Source Complete e Google Scholar. A estratégia de

pesquisa combinou os seguintes termos: "intrapreneurship" OR "corporate entrepreneurship" AND "marketing" OR "entrepreneurial marketing" AND "small and medium enterprises" OR "SMEs".

Foram considerados artigos revistos por pares, redigidos em inglês e/ou português, com data de publicação entre 1991 e 2024, e relevância teórica explícita para os domínios da gestão, do empreendedorismo e do marketing em PME. Os critérios de exclusão incluíram publicações centradas exclusivamente em grandes empresas, trabalhos desprovidos de rigor metodológico e estudos que não abordassem de forma direta os constructos teóricos em análise.

A triagem inicial, baseada na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, resultou na identificação de 91 publicações potencialmente relevantes. Após leitura integral e aplicação criteriosa dos critérios de inclusão e exclusão, foi constituído um corpus final de 46 artigos científicos, considerado adequado para sustentar a análise integrativa.

Para cada artigo selecionado (n = 46), foi realizada análise de texto integral, de forma a garantir profundidade analítica e coerência interpretativa. Os artigos foram codificados com recurso à ferramenta de gestão bibliográfica Zotero, de acordo com quatro categorias temáticas principais:

- Definições e dimensões do intraempreendedorismo;
- Especificidades do marketing em PME;
- Evidência empírica e conceptual sobre intersecções entre ambos os domínios; e
- Propostas teóricas integradoras.

A fiabilidade do processo de codificação foi assegurada mediante validação cruzada iterativa entre os autores, garantindo consistência na interpretação dos contributos identificados. Não foram utilizados algoritmos de agrupamento automático nem ferramentas de inteligência artificial assistida na análise dos dados.

A lógica integrativa seguiu os princípios metodológicos propostos por Snyder (2019) e Torraco (2005), privilegiando a convergência teórica, a clareza conceptual e a identificação de lacunas críticas na literatura existente. Embora este estudo não envolva recolha de dados empíricos primários, a natureza integrativa da abordagem adotada confere-lhe robustez argumentativa suficiente para sustentar a formulação do modelo conceptual apresentado na secção de discussão.

A Tabela Metodológica (Tabela 1), apresentada abaixo, sintetiza os critérios e processos adotados neste estudo.

Tabela 1 - Tabela Metodológica - Critérios e Processos

Elemento	Descrição
Tipo de Revisão	Revisão integrativa da literatura
Objectivo Metodológico	Consolidar conhecimento teórico e propor modelo conceptual
Bases de Dados Consultadas	Scopus, Web of Science, EBSCOhost, Google Scholar
Período de Publicação	1991 a 2024
Idiomas Aceites	Inglês e Português
Critérios de Inclusão	Revisão por pares; relevância teórica; acesso integral ao texto
Critérios de Exclusão	Foco exclusivo em grandes empresas; ausência de rigor metodológico
Número Inicial de Artigos	91
Número Final Selecionado	46
Método de Análise	Análise de texto integral com codificação temática
Ferramenta Utilizada	Zotero
Categorias de Codificação	(i) Intraempreendedorismo; (ii) Marketing em PME; (iii) Interfaces; (iv) Modelos

Elemento	Descrição
Validação da Codificação	Validação cruzada entre os autores
Referências Metodológicas	Whittemore & Knafl (2005), Snyder (2019), Torracco (2005)

Fonte: Elaboração própria.

4. DISCUSSÃO

4.1. SÍNTESE CRÍTICA

A literatura tem reconhecido o intraempreendedorismo como vetor essencial de inovação e competitividade organizacional, sobretudo em contextos dinâmicos (Hernández-Perlines et al., 2022; Morais et al., 2021). Observa-se que os colaboradores intraempreendedores, ao agirem com autonomia e criatividade, podem gerar novos produtos e processos que sustentam a vantagem competitiva da empresa. Por exemplo, Morais et al. (2021) destacam que desenvolver e apoiar intraempreendedores torna-se um 'novo potencial' para que as organizações aumentem a sua inserção no mercado e sirva como uma 'válvula de escape' à intensa competitividade.

Adicionalmente, Pinchot (1985; 1987) argumenta que o marketing constitui um ambiente favorável ao intraempreendedor, pois possibilita progressão rápida de projetos e disseminação de novos produtos. Contudo, apesar dessas reconhecidas contribuições, a articulação conceitual e empírica entre intraempreendedorismo e as estratégias de marketing em PME ainda apresenta lacunas importantes.

Grande parte das investigações tem como foco o empreendedorismo corporativo de forma genérica (Zahra, 1993; Kuratko, 2005) ou na orientação empreendedora (Lumpkin & Dess, 2001; Sadiku-Dushi et al., 2019), sem detalhar como o espírito intraempreendedor dentro das PME pode incrementar a eficácia do marketing. Poucas pesquisas analisam diretamente como as iniciativas internas de inovação afetam métricas de marketing como a satisfação do cliente, a penetração de mercado ou o valor percebido. Essa insuficiência empírica torna subavaliado o potencial transformador do intraempreendedorismo na área de marketing. Os estudos sugerem um potencial inexplorado: *intrapreneurs* podem atuar diretamente na inovação centrada no cliente, na agilidade organizacional e na ampliação do valor relacional — dimensões-chave para a competitividade em marketing. Por exemplo, Bekata & Kero (2024) confirmam empiricamente que PME com maior orientação para o cliente apresentam desempenho mais inovador. Da mesma forma, estruturas organizacionais flexíveis e abertas a mudanças, destacadas por Morais et al. (2021), criam ambiente propício à criatividade interna. Por outro lado, os aspetos qualitativos, como as redes de relacionamento e reputação, ressaltados por Fillis (2010), podem ampliar o valor de mercado gerado por ações intraempreendedoras. Embora se reconheça o valor do intraempreendedorismo, ainda faltam modelos integradores que liguem essas dimensões ao desempenho de marketing nas PME.

4.2. PROPOSTA CONCEPTUAL

Dando seguimento às lacunas e oportunidades sistematizadas na síntese crítica anterior, propõe-se agora um modelo conceptual que visa operacionalizar as interações entre intraempreendedorismo e eficácia de marketing em PME.

Desta forma e a partir da análise integrativa desenvolvida nas secções anteriores, e com base em contributos estruturantes da literatura sobre intraempreendedorismo (Zahra, 1993; Kuratko, 2005), marketing em PME (Carson & Gilmore, 2000; Fillis, 2010) e marketing empreendedor (Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019), propõe-se o **Modelo de Potencialização Intraempreendedora do Marketing (PIM)**. Este modelo sintetiza os mecanismos identificados na literatura como catalisadores da vantagem competitiva em marketing sob orientação intraempreendedora, agrupando-os em três dimensões interdependentes: **(i) inovação orientada ao cliente**, **(ii) agilidade organizacional** e **(iii) valor relacional ampliado** (Figura 1). Cada dimensão do modelo responde a uma lacuna destacada na síntese crítica: a ausência de métricas de marketing nas abordagens intraempreendedoras, a subvalorização da agilidade organizacional como fator competitivo, e a carência de modelos que incluam o capital relacional como ativo estratégico.

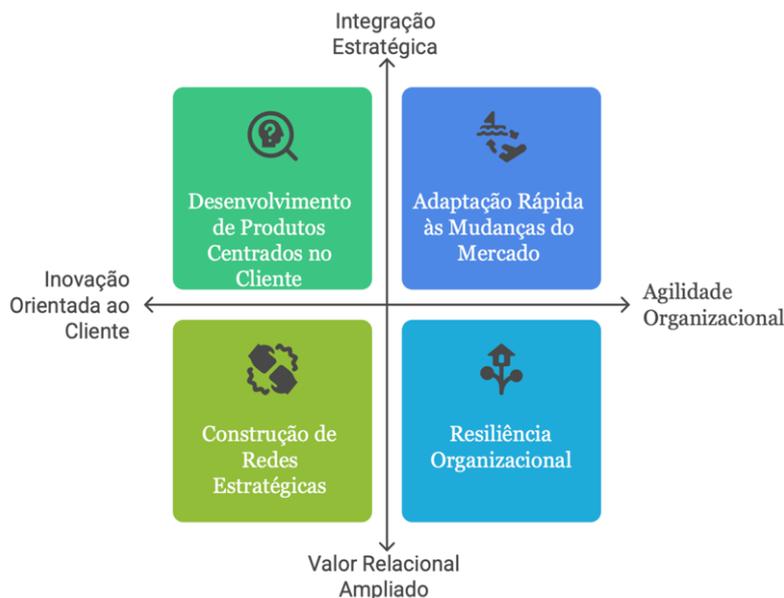


Figura 1 - Modelo de Potencialização Intraempreendedora do Marketing (PIM) nas PME

Fonte: Elaborado com Napkin IA (2025)

Cada uma destas dimensões encontra respaldo direto nos dados conceptuais previamente analisados, conforme sistematizado na Tabela 2. Esta correspondência visa reforçar o fundamento teórico do modelo e conferir-lhe aplicabilidade estruturada no contexto das PME.

Tabela 2 – Correspondência entre Revisão da Literatura e Componentes do Modelo PIM

Dimensão do Modelo PIM	Autores-chave na Literatura	Evidência Conceptual da Revisão
Inovação orientada ao cliente	Zahra (1993); Carson & Gilmore (2000); Bekata & Kero (2024)	PME utilizam conhecimento tácito do cliente para gerar inovação alinhada com necessidades emergentes
Agilidade organizacional	Lumpkin & Dess (2001); Sadiku-Dushi et al. (2019)	Estruturas planas e cultura de experimentação permitem reconfiguração rápida das estratégias
Valor relacional ampliado	Fillis (2010); Coviello & Munro (1997); Miles et al. (2015)	As redes informais, narrativas autênticas e canais digitais ampliam o capital simbólico da marca.

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão integrativa da literatura.

Inovação orientada ao cliente

A primeira dimensão evidencia a capacidade dos intraempreendedores, pela sua proximidade ao mercado e margem de autonomia, de gerar soluções inovadoras alinhadas com as necessidades emergentes. Esta ideia fora já antecipada por Morais et al. (2021), ao apontarem o intraempreendedor como uma válvula de escape à competitividade, sendo consistente com o reconhecimento do marketing como terreno fértil para iniciativas inovadoras (Pinchot, 1985; 1987). Além disso, o conhecimento tácito do cliente, característico das PME (Carson & Gilmore, 2004), pode ser mobilizado por intraempreendedores para desenvolver propostas de

valor mais ajustadas - como sugerido na síntese anterior. Este fenómeno é ainda favorecido por culturas organizacionais que estimulam a experimentação e toleram o risco controlado (Zahra, 1993; Kuratko, 2005).

Este eixo assenta na capacidade dos intraempreendedores para captar sinais emergentes do mercado e propor soluções diferenciadas - fenómeno assinalado por Zahra (1993) como efeito direto da inovação interna, e por Carson & Gilmore (2000), ao descreverem a proximidade do gestor de PME como fonte privilegiada de conhecimento do cliente. Bekata & Kero (2024) confirmam empiricamente que tal orientação para o cliente está associada à performance inovadora em contextos de menor escala.

Agilidade organizacional

A segunda dimensão, relativa à agilidade organizacional, articula-se com os contributos de Lumpkin & Dess (2001) e Sadiku-Dushi et al. (2019), já discutidos, que identificam a orientação empreendedora como catalisadora da flexibilidade e capacidade de resposta estratégica. A escassez de estudos que explorem como essa orientação influencia diretamente as estratégias de marketing nas PME reforça a relevância de integrar este vetor no modelo.

A literatura sobre orientação empreendedora, nomeadamente Lumpkin e Dess (2001), sublinha que a autonomia e proatividade permitem uma resposta rápida à mudança. Este ponto é reforçado por Sadiku-Dushi et al. (2019), que identificam a agilidade como um diferencial competitivo nas PME, sobretudo quando associada a estruturas menos hierarquizadas e a uma cultura organizacional adaptativa.

Valor relacional ampliado

A terceira dimensão, focada no valor relacional ampliado, retoma as contribuições de Fillis (2010), ao considerar as redes de relacionamento e a reputação como ativos intangíveis fundamentais. Esta dimensão responde à lacuna identificada quanto à escassez de métricas qualitativas na análise da contribuição intraempreendedora para o marketing. Intraempreendedores atuam como dinamizadores de redes estratégicas com clientes, parceiros e comunidades, contribuindo para a geração de capital social, confiança e lealdade à marca (Fillis, 2010; Coviello, 1997). O uso criativo de meios digitais pode intensificar esse efeito, quando impulsionado por atores empreendedores internos (Miles et al., 2015).

Fillis (2010) enfatiza o papel das microinterações e da autenticidade na construção de valor de marca. Coviello e Munro (1997) destacam a importância das redes ativas na internacionalização de PME, e Miles et al. (2015) evidenciam que intraempreendedores podem atuar como catalisadores dessas relações, especialmente através de canais digitais.

Integração estratégica como elemento transversal

Para além das três dimensões estruturantes, o modelo assume uma **lógica sistémica** e uma **integração estratégica transversal**, segundo a qual a competitividade em marketing nas PME não resulta da ação isolada de cada mecanismo, mas da sua articulação dinâmica e coerente. Esta integração é assegurada pelo papel transversal do intraempreendedorismo, que atua como força mobilizadora interna, promovendo a convergência entre inovação, agilidade e valor relacional.

Este princípio de integração estratégica é o que confere coesão ao modelo, permitindo ultrapassar a tradicional fragmentação da literatura e articular, de forma estruturada, os domínios da inovação interna, da orientação para o mercado e da construção de redes de valor. Assim, o modelo propõe uma visão integrada do intraempreendedorismo como motor da performance de marketing das PME, onde as três dimensões não funcionam isoladamente, mas são potenciadas mutuamente.

Do ponto de vista prático, oferece aos decisores um quadro operativo para estimular talentos empreendedores, flexibilizar estruturas e desenvolver estratégias de marketing mais ágeis, criativas e relacionalmente intensivas. Teoricamente, contribui para consolidar a base conceptual da relação entre intraempreendedorismo e vantagem competitiva nas PMEs.

Apesar da sua consistência teórica, o modelo carece de validação empírica. Estudos futuros poderão testar a sua aplicabilidade em diferentes sectores e contextos culturais, quantificar os efeitos dos mecanismos

propostos em indicadores de marketing, e explorar possíveis variáveis moderadoras, como a liderança estratégica (Woo et al., 2025) ou o grau de digitalização. Sugere-se, ainda, a integração do modelo com domínios emergentes como a sustentabilidade (Environmental, Social, and Governance: ESG), designadamente no campo do marketing verde ou social. Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de instrumentos operacionais que permitam aferir, de forma objetiva, o conceito de valor relacional em PME, bem como a sua relação com a reputação da marca e a fidelização do cliente.

Este modelo emerge como resposta direta aos hiatos conceptuais identificados na síntese crítica, oferecendo uma estrutura integradora capaz de traduzir o potencial do intraempreendedorismo em impacto concreto nas práticas de marketing. A inovação centrada no cliente, a agilidade organizacional e o valor relacional constituem, assim, mecanismos interdependentes que, quando ativados e interligados estrategicamente, podem gerar uma vantagem competitiva sustentável nas PMEs.

5. CONCLUSÃO

A presente investigação propõe uma análise teórica sobre a forma como o intraempreendedorismo pode ser mobilizado como instrumento de reforço da competitividade em marketing nas PME. Partindo de uma revisão integrativa da literatura, foi possível sistematizar os principais contributos académicos nos domínios do intraempreendedorismo e do marketing em PME, identificando pontos de convergência, lacunas conceptuais e oportunidades de síntese.

Como principal contributo teórico, apresentou-se o Modelo de Potencialização Intraempreendedora do Marketing (PIM) nas PME, que integra três mecanismos fundamentais — a inovação orientada ao cliente, a agilidade organizacional e o valor relacional ampliado — como vias pelas quais o intraempreendedorismo atua enquanto força estratégica dentro das empresas. Este modelo contribui para colmatar uma fragmentação evidente na literatura, ao propor uma articulação estrutural e operativa entre o comportamento intraempreendedor e a eficácia das práticas de marketing em contextos empresariais marcados pela limitação de recursos e pela necessidade de diferenciação.

Para além do valor teórico, o modelo oferece também implicações práticas relevantes. Gestores de PME podem utilizar este enquadramento para reconhecer, estimular e canalizar iniciativas intraempreendedoras orientadas para o mercado, com impacto directo na criação de valor, na fidelização de clientes e na resposta ágil a mudanças de contexto. A proposta aqui apresentada aponta, assim, para uma forma de transformar o capital humano e relacional interno em vantagem competitiva sustentada.

Limitações

Como estudo de natureza exclusivamente teórica, este artigo apresenta limitações relevantes. A ausência de validação empírica impossibilita testar, em contexto real, a aplicabilidade do modelo proposto. Apesar da adoção de critérios metodológicos rigorosos, a seleção de fontes poderá ter sido influenciada pela disponibilidade nas bases de dados consultadas e pela predominância de literatura anglófona. Acresce que as três dimensões integradas no modelo, embora conceptualmente fundamentadas, não foram ainda traduzidas em métricas operacionais, o que restringe a sua utilização imediata em estudos quantitativos ou de benchmarking. A omissão de variáveis moderadoras — como o setor de atividade, o grau de maturidade da organização ou o estilo de liderança — representa uma simplificação teórica que deverá ser abordada em investigações futuras.

Orientações para Pesquisas Futuras

A validação empírica do modelo proposto constitui a principal prioridade para investigações subsequentes. Estudos quantitativos poderão testar os seus mecanismos em diferentes setores e contextos culturais, desenvolvendo métricas fiáveis para aferir o impacto do intraempreendedorismo na performance de marketing. Investigações qualitativas, por sua vez, poderão aprofundar a compreensão das dinâmicas intraorganizacionais em PME, o que permitirá refinar o modelo teórico. Recomenda-se ainda a incorporação de variáveis moderadoras — como liderança, intensidade tecnológica ou estágio de internacionalização — e a exploração da articulação com domínios emergentes, como sustentabilidade, transformação digital e inovação social.

DECLARAÇÃO SOBRE O USO ÉTICO E CONTROLADO DE FERRAMENTAS BASEADAS EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Durante a elaboração do presente artigo, foram utilizadas ferramentas baseadas em inteligência artificial de forma limitada, ética e supervisionada, exclusivamente com funções auxiliares de natureza técnica e linguística. A ferramenta ChatGPT 4 foi empregue para refinamento preliminar de estilo e terminologia, enquanto o DeepL Tradutor foi utilizado na tradução inicial de passagens selecionadas, sempre com posterior revisão e validação crítica por parte dos autores. Plataformas como Elicit, Consensus e Scite foram consultadas de forma exploratória durante as fases iniciais da revisão de literatura, sem qualquer delegação de decisões conceptuais, analíticas ou argumentativas a sistemas automatizados.

A responsabilidade científica, ética e editorial integral pelo conteúdo deste artigo pertence exclusivamente aos autores, em conformidade com as orientações internacionais relativas ao uso responsável e transparente de tecnologias de apoio à escrita científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, 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>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518–550. <https://doi.org/10.1108/02621710410541114>
- Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2320462. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462>
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356–366. <https://doi.org/10.1108/10610421011068595>
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Marketing at the interface: Not 'what' but 'how'. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 1–7. <https://doi.org/10.1080/10696679.2000.11501874>
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363–382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Fillis, D. I. (2010). The Art of the Entrepreneurial Marketer. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12, 87–107. <https://doi.org/10.1108/14715201011090576>
- Fillis, I. (2004). The Entrepreneurial Artist as Marketer: Drawing from the Smaller-Firm Literature. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 9–21. <http://www.jstor.org/stable/41064827>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428–444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015>
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00234.x>
- Ibeh, K. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualisations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 49–68. <https://doi.org/10.1023/A:1020244404241>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
-

-
- Jantsch, J. (2007). *Duct tape marketing: The world's most practical small business marketing guide*. Nelson Business.
- Konečnik Ruzzier, M., Ruzzier, M., & Hisrich, R. (2013). *Marketing for entrepreneurs and SMEs: A global perspective*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781955970>
- Kosta, G. C., & Nicolaidis, C. S. (2018, February 7). *A critical review of intrapreneurship research on organizations' size and location*. In *Proceedings of the ISERD International Conference*. Athens, Greece: World Research Library.
- Kuratko, D. F. (2003). Corporate entrepreneurship. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 225–253). Oxford University Press.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (8th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research* (Vol. 5, pp. 129–163). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_6
- Kuratko, D. F. (2015). Corporate entrepreneurship. In *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. CE). <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030017>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Martin, S. L., & Javalgi, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Miles, M. P., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94–111. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914069>
- Morais, G. M., Santos, V. F., Tolentino, R. S. S., & Martins, H. C. (2021). Intrapreneurship, innovation, and competitiveness in organizations. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1–14. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p1>
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46–61. <https://doi.org/10.1108/03090560910923238>
- Peterson, R. A., & Crittenden, V. L. (2020). Exploring customer orientation as a marketing strategy of Mexican-American entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 113, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.059>
- Pinchot, G. III. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. <https://ssrn.com/abstract=1496196>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pinchot III, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research management*, 30(2), 14-19.
- Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2017). Business models for sustainable innovation – An empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*, 162, S133–S145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.050>
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L.-P., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*, 100, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: A conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 47–54. <https://doi.org/10.1108/13522750010310497>
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of*
-

Research in Marketing and Entrepreneurship, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/14715200080001536>

- Sujatha, M. S., & Mukherjee, U. (2023). Unleashing intrapreneurship in SMEs: A comprehensive literature review on key catalysts. *International Journal of Academic Research in Economics and Social Sciences*, 11(5), 1–15.
- The Economist. (1976, April 17). Intra-corporate entrepreneurship. *The Economist*. [Atribuído a Norman Macrae em fontes secundárias]
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2022). Rethinking intrapreneurship in the established MNE. *Global Strategy Journal*, 12, Article e1461. <https://doi.org/10.1002/gsj.1461>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Woo, H. R. (2025). Strategic leadership in SMEs: The mediating roles of corporate entrepreneurship and intrapreneurship in organizational performance. *Administrative Sciences*, 15(4), 151. <https://doi.org/10.3390/admsci15040151>
- Xerox PARC. (1978). *Relatório interno sobre inovação e empreendedorismo corporativo*. Documento não publicado, Palo Alto Research Center.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)900](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)900)
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)
-