

EMPREENDEDORISMO: DO HERÓI SCHUMPTERIANO AO EXECUTIVO DE SUCESSO

Wilson Trevisan¹

Maria Cristina Sanches Amorim²

Flávio Morgado³

RESUMO

O objetivo do artigo é analisar o uso do termo empreendedorismo na literatura sobre gestão organizacional. A discussão do empreendedorismo e do chamado empreendedorismo corporativo (ou, intra-empreendedorismo) é apresentada a partir das definições pioneiras de economistas, com destaque a Joseph Alois Schumpeter, e do sociólogo Wright Mills. Esses são cotejados com as contribuições de autores do campo de gestão das organizações. O exame da literatura mostra que o uso da expressão empreendedorismo, nascida no contexto da revolução industrial, a partir do final do século XX, foi ampliado para compreender comportamentos nas grandes organizações, aproximando-se de temas como liderança e motivação. Na versão pioneira, empreendedor é exclusivamente o empresário que arrisca seu capital; na versão para as corporações, é o burocrata oportunista descrito por Mills ou, o líder motivado que arrisca capital alheio.

Palavras chave

Empreendedorismo, intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the use of the term entrepreneurship in the literature on organizational management. The discussion of entrepreneurship and the so-called corporate entrepreneurship (or intrapreneurialism) is presented based on the definitions of pioneering economists, notably Joseph Alois Schumpeter, and the sociologist C. Wright Mills. These are collated with the author's contributions to the field of organizational management. The examination of the literature shows that the use of the term entrepreneurship, appear in the context of the industrial revolution, from the late twentieth century, was expanded to understand behavior in large organizations, approaching topics such as leadership and motivation. In the early version, is the entrepreneur, who risks his own capital; for corporations, the opportunistic bureaucrat is described by Mills as a motivated leader who risks the other people's capital.

Keywords

Entrepreneurship, intrapreneurialism, corporate entrepreneurship.

¹ Wilson Trevisan – administrado, mestrando em administração e participante do núcleo de pesquisa Regulação Econômica e Estratégias Empresariais da PUC/SP.

² Maria Cristina Sanches Amorim – economista, professora do programa de pós-graduação em administração e coordenadora do grupo de pesquisa Regulação Econômica e Estratégias Empresariais da PUC/SP. <cris.amorim@pucsp.br>

³ Flávio Morgado – matemático, professor do programa de pós-graduação em educação em saúde e pesquisador do núcleo de pesquisa Regulação Econômica e Estratégias Empresariais da PUC/SP. <fmorgado@pucsp.br>

1. Introdução

O termo empreendedorismo tem apelo positivo na sociedade capitalista, que valoriza o individualismo e a meritocracia. Histórias de negócios – ou até mesmo de carreiras – bem sucedidas são muito exploradas pela mídia. Nessas, o empreendedor é personagem central, causa primeira para o sucesso financeiro das organizações, um tipo próximo ao do herói mítico: atende a um chamado, enfrenta terríveis dificuldades e finalmente triunfa. Assim como os mitos, sua experiência é transformada em exemplo, fomentando vasta literatura sobre como ser empreendedor, como formá-lo, etc.

No campo dos debates econômicos, os interesses associados à pequena e média empresa e até mesmo ao terceiro setor, igualmente emulam a figura do empreendedor, visto como responsável pelo aumento da oferta de empregos, melhor distribuição da renda e desenvolvimento nacional. Novamente, não faltam exemplos de países e setores nos quais o empreendedor figura com destaque. Daí os programas de apoio à PME, incubadoras de empresas, entre outros.

No Brasil, a literatura voltada para os estudos de gestão, sob forte influência de Schumpeter e das várias teorias sobre liderança, também atribui ao empreendedor o papel de protagonista nos negócios (COSTA, 2010). Como veremos a seguir, os campos do empreendedorismo, da liderança e da motivação têm significativos pontos de intersecção. Em nosso artigo, no entanto, discutiremos apenas o primeiro, objetivando contextualizar e definir o empreendedorismo.

O termo empreendedor é usado em diferentes contextos, da geração de novos negócios ou empresas, aos requisitos desejáveis para a contratação de funcionários nas organizações. No Brasil, onde as taxas de crescimento econômico dos últimos 15 anos mantêm-se em torno de 2,5% ao ano (8% seria o necessário para absorver a oferta de mão-de-obra), o empreendedorismo tem sido um apelo mais forte nesse último sentido: perfil, competência ou comportamento valorizado para a carreira em organizações.

Desde as primeiras contribuições de Popper (1972), sabemos que o contexto altera significativamente a capacidade explicativa e preditiva de uma ciência, o que é particularmente válido para as ciências sociais. Assim, para organizar o entendimento sobre empreendedorismo recorreremos ao histórico do termo, condição para acompanhar os diferentes significados e acima de tudo, para melhorar as decisões relativas ao empreendedorismo.

Desenvolvido como ensaio teórico, o artigo foi estruturado em duas seções, além da introdução e das considerações finais. A primeira trata das origens do termo empreendedorismo em evolução histórica, analisando os autores na “linha do tempo”, com destaque para os diferentes contextos. Na seção seguinte o foco se concentra no empreendedorismo nas organizações, suas características e discursos atuais.

O levantamento histórico das origens do empreendedorismo e de seu significado contextualizado mostra que o uso do termo, quando não relativo a um novo negócio ou empresa, pode expressar um modismo, largamente utilizado de maneira tão ampliada que destrói a capacidade explicativa do termo. O termo *intraempreendedor* ou *empreendedor corporativo* é usado como sinônimo de indivíduo inovador, criativo e comprometido com resultados. Em nosso entendimento, essas características apontam apenas para parte do necessário ao empreendedor, faltam elementos imprescindíveis como lidar com alto grau de risco e incertezas e necessidade de autonomia e liberdade. A crítica ao uso do termo *empreendedor* para qualificar o funcionário remonta a Wright Mills, que vê o perfil típico de um empregado de uma organização comum como burocrata.

2. O empreendedor

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, origens, sistema de atividades e universo de atuação ou função social. Apesar de popularizado pela importação do inglês, empreendedorismo vem de *entrepreneur*, palavra francesa usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas. No fim do século XVIII, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos. Nessa época, Cantillon, que lhe deu o significado atual, usou o termo para se referir a pessoas que compravam matérias primas e as vendiam a terceiros, depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos (DOLABELA, 2008).

Os pesquisadores do empreendedorismo concordam em dizer que a origem desse conceito está nas obras de Cantillon, um banqueiro no século XVIII (que no século XXI seria qualificado de investidor em capital de risco). Economista, Richard Cantillon (1680-1734) é considerado o primeiro teórico a definir o empreendedor (HÉRBERT. LINK, 1989). Para Cantillon, o empreendedor é um agente que assume o risco de comprar fatores da produção por preços determinados, a fim de combiná-los em um produto que venderá por preços

incertos. O interesse de Cantillon pelos empreendedores não era um fenômeno isolado, mas associado ao ideário dos pensadores liberais da época que exigiam, entre outros, liberdade plena para que cada um pudesse tirar o melhor proveito dos frutos de seu trabalho. Cantillon vivia em Paris, mas era irlandês. No Reino Unido, nascia a revolução industrial e Cantillon buscava nichos de mercado para investimentos lucrativos. Diante desse quadro, a análise do risco era central para a decisão. Em Cantillon, se o empreendedor lucrara além do esperado, foi por que ele havia inovado: fizera algo de novo, o que explicava e legitimava o lucro (CANTILLON, 1950).

Um século mais tarde, Jean Baptiste Say estabeleceu uma diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Say (1767-1832), grande admirador da revolução industrial britânica, pode ser identificado como o “pai” do que se convencionou chamar de empreendedorismo. No período da revolução industrial Say foi outro autor a demonstrar interesse pelos empreendedores. Considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e ansiava pela expansão da revolução industrial inglesa até a França. É considerado um economista, porque naquele tempo as ciências gerenciais não existiam. Ao fazer a distinção entre empreendedores e capitalistas, associou os empreendedores à inovação. Ele próprio era um empreendedor e foi o primeiro a definir fronteiras do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo (FILION, 1998).

Porém, creditam-se a Schumpeter (1883-1950) as contribuições fundamentais para a definição de empreendedorismo, fortemente associado à inovação. O foco da obra Schumpeteriana é o desenvolvimento econômico. No cerne do desenvolvimento está a inovação e o agente da inovação é o empreendedor (SCHUMPETER, 1997). Na teoria econômica, é mais reconhecido pelas críticas à teoria do equilíbrio geral do austríaco León Walras e à percepção do papel da inovação no desenvolvimento das nações. No campo dos estudos organizacionais, suas contribuições para a definição do empreendedorismo são fontes obrigatórias para os estudos posteriores. A “Teoria do Desenvolvimento Econômico” foi a primeira obra de grande influência escrita por Schumpeter, publicada em 1911 e nela já estão presentes, ainda que de forma incompleta, as principais teses defendidas pelo autor sobre definições e pontos de vista do empreendedor e sua importância em todo o processo econômico.

A perspectiva do equilíbrio geral supõe um Estado organizado comercialmente, no qual vigoram a propriedade privada, a divisão do trabalho e a livre concorrência. A partir de tais premissas, o autor supõe produzir-se uma tendência ao equilíbrio geral entre os agentes

econômicos. Nessa situação hipotética, as mudanças assumem um papel meramente adaptativo, compatível com oscilações ocasionais, sazonais ou contínuas. Esse sistema de reprodução econômica em equilíbrio estático é denominado fluxo circular, no qual a atividade econômica se apresenta de maneira idêntica em sua essência, repetindo-se continuamente, seja no campo da produção, seja no campo do consumo (SCHUMPETER, 1997). Para Schumpeter (1997), no entanto, o desenvolvimento resulta das mudanças da vida econômica que não lhe são impostas de fora, mas que surgem de dentro, por sua própria iniciativa.

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (SCHUMPETER, 1997, p. 75).

O autor destaca que o tipo de mudança a que se refere "emerge de dentro do sistema, que desloca de tal modo o seu ponto de equilíbrio que o novo não pode ser alcançado a partir do antigo mediante passos infinitesimais" (SCHUMPETER, 1997 p. 75).

É o produtor que, normalmente, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1997). Um entre os inúmeros exemplos desse fenômeno é o incrível avanço dos modelos de telefones celulares.

Em sua análise, destaca-se a figura do empreendedor (mais tarde qualificado de como empresário schumpeteriano) como agente fundamental do processo de desenvolvimento econômico, como destaca a seguir:

Chegamos agora ao terceiro dos elementos com que a nossa análise trabalha, a saber, a "nova combinação de meios de produção" e o crédito. Embora os três elementos formem um todo, o terceiro pode ser descrito como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Chamamos "empreendimento" à realização de combinações novas; chamamos "empresários" aos indivíduos cuja função é realizá-las (SCHUMPETER, 1997, p. 83).

Schumpeter é rigoroso quanto à necessidade da inovação, de novas combinações, para definir o empreendedor, não dando importância para a fase de gestão do negócio, na qual o risco persiste:

Mas, qualquer que seja o tipo, alguém só é um empresário quando efetivamente 'levar a cabo novas combinações', e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau (SCHUMPETER 1997 p. 86).

O significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época. No fim do século XVII, empreender era “*a firme resolução de fazer qualquer coisa*”. No século XIX e início do século XX, o termo designava os grandes capitães de indústria, tais como Ford nos EUA, Peugeot na França, Cadbury na Inglaterra, Toyoda no Japão. No final do século XX, significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado ou um dono de oficina mecânica até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional (FILION, 1999).

Segundo Virtanen (1997), não existe uma teoria universal consistente sobre o empreendedorismo, mas diferentes perspectivas partindo de diversas áreas como a psicologia, sociologia, antropologia, administração e economia. Assim, é questionável o uso da expressão teoria para designar o fenômeno do empreendedorismo. Segundo Merton (1970), a palavra teoria é empregada de forma bastante diversa, incluindo quase tudo, desde as menores hipóteses de trabalho, às amplas especulações, daí o cuidado que se deve ter no uso da palavra, já que o uso inadequado freqüentemente dificulta a compreensão ao invés de esclarecê-la.

Podemos observar que o contexto da época molda a definição, incorporando novas características, sem eliminar as anteriores, o que explicaria o alargamento e abrangência atual do termo, fazendo o fenômeno ter um recorte difícil e conseqüentemente um aprofundamento e estudo muito mais complexo. A importância da constante busca por uma definição específica desse tema deve-se à necessidade de se delimitar a extensão do fenômeno do empreendedorismo, pois uma definição consistente permite uma melhor comparação e agregação de dados, assim como interpretações de resultados já obtidos.

3. O Intraempreendedor

Intraempreendedor é uma livre tradução da palavra inglesa *Intrapreneur*, e intraempreendedorismo é uma livre tradução da palavra inglesa *Intrapreneuring*. Ambas foram utilizadas pela primeira vez pelo consultor organizacional canadense Gifford Pinchot III na década de 80. Em seu livro (PINCHOT, 1989) ele mostra uma nova forma de empreender e aponta uma alternativa aos empregados com “espírito empreendedor” e que não desejam deixar suas empresas para encontrar interlocutores para sua vocação empreendedora.

O intraempreendedorismo — assim como o termo mais conhecido, empreendedorismo -- define-se como o ato de um indivíduo ou uma equipe tomarem iniciativas, motivados pelo desejo de correr riscos calculados, agindo para criar oportunidades de negócios que atendam às necessidades de crescimento e de melhoria contínua da organização (PINCHOT, 1989). Antoncic (2001) define a atitude intraempreendedora como a determinação em busca da solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa. Zahra (1995) aborda duas dimensões em sua definição do intraempreendedorismo: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica.

Para Wunderer (2001), o intraempreendedor é um empregado da empresa que inova, identifica e cria oportunidade de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Ele age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais *stakeholders*. Em Russell (1999), o intraempreendedorismo é o aperfeiçoamento das competências organizacionais e empresariais e a expansão de suas oportunidades provenientes das inovações criadas internamente.

Para Drucker (1986), o empreendedorismo não está apenas nas pequenas e novas empresas. Segundo ele, estes aspectos não são suficientes para que se determine uma empresa como sendo empreendedora. É preciso que se crie algo novo, diferente, que se mude ou transforme valores. Uma empresa, mesmo que motivada por uma oportunidade, mas que não promova uma inovação, não é considerada empreendedora para Drucker.

O traço comum entre os autores do final do século XX é lidar com o empreendedorismo como comportamento, e não como função organizacional ou papel social (como apontavam autores pioneiros). O empreendedorismo também está presente nos trabalhadores mais graduados das empresas grandes ou antigas – assunto conhecido como empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno, ou ainda, intraempreendedorismo, em nosso entendimento, precisamente para ajustar a expressão empreendedorismo ao contexto econômico das empresas da segunda metade do século XX em diante.

Para Pinchot (1989), o que diferencia o intraempreendedor do empreendedor são o grau de risco assumido e o grau de autonomia durante o processo de empreender. Quando essa atividade é desenvolvida por um empregado, ele utiliza os recursos da empresa para

empreender e está subordinado à estrutura operacional e à cultura corporativa, o que limita, em parte, o grau de autonomia para desenvolver tal atividade. Em termos de grau de risco, seu salário é fixo, e o fracasso do projeto pode acarretar, no máximo, sua demissão, não repercutindo em perdas maiores sobre o patrimônio pessoal, tal como ocorre com o empreendedor ao assumir sozinho os riscos financeiros de um projeto. O intraempreendedor precisa ter liderança sobre o projeto, ele está subordinado a vários superiores na corporação. Como Pinchot mostra na figura 1, existem diferenças fundamentais entre empreendedor e intraempreendedor. Na questão do salário do intraempreendedor, não concordamos que seja fixo e definido, sendo composto, frequentemente, por bônus, ou participações nos resultados.

Figura 1 – Diferenças entre Empreendedor e Intraempreendedor

	<i>Empreendedor</i>	<i>Intraempreendedor</i>
<i>Capital</i>	Próprio ou de terceiros	Da empresa
<i>Estrutura operacional</i>	Ele cria	Utiliza da empresa
<i>Poder de ação</i>	Maior sobre o ambiente	Subordinado à cultura organizacional
<i>Fracasso parcial</i>	Perdas de recursos financeiros	Erro e realinhamento do projeto
<i>Fracasso total</i>	Falência	Aborto do projeto e demissão
<i>Liderança</i>	Própria	Subordinado a vários líderes
<i>Equipe</i>	Monta a sua própria	Utiliza a já existente na empresa
<i>Salário</i>	Relativo, depende do resultado	Fixo e definido

FONTE: Pinchot (1989).

Wright Mills, sociólogo americano, foi um crítico ferrenho do arranjo que se firmou entre os trabalhadores do chão de fábrica e os demais (os “colarinhos brancos”). Para ele, os “colarinhos brancos” não vendem apenas seu tempo e energia, vendem também suas personalidades; entedia-se no trabalho, enerva-se no lazer e essa terrível alternância o esgota (MILLS, 1979).

Segundo Mills (1979), o sofrimento físico dos operários industriais do século XIX encontra paralelo, no nível psicológico, no desgaste dos empregados do século XX. O novo homem parece não ter raízes firmes, ou qualquer segurança que dê sentido a sua vida. Ele não tem consciência histórica, porque seu passado foi breve e sem glória; ele não viveu uma idade de ouro que pudesse recordar-se nos momentos de dificuldade. Está freneticamente apressado porque não sabe aonde vai; vive paralisado pelo medo, talvez porque não saiba o que o amedronta.

Quando explica e descreve os gerentes burocratas de uma organização, diz:

Há de fato dois tipos de gerentes cujas adaptações pessoais mais se aproximam ao tipo burocrático: O taciturno que se dão ares de grande importância, aparentemente sem muita coisa para fazer e que só agem após lenta reflexão. Reduzem os riscos das decisões pessoais, seguindo minuciosamente as regras e ficam extremamente angustiados quando devem tomar decisões não previstas por regras anteriores. Por isso estão no topo da hierarquia e esse é o fato mais importante a seu respeito. O veterano são os que dizem que começaram quando a empresa ainda era pequena e também seguem fielmente as instruções. Geralmente sentem haver uma desproporção entre suas capacidades e experiências, e como sabem que não podem competir com os outros, procuram ganhar respeito mantendo uma atitude pedante. (MILLS, 1979).

Destaca também o gerente do tipo “dinâmico”, que normalmente vem do setor de vendas ou marketing, e que representa uma ameaça ao gerente burocrático, em especial, ao veterano. Esse, às vezes com o tempo, acalma-se, tornando-se então um brilhante auxiliar, estimado e protegido pelos superiores. No entanto alguns dinâmicos não se prestam a esse papel, e deixam a organização, tornando-se o que Mills chama de novos empresários.

Na relação gerente e empreendedor explica:

O antigo empresário buscava o êxito fundando e desenvolvendo uma nova empresa. O burocrata consegue um emprego de futuro e escala uma hierarquia previamente organizada. O novo empresário sobe um caminho em ziguezague dentro e entre burocracias estabelecidas. O único meio que lhe resta para afirmar seu espírito de iniciativa é servir aos poderes existentes, na esperança de obter o seu quinhão de êxito (MILLS, 1979).

No início do século XXI, podemos perceber sinais claros da pertinência das afirmações de Mills quando observamos a precariedade e degradação das condições de trabalho e renda, tais como os arranjos baseados em cooperativas, terceirizações e simulações que evitam os encargos trabalhistas e os respectivos direitos dos trabalhadores.

4. Conclusão

O exame da literatura nos permitiu levantar questões relativas ao uso da expressão empreendedorismo. Por que parte dos autores de gestão organizacional se apropriam do termo empreendedorismo? O que se espera de um funcionário quando se diz que dentre as competências exigidas de seus líderes está a de “ser empreendedor”? Será talvez, ser inovador ou ter foco no resultado? E quanto à autonomia característica do empreendedor, a organização está disposta a “outorgá-la” ao assalariado? Haverá, por parte da organização, tolerância ao fracasso e ao prejuízo financeiro (frequentes nos empreendimentos inovadores)?

Em nosso entendimento, o alargamento da definição de empreendedorismo, em grande parte incentivado pela mídia e seus agentes, pode ser comparada ao que vem acontecendo à definição de marketing: são tantas e tão diversas a ponto de borrar o entendimento do objeto

de análise. Outro motivo para a demasiada amplitude do termo empreendedorismo é a tentativa de cunhar como científicos – e seu elevado status – idéias e serviços de "gurus" ocasionais e de vendedores de livros e consultoria.

Os pioneiros atribuíam ao empreendedor o significado de função social, enquanto que os autores do final do século XXI usam a expressão para caracterizar comportamentos e atitudes nas grandes empresas. Mills, no entanto, já apresentava as contradições entre, de um lado, o empreendedor de seu negócio e de outro, o indivíduo cuja sobrevivência depende de escalar hierarquia previamente organizada, tendo como possibilidades comportamentais ser mais taciturno ou mais enérgico. A crítica ácida de Mills denuncia o uso do termo empreendedor para qualificar o “executivo” como uma impostura.

Se utilizarmos a expressão empreendedor para estudar o fenômeno do empresário que assume riscos e/ou comanda a inovação, e secundariamente, apresenta estas ou aquelas características comportamentais, somos levados a estudar o entorno econômico e institucional que propicia ou pune o novo negócio. Essa é a tradição teórica legada por Schumpeter e Mills. Se utilizarmos a expressão para qualificar condutas de funcionários em grandes empresas, primeiro, esbarramos na contradição entre os inevitáveis controles e estruturas organizacionais, e a liberdade do empreendedor em procurar novos negócios e assumir riscos; segundo, se o fenômeno é comportamental, os estudos sobre liderança e motivação, entre outros, são campos mais sólidos para identificar perfis e treinar pessoas; terceiro, se o fenômeno em tela é o agente da inovação, mais uma vez, somos levados ao estudo do entorno sócio-econômico-institucional e da produção do conhecimento. A inovação, por sua vez, é um tema associado ao empreendedorismo schumpeteriano, mas não se reduz a ele, e tal discussão foge ao objetivo do artigo.

Afinal, qual o resultado prático, para organizações e empregados, das idéias e definições sobre empreendedorismo corporativo (intra-empreendedorismo)? Como conciliar obediência aos processos, aos superiores e aos acionistas com assunção de risco e autonomia? Esses paradoxos nos levaram à reflexão e questionamento do uso da expressão para além de seus significados originais.

5. Referências bibliográficas

ANTONCIC, B. Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, s/1, 2001. 9(2). 221-235. Jun 2001.

- CANTILLON, R. Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general. México: Fondo de Cultura Economica, [1755] 1950.
- COSTA, A.M. CARVALHO, J.L.F. BARROS, D.F. As Idéias e o seu Lugar: Empreendedores e Empreendedorismos em uma Perspectiva Histórica. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais, Anais. Brasília: Anpad, 2010.
- DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DRUCKER, P. F.. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, L.J. The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning. Ph. D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064). (Volume 1: 695 p. Volume 2: 665 p.), 1988.
- _____. From entrepreneurship to entreprenology. HEC, The University of Montreal Business School, 1998.
- _____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos Negócios. RAUSP. Volume: 34 – Número 2 – abril/junho, 1999.
- _____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. RAE Light, v. 7, n. 3, pp. 2-7, 2000.
- HÉRBERT, R. F.; LINK, A. N. In search of the meaning of entrepreneurship. Small Business Economics, v. 1, n. 1, p. 39-49, 1989.
- _____. The entrepreneur as innovator. Journal of Technology Transfer, v. 31, n. 5, p. 589-597, 2006.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. In BROWN; FISK. (Orgs.). Marketing Theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p.89-99, 1973.
- MERTON, Robert. Sociologia: Teoria e Estrutura. São Paulo. Ed. Mestre Jou. p. 51, 1970.
- MILLS, C. W. A Nova Classe Média, São Paulo: Zahar Editores, 1979.
- PINCHOT, G.. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- POPPER, K. A. A lógica da pesquisa científica. São Paulo: Edusp, 1972.
- RUSSELL, R. D.. Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. Entrepreneurship theory and practice, Spring, 65-84, 1999.
- The Theory of Economic Development, London: Oxford University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J.A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

VIRTANEN, M. The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship Helsinki School of Economics and Business Administration - Small Business Center, Finland, 1997.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, nº 5, 193-211, Aug, 2001.

ZAHRA, S. & COVIN, J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58, 1995.