

ENTREPRENEURSHIP E INTRAPRENEURSHIP: Uma Trajetória Literária de 1979 a 1988



"Colombo, um verdadeiro empreendedor, iniciou o desenvolvimento da América com o suporte da rainha Isabella, uma investidora em capital de risco."
John Burch ⁽⁴³⁾

• EDUARDO BORBA DE ARAÚJO

Professor Assistente do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e Sócio Gerente da Visioning - Visão estratégica & Intrapreneuring S/C Ltda.

N uma definição mais liberal, até Lenin poderia ser qualificado como um empreendedor uma vez que ele assumiu um risco considerável, demonstrou um alto grau de independência, e introduziu idéias inovadoras na sociedade russa ⁽⁹⁷⁾. No entanto, se nos ativermos ao significado mais estrito do termo, Lenin poderia no máximo ser descrito como um "empreendedor político", ou melhor ainda como um "inovador social", mas não como um empreendedor na verdadeira acepção da palavra.

O empreendedor sem dúvida é alguém que assume riscos e inova, mas tendo em mente um objetivo empresarial preciso — o de iniciar e

manter um negócio independente ⁽³¹⁾ — sendo o *entrepreneurship* o processo de criação e desenvolvimento de negócios autônomos, baseados na inovação sistemática ⁽⁶⁷⁾. Para uma análise mais aprofundada destes conceitos ver Burch ⁽⁴³⁾ e Long ⁽⁹⁷⁾. O artigo de Kets de Vries ⁽⁷²⁾ também se reveste de um interesse particular pela sua abordagem crítica deste tema. Outras contribuições significativas podem ser extraídas das referências n^{os} 12, 31, 76 e 100.

Ainda dentro deste tema, se o empreendedor é o indivíduo que estabelece um negócio independente, nos estágios iniciais de evolução deste negócio será que haveria uma real diferença entre o conceito de empreendedor e o de proprietário de uma pequena empresa? Gartner ⁽¹⁰⁾ sustenta que não, secundado por Brockhaus & Horwitz ⁽⁶⁵⁾. Numa réplica ao artigo de Gartner, Carland *et alii* ⁽⁴⁾ afirmam que esta diferença existe, adotando assim o mesmo ponto de vista de Drucker ⁽⁶⁷⁾ e de vários outros autores (ver refs. n^{os} 3, 31, 84, 91, 92 e 97).

Reforçando esta última concepção, Sexton ⁽⁴⁰⁾ e Vesper ⁽⁸³⁾ estabelecem uma clara diferenciação

entre os cursos de *entrepreneurship* e aqueles voltados para a criação e gestão de pequenas empresas.

Empreendedores e empreendimentos existem desde os primórdios da nossa história. A primeira definição formal da área surgiu por volta de 1730, a partir do trabalho de Cantillon (ver Long ⁽⁹⁷⁾). Outros grandes nomes do passado, como os economistas J.B.Say (início do século XIX) e Schumpeter (início do século XX), também tiveram um papel preponderante no desenvolvimento teórico deste campo, preocupando-se com o impacto do *entrepreneurship* no desenvolvimento econômico e social (ver Drucker ⁽⁶⁷⁾). No entanto, como constatou Naisbitt ⁽¹⁰³⁾, é na época de transição entre economias que as empresas brotam. Tivemos um surto de *entrepreneurship* quando da ocorrência da revolução industrial. Um outro surto vem ocorrendo a partir dos anos 70, impulsionado pela transição para uma sociedade de informação, segundo Naisbitt ⁽¹⁰³⁾, ou pela terceira onda de Toffler ⁽¹¹⁵⁾. Drucker ⁽⁶⁷⁾ caracterizou muito bem esta transformação de uma economia gerencial para empreendedora, retratando com maestria a crescente atomização da sociedade americana nas duas últimas décadas. Outras facetas desta explosão empreendedora podem ser vistas nas obras de Gumpert ⁽¹⁰¹⁾ (do ponto de vista literário) e Vesper ⁽⁸³⁾ (do ponto de vista acadêmico).

Seguindo os passos dos precursores da área, muitos autores vêm se preocupando em demonstrar a importância desta nova vaga empreendedora para a revitalização da economia, ressaltando sua influência principalmente quanto aos aspectos de geração de empregos e de inovação (ver refs. n.ºs. 12, 13, 19, 26, 41 e 76).

A percepção da importância do *entrepreneurship* para o desenvolvimento econômico e social tem provocado, por sua vez, o surgimento de um grande número de pesquisas sobre o assunto. Algumas destas pesquisas, de cunho mais geral, procuram apresentar o estado da arte na matéria e sugerir novos rumos a serem seguidos, como é o caso dos excepcionais artigos de Ireland & Van Auken ⁽²⁶⁾ e Sexton ⁽⁴⁰⁾, e de uma série de outros textos de grande valor (ver refs. n.ºs. 2, 4, 10, 68 e 101).

Já a maioria dos trabalhos publicados na área visa determinar, no âmbito da empresa, quais são as diversas forças ou fatores que interagem no processo de criação e desenvolvimento de negócios independentes, procurando desta forma contribuir para que este processo seja mais eficaz, o que traria como consequência o desen-

volvimento de empresas mais "saudáveis" e uma diminuição da elevada "taxa de mortalidade infantil" que caracteriza este universo de novos empreendimentos (ver refs. n.ºs. 13, 26 e 76). Poderíamos agrupar estes trabalhos nas seguintes categorias:

- trabalhos que enfocam uma ampla gama de fatores que influenciam o processo de criação e desenvolvimento de empresas. É o caso, por exemplo, do artigo de Keats & Bracker ⁽¹²⁾, o qual procura explicar este processo através de um modelo causal, ou da matéria publicada por Lumpkin & Ireland ⁽¹³⁾, onde os autores defendem a utilização de fatores críticos de sucesso para a seleção de candidatos para as "incubadeiras de novos negócios". Elementos adicionais sobre este assunto podem ser encontrados nas refs. n.ºs. 4 e 10 (sob uma ótica genérica) e na ref. n.º 113 (sob uma ótica de seleção de projetos).

- trabalhos que procuram detectar traços distintivos na personalidade do empreendedor. Cooper ⁽¹⁰⁰⁾, por exemplo, busca avaliar certas características psicológicas do empreendedor e o seu impacto no desempenho da empresa. Dentre as demais obras que versam mais especificamente sobre a matéria poderíamos destacar as refs. n.ºs. 4, 31, 43, 51 e 84;

- trabalhos que se preocupam com a influência das dimensões sociais no processo de *entrepreneurship*. Uma obra de fôlego neste campo é a de Cooper & Dunkelberg ⁽²²⁾.

Outras referências interessantes que podem ser mencionadas são as de n.ºs. 9, 46 e 107;

- trabalhos que abordam os fatores estratégicos que impulsionam o desenvolvimento de novos negócios. Robinson & Pearce ⁽⁸⁹⁾, por exemplo, procuram verificar a relação entre o planejamento estratégico e o sucesso dos novos empreendimentos, enquanto Dandridge ⁽¹¹⁷⁾ caracteriza a especificidade destes aspectos para as pequenas empresas, e Roberts ⁽⁹⁸⁾ destaca a importância da elaboração de um plano de negócio para empresas de base tecnológica. Contribuindo de forma relevante para este assunto aparecem também as refs. n.ºs. 42, 53 e 63;

- trabalhos voltados para os aspectos organizacionais de estímulo ao *entrepreneurship*. Com relação a este tema merecem ser lembrados o artigo de Miller & Toulouse ⁽⁵³⁾, vinculando a estratégia e a estrutura ao desempenho de pequenas organizações, e do de Churchill & Lewis ⁽⁹⁵⁾, associando características organizacionais aos estágios de evolução da pequena empresa, que podem ser complementados pelas refs. n.ºs. 117 e 47 respectivamente;

- trabalhos que tratam das características operacionais do processo de *entrepreneurship*. Ibrahim & Goodwin⁽⁵¹⁾ ressaltam a importância das habilidades gerenciais nas áreas de contabilidade, finanças e marketing. Outras contribuições quanto a este tema podem ser encontradas nas refs. n.ºs. 42 e 63.

Outro conjunto de pesquisas aborda a questão do *entrepreneurship* também a nível micro, mas indo além das fronteiras da empresa, em busca dos vínculos que a mesma mantém com outros atores do processo.

Tais estudos podem ter uma aplicação mais genérica, enfocando a relação da organização com órgãos do governo (geralmente visando o tratamento de questões jurídicas e legais ou o acesso a linhas de financiamento), com empresas de assessoria e entidades de ensino e/ou pesquisa, com agentes financiadores privados, entre outros^(*). Um destaque especial deve ser dado à vinculação da empresa com as sociedades de capital de risco, e neste mister o artigo de Hoffman e Blakey⁽²⁵⁾ é bastante interessante, sendo bem complementado pela matéria de Davis & Stetson⁽⁶⁶⁾. Uma visão mais abrangente deste tópico pode ser encontrada nas obras de Gladstone⁽¹¹⁾ e Silver⁽⁸⁰⁾, ou no livro de Santos⁽³⁸⁾, este último voltado para a realidade brasileira e para empresas de base tecnológica.

Outras pesquisas tratam de vínculos com atores mais específicos, que interagem com tipos particulares de empresas. É o caso dos trabalhos que descrevem o papel dos parques tecnológicos na criação de empresas de alta tecnologia (ver a este respeito Santos⁽⁷⁹⁾ e Tatsuno⁽⁶⁰⁾), ou das incubadeiras, que visam agregar várias microempresas, geralmente de base tecnológica, num único espaço físico e lhes prestar assistência até que possam caminhar por si mesmas (ver a este respeito Lumpkin & Ireland⁽¹³⁾ e Santos⁽⁷⁹⁾).

A partir das descobertas realizadas sobre o processo de *entrepreneurship*, tanto no âmbito da empresa como com relação à natureza das principais interações que ela mantém com atores externos, surgiram outras publicações, voltadas para o orientação dos criadores de empresas.

É o caso dos livros de base sobre *entrepreneurship*, dentre os quais poderíamos ressaltar o de Vesper⁽¹¹⁶⁾ por ser um dos marcos fundamentais deste campo, o de Drucker⁽⁶⁷⁾ pela sua abordagem ampla e profunda, e o de Sand-

berg⁽⁵⁶⁾, pela sua contribuição na junção das áreas de estratégia competitiva e *entrepreneurship*. Ainda no que diz respeito a publicações estrangeiras, merecem ser indicadas as refs. n.ºs. 18, 33, 45, 69, 70 e 93. A experiência brasileira também tem proporcionado obras de vulto, como a de Degen & Mello⁽⁶⁾, voltada para novos negócios de caráter geral, ou a de Freire Luis & Corrêa⁽⁴⁹⁾, enfocando a criação de empresas de tecnologia avançada.

Buscando também fornecer uma visão abrangente do processo, mas sob uma ótica mais instrumental, várias publicações vêm procurando detalhar como deve ser desenvolvido um bom plano de negócio. (Com relação a este assunto ver as refs. n.ºs. 21, 74, 78 e 87.)

Em termos ainda de uma orientação a nível micro do campo de *entrepreneurship*, um último grande tema merece nossa atenção: é a questão da educação em *entrepreneurship*. As obras que reúnem a maior concentração de pesquisas sobre este assunto são as de Sexton & Van Auken⁽¹¹¹⁾, e de Kao & Stevenson⁽⁷¹⁾. Outros trabalhos de fôlego são os de Vesper⁽⁸²⁾, onde são listadas todas as escolas que oferecem cursos de *entrepreneurship* nos Estados Unidos e Canadá, com a apresentação dos respectivos programas adotados pelas mesmas, e de Sexton & Van Auken⁽¹⁰⁶⁾, que fornece subsídios para um ensino mais calcado na prática.

Matérias também de grande relevo são as que tratam de novos métodos de ensino do *entrepreneurship*, dentre as quais se sobressai a de Ronstadt⁽³⁷⁾, pelo seu tratamento revolucionário e exaustivo do tema, a qual é devidamente enriquecida pelas contribuições de Sexton⁽¹⁶⁾, Birley⁽⁶²⁾ e Sexton & Bowman⁽⁹⁰⁾.

O conhecimento acumulado, tanto sobre a dinâmica do processo de criação e desenvolvimento de negócios independentes, como sobre os vários elementos envolvidos neste processo, acaba por proporcionar uma base sólida para a construção de uma política de criação de empresas, a qual vai enfocar todos os aspectos abordados anteriormente, mas sob uma ótica macroambiental, visando gerar instrumentos que estimulem a prática do *entrepreneurship*. Uma perspectiva internacional sobre este assunto, retratando mais a realidade de países desenvolvidos, é dada por Santos⁽⁷⁹⁾ (num âmbito mais geral) e por Eisenhardt & Forbes⁽⁸⁵⁾ (com ênfase no "entrepreneurship técnico"). Já a realidade dos países em desenvolvimento, com suas barreiras à entrada, de sobrevivência e de saída relativas ao ato de empreender, é brilhantemente exposta por El-Namaki⁽⁸⁾, sendo complementada pelo

(*) Os clubes de criadores de empresas e as bolsas de tecnologia são outros exemplos interessantes dos tipos de vinculações abertos a qualquer tipo de empresa (ver Santos⁽⁷⁹⁾).

relato de Reeder ⁽⁸⁸⁾ sobre o *entrepreneurship* na China Comunista.

Um derradeiro tópico deve ser lembrado para encerrar este nosso percurso pela área de *entrepreneurship*. É a questão das grandes tendências ou características macroambientais que se situam na origem do "surto de *entrepreneurship*" do qual falamos anteriormente e que, uma vez identificadas, podem ser insufladas por uma política adequada de criação de empresas. Ronstadt ⁽³⁷⁾ aborda este tema com bastante propriedade, numa linha semelhante à de Drucker ⁽⁶⁷⁾; já Kaplan ⁽²⁸⁾ vem acrescentar um tempero político, dando um arremate interessante ao assunto.

Tendo cumprido nossa trajetória pela área de *entrepreneurship*, não poderíamos deixar de estendê-la um pouco para penetrarmos no terreno fértil e extremamente estimulante do *intrapreneurship* — que também pode ser considerado como um processo de criação e desenvolvimento de negócios, mas não independentes, e sim vinculados às médias e grandes organizações.

Um ponto importante a ser considerado é a diferença entre o processo tradicional de expansão/diversificação e o conceito de *intrapreneurship*. Enquanto o primeiro se dá de forma mecânica e não participativa, o segundo também promove alternativas de expansão e diversificação, mas através de uma dinâmica coletiva que envolve os diversos escalões da empresa, dinâmica esta resultante da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura empreendedora efetivamente impregnada no dia a dia da organização. É esta fusão entre visão e espírito empreendedor que vai promover um clima organizacional propício à criatividade e à inovação.

A mola propulsora deste processo é o *intraempreendedor* e seu estilo de trabalho em rede com outros *intraempreendedores* disseminados pelas várias áreas e níveis da empresa, gerando assim, segundo Fry ⁽²³⁾ uma "super pessoa" com mais talento e tempo disponível. Para um maior aprofundamento sobre o conceito de *intraempreendedor* ver o artigo de Pinchot ⁽³⁴⁾, que foi quem cunhou o termo em 1985, em sua obra pioneira intitulada "Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a corporação para se tornar um empreendedor" ⁽⁷⁷⁾. Outra matéria que merece ser apreciada é a de Kolchin & Hyôlak ⁽²⁹⁾, que amplia esta noção para além dos limites da inovação restrita a produtos.

Mas não seria o *intraempreendedor* igual ao *empreendedor*, só que mergulhado na estrutura de uma média ou grande organização? Aparen-

temente não, já que a maioria dos autores assinala diferenças marcantes entre ambos, sendo o artigo de Hill ⁽²⁴⁾ excepcional neste sentido, pois reproduz sua vivência intensa em ambos os papéis. Outros textos interessantes sobre este assunto são os de Fry ⁽²³⁾ e Luchsinger & Bagby ⁽³¹⁾.

As noções de *intraempreendedor* e *intrapreneurship* são bastante recentes mas, de acordo com McGinnis & Verney ⁽³²⁾, suas raízes remontam aos anos 60, quando foi desenvolvida boa parte das obras sobre "administração da inovação" e "administração da mudança". Outro manancial que veio reforçar a corrente do *intrapreneurship* foi, segundo Sauser ⁽³⁹⁾, o dos *best sellers* organizacionais do início da década de 80 — "Teoria Z" ⁽¹¹⁰⁾, "Em busca da excelência administrativa" ⁽¹⁰⁴⁾, "Criando a excelência" ⁽⁸⁶⁾, entre outros — repletos de sugestões para aumentar o nível de inovação e criatividade das empresas. Reich ⁽³⁶⁾ também situa estes textos relativos a uma administração participativa na origem da corrente por ele denominada de "*entrepreneurship* coletivo", mas considera-os, na sua maioria, superficiais, distantes da essência do que ele entende ser um novo paradigma da administração.

Para ele, o âmago deste novo paradigma foi vislumbrado por Kidder ⁽¹⁰⁸⁾, ao relatar como um time de inventores construiu um computador através da soma dos seus esforços. Outras pinceladas na direção correta foram dadas pelas matérias que tratavam do "*entrepreneurship* na corporação". Mas a verdadeira emergência de um conceito integrado de *intrapreneurship* ocorreu no ano de 1985, com a publicação das obras pioneiras de Pinchot ⁽⁷⁷⁾ e de Naisbitt & Aburdene ⁽⁷⁵⁾, esta última enfocando o tema sob o ângulo similar da "reinvenção da organização".

Intrapreneurship, *entrepreneurship* coletivo, *entrepreneurship* corporativo, reinvenção da organização, o fato é que estamos vivenciando uma fase de ruptura com os conceitos usuais da administração, sendo que esta transição para uma organização reinventada se faz cada vez mais necessária em face das megatendências ⁽¹⁰³⁾⁽¹¹⁵⁾ que estão transformando a sociedade, e da concorrência internacional cada vez mais acirrada.

A vaga *empreendedora* que vem atravessando a economia americana precisaria inclusive ser mais *intraempreendedora* na concepção de Castro ⁽⁵⁾, Kaplan ⁽²⁸⁾, Levitt ⁽³⁰⁾ e Reich ⁽³⁶⁾, pois, segundo estes autores, é num melhor balanceamento entre o *intra* e o *entrepreneurship* que

repousa a revitalização das economias modernas. O enorme interesse demonstrado pelos cursos de *intrapreneurship* ⁽⁸³⁾ parece confirmar esta hipótese.

Impulsionada pela sua grande aceitação no mundo empresarial, a noção de *intrapreneurship* vem sendo objeto de muitas pesquisas, a maioria delas voltadas para a análise dos fatores que estimulam a sua efetiva aplicação no seio das médias e grandes organizações. Estes trabalhos poderiam ser agrupados nas seguintes categorias:

- trabalhos que enfocam diversos tipos de fatores de estímulo ao *intrapreneurship*. É o caso, por exemplo, do artigo de McGinnis & Verney ⁽³²⁾, que vincula uma série de qualidades individuais, de fatores organizacionais e de aspectos estratégicos à geração de uma cultura criativa e empreendedora. Os textos de Stevenson & Jarrillo-Mossi ⁽⁵⁸⁾, Stevenson & Gumpert ⁽⁸¹⁾ e MacMillan & George ⁽⁷³⁾ também adotam uma visão bem abrangente da área, merecendo ser citadas ainda as refs. n.ºs. 15 e 39;

- trabalhos que colocam em relevo as características pessoais do intra-empendedor. Ao contrário do que ocorre no campo do *entrepreneurship*, as matérias que versam sobre este tópico ainda são bastante escassas. Além da obra de McGinnis & Verney ⁽³²⁾, já mencionada acima, poderíamos assinalar a contribuição de Agor ⁽¹⁾, que sustenta que a intuição é um talento essencial ao intra-empendedor;

- trabalhos que destacam o papel da estratégia e do planejamento no processo de *intrapreneurship*. Também não são muito abundantes, mas são bem representados pelos artigos de Kanter *et alii* ⁽²⁷⁾ e Reich ⁽³⁶⁾, que mostram a importância dos conceitos de sinergia e de uma visão que conduza à reinvenção das fronteiras da organização. Um outro aspecto tratado com propriedade por Kamm ⁽⁵²⁾, Foster & Pryor ⁽⁴⁸⁾ e Tushman & Nadler ⁽⁶¹⁾, e que representa quase que um retorno às origens, é o da necessidade de se fazer um planejamento criterioso da inovação. Elementos estratégicos adicionais de interesse podem ser encontrados nas refs. n.ºs. 59, 114 e 118;

- trabalhos que abordam os fatores organizacionais de estímulo ao *intrapreneurship*. São sem dúvida nenhuma os mais numerosos, já que o foco principal desta área é eminentemente organizacional. As matérias calcadas na experiência prática das grandes corporações — tais como as de Fry ⁽²³⁾ e a 3M, Kanter *et alii* ⁽²⁷⁾ e os casos da Teleflex, Raytheon e Kodak, Chandler ⁽⁴⁴⁾ e a Kodak novamente, e o depoimento

de Sykes ⁽⁵⁹⁾ sobre os problemas enfrentados pela Exxon — são muito ilustrativas e se revestem de grande importância. Outros textos adotam uma postura mais filosófica, sugerindo que o *intrapreneurship* requer a adoção de um novo estado mental — é o caso dos artigos de Chisholm ⁽²⁰⁾ e de Reich ⁽³⁶⁾, situados em posições um tanto contraditórias, e também o do texto de Stumpe ⁽¹⁰⁵⁾, ambientado mais na área de P&D. Todas estas obras enfocam a questão no âmbito de uma empresa privada, sendo complementadas pelas refs. n.ºs. 50, 61, 63, 102, 109, 112, 114 e 118. Os artigos de Reynolds ⁽¹⁴⁾ e de Ramamurti ⁽⁵⁵⁾, no entanto, apresentam contribuições peculiares ao destacarem a viabilidade do *intrapreneurship* em empresas públicas.

Nem todos os autores acreditam, entretanto, que nós já chegamos à era do *intrapreneurship*. É o caso de Duncan ⁽⁷⁾, que estima que, para tanto, nós teríamos que proceder a uma reinvenção da corporação ainda fora de nosso alcance. Morse ⁽⁵⁴⁾ também confessa sua desilusão quanto à capacidade intra-empendedoras das empresas.

O tema capital de risco surge igualmente na literatura sobre *intrapreneurship*, como uma alternativa de "diversificação empreendedora". Enquanto Roberts ⁽¹¹⁴⁾ e Block ⁽⁹⁹⁾ se posicionam favoravelmente ao estabelecimento de unidades corporativas de capital de risco, Hardyman *et alii* ⁽⁹⁶⁾ consideram não ser esta uma boa opção para a diversificação dos negócios da empresa. Um panorama mais abrangente sobre o tema pode ser obtido nos chamados livros de base sobre *intrapreneurship*, dentre os quais se sobressaem as obras de Pinchot ⁽⁷⁷⁾ e Kidder ⁽¹⁰⁸⁾ anteriormente citadas, podendo também ser lembradas as refs. n.ºs. 17, 57 e 64.

Finalizando este passeio literário, poderíamos ancorar esta noção de *intrapreneurship* num conceito ainda mais amplo: o da administração estratégica. O artigo de Porter ⁽³⁵⁾ é bastante ilustrativo neste sentido, mas é em Burgelman ⁽⁹⁴⁾ que nós vamos encontrar o fecho maior desta estória, quando ele estabelece que a "visão estratégica" — estruturada nos campos da estratégia competitiva e da estratégia corporativa (*) — e o *intrapreneuring* que representa a dinâmica de desenvolvimento do *intrapreneurship*, são as principais bases de sustentação do vasto domínio da administração estratégica.

(*) A área da estratégia competitiva foi objeto de uma outra pesquisa bibliográfica realizada por nós, e publicada no n.º de Jan./Mar. 1988 desta revista. O campo da estratégia corporativa deverá também passar por um trabalho semelhante dentro em breve.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

• HERALDO VASCONCELLOS

Chefe do Serviço de Documentação da
Biblioteca Karl A. Boedecker, da EAESP/FGV.

■ Observações:

1. A pesquisa foi realizada no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV, sendo que as referências bibliográficas foram organizadas em ordem alfabética, dentro de cada ano de publicação (os anos aparecem em ordem cronológica decrescente, abrangendo o período de 1979 a 1988).

2. As referências precedidas de um asterisco (*) não estão disponíveis no acervo da Biblioteca; as precedidas por dois asteriscos (**) estão sendo adquiridas pela Biblioteca.

001. AGOR, Weston H. Nurturing executive intrapreneurship with a brain-skill management program. *Business Horizons*, 31(3): 12-5, May/June 1988.

002. BROCKHAUS, Robert H. Entrepreneurial research: are we playing the correct game? *American Journal of Small Business*, 12(3): 55-61, Winter 1988.

003. *CARLAND, J.W. et alii. Distinctions between entrepreneurial and small business ventures: an empirical investigation. *International Journal of Management*, 5(1): 98-103, 1988.

004. _____. "Who is an entrepreneur?" Is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4): 33-9, Spring 1988.

005. CASTRO, Janice. Big vs. Small. *Time*, (131): 44-6, Sept. 5, 1988.

006. DEGEN, Ronald J. & MELLO, Álvaro A.A. *Como empreender seu negócio*. São Paulo, McGraw-Hill, 1988. (No Prelo)

007. DUNCAN, W. Jack et alii. Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3): 16-21, May/June 1988.

008. EL-NAMAKI, M.S.S. Encouraging entrepreneurs in developing countries. *Long Range Planning*, 21(4): 98-106, Aug. 1988

009. FERRO, José Roberto & TORKOMIAN, Ana Lúcia V. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. *Revista de Administração de Empresas*, 28(2): 43-50, Abr./Jun. 1988.

010. GARTNER, William B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4): 11-32, Spring 1988.

011. **GLADSTONE, D. *Venture capital handbook*. New York, Prentice-Hall, 1988.

012. KEATS, Barbara W. & BRACKER, Jeffrey S. Toward a Theory of small firm performance: a conceptual model. *American Journal of Small Business*, 12(4): 41-58, Spring 1988.

013. LUMPKIN, James R. & IRELAND, R. Duane. Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, 12(4): 59-81, Spring 1988.

014. REYNOLDS, Larry. Entrepreneurial management in the public sector. *Management Review*, 77(5): 34-7, May 1988.

015. RULE, Erik G. & IRWIN, Donald W. Fostering intrapreneurship: the new competitive edge. *The Journal of Business Strategy*, 9(3): 44-7, May/June 1988.

016. SEXTON, Donald L. & BOWMAN-UPTON, Nancy. Validation of an innovative teaching approach for entrepreneurship courses. *American Journal of Small Business*, 12(3): 11-21, Winter 1988.

017. **WHITE, J.S. *Intrapreneuring: the secrets of corporate success in Canada*. Penguin, 1988.

018. *BAUMBECK, C.M. & MANCUSO, J. *Entrepreneurship and venture management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987.

019. *BIRLEY, S. New Ventures and employment growth. *Journal of Business Venturing*, 2(2): 155-66, 1987.

020. CHISHOLM, Thomas A. Intrapreneurship and bureaucracy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3): 36-40, Summer 1987.

021. **COHEN, Willian A. *Developing a Winning marketing plan*. New York, John Willy, 1987.

022. COOPER, Arnold C. & DUNKELBERG, William C. Entrepreneurial research: old questions, new answers and methodological issues. *American Journal of Small Business*, 11(3): 11-23, Winter 1987.
023. FRY, Art. The post-it note: an intrapreneurial success. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3): 4-9, Summer 1987.
024. HILL, Ira D. An intrapreneur-turned-entrepreneur compares both worlds. *Research Management*, 30(3): 33-7, May/June 1987.
025. HOFFMAN, Harold M. & BLAKEY, James. You can negotiate with venture capitalists. *Harvard Business Review*, 65(2): 16-24, Mar./Apr. 1987.
026. IRELAND, R. Duane & VAN AUKEN Philip M. Entrepreneurship and small business research: an historical typology and directions for future research. *American Journal of Small Business*, 11(4): 9-20, Spring 1987.
027. KANTER, Rosabeth M. et alii. Driving corporate entrepreneurship. *Management Review*, 75(4): 14-6, Apr. 1987.
028. KAPLAN, Roger. Entrepreneurship reconsidered: the anti-management bias. *Harvard Business Review*, 65(3): 84-9, May/June 1987.
029. KOLCHIN, Michael G. & HYCLAK, Thomas J. The case of the traditional intrapreneur. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3): 14-8, Summer 1987.
030. LEVITT, Theodore. The LSD of the 1980s. *Harvard Business Review*, 65(3): 4, May/June 1987.
031. LUCHSINGER, Vince & BAGBY, D. Ray. Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3): 10-3, Summer 1987.
032. MCGINNIS, Michael A. & VERNEY, Thomas P. Innovation management and intrapreneurship. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3): 19-23, Summer 1987.
033. **MERRIL, R. *New venture handbook*. New York, American Management Association, 1987.
034. PINCHOT III, Gifford. Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 30(2): 14-9, Mar./Apr. 1987.
035. PORTER, Michael E. The state of strategic thinking. *The Economist*, (302): 21-8, May 23, 1987.
036. REICH, Robert B. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*, 65(3): 77-83, May/June 1987.
037. RONSTADT, Robert. The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 11(4): 37-53, Spring 1987.
038. SANTOS, Silvio A. *Criação de empresas de alta tecnologia: capital de risco e os bancos de investimento*. São Paulo, Pioneira, 1987. 191p.
039. SAUSER JR., William I. Intrapreneurial success: lessons from entrepreneurial failures. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3): 32-5, Summer 1987.
040. SEXTON, D. A. Advancing small business research: utilizing research from other areas. *American Journal of Small Business*, 11(3): 25-30, Winter 1987.
041. BIRLEY, S. The role of new firms: births, deaths, and job generation. *Strategic Management Journal*, 7(4): 361-76, July/Aug. 1986.
042. BRACKER, J.S. & PEARSON, J.N. Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6): 503-22, Nov./Dec. 1986.
043. BURCH, John G. Profiling the entrepreneur. *Business Horizons*, 29(5): 13-6, Sept./Oct. 1986.
044. CHANDLER, Colby H. Eastman Kodak opens windows of opportunity. *The Journal of Business Strategy*, 7(1): 5-8, Summer 1986.
045. **COOK, James. *Start-up entrepreneur: how you can succeed at building your own company or enterprise starting from scratch*. New York, Dutton, 1986. 320p.
046. COOPER, A.C. & DUNKELBERG, W.C. Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1): 53-68, Jan./Feb. 1986.

047. EHRLICH, E. America expects too much from its entrepreneurial heroes. *Business Week*, : 31, July 28, 1986.
048. FOSTER, William K. & PRYOR, Austin K. The strategic management of innovation. *The Journal of Business Strategy*, 7(1): 38-42, Summer 1986.
049. *FREIRE LUIS, M. Fernanda & CORRÊA, Elizabeth Saad. *Empresa de tecnologia avançada: um manual para novos empresários*. São Paulo, Promocet, 1986.
050. GUINIVEN, John. Ventures: pitfalls and pay-offs. *Management Today*: 48-51, Aug. 1986.
051. IBRAHIM, A.B. & GOODWIN, J.R. Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2): 41-50, Fall 1986.
052. KAMM, Judith B. The portfolio approach to divisional innovation strategy. *The Journal of Business Strategy*, 7(1): 25-36, Summer 1986.
053. MILLER, Danny & TOULOUSE, Jean-Marie. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 10(3): 47-62, Winter 1986.
054. MORSE, C. Wesley. The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19 (6): 92-5, Dec. 1986.
055. RAMAMURTI, Ravi. Public entrepreneurs: who they are and how they operate. *California Management Review*, 28(3): 142-58, Spring 1986.
056. **SANDBERG, William R. *New venture performance: the role of strategy and industry structure*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1986.
057. **SECRETAN, Lance H. *Managerial moxie: strategy for the corporate trenches*. New York, Holt Rinehart & Winston, 1986, 286p.
058. STEVENSON, Howard H. & JARRILO-MOSSI, José Carlos. Preserving entrepreneurship as companies grow. *The Journal of Business Strategy*, 7(1): 10-23, Summer 1986.
059. SYKES, Hollister B. Lessons from a new ventures program. *Harvard Business Review*, 64(3): 69-74, May/June 1986.
060. **TATSUNO, S. *Technopolis strategy*. New York, Prentice-Hall, 1986. 298p.
061. TUSHMAN, Michael & NADLER, David. Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3): 74-92, Spring 1986.
062. *BIRLEY, S. Encouraging entrepreneurship: Britain's New Enterprise Program. *Journal of Small Business Management*, 23: 6-12, Oct. 1985
063. BIRLEY, Sue & NORBURN, David. Small vs. large companies: the entrepreneurial conundrum. *The Journal of Business Strategy*, 6(1): 81-7, Summer 1985.
064. **BRANDT, Steven C. *Entrepreneurship in established companies: managing toward the year 2000*. Homewood, Dow Jones Irwin, 1985. 250p.
065. *BROCKHAUS, R.H. & HORWITZ, P.S. The psychology of the entrepreneur. In: SEXTON, D.L. & SMILOR, R.W., eds. *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, Ballinger, 1985
066. DAVIS JR. Thomas J. & STETSON JR. Charles P. Creating successful venture-backed companies. *The Journal of Business Strategy*, 5(3): 45-58, Winter 1985.
067. DRUCKER, Peter F. *Innovation and entrepreneurship: practices and principles*. New York, Harper & Row, 1985. 277p.
Livro em português: _____. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo, Pioneira, 1986. 378p.
068. GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706, Oct. 1985.
069. **GEVRITZ, Don. *New entrepreneurs: innovation in American Business*. New York, Syracuse University Publications in Continuing Education, 1985. 320p.
070. **HOLLAND, Philip. *Entrepreneur's guide: how to start & succeed in your own business*. New York, Putnam, 1985. 256p.
071. *KAO, J.J. & STEVENSON, H.S., eds. *Entrepreneurship: what it is and how to teach it*. Boston, Harvard Business School, 1985.

072. KETS DE VRIES, M.F.R. The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6): 160-7, Nov./Dec. 1985.
073. MacMILLAN, Ian C. & GEORGE, Robin. Corporate venturing: challenges for senior managers. *The Journal of Business Strategy*, 5(3): 34-43, Winter 1985.
074. **MANCUSO, Joseph. *How to write a winning business plan*. New York, Prentice Hall, 1985. 320p.
075. *NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. *Re-inventing the corporation*. New York, Warner, 1985.
076. OLSON, Philip D. Entrepreneurship: process and abilities. *American Journal of Small Business*, 10(1): 25-31, Summer 1985.
077. **PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, Harper & Row, 1985. 368p.
078. **RICH, S. *Business plans that win dollars: lessons from the MIT enterprise forum*. New York, Harper & Row, 1985. 192p.
079. SANTOS, Silvio A. A criação de empresas industriais de tecnologia avançada: a experiência européia e as perspectivas brasileiras. *Revista de Administração*, 20(3): 10-6, jul./ set. 1985.
080. **SILVER, A. *Venture capital: the complete guide for investors*. New York, John Wiley, 1985. 259p.
081. STEVENSON, Howard H. & GUMPert, David E. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 64(2): 85-94, Mar./Apr. 1985.
082. *VESPER, Karl H. *Entrepreneurship education 1985*. Wellesley, Babson College, 1985.
083. B-SCHOOLS try to churn out entrepreneurs. *Business Week*: 79, Mar. 5, 1984.
084. CARLAND, J.W. et alii. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2): 354-9, Apr. 1984.
085. EISENHARDT, Kathleen M. & FORBES, Naushad. Technical entrepreneurship: an international perspective. *The Columbia Journal of World Business*, 19(4): 31-8, Winter 1984.
086. *HICKMAN, Craio R. & Silva, Michael A. *Creating excellence: managing corporate culture, strategy, and chance in the new age*. New York, New American Library, 1984. 305p.
087. **HOSMER, L.T. *Creating the successful business plan for high growth*. New York, McGraw-Hill, 1984. 192p.
088. REEDER, John A. Entrepreneurship in the People's Republic of China. *The Columbia Journal of World Business*, 19(3): 43-51, Fall 1984.
089. ROBINSON, R.B. & PEARCE, J.A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1): 128-37, Jan. 1984.
090. *SEXTON, D.L. & BOWMAN, N.B. Entrepreneurship education: suggestions for increasing effectiveness. *Journal of Small Business Management*, 22(2): 18-25, Apr. 1984.
091. *SMITH, N.R. & MINER, J.B. Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs. In: HORNADAY, J.A. et alii, eds. *Frontiers of entrepreneurship research 1984*. Wellesley, Babson College, 1984. p.488-95.
092. BASHFUL entrepreneurs. *Forbes*. 131 (13): 66, June 20, 1983.
093. BRANDT, Steven. *Entrepreneurship: the ten commandments for building a growth company*. New York, Mantor, 1983. 195p.
094. BURGELMAN, Robert A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29 (12): 1349-64, Dec. 1983.
095. CHURCHILL, Neil C. & LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3): 30-50, May/June 1983.
096. HARDYMON, G. Felda et alii. When corporate venture capital doesn't work. *Harvard Business Review*, 61(3): 114-20, May/June 1983.

097. LONG, W. The meaning of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 8(2): 47-56, Oct./Dec.1983.
098. *ROBERTS, E.B. Business planning in the startup high-technology enterprise. In: HORNADAY, J.A. et alii, eds. *Frontiers of entrepreneurship research* 1983. Wellesley, Badson College, 1983. p.107-17.
099. BLOCK, Zenas. Can corporate venturing succeed? *The Journal of Business Strategy*, 3(2): 21-33, Fall 1982.
100. *COOPER, A.C. The entrepreneurship-small business interface. In: KENT, C. A. et alii, eds. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. p. 193-205.
101. GUMPER, David E. Entrepreneurship: a new literature begins. *Harvard Business Review*, 60(2): 50-60, Mar./Apr. 1982.
102. KANTER, Rosabeth Moss. The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4): 95-105, July/Aug. 1982.
103. *NAISBITT, John. *Megatrends*. New York, Warner, 1982.
 Livro em português: _____. *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo, Nova Cultural, 1987. 251p.
104. PETERS, Thomas J. & WATERMAN JR., Robert H. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York, Harper & Row, 1982. 360p.
 Livro em português: _____. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo, Harper & Row, 1983. 351p.
105. STUMPE, Warren R. Entrepreneurship in R&D - a state of mind. *Research Management*, 25(1): 13-6, Jan. 1982.
106. *SEXTON, Donald L. & VAN AUKEN, Philip M. *Experiences in entrepreneurship and small business management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.
107. *SHAPERO, A. & SOKOL, L. Social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, C.A. et alii, eds. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. p.72-90.
108. **KIDDER, Tracy. *The soul of a new machine*. Boston, Little Brown & Company, 1981.
109. LAWLER, E.E. & DREXLER, J.A. Entrepreneurship in the large corporation: is it possible? *Management Review*, 70(2): 8-11, Feb. 1981
110. *OUCHI, William G. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Addison-Wesley, 1981.
 Livro em português: _____. *Teoria Z*. São Paulo, Nobel, 1986. 293p.
111. *SEXTON, D.L. & VAN AUKEN, P.M. eds. *Entrepreneurship education*. Waco, Baylor University Press, 1981.
112. SOUDER, W.E. Encouraging entrepreneurship in the large corporations. *Research Management*, 24(3): 18-22, May 1981.
113. STANCILL, James M. Realistic criteria for judging new ventures. *Harvard Business Review*, 59(6): 60-72, Nov./Dec. 1981.
114. ROBERTS, E. New ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, 58(4): 134-42, July/Aug. 1980.
 Artigo em português: _____. *Novos empreendimentos de risco para o crescimento empresarial*. *Harvard-Exame*, p. 51-60 (Finanças, Seleção Grandes Decisões).
115. *TOFFLER, Alvin. *The third wave*. New York, Morrow, 1980.
 Livro em português: _____. *A terceira onda*. Rio de Janeiro. Record, 1980. 491p.
116. **VESPER, Karl H. *New venture strategies*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
117. *DANDRIDGE, T.C. Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17: 53-7, 1979.
118. QUINN, James Brian. Technological innovation, entrepreneurship and strategy. *Sloan Management Review*, 20(3): 19-30, Spring 1979.