

Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo

É preciso aprender a voar com os pés no chão

Edmundo Brandão Dantas*

Índice

1	Introdução	2
2	Uma rápida história do empreendedorismo	3
3	O empreendedor e o ego empreendedor	8
4	Características e contribuições do empreendedorismo	9
5	Vantagens e desvantagens do empreendedorismo	12
6	O intra-empreendedorismo	17
7	Vantagens e desvantagens do intra-empreendedorismo	19
8	Considerações finais: empreendedorismo e intra - empreen- dedorismo: modismos do século XXI?	22
9	Referências	24

Resumo

O artigo discute o empreendedorismo do modo como é apresentado no Brasil, a partir de uma análise crítica, isenta, no entanto, do romantismo e da supervalorização geralmente presente nas resenhas, artigos

*Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, especialista em Marketing pela FGV-DF e em Comunicação Social pelo CEUB-DF (atual UniCEUB), economista (AEUDEF – Atual UNIDF) e engenheiro de telecomunicações (INATEL). É professor-adjunto da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Foi gerente de Marketing da Telebrasil.

e palestras sobre o assunto. Nele são enfatizadas não apenas as vantagens, mas também as desvantagens do empreendedorismo, na tentativa de estimular uma reflexão mais aprofundada a esse respeito. O empreendedorismo é útil, é positivo e importante para o desenvolvimento de países e regiões. Mas não é fácil ser empreendedor, o que leva à necessidade de se pensar melhor o empreendedorismo, para que os seus adeptos não sejam pegos de surpresa ao se tornarem empreendedores.

Palavras-chave: empreendedorismo; intra-empreendedorismo; espírito empreendedor.

Abstract

This article discusses the entrepreneurship in the way it is presented in Brazil, from a critical analysis, albeit free from the romanticism and over-valuation generally present in the reviews, articles and lectures about the subject. The article emphasizes not only the advantages, but also the disadvantages of entrepreneurship, in an attempt of stimulating a deeper reflection about it. Entrepreneurship is useful, positive and important to the development of countries and regions. However, it is not easy to be an entrepreneur, what takes us to the need of thinking entrepreneurship better, in order their adepts be not surprised when they become entrepreneurs.

Key- words: entrepreneurship; intrapreneurship; entrepreneurship spirit.

1 Introdução

Constantemente, nas palestras, nos programas especializados que passam na televisão e nas revistas e periódicos que tratam do assunto, somos apresentados a uma visão do empreendedorismo que beira as raias do romantismo.

O empreendedorismo é mostrado como o bálsamo para todas as dores, a solução para todos os problemas. Como se não bastasse, as entidades que o promovem associam-no ao esoterismo e à auto-ajuda, o que, de certa forma, o banaliza sobremaneira. Sob a redoma do empre-

endedorismo criam-se gurus de última hora, palestrantes superficiais, mitos e jargões de moda, que passam a ser incorporados pela sociedade empresarial como se fossem sérios e realmente importantes.

Ainda que entendamos o empreendedorismo como relevante para o momento que caracteriza este início de século, não conseguimos enxergá-lo como algo realmente inovador, nem como solução para problemas como o desemprego, por exemplo. Até porque, acreditamos, o empreendedorismo não traz nenhuma novidade. Encaramos essa preocupação exacerbada das entidades que o promovem como um modismo, uma oportunidade de obter visibilidade junto ao mercado, uma onda passageira que poderá durar muito tempo, mas que um dia acabará, até que novo modismo surja.

O empreendedorismo “moderno”, se é que podemos chamá-lo assim, parece ser um filhote da globalização – que também, no nosso modo de ver, não passa de modismo. Em algum momento passará, considerando que as nações do mundo, mesmo as mais humildes, estão se conscientizando gradativamente dessa armadilha que os americanos lhes impuseram e começam a se organizar em blocos para poderem competir em condições mais justas com os grandes blocos econômicos.

O presente trabalho objetiva apresentar uma análise do empreendedorismo do modo como é apresentado no Brasil, porém sem o romantismo e supervalorização comumente presente nas resenhas, artigos e palestras sobre o assunto. Nele são enfatizadas não apenas as vantagens, mas também as desvantagens do empreendedorismo, na tentativa de estimular uma reflexão mais aprofundada a esse respeito. O empreendedorismo é útil, é positivo e importante para o desenvolvimento de países e regiões. Mas não é o mar de rosas que apregoam. Precisa ser melhor pensado, para que os seus adeptos não sejam pegos de surpresa ao se tornarem empreendedores.

2 Uma rápida história do empreendedorismo

O termo “empreendedor” é derivado da palavra francesa *entrepreneur*, usada pela primeira vez em 1725, pelo que se sabe, pelo economista irlandês Richard Cantillon, reconhecido por muitos historiadores como o grande teórico da economia, segundo o qual o “*entrepreneur* é o indivíduo que assume riscos.”

Em 1814, o economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832), usou a palavra para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevado. Say, além de sua enorme contribuição ao desenvolvimento da teoria econômica, enfatizou a importância do empreendedor para o bom funcionamento do sistema econômico.

Na visão de Best (2007) apud Machado (2007), em seu artigo “O empreendedor no centro”, publicado na edição de 15 de fevereiro de 2007 da revista francesa *Challenges*, afirma que:

Jean-Baptiste Say costuma ser descrito como um seguidor das idéias de Adam Smith, mas na verdade ele vai muito além. “É o primeiro economista da oferta”, afirma Jean-Pierre Potier, que dirigiu a coletânea universitária *Jean-Baptiste Say, nouveaux regards sur son oeuvre* (Éditions Economica). Ele insiste nas condições da produção, valorizando o papel do empreendedor. Para os clássicos do século XVIII, a sociedade se dividia em trabalhadores, rentistas e capitalistas. Jean-Baptiste Say recusou essa visão. A seus olhos, cada um pode desempenhar uma dessas funções num momento ou outro. Esse enfoque será retomado posteriormente pela escola neoclássica.

Brue (2005) também realçou essa preocupação permanente de Say com a eficiência e o empreendedorismo, afirmando que o economista francês contribuiu para a teoria moderna dos custos do monopólio ao apontar que os monopolistas não apenas criaram o que atualmente chamamos de perdas de eficiência (ou perdas de peso morto), mas também usaram os recursos escassos na sua concorrência para obter e proteger suas posições de monopólio.

Finalmente, Say contribuiu para o pensamento econômico, ao enfatizar o empreendedorismo como o quarto fator de produção, junto com os demais fatores: terra, trabalho e capital.

Em 1871, Carl Menger, economista austríaco definiu o empreendedor como “aquele que antecipa necessidades futuras”.

Em 1921, o norte-americano Frank Knight afirmou que “o que distingue o empreendedor é a capacidade de lidar com a incerteza”. Knight classificou três tipos de incerteza:

– O risco, que é mensurável estatisticamente (como a probabilidade de sortear uma bola vermelha a partir de um recipiente contendo 5 bolas vermelhas e 5 bolas brancas).

A ambigüidade, falta de clareza quanto ao que pode acontecer, difícil de medir estatisticamente (como a probabilidade de sortear uma bola vermelha de um recipiente contendo 5 bolas vermelhas mas com um número desconhecido de bolas brancas).

A Incerteza Verdadeira ou Incerteza Knightiana, que é impossível de se estimar ou prever estatisticamente (como a probabilidade de sortear uma bola vermelha de um recipiente cujo número de bolas vermelhas é desconhecido, assim como o número de bolas de outras cores).

O que se verifica em grande parte das vezes é que os atos de empreendedorismo são sempre associados com a incerteza verdadeiras, particularmente quando envolve trazer algo realmente novo para o mundo, cujo mercado nunca (ou ainda não) existe. Por exemplo: Antes da Internet, ninguém conhecia o mercado para negócios relacionados à Internet, como a Amazon, o Google, o YouTube, o Yahoo etc. Somente depois que a Internet emergiu foi que as pessoas começaram a ver oportunidades e mercado nessa tecnologia. Entretanto, mesmo que um mercado já exista, digamos que um mercado para bebidas à base de cola (que foi criado pela Coca-Cola), não há garantia de que um mercado existe para um novo *player* em particular na categoria de colas.

Em 1949, outro economista austríaco, Ludwig von Mises, afirmou que, o “empreendedor é o tomador de decisões”. Mises analisou a formação dos preços até o ponto em que as pessoas fazem as suas escolhas. Trata-se, na verdade, de uma explicação de como se formam os preços e não sobre como eles *deveriam* se formar. Para ele, a *ação humana* abrange todos os aspectos das ciências econômicas, merecendo destaque a questão sobre o cálculo econômico. Mises demonstrou, claramente, a inviabilidade do socialismo, uma vez que este não conta com um sistema de formação de preços de mercado. Por exemplo: se para a produção de um determinado bem existem dois métodos de produção, o mais eficaz ou mais barato só pode ser identificado mediante um sistema de preços gerado numa economia de mercado; num regime em que as trocas voluntárias são substituídas por decisões burocráticas,

o sistema de preços desaparece deixando os agentes sem a orientação mais importante para as suas escolhas.

Já para Friedrich von Hayek (1959), também austríaco e economista, o empreendedorismo envolve não apenas risco, mas, sobretudo, conduz a um processo de descoberta das condições produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais.

Um pouco mais tarde, outro economista austríaco, Joseph Schumpeter, voltou a abordar o empreendedor e seu impacto sobre a economia. Para Schumpeter (1950), um empreendedor é uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova idéia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e sua principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá através da mudança, ou seja, através da introdução de novos produtos ou serviços em substituição aos que eram utilizados. A destruição criativa, na visão de Schumpeter (1950), podia ser sintetizada na prática de se criar novas organizações ou de revitalizar organizações maduras, particularmente novos negócios, geralmente em resposta a oportunidades identificadas.

Segundo Schumpeter (1950), o empreendedorismo força a destruição criativa através dos mercados e indústrias, criando, simultaneamente, novos produtos e modelos de negócios. Assim, a destruição criativa é grandemente responsável pelo dinamismo das indústrias e pelo crescimento econômico de longo prazo.

Ao longo do tempo, contudo, verificou-se que a destruição criativa não é uma tarefa fácil. Afinal, em todo o mundo, grande parte dos novos negócios falha, o que torna as atividades empreendedoras substancialmente diferentes, dependendo do tipo de organização que se está criando.

As discussões sobre o empreendedorismo vêm se perpetuando até os dias mais recentes, com diversos autores apresentando várias contribuições sobre o assunto, conforme ilustra o quadro a seguir:

Quadro: Contribuições para o entendimento do empreendedorismo

Ano	Autor	Contribuição
1961	Mc Clelland	Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido), e afirma que: “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”.
1966	Rotter	Identifica o locus de controle interno e externo: “o empreendedor manifesta locus de controle interno”.
1970	Drucker	O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de uma pessoa em colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma idéia, investindo muito tempo e capital em algo incerto.
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na Economia e está atento ao aparecimento de oportunidades”.
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”.
1985	Sexton e Bowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambigüidade”.
1986	Bandura	“O empreendedor procura a auto-eficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem, para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados”.
2002	William Baumol	“O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado”.

Enquanto os teóricos discutem os meandros do empreendedorismo, este vem alcançando desde projetos individuais (mesmo que envolvam o empreendedor apenas temporariamente) até tarefas maiores, que criam oportunidades de emprego, o que destaca a sua importância no mercado.

Na cultura da vida americana, o empreendedorismo é visto largamente como um *player* integral e, particularmente, como um motor para a geração de empregos e para o crescimento econômico.

Muitos empreendimentos de risco buscam capital de risco ou *angel funding* para levantar capital para construir o negócio.

O termo *angel* vem de uma prática que ocorria no início dos anos 1900, quando homens de negócios muito ricos investiam nas produções da Broadway.

Os *angel investors* são indivíduos que investem em negócios, bus-

cando, além de um envolvimento mais profundo no negócio, um retorno maior do que obteriam se investissem em investimentos tradicionais, e que geralmente oscilam entre 20% a 30%. Grande parte desses investidores são empreendedores bem-sucedidos que desejam ajudar outros empreendedores a fazer com que seu negócio decole. Os valores investidos variam, mas usualmente situam-se entre US\$150.000 e US\$1,5 milhão. Muitas organizações atuais foram criadas para apoiar futuros empreendedores, incluindo agências especializadas do governo, incubadoras de empresas, parques científicos e algumas ONGs (Organizações Não-Governamentais).

Uma pergunta pertinente, que permeia a história do empreendedorismo é: se um mercado existe, ele existe para o empreendedor?

3 O empreendedor e o ego empreendedor

Especialistas que estudam a personalidade empreendedora mostraram que certos traços parecem ser associados aos empreendedores.

Cole (1959) apontou a existência de quatro tipos de empreendedores: o inovador, o inventor, o promotor super-otimista e o construtor de organização.

McClelland (1961) descreveu o empreendedor como motivado primeiramente por uma irresistível necessidade de realização e por um forte impulso para construir.

Collins e Moore (1970) estudaram 150 empreendedores e concluíram que eles são pessoas difíceis e pragmáticas guiadas por necessidades de independência e impulsos. Eles raramente concordam em se submeter a alguma autoridade.

Cooper, Woo e Dunkelberg (1988) discutiram que os empreendedores exibem extremo otimismo em seus processos de tomada de decisões. Em um estudo com 2994 empreendedores, eles reportaram que 81% dos entrevistados indicaram que seus diferenciais de sucesso eram superiores a 70% e que 33% deles só admitiam o sucesso.

Bird (1992) vê os empreendedores como instáveis, isto é, propensos a *insights*, *brainstorms*, decepções, engenhosidade e desembaraço. São astutos, oportunistas, criativos e racionais.

Busenitz e Barney (1997) alegam que os empreendedores são pro-

pensos a serem super-confiantes e inclinados a generalizações exageradas.

Todos esses tipos não estão relacionados à personalidade, mas ao tipo de oportunidade que aparece para o empreendedor.

De acordo com Mc Clelland (1956), o empreendedor é motivado acima de tudo por ascensão profissional. Uma vez que os objetivos de sua organização são simplesmente uma extensão de si mesmos, pode-se concluir, conforme McClelland (1956), que o objetivo dominante da organização que opera no modo empreendedor é o crescimento, a mais tangível manifestação de ascensão. Como bem frisou em seu artigo “O Ego Empreendedor”, da revista *Fortune*, (McCLELLAND, 1956, p. 25):

A maioria dos presidentes jovens têm mais urgência em construir do que em manipular: “A expansão é um tipo de doença entre nós”, diz um presidente. “Vamos enfrentá-la”, diz outro. “Nós somos construtores de impérios. A tremenda compulsão e obsessão não é fazer dinheiro, mas construir um império”.

Pode-se verificar, segundo os pontos de vista dos diversos autores aqui apresentados, que a oportunidade de manter-se sempre para frente é, a principal vantagem percebida por aqueles que optam pela vida empreendedora.

4 Características e contribuições do empreendedorismo

Segundo Falcão (2008, p. 1), há pelo menos quatro motivos para o empreendedorismo:

– Há empreendedorismo por necessidade. É quando as pessoas não têm liberdade, entendida como capacidades mínimas de inserção na economia, e passam a viver em condições pré-capitalistas, praticando atividades de subsistência, o escambo ou a pirataria.

– Há empreendedorismo por vocação. É quando há liberdade de acesso às oportunidades do mercado. Quer dizer, é quando o acesso a oportunidades desenvolve o instinto empreendedor das

peessoas, ou seja, a especialidade em saber identificar possibilidades e calcular os riscos do negócio.

– Há o empreendedorismo inercial. É quando o ambiente institucional é frágil e as empresas prosperam com base nas relações interpessoais de seus dirigentes. São, em geral, os negócios que passam de pai para filho independentemente de capacidade empresarial. Nesse caso, o ambiente legal cria estruturas tributárias privilegiadas e mercados preferenciais que viabilizam o sucesso do empreendimento, mesmo quando não existe um espírito empreendedor, mas sim uma boa alma do negócio que favorece o empreendimento.

– Finalmente, há o empreendedorismo pelo conhecimento. Esta é a forma de empreender do futuro porque somente o conhecimento une o espírito animal empreendedor à alma do negócio do ambiente empresarial.

Os artigos e livros que tratam do empreendedorismo costumam apresentá-lo como a solução para todos os males. É raro encontrar, por exemplo, documentos que discutam não apenas as vantagens do empreendedorismo, mas também as suas desvantagens. O resultado disso se reflete em um mercado que parece formado por pessoas iludidas, e que apresentam uma percepção pouco condizente com a realidade da vida empresarial.

Enfatiza-se nos livros e artigos, por exemplo, que o empreendedor tem uma visão entusiástica, força maior de uma empresa, usualmente sustentada por um conjunto de idéias específicas interligadas não disponíveis para o mercado. Isto se torna verdade, pelo modo como ele é “bombardeado” de informações irreais. Ser empreendedor é bom, o mercado é promissor, obter crédito é fácil e outras coisas do gênero.

Sob a ótica da maioria dos autores, o empreendedor é aquele que elabora um plano geral claro para realizar a visão, ainda que detalhamentos possam ser incompletos, flexíveis e mutáveis. A afirmativa é correta, à medida que os empreendedores costumam ter uma visão sonhadora, ainda que nem sempre consigam realizá-la por excesso de otimismo, forjado, talvez, pela propaganda enganosa das grandes empresas e entidades que estimulam o empreendedorismo. Realizar planos de ação detalhados, entretanto, não é mesmo o forte dos empreendedores. Eles parecem não ter a paciência exigida para tal.

Outra realidade do empreendedor é que ele promove a visão com paixão entusiástica. Há, entretanto, um único senão: essa promoção da visão com tanta paixão, dura apenas pouco tempo, considerando que o forte do empreendedor não é o planejamento estratégico. O empreendedor é adaptativo por natureza. O seu planejamento é moldado às contingências do ambiente, as ações, em grande parte das vezes, são ações do tipo apaga-incêndio.

Há quem afirme que o empreendedor assume a responsabilidade inicial de tornar a visão bem-sucedida e que desenvolve estratégias para tornar a visão em realidade, com persistência e determinação. Discordamos parcialmente dessa afirmativa. O discurso inicial do empreendedor é mesmo de assunção de responsabilidade quanto a tornar sua visão bem-sucedida. Afinal, por ser um entusiasta, infelizmente mal informado, tem um discurso inicial excessivamente otimista. Com o passar do tempo, quando a dura realidade do mercado mostra a cara, o discurso arrefece: impostos e taxas em excesso para pagar, disputa desleal de mercado, mão-de-obra ineficiente, falta de planejamento, desconhecimento de marketing, desconhecimento de finanças. Essa situação cruel, mas real, faz com que o empreendedor se retraia. Ainda que os grandes teóricos sobre o assunto afirmem categoricamente que empreendedorismo é risco, o empreendedor, ao começar a entender a rudeza do mercado, passa a assumir riscos com mais prudência. Este fato funciona como um banho de água fria no espírito empreendedor, que tende a perder o *élan* inicial.

Somente quando a percepção clara da realidade bate na cabeça do empreendedor é que ele começa a se preocupar em buscar informações sobre a avaliação de custos, as necessidades do mercado/clientes e a importância do trabalho em equipe. O empreendedor, que é, usualmente, um pensador positivo e um tomador de decisões, nesse momento, repensa seu modo de ser como empresário, já que descobre que o seu conhecimento é limitado e que ele deveria ter procurado uma ajuda consistente, antes de abrir seu negócio. Não são raros os empreendedores que colocam uma empresa “no ar”, sem sequer se preocuparem com estudos de mercado. Não são raros também, aqueles empreendedores que montam seus negócios baseados em estudos de mercado e planos de negócios superficiais.

Diante de tantas situações adversas, o empreendedorismo brasileiro, que poderia ser de grande utilidade para o país, perde parte de sua força. As contribuições que ele oferece, como o desenvolvimento de novos mercados, a descoberta de novas fontes de materiais, a mobilização recursos de capital, a introdução de novas tecnologias, indústrias e produtos e a criação de emprego, acontecem, mas não na proporção que poderiam, e que seria desejável, acontecer.

5 Vantagens e desvantagens do empreendedorismo

Os livros e artigos sobre empreendedorismo são pródigos em apontar as vantagens dessa proposta de gestão. Entre as mais destacadas está a possibilidade de o empreendedorismo gerar “enorme” (mantemos a palavra, de acordo como são usadas nos livros sobre o assunto) ganho financeiro pessoal, o que pode ser verdade, se o empreendedor for, de fato, uma pessoa preparada e ciente de suas reais capacidades e limitações. O que se vê no mercado, entretanto, são empreendedores que têm uma grande capacidade de erguer empresas, mas que são limitados ao geri-las. O resultado são empresas que abrem e crescem muito rápido, mas que morrem também muito rapidamente, porque não são bem administradas.

Outra vantagem alardeada nos livros sobre empreendedorismo é a sua capacidade de gerar auto-emprego, oferecendo mais satisfação no trabalho e flexibilidade para a força de trabalho. Em que pese concordarmos que essa pode ser uma vantagem, discordamos que o auto-emprego, de modo geral, possa garantir mais satisfação no trabalho e flexibilidade para a força de trabalho. São notórios os casos de micro e pequenas empresas que apresentam grande rotatividade de pessoal por insatisfação. As pessoas que nelas trabalham o fazem por simples falta de uma oportunidade melhor, mas, quando essa oportunidade chega, elas não vacilam nem um segundo em mudar de empresa. O mais curioso é que os empreendedores, empresários donos dessas empresas, raramente fazem alguma coisa para reter os bons empregados.

Há quem defenda também que o empreendedorismo gera empregabilidade para outros, em geral em trabalhos melhores. É inquestionável que o empreendedorismo gere empregabilidade, mas daí a afirmar que gere trabalhos melhores parece ser uma falácia. Na maioria das vezes,

o que se vê é a geração de subempregos, com alta rotatividade. Os empreendedores brasileiros, respaldados talvez por informação de qualidade duvidosa, tendem a não perceber a importância da mão-de-obra especializada. Recrutam mal, selecionam mal e, salvo raras exceções, oferecem treinamento, ainda assim de baixa qualidade, aos seus empregados. Parece natural, portanto, que a rotatividade de mão-de-obra seja tão grande nas pequenas e micro empresas brasileiras.

O desenvolvimento de mais indústrias, especialmente em áreas rurais ou regiões em desvantagem causada por mudanças econômicas, também é apontado como uma vantagem do empreendedorismo. Mas essa vantagem só se sustenta em situações de certa estabilidade. Se houver uma radical mudança econômica e as empresas não se adequarem rapidamente, o que não costuma acontecer nas empresas empreendedoras, em função do planejamento deficiente, estas não se mantêm e tendem ao fracasso.

Uma vantagem importante do empreendedorismo é o encorajamento do processamento de materiais locais em bens acabados para consumo doméstico, bem como para exportação. Exemplo disso são as empresas que trabalham com artesanato de alta qualidade, que encontram mercado certo e constante para seus produtos, principalmente no âmbito doméstico. Há que considerar, entretanto, que o processo de exportação no Brasil é altamente complexo e burocrático, além de exigir, das empresas que desenvolvem produtos para exportação, investimentos muitas vezes incompatíveis com a sua capacidade de pagamento. O resultado é que essas empresas assumem dívidas astronômicas e se tornam reféns de bancos por toda uma vida, colocando em risco o patrimônio que levaram muito tempo para construir.

Outras vantagens, citadas praticamente em todos os livros e artigos sobre empreendedorismo são:

- Geração de renda e aumento do crescimento econômico;
- Competição saudável, que estimula a criação de produtos de maior qualidade;
- Mais bens e serviços disponíveis;
- Desenvolvimento de novos mercados;
- Promoção do uso de tecnologia moderna em pequena escala;
- Fabricação para estimular o aumento de produtividade;

- Encorajamento de mais pesquisas e estudos e desenvolvimento de máquinas e equipamentos modernos para consumo doméstico;
- Desenvolvimento de qualidades e atitudes empreendedoras entre potenciais empreendedores, que podem contribuir para mudanças significativas em áreas distantes;
- Liberdade em relação à dependência de empregos oferecidos por outros;
- Redução da economia informal;
- Emigração de talentos pode ser impedida por um melhor clima de empreendedorismo doméstico.

Temos que olhar todas essas vantagens, entretanto, com olhar crítico, pois a forma como elas são apresentadas levam a um forte viés de percepção. Concordamos que o empreendedorismo realmente possa gerar todas essas vantagens, mas o que as entidades e autores adeptos do mesmo tentam mostrar é que tais vantagens são verdades absolutas. Não são. Há casos de sucessos, e esses são mostrados constantemente em programas de televisão, revistas e em *cases* apresentados em congressos e seminários sobre empreendedorismo, mas há inúmeros casos de fracasso, que povoam a realidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Esses, quase ninguém mostra. Defendemos que os fracassos não são culpa dos empreendedores, mas das entidades e consultores que os orientam, que vendem uma imagem irreal do empreendedorismo brasileiro. Se lá fora as coisas funcionam melhor, porque há legislações melhores, cargas tributárias menores e uma visão mais clara do empreendedorismo, aqui, como se diz na gíria, “o buraco é mais embaixo”. Ser empreendedor no Brasil é um verdadeiro desafio, quase uma luta inglória. Montar um negócio é relativamente fácil e, conforme certos casos, até barato. Mantê-lo, entretanto, é outra estória.

Em nosso país, por exemplo, as faculdades e universidades que estimulam o empreendedorismo, ainda que tenham muitas vezes uma boa estrutura de incubadoras para novas empresas, tendem a não estimular o conhecimento teórico aprofundado. Na verdade, elas incentivam a prática em detrimento da teoria. Os cursos passam a idéia do empreendedorismo de forma superficial, como se para ser empreendedor não se necessitasse conhecer profundamente as teorias de gestão. Em nossa longa experiência como professor universitário (são quase 20 anos de

experiência acadêmica), percebemos, como resultados dessa distorção, alunos que acham que para ser um empreendedor bastam disciplinas práticas. Ninguém quer saber de aprender filosofia, metodologia científica, estatística, matemática, psicologia, ou mesmo as teorias relacionadas à gestão, como planejamento estratégico, marketing ou recursos humanos. Alguém colocou em suas cabeças que o que vale é a prática e só a prática. Ao iniciarmos uma disciplina, a primeira pergunta dos alunos é se ela é prática ou simplesmente teórica. Se afirmamos que ela é mais teórica, a reclamação é inevitável, pois eles acham que a teoria é dispensável.

Um dos efeitos desse problema pode ser, por exemplo, o estímulo à criação de subempregos, que marca tão profundamente o empreendedorismo brasileiro. Muitos dos principais *cases* de sucesso de empresas tidas como empreendedoras, no Brasil, referem-se a empresas que trabalham com terceirização. Trata-se, a nosso ver, de um empreendedorismo predatório que gera exploração de mão-de-obra e que, a manter-se do jeito que é, não deveria ser estimulado. Nessas empresas, quem ganha muito dinheiro é o dono. Somente o dono. Os empregados vivem em condições muitas vezes desumanas, com uma remuneração praticamente simbólica e sem qualquer expectativa de crescimento profissional.

Como se não bastassem situações tão desanimadoras, as entidades que promovem o empreendedorismo, em vez de contribuírem para uma orientação correta aos empreendedores, costumam desconhecer conceitos básicos de marketing e divulgam absurdos sob o nome de marketing, que promovem a confusão clássica entre marketing e propaganda e entre marketing e venda, o que é fortemente evidenciado em muitos modelos de planos de negócio ensinados em cursos de capacitação e acadêmicos.

Os empreendedores brasileiros não tem no planejamento estratégico seu ponto forte. Definem missões e visões, mas parecem não entender o sentido real de se ter uma missão e uma visão. A missão, que deve retratar a razão de ser da empresa, vira apenas uma frase bonita, que o dono usa em seus discursos e expõe em belíssimos quadros de parede e murais. A visão, o grande objetivo da empresa no horizonte de planejamento, ganha ênfase no início da ativação da empresa, mas é esquecida ao longo de sua vida útil. Como já nos referimos anteriormente, com o tempo ninguém mais se lembra dela.

Os empreendedores divulgam princípios que são quase um poema, mas que são esquecidos na prática de atividade empresarial. Não sabem traçar nem ler cenários. Não sabem definir objetivos, estratégias e ações e, quando o fazem, não os colocam em prática. O planejamento, então, passa a ser visto como uma atividade inócua e, portanto, desnecessária, já que gera custos e não é transformado em ação.

Outro ponto inerente ao empreendedorismo brasileiro que merece reflexão é que ele apresenta uma idéia irreal do mundo empresarial. Tudo é muito fácil, tudo dá certo, tudo será sucesso. O aspirante a micro ou a pequeno empresário, que tem seu suado dinheirinho em mãos para investir na criação de uma empresa, é iludido por falsas expectativas de sucesso. Muita ênfase é dada aos *cases* de micro e pequenas empresas bem-sucedidas, mas não se costuma mostrar o grande número de empresas que não se deram bem no mercado e principalmente as causas do fracasso dessas empresas. Como se isso não bastasse, as entidades promotoras do empreendedorismo, aliadas aos grandes bancos, apresenta uma visão distorcida das facilidades de obtenção de crédito. E todos sabemos que não é fácil obter crédito no Brasil, a não ser que se tenha bons planos de negócio e garantias reais significativas, o que não parece ser o caso de grande parte dos empreendedores brasileiros. Quando a gente consegue, fica dependente dos bancos durante toda a vida, uma dívida eterna que tira o sono das pessoas e que faz com que seus negócios se inviabilizem.

As decisões tomadas por muitos empreendedores são baseadas em planos de negócio superficiais, mal escritos e sem um respaldo técnico convincente. Principalmente as partes dos planos de negócio relacionadas ao plano de marketing e ao plano financeiro costumam ser deficientes. O plano de marketing, pelos motivos já apontados, decorrentes do desconhecimento quanto ao que seja realmente marketing. O plano financeiro, por ser dependente de algumas informações de mercado, muitas vezes inexistentes no plano de marketing, como, por exemplo, o tamanho e segmentos do mercado, apenas para citar alguns.

Há um problema sério, que também prejudica o empreendedorismo de nosso país: muitas empresas não podem ser enquadradas como microempresas, o que as isenta das vantagens fiscais desse segmento. Empresas de consultoria, por exemplo, microempresas por natureza, são enquadradas como pequenas empresas, “brindadas” com toda a injusta

carga tributária do Brasil. Ainda que haja *lobbies* e esforços no sentido de tentar mudar essa situação, não se conseguiu “dobrar” os nossos políticos, muitos deles grandes e megaempresários brasileiros, para que modifiquem a legislação, de modo a estender o status de microempresas também às empresas de consultoria.

Mas o ponto mais preocupante, no que se refere ao empreendedorismo no Brasil é, no nosso entender, o fato de ele contribuir para ratificar, de certa forma, a não-criação de empregos pelas grandes empresas. O empreendedorismo passa a ser a válvula de escape para que as empresas de grande porte e corporações trabalhem com estruturas enxutas. Para elas, é preferível contratar empresas de menor porte que trabalhem com terceirização, como fornecedoras de mão-de-obra. Livram-se, assim, dos altos custos fixos gerados pelos encargos sociais e exploram com a mesma avidez que exploram seus empregados, os prestadores de serviços ligados às empresas terceirizadoras, mão-de-obra barata e, não raras vezes, de qualidade.

6 O intra-empendedorismo

O intra-empendedorismo é um sistema considerado revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do uso melhor dos seus talentos empreendedores. Trata-se, segundo Pinchot (1985), de um método que tem como objetivo fomentar a criação de empreendedores dentro da empresa.

O desafio da empresa é conseguir desenvolver seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas idéias se realizem. O intra-empendedorismo surgiu como uma decorrência natural do empreendedorismo e se impôs como uma maneira saudável para se reagir aos desafios empresariais do novo milênio.

Uma característica marcante no cenário dos negócios deste início de século tem sido a competitividade, que se mostra bem mais acentuada em relação ao século anterior. Novos concorrentes, que surgem a todo momento no país e no exterior, estão rapidamente demonstrando que nossas grandes empresas devem se preparar para a renovação, ou estarão perdendo competitividade. O intra-empendedorismo ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas idéias,

através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização.

O método do intra-empendedorismo também tem se mostrado interessante para empresas mergulhadas na burocracia e em estado de estagnação competitiva. Neste caso, o intra-empendedor busca resgatar o foco no cliente e no produto, o que permite a redefinição clara da missão da empresa, o resgate da comunicação e a proximidade das pessoas aos focos, o dismantelamento das estruturas funcionais e a reorganização da empresa através dos fluxos reais de trabalho, ou seja, os processos.

O intra-empendedor é o indivíduo que, ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para organização na qual trabalha. É o empreendedor dentro da própria empresa, que tem a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática no negócio, diferenciando-o e mantendo-o competitivo no mercado.

A principal razão de as empresas buscarem desenvolver comportamentos empreendedores parece residir na dificuldade de se implementarem projetos pessoais e profissionais.

Essa dificuldade é decorrente de grande número de variáveis, entre as quais podemos destacar:

- Definição clara do que se quer fazer;
- Planejamento das ações;
- Dependência do apoio de outros;
- Condições ambientais favoráveis etc.

Por outro lado, percebe-se no dia-a-dia que muitos conseguem efetivar seus objetivos mesmo com diversas adversidades e outros, entretanto, não obtêm o mesmo êxito, ainda que em condições favoráveis.

A conclusão disso é que além do preparo técnico específico para a efetivação de um projeto e de ambiente que garanta condições mínimas, existem também aspectos pessoais que aumentam a probabilidade de levar a cabo qualquer desafio e que se referem à prática de um novo conjunto de competências, que foi amplamente pesquisado e estudado.

O que se espera, então, são pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de imple-

mentar novas idéias e transformá-las em sucesso comercial. Os intra-empresendedores podem fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa.

O custo de se perder talentos empresenedores, conforme alerta Pinchot (1985), costuma ser maior do que o da simples perda de um técnico qualificado, ou de um elemento eficaz de uma área administrativa específica.

Para estimular ou resgatar o espírito empresenedor na empresa, é necessário promover o envolvimento do pessoal. Pelo menos três caminhos são apontados para alcançar esse envolvimento:

– **A participação na gestão:** ou seja, os empregados com espírito empresenedor têm maiores chances reais de subir na organização, podendo atingir rapidamente os diversos níveis de gestão.

– **A participação no capital da empresa:** à medida que a empresa progride, a partir das idéias e ações propostas pelos intra-empresenedores, estes são convidados a participarem do capital da empresa, tornando-se sócios do empreendimento.

– **A participação nos lucros ou resultados da empresa:** a empresa destina parte de seus lucros como prêmio aos intra-empresenedores que apresentaram idéias mais criativas, inovadoras e que, uma vez implementadas, geraram evidentes sinais de progresso para a organização.

7 Vantagens e desvantagens do intra-empresenedorismo

Da mesma forma que se deve ter certo cuidado na exacerbação de vantagens do empresenedorismo, deve-se analisar bem as vantagens do intra-empresenedorismo, a fim de não se ter uma visão excessivamente otimista e, portanto, distorcida da realidade desse método que, como vimos, pode ser útil para as empresas, mas não é solução para todo e qualquer problema.

Para melhor analisarmos as vantagens do intra-empresenedorismo, é conveniente que as olhemos sob duas óticas: a ótica da empresa e a ótica do funcionário.

Sob a ótica da empresa, uma das vantagens que nos parece relevante é a de se ter colaboradores com visão de sócios, dedicados como se fossem donos de um negócio próprio. Equivale a, como se dizia antigamente, ter empregados que “vestem a camisa da empresa”. A ressalva a essa vantagem é que hoje em dia o ato de vestir a camisa de uma empresa não é o mesmo do passado. Vivemos num momento semelhante ao dos jogadores de futebol: quando fazem parte de um clube, dedicam-se a ele com todo o fervor. Aparecem nas entrevistas “beijando” a camisa do clube que representam, como se nunca mais o fossem deixar. Ao primeiro assédio financeiro de um clube concorrente, o fervor pelo clube anterior some e os jogadores, antes tão fiéis, se não conseguirem fazer valer o seu poder de barganha, transferem o seu fervor ao clube adversário, e dão entrevistas beijando a camisa do novo clube, como se fizessem parte do time desde pequenos. Os recursos humanos dos dias atuais são carreiristas por natureza. Parece não existir mais uma “fidelidade plena”, mas sim uma “fidelidade relativa”. Nesse caso, a habilidade e a possibilidade da empresa em negociar com os bons empregados (que, em princípio são os intra-empresendedores) devem ser muito maiores do que se exigia no passado.

Ainda sob a ótica da empresa, há a vantagem de se praticar o internamente o empreendedorismo de maneira pró-ativa. O intra-empresendedor enxerga a implementação das suas idéias como um desafio pessoal e, por acreditar nelas e que elas contribuirão para o desenvolvimento da empresa em que trabalha, empenha-se em viabilizá-las. A empresa, ao premiar os intra-empresendedores, imprime uma nova velocidade da ação empresenedora, que permite a realização de muito mais trabalho e mão na massa, que refletem em maior produtividade.

Outra vantagem para a empresa é a possibilidade de se ter um menor índice de funcionários deixando-a, se ela realmente se interessar em preservar aqueles considerados acima da média.

Sob a ótica dos funcionários, as vantagens principais são a participação nos lucros, a participação nas decisões, a participação em *brains-torms* constantes para a criação de novos produtos e serviços e para a reestruturação de processos internos, os incentivos à inovação e a liberdade para criar e inovar. Note-se a importância psicológica dessas vantagens para os funcionários. Eles deixam de ter um papel passivo,

de simples “acatadores” de ordens, e passam a ser co-partícipes nas decisões da empresa.

Mas, nem tudo são flores. Muitas dessas vantagens exigem uma análise crítica, pois também trazem em seu bojo, algumas desvantagens, causadas muitas vezes pelas distorções administrativas que tradicionalmente permeiam a maioria das organizações. Como primeira desvantagem, o intra-empendedorismo pode gerar competição excessiva, o que é um problema em termos de troca de informações entre os funcionários. Sabemos que a competição saudável deve ser estimulada. Entretanto, o excesso de competição estimula a geração de boatos e fofocas e a sonegação de informações pela obtenção de poder. Os impactos negativos sobre o trabalho em equipe são praticamente inevitáveis, se isso acontecer.

Outra desvantagem do intra-empendedorismo é que ele exige dos empregados conhecimento acima da média para que as propostas sejam aprovadas. Ainda que isso possa parecer positivo, já que, aparentemente, deva gerar trabalhos de qualidade superior, pode gerar certo desconforto entre a mão-de-obra menos privilegiada, que nem sempre tem conhecimento suficiente para apresentar boas propostas. A autoestima dessa mão-de-obra pode ser seriamente afetada, o que tolhe o seu empenho em tentar se capacitar para melhorar.

Contudo, a desvantagem mais preocupante do intra-empendedorismo é que ele pode gerar “apadrinhamentos”, que, por sua vez, podem gerar falsas competências e estimular a premiação injusta. Os apadrinhados terão mais vantagem dos que os não-apadrinhados. Estabelece-se na empresa uma espécie de “seres iluminados”, que, na verdade, não são tão iluminados assim. Os que não caem nas graças dos chefes são sempre relegados ao segundo plano e ficam estagnados profissionalmente. Há ainda que considerar uma última desvantagem do intra-empendedorismo: ela pode estimular a premiação apenas por dinheiro, o que nem sempre é o desejável. Ao fazer isso, a empresa corre o risco de ter um exército de “mercenários”, que só trabalham por dinheiro. Sabemos, com base nos estudos de Maslow (1943) e Herzberg (1959), que nem sempre a premiação em dinheiro é a mais indicada.

8 Considerações finais: empreendedorismo e intra - empreendedorismo: modismos do século XXI?

A pergunta que colocamos nestas considerações finais é se o empreendedorismo e o intra-empendedorismo, da maneira como são “vendidos” e estimulados no Brasil podem ser considerados modismos do Século XXI. Nossa resposta, ainda que sem um respaldo científico mais aprofundado, haja vista a dificuldade de se encontrar boas referências sobre o assunto, é que tendem a ser. Tanto o empreendedorismo quando o intra-empendedorismo, no Brasil, carecem de pesquisas mais sólidas, mais complexas, que permitam aos interessados em estudá-los tirar conclusões mais claras sobre o seu futuro. Hoje, do modo como são passados às pessoas, parecem meros frutos da globalização. E a globalização parece ser um fenômeno passageiro, mesmo que ainda possa durar algum tempo.

Quando os americanos lançaram a globalização no mundo, com o único intuito de fazer sobressair a hegemonia comercial e industrial norte-americana em nível global, não esperavam, talvez, reações tão contundentes de alguns grandes e importantes blocos, como o bloco europeu e o bloco asiático. Em função dessa reação, temos certa segurança em afirmar que a globalização não emplacou em sua totalidade. Mesmo dentro dos Estados Unidos, houve reação. Até mesmo os países explorados começam a se manifestar no mundo, a partir da pressão pela criação de empregos dignos. Eles também estão, a duras penas, diga-se de passagem, se organizando para deixarem de ser tão explorados.

Há que considerar, também, que as teorias de gestão em um mercado dinâmico como o deste século são muito dinâmicas, logo, outras teorias surgirão. O mérito do Século XX foi apenas trazer à reflexão, com mais profundidade, algo que já existia no passado. Ao conclamar as pessoas à reflexão acerca do empreendedorismo e do intra-empendedorismo e estimulá-las à adoção desses “modelos” administrativos, passaram a idéia distorcida de que tudo era muito simples, muito fácil, e que criar e administrar novas empresas poderia ser feito com base apenas em um forte desejo e com muito trabalho. Claro que o desejo de criar algo novo é sempre bem-vindo e que o trabalho é inerente a qualquer novo negócio. Só isso, entretanto, não é suficiente. O empreendedorismo do Século XX, que se estende a este início do Século XXI, é um empre-

endedorismo perigoso, que parece desestimular a teoria em detrimento da prática. Os micro e pequenos empresários são instigados a criar empresas, baseados apenas em planos de negócio superficiais. Os planos de marketing se restringem quase que exclusivamente a propaganda. Os planos financeiros nem sempre consideram aspectos relacionados ao mercado para definir os fluxos de caixa. Os empreendedores brasileiros, portanto, mais do que ninguém sabem o que é viver o risco em sua plenitude. Se conhecessem mais a teoria, teriam mais chance de acertar da primeira vez. Como os promotores do empreendedorismo parecem enfatizar a prática, deixando a teoria relegada a um segundo plano, no Brasil, ele cheira mais a uma sucessão de tentativas e erros do que propriamente um estímulo à criação de novas empresas. Alguém se esqueceu que o método das tentativas e erros sempre costuma custar mais caro e que o empreendedor nem sempre tem muito dinheiro para investir.

Que novidades há no empreendedorismo se pessoas empreendedoras sempre existiram e se políticas de motivação sempre existiram?

Enquanto os grandes defensores do empreendedorismo estimularem a superficialidade, ele prevalecerá; mas os empreendedores, à medida que se interam da realidade do mercado, percebem que a coisa não é tão romântica e fácil como diz a propaganda. Novas demandas surgirão. A prática, sem a teoria, gera custos desnecessários: os cursos de empreendedorismo têm que se reposicionar, para capacitar os empreendedores conforme as características do mercado. Em outras palavras: o empreendedorismo brasileiro precisa ser profissionalizado. Enquanto isso não acontece, ou acontece a passos lentíssimos, nos perguntamos qual será o próximo nome da moda. E deixamos no ar três perguntas que não querem calar:

- (1) Por que grande parte dos novos negócios fecha em aproximadamente dois anos?
- (2) Por que as grandes empresas, mesmo estimulando o intra-empendedorismo, demitem seus *intrapreneurs*?
- (3) Por que um *intrapreneur* pode não servir mais para uma empresa, mas é “preparado” para servir em outra (em outras palavras: é submetido a um processo de *outplacement*)?

9 Referências

- BANDURA, A.. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- BANDURA, A.. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 3 (2), 1981, p.122-147.
- BAUMOL, W. J. "Entrepreneurship in Economic Theory", *The American Economic Review*, 58, 1968, p. 64-71.
- BAUMOL, W. J., "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", *Journal of Political Economic*, vol. 98, nº 5, 1990, p. 893-921.
- BAUMOL, W. J., "Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds", *Journal of Business Venturing*, 3, 1993, p. 197-210.
- BIRD, B. "The Roman God Mercury: An Entrepreneurial Archetype", *Journal of Management Enquiry*, vol 1, no 3, September, 1992.
- BRUE, Stanley. *História do pensamento econômico*. São Paulo: Thomson-Learning, 2005.
- BUSENITZ, L.; BARNEY, J. "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations", *Journal of Business Venturing*, vol 12, 1997.
- CANTILLON, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, London: Fetcher Gylar. Also Edited in an English version, with other material, by Henry Higgs, C.B., London: MacMillan, 1931.
- CASSON, M. *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson, 1982.
- CASSON, M. *The Entrepreneur: An Economic Theory* Reprint. 1991.
- CASSON, M. *The Entrepreneur: An Economic Theory, second edition*, Edward Elgar Publishing 2003.

- COLE, A. *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press, Boston, 1959.
- COLLINS, J.; MOORE, D. *The Organization Makers*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1970.
- DRUCKER, Peter. "Entrepreneurship in Business Enterprise", *Journal of Business Policy*, vol 1, 1970.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FALCÃO, José de Moraes. O espírito empreendedor e a alma do negócio. 2008. Disponível em <http://www.falcaocontexto.com/?p=125>. Acesso em 1/04/2008, às 16h52.
- FIGUEIRA, Marcos. *Código genético determina espírito empreendedor*. 2006. Disponível em <http://wyse.com.br/blog/novidades-lançamentos/369>. Acesso em 1/04/2008, às 17h05.
- FOLSOM Jr.; BURTON W. *The Myth of the Robber Barons*. New York: Young America, 2001.
- FREIRE, Bruno. *Empreendedorismo X Amadorismo*. 2006. Disponível em <http://www.vtower.org/cgi-bin/index.cgi?action=viewnews&id=1923>. Acesso em 1/04/2008, às 17h11.
- GOLD, Steven K. "*Entrepreneur's Notebook*". Learning Ventures Press, 2005.
- HAYEK, F.A., von (1959), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review* (1945), 35, p. 519-530. Also in: *Individualism and Economic Order* (1959), London: Routledge and Kegan Paul; Chicago: University of Chicago Press (1948), 1957). Voir aussi: "The Meaning of Competition", 1949, in *Individualism and Economic Order*, 1959: p. 92-106.
- HEBERT, R.F.; LINK, A.N. *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger, 2nd edition.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: Free Press, 1959.

INSTITUTO LIBERAL. *Galeria dos Autores Liberais: Ludwig von Mises (1881-1973)*. 2008. Disponível em http://www.institutoliberal.org.br/galeria_autor.asp?cdc=920. Acesso em 30/04/2008, às 15h35.

KIRZNER, I.M. *The Economic Point of View: na Essay in the History of Economic Thought*. Kansas City: Sheed and Ward(1976).

KIRZNER, I.M. *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1983.

KNIGHT, K. "A descriptive model of the intra-firm innovation process", *Journal of Business of the University of Chicago*, vol 40, 1967.

KNIGHT, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin. Also Chicago: University of Chicago Press, 1971.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. 'Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance', *Academy of Management Review* 21(1): 135-172

MACHADO, Luiz. 2007. *Grandes Economistas XVI: Jean-Baptiste Say e a lei dos mercados*. Disponível em http://www.cofecon.org.br/index.php?Itemid=114&id=996&option=com_content&task=view. Acesso em 30/04/2008, às 14h50.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 1943. p. 370-396.

McCLELLAND, D. *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton NJ, 1961.

PAMPLONA, Paulo; TELLES, Lucas. O despertar do espírito empreendedor. *Diário do Comércio e Indústria*. (Caderno Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Sebrae-SP). 06/10/2005. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/principal/>

not%C3%ADcias/notas/gestao_empresarial/jornal%20dci/outubro_2005/06_10despertar_espirito_empreendedor.aspx. Acesso em 2/04/2008, às 12h30.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York, 1985.

SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper and Row, New York, 1950.

SEXTON, D.; BOWMAN-UPTON, N. *Entrepreneurship: Creativity and growth*. New York: MacMillan, 1991.

SEXTON, D.L.; KASARDA, J.D. *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent Publishing, 1992.

SEXTON, D.L.; SMILOR, R.W. *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Ma.: Ballinger, 1986.

SHANE, S. *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus* in New Horizons in Entrepreneurship series, Edward Elgar Publishing.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', *Academy of Management Review* 25(1): 217-226

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. 'A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management', *Strategic Management Journal* 11: 17-27

ZIMERMANN, Cris. Onde Está o Espírito Empreendedor? 2006. Disponível em <http://brasil.business-opportunities.biz/2006/01/27/onde-esta-o-espirito-empreendedor/> Acesso em 1/05/2008, às 16h47.