



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Aprender a Aprender: Uma Proposta de Desenvolvimento do Comportamento do Empreendedor em uma Gr3fica no Norte do Paran3

FERNANDA REIS DA SILVA

UEM -Universidade Estadual de Maring3
graficapalmital@hotmail.com

V4NIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vania.nassif@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Aprender a Aprender: Uma Proposta de Desenvolvimento do Comportamento do Empreendedor em uma Gráfica no Norte do Paraná

Resumo

O empreendedorismo é um fenômeno social e global, que traz grandes mudanças na sociedade. As gráficas de pequeno porte estão competindo acirradamente com as grandes empresas, que possuem mais recursos, seja ele financeiro, humano ou tecnológico. É neste sentido que o intraempreendedorismo e comportamento empreendedor passam a ser um diferencial nas pequenas gráficas. Este relato técnico tem como objetivo apresentar a importância de se estimular o comportamento empreendedor em uma gráfica no norte do Paraná através de treinamento e capacitação. Para tal, foi utilizada uma estratégia metodológica de cunho qualitativo, optando-se pela ferramenta do estudo de caso único. No que tange ao método de análise dos dados fez uso de análise de conteúdo.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Comportamento Empreendedor, Treinamento e Capacitação

Abstract

Entrepreneurship is a social and global phenomenon that brings great changes in society. Small graphics are competing fiercely with big companies that have more resources, financial, human or technological. It is in this sense that intrapreneurship and entrepreneurial behavior become a differentiator in small graphics. This technical report aims to show the importance of stimulating entrepreneurial behavior in a graphical northern Paraná through training and capacity building. For that purpose, the methodological strategy used was qualitative approach, choosing a single case study. Regarding the method of data analysis has used content analysis.

Palavras-chaves: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Entrepreneurial Behavior, Training e Capacity Building.



1 - Introdução

O empreendedorismo é objeto de estudo de muitos pesquisadores e tem se mostrado como um tema relevante. Schumpeter (1985) diz que os empreendedores impulsionam a economia, pois eles são considerados agentes sociais de mudança na sociedade. Fillion (2004) por sua vez, conceitua empreendedorismo como um processo criativo e inovador, que têm como objetivo a geração de riqueza e agregação de valor para a sociedade.

Brancher et al. (2012) relatam que o empreendedorismo é um fenômeno social que introduz inovações atendendo as necessidades do mercado e da sociedade. Neste sentido, as organizações perceberam que o empreendedorismo não pode ser compreendido fora de seu ambiente. O intraempreendedorismo surgiu da necessidade das organizações serem empreendedoras, para atingir seus objetivos (Brancher et al., 2012). Baron e Shane (2011) afirma que trata-se de uma transformação de projetos e ideias visando propiciar lucratividade para a empresa.

Pinchot III (1989, p. 29) diz que “Ser um intrapreneur é, de fato, um estado de espírito”. Já Stevenson e Jarilo (1990) definem o intraempreendedor como um indivíduo que persegue as oportunidades, não se importando com a disponibilidade de recursos. O funcionário para ser intraempreendedor precisa que organização deixe florescer o comportamento empreendedor através da inovação e criatividade (Brancher et al., 2012). Complementando estes autores, Barringer e Bluedorn (1999) dizem que o comportamento empreendedor de uma organização está amplamente relacionada com suas práticas administrativas e de gestão de pessoas. É dentro dessas práticas que o comportamento empreendedor pode ser estimulado por treinamentos e capacitações que, de acordo com Lacombe (2005), o treinamento potencializa a capacidade do indivíduo, melhorando consequentemente sua qualidade e seu desenvolvimento dentro da organização. A Figura 1 representa o propósito deste relato.

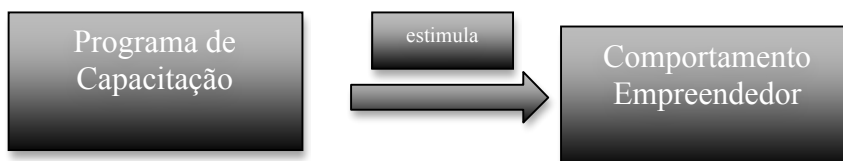


Figura 1: Objetivo do relato
Fonte: Elaborada pelos autores

A luz deste esquema, este estudo tem o propósito de identificar se programas de capacitação implantados em empresas do setor gráfico estimulam o comportamento empreendedor, propiciando espaços para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

2 - Referencial Teórico

Os conceitos ora apresentados neste referencial teórico, visam sustentar a discussão dos resultados coletados na empresa pesquisada. Assim, serão abordados os principais conceitos de empreendedorismo, intraempreendedorismo, comportamento do empreendedor, treinamento e programas de capacitação de funcionários.



2.1 – Empreendedorismo

O estudo do empreendedorismo vem ganhando espaço nas agendas de pesquisa. É uma área em desenvolvimento no estudo da administração, e vários pesquisadores estão estudando este fenômeno para entender sua complexidade (Nassif et al., 2011).

Baron e Shane (2011) propõem que o empreendedorismo pode ser visto como um processo, pois é uma área de estudos que procura compreender o surgimento de novos mercados e oportunidades. Shane e Venkataraman (2000) corroboram esta afirmação quando citam que para existir o empreendedorismo é necessário primeiro ter oportunidades empreendedoras, sendo aquelas em que o empreendedor tem novos produtos, serviços e consegue introduzir no mercado e vender a preços mais elevados do que seu o custo. Mas, é necessário entender o empreendedorismo por meio da ação de seu agente principal, o empreendedor (Nassif et al., 2011). O empreendedor de acordo com Timmons (1978), possui um conjunto de características. Dentre elas podemos citar a autoconfiança, persistência em solucionar problemas, definição de metas, aceita riscos moderados, lida com o fracasso, utiliza o feedback, toma a iniciativa e busca a responsabilidade para si, compete contra os padrões auto impostos, tolera à ambiguidade e a incerteza, dentre outras (Timmons, 1978). Para Bygrave e Zacharakis (2004) a partir das características empreendedoras é possível distinguir os empreendedores de não empreendedores.

Por outro lado, as organizações também podem usufruir de funcionários com estas características e que promovem ações empreendedoras, independente dos recursos disponibilizados para elas, conforme Stevenson e Jarilo (1990).

2.2 – Intraempreendedorismo

Pinchot III (1989) conceitua intraempreendedor como a pessoa que assume riscos e responsabilidades acerca dos processos de criação e inovação dentro da organização. O intraempreendedorismo pode acontecer em qualquer nível da empresa desde que a inovação e a atitude empreendedora faça parte da cultura da organização, ou seja, qualquer funcionário pode ser intraempreendedor (Andreassi, 2005).

Complementando o conceito de Pinchot III (1989) Eesley e Longenecker (2006, p.19) definem “intraempreendedorismo como a prática de criação de novos produtos e oportunidades de negócios em uma organização através da proatividade”. Ou seja, é quando um indivíduo ou uma equipe assume riscos calculados e age dentro da organização criando oportunidades de negócios, proporcionando crescimento e melhoria para uma organização (Eesley e Longenecker, 2006).

Já Pryor e Shays (1993) propõem que o intraempreendedorismo se desenvolve em ambientes em que é possível aflorar a inovação, transformando funcionários comuns em funcionários leais e empreendedores. Neste sentido, Maier e Zenovia (2011) explanam que o intraempreendedorismo melhora significativamente a performance da organização, pois utiliza os recursos de forma eficiente e traz benefícios adequados aos funcionários. Portanto desenvolver comportamento empreendedor nos funcionários pode ser um caminho para o crescimento da organização (Chieh & Andreassi, 2008).

2.3 – Comportamento do empreendedor

McClelland (1962) foi um dos pioneiros no estudo do comportamento empreendedor. Para ele, o empreendedor possui três necessidades básicas que são realização, filiação e poder. Para este autor são essas necessidades que moldam o comportamento do empreendedor e, que conforme a proposta do presente relato tecnológico, seus pressupostos irão alicerçar os resultados aqui obtidos.



A necessidade de realização de acordo com McClelland (1962) acontece quando os empreendedores focam-se em metas preestabelecidas que são passíveis de serem alcançadas e tornando-se assim, competitivos. Esses empreendedores anseiam por serem reconhecidos, gostam de desafios e buscam o sucesso. Já a necessidade de filiação, o empreendedor anseia por estabelecer contatos e estreitar relacionamentos que, segundo o autor, esses empreendedores valorizam o contato com as pessoas. A última necessidade que compõem o comportamento do empreendedor segundo McClelland (1962), é a necessidade de poder, ou seja, o empreendedor procura exercer o controle e a liderança. Nesse sentido, o empreendedor busca funções e cargos que possam influenciar pessoas ou o ambiente.

Bueno et al. (2004), afirmam que o comportamento do empreendedor balizado pelos estudos de McClelland (1962) proporcionam um melhor entendimento das características que moldam o empreendedor, e que essas características são essenciais dentro da organização. No entanto, o aparecimento natural de empreendedores qualificados não é suficiente para a atual sociedade. Dessa maneira torna-se necessário motivar as pessoas para estimular o comportamento empreendedor e o processo educacional realizado através de treinamentos e capacitações é um dos caminhos para atingir esse objetivo. (Bueno et al., 2004).

2.4 – Treinamento e capacitação

Lacombe (2005), afirma que as organizações não podem deixar de realizar treinamentos e capacitações, pois as pessoas que trabalham na empresa têm diversas formações e a empresa possui suas peculiaridades. Além disso, os recursos humanos são os mais importantes dentro de uma empresa, aliados à capacitação e motivação dos funcionários que são fundamentais para se alcançar os objetivos da organização.

Para Lacombe (2005) o treinamento desenvolve a capacidade do indivíduo, conseqüentemente melhora seu desempenho. Ou seja, a empresa que se preocupa com a capacitação e treinamento de seus funcionários, aumenta sua produtividade, estimula o comportamento empreendedor e é bem vista no mercado.

Já para Cunha (2005) o desenvolvimento organizacional, treinamento e capacitação de pessoas devem estar atrelados, pois um leva ao aumento do outro. Se a empresa treina e capacita seus funcionários, estimula o trabalho em equipe, estimula o comportamento adequado, desenvolve habilidades e atitudes, além de melhorar o desempenho da organização. (Cunha, 2005)

Existem vários tipos de treinamento, segundo Lacombe (2005), dentre eles temos o treinamento no trabalho, o treinamento formal interno e formal externo. O treinamento no trabalho acontece no dia a dia de trabalho, e é realizado através da orientação dos chefes, estabelecimento de metas e rotação de funções. Já o treinamento formal interno, é realizado para os funcionários da empresa, normalmente fora do ambiente de trabalho e, que de acordo com Lacombe (2005) pode ocorrer por meio de cursos, palestras, seminários de capacitações, workshops com o objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários. E o último tipo é o treinamento formal externo, que é um treinamento que acontece quando a empresa não necessita capacitar muitas pessoas, podendo ser oferecidos através de universidades ou outras instituições de educação.

Lacombe (2005) afirma que todos os treinamentos formais devem ser avaliados, para saber se atingiram os objetivos propostos, se os funcionários assimilaram o que foi transmitido, se o resultado do treinamento foi útil para empresa. Outro ponto importante, é verificar se essa capacitação deverá ser realizada no futuro, de que maneira e quais pessoas devem participar. Portanto, a principal avaliação segundo Lacombe (2005) é verificar se houve melhora no comportamento e nas atitudes de quem recebeu o treinamento.



Em síntese, o referencial teórico aqui abordado, demonstrou que o empreendedor é um agente de transformação na organização, e que por meio de suas ações, pode contribuir com o desenvolvimento da empresa. Mas, para tal, programas de treinamento e de capacitação são essenciais para o desenvolvimento e estimulação do comportamento empreendedor, propiciando assim, o surgimento de intraempreendedores, desde que a empresa desenvolva a cultura do intraempreendedorismo.

3 - Metodologia

O presente relato foi desenvolvido utilizando o método qualitativo com enfoque no estudo de caso. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia para perguntas “como” e “porque”, contribuindo assim para examinar acontecimentos contemporâneos. (Yin, 2005, p. 26). Nesse sentido a pergunta de pesquisa é “Como o comportamento empreendedor pode ser estimulado por meio de técnicas de capacitação em um gráfica no norte do Paraná?”.

O estudo de caso é único, seguindo a primeira fundamentação lógica de Yin (2005) que é testar uma teoria. Nesse caso, é identificar se os programas de capacitação e treinamento estimulam o comportamento empreendedor nos funcionários, propiciando assim uma cultura do intraempreendedorismo. As técnicas utilizadas na coleta de dados primários foram: entrevistas apoiadas em um roteiro semiestruturado com o proprietário da empresa e com os funcionários por ele indicado. Outro recurso utilizado foi a observação direta dos processos de trabalho dos funcionários percebidos como intraempreendedores, comparando padrões de comportamento tradicionais com aqueles identificados na literatura como comportamento empreendedor. E como fonte secundária de dados, foram utilizados os documentos fornecidos pela empresa pesquisada, atas de reuniões e os comunicados internos.

Para validação deste relato foi feito a triangulação de dados, por meio de três técnicas de coleta de dados acima mencionados e que de acordo com Yin (2005) traz maior qualidade e robustez para o estudo. Foi utilizado também o protocolo para elaboração de produções técnicas de Biancolino et al. (2012). No quesito confiabilidade, foi realizado um protocolo de pesquisa e desenvolvido um banco de dados para guardar as informações coletadas. Outro ponto para validação e confiabilidade deste trabalho foi que o relato preliminar foi analisado pelo proprietário e pelo funcionário, com o objetivo de identificar possíveis distorções e se os mesmo estavam de acordo com o planejado.

4 – Resultados Obtidos, Análise e Intervenção proposta

A empresa é do setor industrial gráfico, de capital privado, sua forma jurídica é limitada e sendo considerada de acordo com o simples nacional (lei complementar 123/06 Artigo 3º) empresa de pequeno porte, pois seu faturamento é em média de R\$ 80.000,00 por mês. A empresa foi fundada em 1963 e contava somente com a gestão familiar e cinco funcionários, já em 2014 a empresa tem um quadro de funcionários maior, porém sua gestão ainda é familiar.

Além do proprietário e sua esposa, a empresa possui onze funcionários que ocupam os seguintes cargos: uma secretária, três pessoas atuam na função de arte finalista, dois no acabamento, três impressores, um responsável pela expedição e um gerente geral. O proprietário supervisiona a empresa como um todo, sendo responsável também pela venda dos produtos e sua esposa é responsável por orçamentos, além de contribuir na parte financeira da empresa.

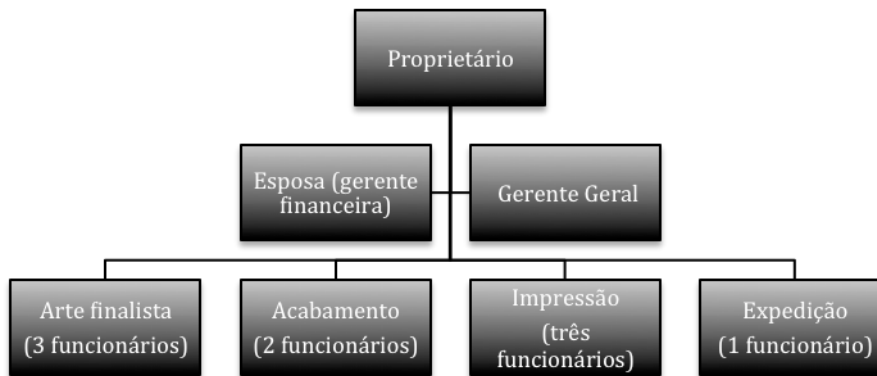


Figura 2: Estrutura da empresa
Fonte: Elaborado pelos autores

A estrutura da empresa pode ser vista na Figura 2, que apresenta o organograma da empresa. Os principais produtos da empresa são todos os tipos de impressos, editoração, livros, sacolas, embalagens, convites personalizados e carimbos. Seus concorrentes são indústrias gráficas de médio a grande porte. Atua em diversas cidades do norte do Paraná, oeste do Estado de São Paulo e Campinas.

A partir da entrevista com o proprietário foi possível identificar que o mesmo compreendia o conceito de empreendedorismo, como aquela pessoa que inova, traz melhorias para sociedade, que luta pelo que deseja. Esta compreensão corrobora a visão de Schumpeter (1985) que diz que os empreendedores impulsionam a economia, pois eles são considerados agentes sociais de mudança na sociedade.

No que tange aos conceitos de intraempreendedorismo e comportamento do empreendedor, o proprietário não apresentou nenhum conhecimento, mesmo confirmando que sua empresa é empreendedora. Como estava previsto nos procedimentos, em caso de não reconhecimento dos conceitos, apresentamos aqueles escolhidos, de acordo com a literatura, e pedimos para ele identificar dentre seus funcionários, aqueles que apresentavam um comportamento semelhante ao de um intraempreendedor. Após esta compreensão, somente um funcionário foi identificado e que apresentava tal comportamento dentro da organização. Os comportamentos foram aqueles apresentados por Timmons (1978) cujas características do empreendedor é a autoconfiança, persistência em solucionar problemas, definição de metas, aceita riscos moderados, lida com o fracasso, utiliza o feedback, toma a iniciativa e busca a responsabilidade para si, compete contra os padrões auto impostos, tolera à ambiguidade e a incerteza.

Uma vez apontado por seu superior como intraempreendedor e que apresentava comportamento empreendedor, uma análise do funcionário foi realizada. O entrevistado possui vinte anos de trabalho na empresa e se surpreendeu ao ser considerado intraempreendedor se familiarizando somente com o conceito de empreendedorismo, pois nunca tinha ouvido falar de intraempreendedorismo e comportamento empreendedor. Foi apresentado ao mesmo as definições dos conceitos e, assim ele pode dizer que entendeu o motivo de ser escolhido como intraempreendedor e também, foi perguntado quais são os comportamentos que ele achava que a empresa esperava dele e de seus companheiros de trabalho. Os principais comportamentos que os funcionários deveriam apresentar eram o trabalho em equipe, saberem utilizar o feedback e serem mais proativo. Esses comportamento, se assemelham muito com as características propostas por Timmons (1978).



Outro ponto destacado na entrevista com o proprietário foi sobre treinamento e capacitação. Este, por sua vez, afirmou que proporciona capacitação, contratando pessoas de fora da empresa, com o objetivo de qualificar e motivar seus funcionários, porém ele reconhece que o que é oferecido não é suficiente para conquistar suas metas, pois a capacitação só acontece uma ou duas vezes por ano, dificultando assim, o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores e, por consequência, o de uma cultura empreendedora na empresa. O funcionário entrevistado, por sua vez, diz que a empresa obriga a todos os funcionários participarem dos treinamentos e capacitações e confirma o que o proprietário diz sobre a quantidade insuficiente de treinamento oferecido. Pontua que gosta de participar e acha importante essas atividades na empresa. Afirma que é possível ver que seus colegas se sentem mais motivados e importantes para a empresa, porém com a falta desses treinamentos mais frequentes, os mesmos não geram comportamentos empreendedores e motivadores. Nesse sentido Lacombe (2005) diz que o treinamento desenvolve a capacidade do indivíduo e conseqüentemente, melhora seu desempenho e assim, estimula a motivação. Ou seja, a empresa que se preocupa com a capacitação e treinamento de seus funcionários, aumenta sua produtividade, estimula o comportamento empreendedor e é bem vista no mercado. (Lacombe, 2005)

Sob a percepção tanto do proprietário como do funcionário, há necessidade de planejar melhor e de forma recorrente o programa de treinamento e capacitação da empresa, visando otimizar mais comportamentos empreendedores entre o grupo. Ambos concordam que os principais comportamentos que devem ser trabalhados nos treinamentos são os propostos por Timmons (1978) que é o trabalho em equipe, utilização do feedback, autoconfiança e persistência em solucionar problemas. Para o proprietário o comportamento mais importante é a utilização do feedback e o funcionário entrevistado acredita que se trabalharem em equipe, os outros comportamentos aparecerão com o tempo. Com base nestes relatos, o passo seguinte foi o de propor um novo modelo de desenvolvimento, por meio de um programa de treinamento e capacitação dos funcionários. Esta intervenção realizada pelos autores corrobora os pressupostos de Lacombe (2005) que afirma que todas as empresas devem qualificar seus funcionários para que eles se sintam motivados e desenvolvam melhor suas atividades. O programa de treinamento proposto foi no formato formal interno, como sugere Lacombe (2005), pois nesse tipo de treinamento é possível avaliar se o comportamento e as atitudes estão sendo realmente assimiladas.

5 – Conclusão

O objetivo desta atividade e, conseqüentemente sua intervenção foi o de apresentar ao proprietário, uma proposta de programa de treinamento e de capacitação regular e formal para os funcionários de uma gráfica no norte do Paraná. A opção do modelo foi aquela baseada em desenvolvimento de competências empreendedoras individual e grupal.

A proposta apresentada ao proprietário ficou assim definida:

- a) Levantar as necessidades prementes da empresa;
- b) Mapear e diagnosticar as dificuldades dos funcionários e os pontos a serem desenvolvidos;
- c) Identificar as barreiras que impedem o desenvolvimento de tais comportamentos empreendedores e buscar saídas para removê-las, cuidando sempre do moral do grupo.
- d) Criar uma agenda de diferentes tipos de treinamentos como: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e de conceitos.
- e) Mapear os comportamentos empreendedores de tal forma que a preencher as lacunas necessárias para a eficiência e eficácia.



f) Levantar pessoas na cidade capacitadas e com disponibilidade para criar uma agenda de treinamento.

g) Desenvolver um cronograma com atividades estruturadas para serem aplicadas ao grupo com uma frequência regular.

h) Incentivar os proprietários a manterem a estrutura oferecida como um investimento propiciador de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Por meio deste incentivo programado, espera-se por uma melhora no desempenho dos funcionários, que se sintam mais motivados e estimulados para se comportarem de maneira empreendedora, fazendo de fato, surgir a cultura empreendedora e o intraempreendedorismo na empresa. Estes resultados, revelam a importância do estímulo ao comportamento empreendedor nas organizações, também encontrado nas pesquisas de Chieh e Andreassi (2008) que apontam o intraempreendedorismo como uma das saídas para a sobrevivência de pequenas empresas, independente do setor ou ramo de atividade.

Como contribuição este relato técnico mostrou a necessidade do estímulo do comportamento empreendedor na indústria gráfica, setor pouco estudado cientificamente. Evidenciou que é possível ter um diferencial para concorrer com as grandes empresas, desde que seus funcionários se sintam co-participantes do processo de crescimento e inovação. Não obstante estas contribuições, ficou claro que a falta de um programa de treinamento e capacitação estruturado, adaptado e adequado especificamente oferecido à empresa, pode refletir no desempenho e resultados da empresa. Estas considerações se mostraram relevantes, porém, este relato limitou-se a identificar a percepção do proprietário e do funcionário acerca do treinamento e capacitação como forma de estimular o comportamento empreendedor na organização, não podendo ser generalizado para outras empresas. No entanto, com base na agenda proposta, poderá auxiliar outras empresas do setor a desenvolverem competências e comportamentos empreendedores, como forma de alavancar sua competitividade, melhor desempenho e rentabilidade financeira.

Referências Bibliográficas

Andreassi, T. (2005). Empreendedorismo Corporativo. *GV Executivo*, 4(3), 63-67.

Baron, R. A., Shane, S. (2011) *Empreendedorismo: uma visão de processo* (All Tasks, Trad.) São Paulo: Cengage Learning (Obra original publicada em 2007).

Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.

Biancolino, C. A., & Kniess, C. T. & Maccari, E. A., & Rabechini, R. Jr. (2012). Protocolo para elaboração de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Brancher, I. B., & Oliveira, E. M., & Roncon, A. (2012). Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. *Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais ESPM* 7(1), 166-193.

Bueno, A. M., & Leite, M. L. G., & Pilatti, L. A. (2004). Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Florianópolis, SC, Brasil, 4748-4753.



Bygrave, W. D., Zacharakis (2004). *A The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.

Chieh, N., Andreassi, T. (2008). Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. *RECADM - Eletrônica*, 7(2), 1-12. Recuperado em 1 de maio, 2014 de <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/55>

Cunha, C. H. L. (2005). *Mudança Organizacional: possibilidade e limites de um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Salvador, Salvador, BH, Brasil.

Eesley, D. T., Longenecker (2006). Gateways to intrapreneurship. *Industrial Management*, 48(1), 19-23.

Lacombe, F. J. M. (2005) *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Editora Saraiva.

Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 (2006). Institue o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Recuperado em 26 de maio, 2014 de <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>

Maier, V., & Pop Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.

McClelland, D. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.

Nassif, V. M. J., Andreassi, T., Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferença entre empreendedores e intraempreendedores?. *Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 33-54.

Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., Silva, N. S. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamics approach. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226.

Pinchot III, G. (1989) *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor*. São Paulo: Harbra.

Pryor, A. K., & Shays, E. E. M. (1993). Growing the business with intrapreneurs. *Business Quarterly*, 57(3), 42. Recuperado em 27 de maio, 2014 de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9607266259&lang=pt-br&site=ehost-live>

Schumpeter, J. A. (1985) *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. (Maria Silvia Possas Trad.) São Paulo: Nova Cultura.

Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Timmons, J. A. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3(1), 5-17.

Yin, R. K., (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman (Obra original publicada em 1984).