

CRIANDO UMA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA BRASILATA S/A

Data de aceite: 03/06/2024

Antonio Lobosco

<http://lattes.cnpq.br/4877780587436783>

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

<http://lattes.cnpq.br/0660867439138362>

RESUMO: Este relato técnico aborda o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para inovação e para o empreendedorismo corporativo e se apresenta como uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas enfrentarem mercados competitivos e globalizado. Este relato técnico teve como objeto analisar como a empresa Brasilata S/A pratica o empreendedorismo corporativo e a busca por inovações como uma cultura estabelecida na empresa e como seus processos organizacionais contribuíram para a sua posição de destaque no cenário nacional e, porque não dizer, mundial em seu segmento de atuação. Para conduzir este relato técnico empregou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Como principais conclusões observaram-se práticas organizacionais, a criação de um sistema, chamado Projeto Simplificação, apoiando o empreendedorismo corporativo

e o desenvolvimento de inovações apresentado uma cultura organizacional direcionada a construção de uma empresa dinâmica, que enxerga seus colaboradores não como custo e sim como fonte de inovações atribuindo-lhes a alcunha, como é apontado em seu site, de inventores.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Corporativo, Inovação, Cultura Organizacional, Estratégia Empresarial.

ABSTRACT: This technical report addresses the development of an organizational culture focused on innovation and corporate entrepreneurship and presents itself as an important source of competitive advantage for companies to face competitive and globalized markets. This technical report aimed to analyze how the company Brasilata S/A practices corporate entrepreneurship and the search for innovations as an established culture in the company and how its organizational processes contributed to its prominent position in the national scenario and, why not say, worldwide in its segment. To conduct this technical report, a qualitative research methodology was used, of an exploratory and descriptive nature. As main conclusions, organizational practices were observed, the creation of a system,

called the Simplification Project, supporting corporate entrepreneurship and the development of innovations, presenting an organizational culture aimed at building a dynamic company, which sees its employees not as cost but as source of innovations, giving them the nickname, as pointed out on their website, of inventors.

KEYWORDS: Corporate Entrepreneurship; Innovation; Organizational Culture; Business Strategy.

INTRODUÇÃO

A inovação está no cerne das discussões entre quatro paredes empresarial, empresas investem quantias vultosas em P&D e, em muitos casos, esquecem que seus colaboradores podem ser uma fonte de inovação relativamente barata frente aos custos que envolvem o processo inovativo. Empresas estão acordando para a importância do empreendedorismo corporativo como alicerce ao processo inventivo e inovativo. Muitas vezes, a burocracia organizacional, explicitada por sua rigidez e traduzida por normas escritas, estruturas hierárquicas inflexíveis, papéis rigorosamente definidos, entre outras características, praticamente impossibilita o exercício da inovação nas grandes empresas (SANTOS, LENZI, RODRIGUES, 2006).

Como alternativa a esta rigidez, a imersão sobre os fundamentos do Intraempreendedorismo e o Empreendedorismo Corporativo se tornam úteis e fundamentais para a construção de uma cultura organizacional direcionada para a inovação em todas as suas esferas administrativas, expandindo-se por todos os cantos da empresa, a pandemia da inovação.

Empreendedor deriva da palavra francesa “Entrepreneur” que significa em francês indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo, já no sec. XVII já se abordava a temática (HISRIC; PETERS, 2004 p.26). O economista Schumpeter (1934) em seus estudos seminais sobre a Teoria do Desenvolvimento Econômico popularizou o termo Empreendedor e o descreveu como uma pessoa que, por meio de inovações, consegue alterar o perfil econômico de sua empresa e setor.

Schumpeter (1942), diz que a essência do capitalismo deriva do empreendedor que, geralmente, pratica a “Destruição Criativa”, ao destruir o antigo e criar “o novo” movimenta a economia. Para o autor, a inovação é o fenômeno fundamental que provoca mudanças e desajustes no ciclo econômico. O empreendedor é, na maioria das vezes, o dono e o responsável pelas inovações nas empresas.

Pinchot III (1978) ao se debruçar sobre os conceitos de empreendedor extrapola a visão de que é o proprietário apenas o responsável pelas inovações nas organizações. Os indivíduos que se inserem nas estruturas corporativas e agem de forma inovadora contribuindo para o aprimoramento dos processos e produtos, assumindo riscos e propiciando a solução dos mais diversos desafios que uma empresa enfrenta no seu dia a dia também age como um empreendedor. Pinchot III e Pellman (2004) são os responsáveis pelo termo Intraempreendedor para designar essa categoria de indivíduos que, trabalhando dentro das organizações, agem como verdadeiros empreendedores.

Ainda em relação a temática sobre o Empreendedor, estas pessoas são responsáveis pela criação de empresas, emprego, renda, melhoria da qualidade de vida e as devidas contribuições aos governos. Diversos pesquisadores se debruçam em estudos sobre formação de empreendedores e empreendimentos, como apoiar estes empreendedores para construírem negócios sólidos é fundamental para a economia, conforme já visto nos estudos de Schumpeter (1934; 1942), o termo Empreendedorismo é utilizado para este fim. Na esteira dos termos empreendedor e empreendedorismo, diversos autores utilizam Empreendedorismo Corporativo como variante para caracterizar os Intraempreendedores (HISRIC; PETERS, 2004; PETERS; WATERMAN, 1982; GHOSHAL; BARTLETT, 1999; TUSHMAN; O'REILLY III, 1997).

Dentre tantas definições sobre empreendedorismo corporativo, Scharma e Chrisman (1999) baliza a que inserimos neste relato: é um processo pelo qual um indivíduo, ou grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, crie uma nova ou fomenta a renovação ou inovação dentro desta organização. Como se observa o foco desta definição volta-se para o *corporate venturing*, inovação e renovação estratégica de uma organização.

O fundamental aqui é compreender que o empreendedorismo corporativo surge como uma filosofia de trabalho, enraizando-se na cultura organizacional objetivando fomentar a iniciativa individual de tal maneira que os talentos identificados por suas ideias fazem a diferença, na capacidade competitiva da empresa. Por cultura organizacional entende-se, um sistema de valores compartilhado pelo membros de uma organização que a diferencia das demais, a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa (ROBBINS et. al., 2010, p. 501).

Por isso, muitas empresas estão começando a despertar para a importância de estimular o lado empreendedor de seus colaboradores, visando a agregar valor para as atividades desempenhadas e iniciar novos projetos internos em diversas esferas, estimulando a inovação (RODRIGUES et. al., 2007). O objetivo deste relato técnico visa explorar e descrever uma cultura organizacional direcionada para o empreendedorismo corporativo e, conseqüentemente, para a inovação e o caso a ser apresentado é da empresa Brasilata S/A.

Esta empresa pratica inovações no seu modelo de gestão, em produtos, em processos e no seu modelo de negócios recebendo inúmeras premiações nestes quase 70 anos de existência, sendo um estudo de caso valioso para as empresas, para a academia e para os profissionais que atuam nos mais diversos segmentos mundo afora como um *benchmarking* de sucesso.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Conforme apontado, a empresa a que se refere este relato técnico é a Empresa Brasilata S/A. Fundada em 1955 na cidade de São Paulo com o nome de Indústria e Comércio de Estamparia Brasung Ltda, em 1968 a empresa passa a ser uma sociedade anônima e em 1965 após a compra da empresa EstampBrás e, no mesmo ano, adota a razão social Brasilata S/A. Hoje conta com a sua sede na cidade de São Paulo e mais 5 unidades: Jundiaí – SP, Estrela – RS, Rio Verde – GO, Recife PE e Rio de Janeiro – RJ (unidade distribuidora), a empresa conta com mais de 1000 funcionários, todos registrados formalmente como “inventores” (BRASILATA, 2022). A empresa atua no segmento de embalagens metálicas, oferecendo soluções customizadas para diversas aplicações como tintas, químicos e indústria alimentícia.

O contexto a ser abordado neste relato técnico refere-se aos aspectos principais que denotam a cultura organizacional direcionada para o empreendedorismo corporativo desta empresa. Por meio da descrição e exploração de informações disponíveis no site da empresa, dos prêmios e certificações atribuídos por diversas organizações nacionais e internacionais, reportagens publicadas por diversos meios de comunicação e por pesquisas acadêmicas ancorou-se este estudo e forneceu as bases conceituais e práticas que apontam uma empresa singular no seu segmento e que se apresenta como um excelente *benchmarking* para empresas que desejam obter resultados cada vez melhores no seu mercado de atuação e construir vantagem competitivas sustentáveis.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A oportunidade a ser destacada por este relato técnico está em apresentar um caso prático de como a cultura organizacional pode atuar de forma positiva e influenciar os membros de uma organização a contribuírem para o crescimento, manutenção, desenvolvimento e maturidade de uma empresa inculcando o empreendedorismo corporativo em todos os níveis organizacional. A construção de uma filosofia que impulsiona os colaboradores a perceberem seu valor dentro de uma empresa e se sentirem pertencentes a um grupo que colabora para o bem-estar de todos e a realização dos objetivos tanto organizacionais, quanto aos seus objetivos pessoais.

Estudar os aspectos que catapultaram esta empresa a ser um referencial em seu segmento, um *benchmarking* para diversos outros tipos de organizações e para pesquisadores dos estudos da administração e demais profissões é uma excelente oportunidade observada por este pesquisador e que pode apoiar diversos outros estudos teóricos e práticos sobre a criação de uma cultura organizacional ancorada no empreendedorismo corporativo e inovação apoiando a construção de negócios sólidos e duradouros.

PROPOSTAS DE MUDANÇA/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Apresenta-se como ponto de partida para o processo de recomendação deste relato técnico às empresas que desejam criar uma cultura direcionada para o empreendedorismo corporativo e inovação, tal qual a Brasilata S/A (2022), a missão da empresa:

“Missão:

Nossa Cultura

Estimular a economia por meio da inovação em todas as nossas atividades, seja na gestão de pessoas, nos processos operacionais, em serviços, assim como no atendimento ao cliente até chegar ao consumidor final.

Buscar melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio de um portfólio de embalagens metálicas de alto desempenho, que oferece proteção aos produtos, consumo e ao transporte, além de ser 100% sustentável.

Maximizar o impacto positivo ao meio ambiente e superar as expectativas dos nossos clientes com insumos da melhor qualidade, custos competitivos e segurança no abastecimento.

Nossa Gente

A inovação está em todas as partes da nossa empresa, nos inspirando a fazer sempre o melhor. E para isso acontecer, ela também está presente no nosso jeito de trabalhar e de se relacionar com a nossa gente.

Aqui, a presença humana vai além da criação de produtos. Ela produz ideias, compartilha experiências e todos os dias é estimulada a exercitar diferentes olhares sobre nossos processos, gestão e desenvolvimentos.

Quando contratamos uma nova pessoa para trabalhar, ela assina um contrato com função inventiva, podendo ser considerada um inventor. Para nós, proporcionar essa liberdade de expressão e de atitude inovadora fazem toda a diferença. Valorizamos o trabalho colaborativo para construir novos caminhos, e promovemos conhecimento e oportunidades para crescer na empresa.

Buscamos promover um ambiente cada vez mais inclusivo com diversidade e respeito. Queremos que toda nossa gente sinta orgulho do que faz e da empresa em que trabalha.”

Como recomendação inicial, que as empresas deixem muito claro na sua missão, visão e valores a valorização a inovação e ao empreendedorismo corporativo. A missão, visão e valores não pode ser uma falácia e, muito menos, não ser acreditada por todos que fazem parte da organização.

Destaca-se da missão da empresa os aspectos apresentados como ponto focal deste estudo, a Cultura Organizacional direcionada para a Inovação e o Empreendedorismo Corporativo e, claramente observável nas frases:

- a. “Estimular a economia por meio da inovação em todas as nossas atividades, seja na gestão de pessoas, nos processos operacionais, em serviços, assim como no atendimento ao cliente até chegar ao consumidor final”.

- b. “A inovação está em todas as partes da nossa empresa, nos inspirando a fazer sempre o melhor. E para isso acontecer, ela também está presente no nosso jeito de trabalhar e de se relacionar com a nossa gente”.
- c. “Aqui, a presença humana vai além da criação de produtos. Ela produz ideias, compartilha experiências e todos os dias é estimulada a exercitar diferentes olhares sobre nossos processos, gestão e desenvolvimentos”.
- d. “Quando contratamos uma nova pessoa para trabalhar, ela assina um contrato com função inventiva, podendo ser considerada um inventor”.
- e. “Para nós, proporcionar essa liberdade de expressão e de atitude inovadora fazem toda a diferença. Valorizamos o trabalho colaborativo para construir novos caminhos, e promovemos conhecimento e oportunidades para crescer na empresa”.

Portanto, como ponto de partida para as recomendações deste relato técnico está a sugestão da criação de uma Visão, Missão e Valores Organizacional que apresente de forma clara aos colaboradores a cultura organizacional direcionada para a inovação e o empreendedorismo corporativo. A missão, visão e valores não pode ser uma falácia e, muito menos, não ser acreditada por todos que fazem parte da organização, ela deve ser difundida por toda empresa, ser afixada em seus murais, estar em destaque no site, estar até mesmo próximo ao cartão de ponto e nos crachás dos colaboradores, para que os mesmos visualizem-na a todo momento e, assim, criem uma identidade com a mesma.

Identifica-se no estudo aqui apresentado que, a empresa para atingir o que consta em sua missão, ou seja, a inovação e o empreendedorismo corporativo permeando todos os seus departamentos institucionalizou uma série de elementos que, aos olhos deste pesquisador, torna possível a sua consecução:

1. O colaborador da empresa Brasilata S/A ao ser contratado passa por um período de integração, tal qual acontece em muitas empresas no Brasil, e recebe um Manual de Integração que tem como objetivo fornecer um resumo das informações e orientações das práticas de Recursos Humanos, Departamento Pessoal e Segurança de Trabalho da empresa. Este manual traz como primeiro aspecto a Missão, Visão e Valores da empresa já incutindo neste colaborador os aspectos da Cultura Organizacional e, dessa forma, já preparando o colaborador nos dogmas estabelecidos pelos seus fundadores. Neste manual são apresentados o seu Programa de Treinamentos, seu Processo de Avaliação de Desempenho, sua Pesquisa de Clima, os Programas de Endomarketing, o Programa de Benefícios da empresa e os aspectos voltados para a Segurança do Trabalho.
2. O **clima organizacional** é um aspecto de suma importância na Brasilata S/A. É realizada pela empresa uma **Pesquisa de Clima Organizacional** para medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação a empresa. Algumas práticas são adotadas pela empresa para possibilitar um clima organizacional de boa qualidade, como por exemplo:

- a. os funcionários não podem ser demitidos sem justa causa. Quando uma demissão é considerada, é formado um grupo de discussão e análise junto ao funcionário que irá se retirar, a fim de verificar o motivo da necessidade de desligamento; e; b) o acordo que se tem com a estabilidade no emprego forma uma rede de segurança, na qual o empregado pode vislumbrar um futuro, sem medo de ser demitido. Isto repercute nas informações coletadas nas pesquisas que diversas instituições fizeram na empresa em que se constatou: a) os funcionários devido a uma série de práticas voltadas a gestão de pessoas, consideram esta empresa um bom lugar para se trabalhar, como se constata nos prêmios atribuídos a ela na categoria Melhores Empresas Para se Trabalhar por 21 vezes no Brasil atribuído por diversas organizações que realizam este tipo de estudo; b) o colaborador se sente parte da organização. A Brasilata S/A tem a tradição de formar todos os seus executivos internamente, o que motiva seus colaboradores para o desenvolvimento de capacidades como forma de ascensão profissional; c) o ambiente interno de cooperação da Brasilata S/A é respaldado pela política de relacionamento de longo prazo e na segurança na equipe que integra os mais de 1000 inventores que formam o time nas 4 unidades, buscando sempre o aperfeiçoamento do processo produtivo; e; d) na empresa satisfazer as necessidades dos inventores é mais importante que satisfazer as necessidades de nossos clientes porque ela compreende que “a satisfação do inventor vem antes da satisfação do cliente. Inventor satisfeito = cliente satisfeito”.
3. A empresa realiza anualmente seu processo de **Avaliação de Desempenho**, além de oferecer um feedback dos pontos e fortes de seus colaboradores, o resultado dessa avaliação serve para alguns programas de Reconhecimento e Recompensas como Recrutamentos Internos e Bolsas de Estudos.
4. Criou um sistema direcionado para a proposição de ideias, o **Projeto Simplificação** implementado em 1987 atingindo em 2012 1 milhão de ideias e, em 2022 2 milhões de ideias, segundo informações de Embalagem Marca (2022). Este projeto surgiu da necessidade de se criar um canal de comunicação, além dos que já existiam na empresa, entre os colaboradores/inventores e a administração geral da empresa. Um projeto que vem apresentando excelentes resultados como se observa.
5. O Projeto Simplificação é um processo de gestão baseado em técnicas japonesas, o Sistema Toyota de Sugestões, de administração participativa que estimula a geração de ideias. A Brasilata S/A criou o Sistema Brasilata de Sugestões em que qualquer colaborador/inventor pode cadastrar sua ideia para análise pela organização, este sistema pode ser acessado em qualquer local, até mesmo na casa do funcionário. Segundo dados de Barbieri e Alvares (2013), a empresa atingiu o número de 102 patentes depositadas pela Brasilata S/A até 2013, demonstrando a importância do Projeto Simplificação. As vistas do pesquisador, é um projeto muito bem concebido, além de facilitar a inclusão de sugestões por parte dos colaboradores, obriga aos gestores a darem um feedback sobre cada uma das propostas apresentadas. Como se observa em muitas empresas, aquelas que colocam caixas de sugestões para tal intento, em muitos casos, não são coletadas regularmente e, o colaborador não tem a mínima noção se sua ideia foi apreciada e dada a devida importância por parte dos gestores.

6. Em 1991 introduziu uma **Política de Participação de Resultados (PLR)** para os seus colaboradores, detalhe importante a se destacar, a legislação que cria esta obrigatoriedade em alguns segmentos empresarial só foi regulamentada 4 anos após a praticada pela Brasilata S/A. No PLR, 15% de seu lucro líquido anual é distribuído de forma proporcional para cada colaborador. Além disso, no Projeto Simplificação os inventores passam por um Comissão que avalia as ideias em cinco critérios – Custo, Economia, Produtividade, Segurança e Espaço. Os inventores de cada ideia premiada recebem um cartão com a função débito com o valor do prêmio atribuído a ideia. Todos os inventores que enviam ideias podem ser contemplados com algum tipo de premiação, seja com as Ideias Premiadas, Desafios Mensais ou até mesmo acumulando pontos, estes pontos podem ser trocados na Loja Virtual da empresa.
7. A empresa possui um programa de **Endomarketing Institucionalizado** que envolve uma série de atividades para fortalecer o marketing interno e, conseqüentemente, contribuindo para o Clima Organizacional.

Como demais recomendações deste relato técnico, incorporar as suas práticas organizacionais, senão no todo, a maioria das práticas utilizadas pela empresa Brasilata S/A em suas práticas empresariais para que em um futuro próximo obtenha retornos financeiros e econômicos que possam garantir a ascensão da empresa em seu mercado de atuação.

Com todas estas práticas de gestão a Brasilata S/A vem, ao longo de décadas colecionando títulos e premiações nacionais e internacionais nas mais diversas categorias ao longo de sua existência.



Figura 1 – Títulos e Prêmios recebidos pela Brasilata S/A.

Fonte: Adaptado de Brasilata S/A (2022).

Esses títulos e premiações só corroboram com os aspectos analisados por este relato técnico quanto a Cultura Organizacional desta empresa construída sobre os pilares da Inovação e do Empreendedorismo Corporativo, fundamentais para o alcance de seus objetivos empresariais e recomendados para utilização, na sua totalidade ou em partes, nas estratégias empresariais dos mais diversos segmentos como forma de testar sua efetividade pelas organizações.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Como se observa por este relato técnico, são muitas as recomendações para que as empresas possam se destacar no seu mercado de atuação e ter a inovação e o empreendedorismo corporativo inseridos em sua cultura organizacional. Este relato contribui sobremaneira para uma discussão acadêmica e propõe aos profissionais que atuam nas empresas a aplicação de práticas apontadas e recomendadas pelo pesquisador para testar sua efetividade organizacional. Muitas organizações não atingem resultados satisfatórios em seu mercado por desvalorizarem um dos principais elementos de uma organização, seus colaboradores. Ter em mente que as empresas precisam pensar em gerar conhecimentos, estimular a construção de seu capital intelectual, oferecer condições para a geração de ideias e para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo pode contribuir sobremaneira para a construção de uma identidade rara no mercado, a de uma empresa inovadora e respeitada pelos seus concorrentes, pelo mercado, pelo governo, pelos seus colaboradores e pela parte mais importante de uma empresa, o cliente.

São muitas as proposituras deste relato técnico, porém, enxerga-se robustez em cada uma das propostas, podendo trazer ótimos resultados em sua aplicação. Este relato técnico só atenderá seus objetivos, quando outros pesquisadores e profissionais aplicarem as propostas apresentadas e, referenciarem este trabalho como seminal para sua aplicação e comprovação.

REFERÊNCIAS

APOLLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. Um case de excelência em inovação. 2013. Fundação Getúlio Vargas, *INSIGHT Case Studies* julho/agosto 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15651/Case-Studies-Brasilata-ago-2013.pdf>. Acesso em 28 set. 2022.

BRASILATA S/A (2022). Brasilata é eleita uma das 35 Melhores Empresas de 2021 em Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.brasilata.com.br/brasilata-uma-das-35-melhores-empresas-de-2021/#>. Acesso em 27 set. 2022.

Embalagem Marca (2022). Projeto Simplificação da Brasilata atinge a marca de 2 milhões de ideias recebidas. Disponível em: <https://embalagemmarca.com.br/2022/07/projeto-simplificacao-da-brasilata-atinge-a-marca-de-2-milhoes-de-ideias-recebidas/>. Acesso em 29 set. 2022.

GERHARDT, Tatiana ENGEL e SILVEIRA, Denise Tolfo; **Métodos de pesquisa** / [organizado por] coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002 4. ed. GHOSHAL, Sumatra; BARTLETT, Christopher. **The Individualized Corporation**. New York: HarperCollins, 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Bookman. 2004.

PEREIRA, Adriana Soares ... [et al.]. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico] – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE,2018.1 e-book.

PETERS, Thom, WATERMAN, Robert. **In Search of Excellence**. New York: HarperCollins, 1982.

PINCHOT III, G. **Intra-Corporate Entrepreneurship Fall**, 1978.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, L. C., Pereira, A., Riscarolli, V., Maccari, E. (2007). Empreendedorismo Corporativo: As Lições da Premiada Brasilata S/A. **Anais X Seminário de Estudos em Administração -SEMEAD. Universidade de São Paulo, 2007.**

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LENZI, Fernando César; RODRIGUES, Fabio Zaffalon. O intrapreendedorismo e sua relação com a inovação em empresas consolidadas. **Cadernos da FACECA, v. 15, n. 1, p. 63-75, 2006.**

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____. SCHUMPETER, Joseph A. II. **Capitalism, Socialism, and Democracy**, 1942. Routledge, 2005.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in: **The Field of Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 23, p. 83- 103, 1999.***

TUSHMAN, Michael; O'REILLY, Charles. **Winning Through Innovation**. Boston (MA) : Harvard University School Press, 1997.