

FATORES PARA A FORMAÇÃO DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Wilson Skudlarek¹, Fernando Luiz Freitas Filho²

Abstract: *The practice of corporate entrepreneurship (EC) has been the target of many studies in recent years, in view of the need for growth, competitiveness and innovation of organizations. The effectiveness of the CE depends on the creation of an environment favorable to the emergence and implantation of entrepreneurial ideas and depends on some important factors. In this work, five factors considered essential by the researched authors were identified in the literature: managers support, organizational structure, resources for projects, rewards and recognition, autonomy / confidence / risk taking.*

Keywords: *Corporate entrepreneurship, Intrapreneurship, Environment, Innovation.*

Resumo. *A prática do empreendedorismo corporativo (EC) tem sido alvo de muitos estudos nos últimos anos face à necessidade de crescimento, competitividade e inovação das organizações. A efetividade do EC depende da criação de um ambiente favorável ao surgimento e implantação de ideias empreendedoras. Para compreender melhor esta situação, foi feita uma busca na literatura para identificar os principais fatores considerados como essenciais para a formação de um ambiente favorável ao EC. Como resultado, foram identificados cinco fatores que podem ser considerados como essenciais pelos autores pesquisados, sendo eles, apoio da alta administração; estrutura organizacional; recursos para projetos; recompensas e reconhecimento; e autonomia, confiança e correr riscos.*

Palavras-chave: *Empreendedorismo corporativo, Intraempreendedorismo, Ambiente, Inovação.*

¹ Department of Production Engineering – Sociesc University Center (UNISOCIESC) Joinville – SC – Brasil.
Email: sckud@terra.com.br

² Department of Production Engineering – Sociesc University Center (UNISOCIESC) Joinville – SC – Brasil.
Email: fernando.freitas@sociesc.com.br

1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Atualmente vem aumentando o interesse pelo empreendedorismo corporativo (EC) como estratégia para aprimorar as habilidades inovadoras das organizações e promover o seu desenvolvimento pelo aumento da competitividade.

O EC é uma expressão que deriva do intraempreendedorismo e refere-se às ações empreendedoras realizadas internamente nas empresas, por funcionários (empreendedores corporativos ou intraempreendedores), tendo como objetivos específicos, a inovação em processos, produtos e gestão, auto renovação, proatividade e a criação de negócios dentro da organização (Pinchot, 1985, Zahra, 2000; Antoncic, 2001; Mair, 2002). Ser um empreendedor corporativo não significa apenas ter boas ideias ou ser um inventor, mas também que é preciso ter uma "postura empreendedora", que inclui visão de lucratividade e capacidade para implementar projetos na prática (Pinchot, 1985).

A efetividade do EC para a geração de resultados inovadores e lucrativos exige que se crie um ambiente favorável ao surgimento e implantação de novas ideias. Esta condição é possível quando o EC resulta de ações sistemáticas seguindo uma visão estratégica, ao invés de acontecer de forma esporádica e isolada (Zahra *et al*, 2004; Ireland *et al.*, 2009; Hitt *et al.*, 2011 e Smitt *et al.*, 2016).

É preciso que as organizações se preparem para o EC, criando condições para estimular e motivar os colaboradores a identificar oportunidades de inovação e garantir as condições necessárias para que os projetos de EC sejam propostos, analisados e recebam apoio para a implementação.

O sucesso do EC depende da adoção de condutas gerenciais, baseadas em fatores que promovam um ambiente favorável, destacando-se a necessidade do apoio da alta administração para incentivar e recompensar os empregados dispostos a correrem riscos em projetos de inovação. Estas constatações foram identificadas por meio de estudos de caso realizados por Kuratko *et al* (1990), em empresas reconhecidamente empreendedoras, e formam a base de um instrumento criado por Hornsby *et al* (2002) para medir o ambiente empreendedor das organizações (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument - CEAI*).

Históricamente outros autores também se dedicaram a pesquisas sobre o EC, e observa-se que apesar de haver concordância entre a maioria dos estudos no que diz respeito aos fatores indutores do EC, existem disparidades que abrangem dimensões por exemplo de ordem comportamental (Marvel, 2007) e de características culturais (Wyk, 2011).

Dentro desse contexto, este trabalho tem como finalidade contribuir para o estudo do empreendedorismo corporativo, por meio da identificação dos fatores propícios a formação de um ambiente favorável ao EC nas organizações, e reconhecer os fatores mais importantes de acordo com os autores consultados.

2 FATORES FAVORÁVEIS AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O cenário ideal para a prática do EC revela a necessidade de uma intensa parceria, confiança e comprometimento entre empresa e empregado, garantindo um ambiente apropriado para o surgimento de ideias e implantação de projetos inovadores que agreguem valor.

Para Burgelman (1983), o EC e a inovação resultam de uma atmosfera empresarial composta por dois processos relacionados à estratégia corporativa. O primeiro é o comportamento estratégico induzido, ou aquele que os funcionários assumem como fruto da estratégia da empresa. O segundo é o comportamento estratégico autônomo, ou atitudes e motivações individuais. O autor afirma que apesar do caminho oficial para a inovação derivar do comportamento estratégico induzido, não se deve desconsiderar que os funcionários vislumbrem e excedam as oportunidades oferecidas pela empresa, pois é nesta condição que ocorre uma iniciativa intraempreendedora.

Hornsby *et al*, (2002) concordam com Burgelman (1983), afirmando que o processo de escolha dos empreendedores corporativos deve considerar o perfil comportamental adequado para o EC.

De acordo com Quinn (1985), a inovação é efetiva quando existe um ambiente estruturado e uma atmosfera favorável, o que implica em achar soluções para a burocracia, o isolamento da alta gerência, existência de horizontes de curto prazo, além promover incentivos adequados à equipe e projetos.

Sykes (1986) cita que a existência de um ambiente dentro da organização favorável à prática do EC e inovação deve contemplar fatores como, suporte gerencial, incentivos aos colaboradores, estrutura organizacional enxuta, recursos financeiros e predisposição a correr riscos.

Apoio estrutural e gestão de recursos humanos são os pressupostos de Schuler (1986) para o sucesso na implantação do EC. O autor foca principalmente o plano estratégico, seleção e escolha de equipes multidisciplinares, treinamentos, cooperação e trabalho em equipe, assunção a riscos calculados, compensação, políticas e procedimentos flexíveis.

Hisrich (1986) estudou algumas empresas da Fortune 1000 e estabeleceu as seguintes características para um ambiente propício ao empreendedorismo corporativo, visando à criação de novas unidades de negócios. Entre as características estão, o encorajamento a novas ideias, flexibilidade a erros e falhas, incentivo a correr riscos calculados, apoio da alta administração, recursos para experimentação e projetos, trabalho em equipe multidisciplinar, metas de desempenho e um sistema de recompensas adequado.

A partir dos anos 90, o EC passou a ter mais evidência, despertando grande interesse sobretudo por corporações em crescimento e que precisavam inovar. Até esta data os estudos eram realizados de forma exploratória e os elementos que proporcionavam um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo eram tratados isoladamente por especialistas em inovação, recursos humanos e gestão de projetos. Não havia uma definição efetiva sobre os constructos ou fatores para o empreendedorismo corporativo que seguissem uma visão estratégica.

Kuratko *et al.* (1990) foram os pioneiros a observar o EC de maneira mais ampla. Os autores realizaram um estudo e criaram um instrumento de avaliação do intraempreendedorismo (*Intrapreneural Assessment Instrument - IAI*), para medir a eficácia de um ambiente/cultura para a implantação de ideias de EC. As diretrizes do estudo foram baseadas em pesquisas da época e definiram os seguintes fatores importantes para a existência de um ambiente intraempreendedor: apoio da gestão, recompensa e disponibilidade de recursos, estrutura organizacional, tomada de riscos e disponibilidade de tempo. Um questionário com o desdobramento dos cinco fatores, representados no IAI, foi aplicado em dois momentos para funcionários selecionados em todos os níveis hierárquicos de uma grande corporação. Os resultados confirmaram a efetividade de três fatores como favoráveis à existência de práticas de EC: apoio da gestão ao empreendedorismo corporativo, estrutura organizacional e disponibilidade de recompensas e recursos. A escala destes três fatores contempla os elementos componentes do questionário IAI com destaque para: incentivo a gestão do empreendedorismo corporativo, poder de decisão, gerentes seniores incentivando a flexibilidade, experiência na gestão da inovação, patrocínio da alta administração, reconhecimento aos indivíduos que assumem riscos bem sucedidos ou não, incentivo ao risco calculado, o risco como atributo positivo, suporte a projetos pequenos e experimentais (Apoio da gestão para o empreendedorismo corporativo); concessão de novas chances depois de erros, uso de erros como aprendizado, formação de equipes, preocupação com descrição das funções (Estrutura organizacional); orçamento da empresa e disponibilidade de fundos para ações intraempreendedores, recompensas/compensações adicionais, disponibilidade de tempo (Disponibilidade de recompensa e recursos).

Estudo similar ao de Kuratko *et al.* (1990) foi realizado por Hornsby *et al.* (2002), porém com foco nos gestores intermediários de empresas de manufatura, serviços e financeiras dos Estados Unidos e Canadá, sob a coordenação de uma Universidade americana. Com base no histórico dos estudos anteriores, foi desenvolvido um instrumento de avaliação denominado Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* - CEAI). O CEAI é um instrumento que mede os principais fatores organizacionais internos que influenciam os gestores intermediários para iniciar atividades de empreendedorismo corporativo, incluindo o desenvolvimento e implantação de novas ideias na organização. O foco passou a ser nos gestores intermediários devido à percepção da importância que estes profissionais tem nos processos de mudanças estratégicas, renovação organizacional e na promoção de atividades empreendedoras (Kuratko, 2004; Hornsby *et al.*, 2002).

Os resultados de Hornsby *et al.* (2002) confirmaram que existem cinco fatores organizacionais internos distintos, ou seja: apoio da gestão, confiança e autonomia (empoderamento), limites organizacionais (procedimentos, clareza nas funções), reconhecimento/recompensas e disponibilidade de tempo. Os resultados do CEAI podem ser úteis na concepção de programas de treinamento eficazes para gerentes de nível médio, para incrementar as atividades de empreendedorismo corporativo.

O CEAI foi reavaliado anos mais tarde (Hornsby *et al.*, 2008), e os cinco fatores foram reduzidos a quatro: autonomia e capacidade de decisão, disponibilidade de tempo, suporte de gerenciamento e recompensa / reforço.

Wyk (2011) realizou estudos utilizando-se da escala CEAI de Hornsby *et al.* (2008) em corporações da África do Sul, concluindo que o fator cultural do país onde a empresa está situada exige ajustes na escala CEAI, para oito constructos: autonomia e capacidade de decisão, apoio da gestão, aceitação de riscos, recompensas / reforço, iniciativas inovadoras, apoio financeiro, tempo suficiente, limites organizacionais. Conforme o autor, a principal vantagem da aplicação da escala CEAI com oito fatores é que ela mede com maior detalhamento aproximando-se dos resultados dos estudos de Marvel (2007).

Enquanto a literatura de EC propõe uma série de fatores favoráveis à promoção da inovação, Marvel (2007) sugere que se observe atentamente o comportamento das organizações, propondo que existem outros fatores motivadores intrínsecos, além daqueles sugeridos por Kuratko *et al.* (1990) e Hornsby *et al.* (2002). Fatores intrínsecos como, desenho do trabalho e orgulho / reputação da empresa são também importantes e geram disparidade de percepções entre funcionários do corpo técnico e gerentes de recursos humanos. Tanto os empreendedores corporativos técnicos como os gerentes de recursos

humanos, afirmam nessa ordem que, recompensas e reconhecimento, suporte da direção, autonomia, tempo e recursos, são as quatro categorias motivadoras mais relevantes. No entanto os empreendedores corporativos técnicos tem um forte apelo ao desenho do trabalho como fator motivacional. Projetos tecnicamente desafiadores são mais motivadores do que tarefas rotineiras difíceis. Este fator é pouco percebido por gerentes de recursos humanos. O orgulho e reputação da empresa em que trabalham é um fator motivador de maior relevância para gerentes de recursos humanos, enquanto que para os profissionais técnicos, isso não é tão importante para motivá-los em ações de empreendedorismo corporativo.

Um estudo realizado na Malásia por Srivastava (2010) explorou a percepção dos fatores favoráveis à prática do EC dos funcionários de três organizações reconhecidamente empreendedoras. A análise das respostas sugere quatro dimensões, sendo elas: sistema organizacional, espírito de equipe, apoio dos líderes e *empowerment*. Segundo o autor, a organização precisa criar uma estrutura organizacional de apoio aos funcionários que lideram iniciativas de empreendedorismo e incentivar o trabalho colaborativo. Os resultados sugerem ainda que a questão das recompensas e liberdade aos empregados, não são fatores de grande relevância.

Vilas Boas (2014) fez um estudo em cinco empresas brasileiras reconhecidamente empreendedoras. Esse autor analisou e confirmou a presença de ações que configuram seis práticas empresariais para a promoção e desenvolvimento de ações de empreendedorismo corporativo: recompensas, incentivos e reconhecimentos; disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros); tolerância ao erro; apoio da alta administração; estrutura organizacional; e concessão de autonomia para experimentação de novos métodos de organizar e executar o trabalho. Segundo o autor, destaca-se em sua pesquisa a descoberta de que os fundadores das empresas estudadas possuem uma história de vida como empreendedores, sendo este um grande fator motivador e inspirador pela "força do exemplo".

Na mesma linha apontam os estudos de Smitt et al. (2016) por meio de constatações feitas em uma das maiores operadoras de turismo mundial. Os autores identificaram um forte espírito empreendedor motivado pelo histórico empreendedor dos fundadores das diversas empresas adquiridas pela empresa mãe, e pela manutenção destes empreendedores como empreendedores corporativos dentro da organização maior. Os seguintes fatores foram constatados como indutores do empreendedorismo corporativo: apoio da gestão á projetos de inovação, cultura empreendedora inspirada principalmente pelo exemplo dos fundadores, autonomia para assumir riscos calculados, estrutura organizacional flexível, recursos para projetos de inovação, oferta de recompensas e disponibilidade de tempo.

Em contraponto aos estudos dos fatores favoráveis à prática do EC, Kuratko (2004) estudou as questões éticas nas relações entre empreendedores corporativos, os demais funcionários da empresa e a média gerência. Como os empreendedores corporativos são tratados como visionários (*status quo* diferente) que levarão a empresa em novas direções, é difícil distinguir até onde eles poderão caminhar, na linha tênue entre engenhosidade inteligente e a pura e simples quebra de regras. Surge a necessidade de se estabelecer controles que se levados ao excesso podem criar barreiras impedindo o desenvolvimento de projetos empreendedores. O autor cita como barreiras: formação do pessoal e cultura; estrutura organizacional; políticas e procedimentos corporativos; falta de direcionamento estratégico; e sistemas organizacionais (preocupação com a estabilidade e manutenção da ordem interna). São feitas ainda algumas recomendações para as empresas que pretendem praticar o empreendedorismo corporativo: estabelecer a flexibilidade necessária à inovação, à iniciativa dos empregados e à tomada de riscos; remover as barreiras que o gerente médio empresarial pode enfrentar para alinhar mais de perto as iniciativas pessoais e organizacionais e reduzir a necessidade de se comportar de forma não ética e; incluir um componente ético para treinamento nos programas de empreendedorismo corporativo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho divide-se em duas partes: a primeira refere-se aos critérios adotados para a seleção dos artigos pesquisados e a segunda com a apresentação e análise dos resultados sobre os fatores que favorecem a criação de um ambiente adequado ao EC, visando o desenvolvimento de ideias e projetos inovadores. Os critérios adotados para a busca de artigos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Critérios para a seleção dos artigos pesquisados

Critérios		Artigos resultantes			Artigos selecionados
		Corporate entrepreneurship	Corporate entrepreneurship / Strategic	Corporate entrepreneurship / Strategic / Assessment	
Palavras Chave		1412	934	331	
Filtros	10 autores				
	1º com mais artigos na base	83	76	43	

	Avaliação do 2 ^o título e resumo (eliminação dos repetidos)	4	3	3	10
Inclusões	1 ^a Referências bibliográficas dos 10 artigos selecionados	3 *	-	5 **	8
	2 ^a Livro base	1 **			1
	3 ^a Case brasileiro			1 **	1
	4 ^a Case de aplicação do CEAI			1 **	1
Total de artigos utilizados					21

* constam entre os 30 mais citados no SCOPUS

** fora do Scopus

Fonte: Os autores (2017)

A pesquisa de artigos foi realizada na base de dados SCOPUS utilizando-se três pontos de partida como palavras-chave: *corporate entrepreneurship*; *corporate entrepreneurship AND strategic*; e *corporate entrepreneurship AND strategic AND assessment*.

Dos três conjuntos de palavras-chave, surgiram 1412, 934 e 331 artigos respectivamente, os quais foram submetidos a dois filtros e quatro inclusões, totalizando 21 artigos usados neste trabalho,

Na segunda etapa da metodologia foi feita a identificação dos fatores que favorecem a criação de um ambiente propício ao EC, correlacionando-os com os respectivos autores pesquisados, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Correlação entre os fatores favoráveis ao EC e autores pesquisados

Fatores favoráveis ao EC	Citado pelos Autores
Ambiente corporativo (clima para EC)	Burgelman (1983); Quinn (1985); Sykes (1986); Schuler (1986); Hisrich (1986); Kuratko <i>et al</i> (1990); Hornsby <i>et al</i> (2002); Ireland <i>et al.</i> (2009); Kuratko, (2004); Zahra <i>et al</i> , 2004; Wyk (2011); Marvel (2007); Srivastava (2010) ; Vilas Boas (2014); Smitt <i>et al</i> (2016)

Visão estratégica	Burgelman (1983); Quinn (1985); Schuler (1986); Ireland et al. (2009); Kuratko, (2004); Zahra <i>et al</i> , 2004; Hornsby <i>et al</i> , (2002); Hitt <i>et al</i> (2011) e Smitt <i>et al</i> (2016);
Apoio da alta administração	Quinn (1985); Sykes (1986); Hisrich (1986); Kuratko <i>et al</i> (1990); Hornsby <i>et al</i> (2002); Marvel (2007); Srivastava (2010) ; Vilas Boas, (2014); Smitt <i>et al</i> (2016)
Estrutura organizacional	Sykes (1986); Kuratko <i>et al</i> (1990); Hornsby <i>et al</i> (2002); Wyk (2011); Srivastava (2010) ; Vilas Boas (2014); Smitt <i>et al</i> (2016)
Recursos para projetos (tempo R\$)	Sykes (1986); Hisrich (1986); Kuratko <i>et al</i> (1990); Hornsby <i>et al</i> (2002); Wyk (2011); Marvel (2007); Vilas Boas, (2014); Smitt <i>et al</i> (2016)
Recompensas e reconhecimento	Quinn (1985); Sykes (1986); Schuler (1986); Hisrich (1986); Kuratko <i>et al</i> (1990); Hornsby <i>et al</i> (2002); Wyk (2011); Marvel (2007); Vilas Boas (2014); Smitt <i>et al</i> (2016)
Confiança/autonomia /predisposição para riscos	Sykes (1986); Schuler (1986); Hisrich (1986); Kuratko <i>et al</i> (1990); Hornsby <i>et al</i> (2002); Wyk (2011); Marvel (2007); Vilas Boas (2014); Smitt <i>et al</i> . (2016)
Flexibilidade dos procedimentos internos	Schuler (1986); Quinn (1985)
Encorajamento à novas ideias	Hisrich (1986); Wyk (2011)
Flexibilidade a erros e falhas	Vilas Boas (2014); Hisrich (1986)
Trabalho em equipe	Schuler (1986); Hisrich (1986); Srivastava (2010)
Metas de desempenho	Hisrich (1986)
Força do exemplo EC dos fundadores	Vilas Boas (2014); Smitt <i>et al</i> (2016)
Gestão de recursos humanos	Schuler (1986)
Desenho do trabalho	Marvel (2007)
Orgulho/reputação da empresa	Marvel (2007)

Fonte: Os autores (2017)

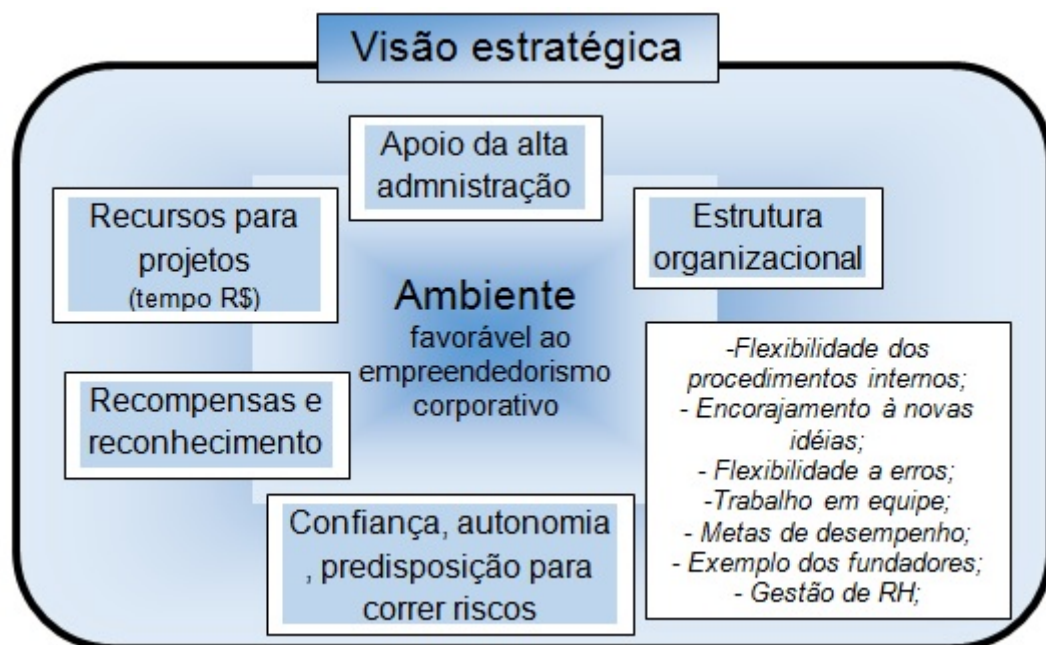
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 2, nota-se que todos os autores citam que o EC é efetivo quando as ações empreendedoras dos funcionários ocorrem em um ambiente favorável (clima) dentro da organização. Há também um forte apelo sobre a necessidade do EC ser concebido dentro de uma política estratégica visando à inovação e a

geração de valor agregado. Os cinco fatores mais mencionados nos artigos pesquisados são: apoio da alta administração, estrutura organizacional, recursos para projetos, recompensas e reconhecimento, autonomia / confiança / predisposição para correr riscos. Outros fatores menos citados, também apresentados na Tabela 2, poderiam ser agrupados em um dos cinco fatores mais citados. Por exemplo: flexibilidade a erros e falhas poderia eventualmente ser agrupado como um elemento de análise de Confiança / autonomia / predisposição para riscos.

Na Figura 1 ilustra-se a organização sugerindo a criação de um ambiente favorável, sob o ponto de vista estratégico e dos fatores indutores ao EC.

Figura 1 - Ambiente favorável e os principais fatores indutores ao EC



Fonte: Os autores (2017)

Comparando-se com os estudos de Hornsby *et al.* (2008) para a criação do *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* - CEAI, nota-se grande semelhança conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo dos fatores deste trabalho e do CEAI

Comparativo dos fatores	
Deste artigo	CEAI (HORNSBY <i>et al.</i> , 2008).
Apoio da alta administração	Apoio da gestão

Estrutura organizacional	Llimites organizacionais,
Recursos para projetos	Disponibilidade de tempo
Recompensas e reconhecimento	Recompensas e reconhecimento
Confiança / autonomia / predisposição para correr riscos	Confiança e autonomia (empoderamento)

Fonte: Os autores (2017)

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho foram identificados cinco fatores como sendo os mais importantes para a criação de um ambiente favorável ao EC sendo: apoio da alta administração, estrutura organizacional, recursos para projetos, recompensas e reconhecimento, autonomia / confiança / predisposição para correr riscos. Estes fatores coincidem com os fatores identificados por Hornsby (2008), para o protocolo de avaliação do ambiente empreendedor conhecido como Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo ou *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* - CEAI. O CEAI mede as condições ambientais para o EC usando como referência: o apoio da gestão, confiança e autonomia (empoderamento), limites organizacionais, reconhecimento e recompensas e disponibilidade de tempo.

A efetividade do uso de um instrumento de avaliação de ambiente para o EC deve considerar particularidades culturais da região onde a empresa está situada. Deve-se considerar aspectos comportamentais intrínsecos como, desenho do trabalho e orgulho / reputação da empresa, cuja percepção é distinta entre os colaboradores do corpo técnico e da gestão de recursos humanos.

Outra percepção identificada na pesquisa é de que o EC é mais forte quando as organizações possuem fundadores ou alta direção com histórico reconhecido de empreendedorismo..

O EC para a criação de inovações de valor deve ser estruturado de forma estratégica nas organizações e os gerentes de níveis intermediários tem papel de relevância nos processos de mudanças estratégicas, sendo uma ponte de ligação entre os diversos setores da empresa e a alta administração.

REFERENCIAS

- Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2001). *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*. Journal of Business Venturing (vol. 16/5, pp. 495-527)
- Burgelman, R. A. (1983, December). *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study*. Management Science (pp. 1349-1363).
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P. (1986). *Establishing a new business venture unit within a firm*. Journal of Business Venturing.(vol. 1, pp. 307-322).
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2011). “Guest editors” *Introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*. Strategic Management Journal (vol 22, pp. 479 - 491).
- Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale*. Journal of Business Venturing (vol. 17, pp. 253-273).
- Hung, H.; Mondejar, R. (2005). *Corporate Directors and Entrepreneurial Innovation: An Empirical Study*. The Journal of Entrepreneurship (14, 2).
- Ireland, R. D.; Covin, J. G.; Kuratko, D. F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. Baylor University.
- Kuratko, D. F.; Montagno, R. V.; Hornsby, J. S. (1990). *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*. Strategic Management Journal [Special issue] (vol 58, pp. 1149).
- Kuratko, D. F.; Goldsby, M. G. (2004, November). *Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship*. Journal of Business Ethics (vol 55/1, pp. 13-30).
- Mair, J. (2002). *Value creation through entrepreneurial activity: a multiple approach*. [Researchpaper 468].: IESE Business School - University of Navarra. Barcelona, Spain.
- Marvel, M. R.; Griffin, A.; Hebda, J. Vojak, B. (2007, September). *Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field*. Entrepreneurship: Theory and Practice. (pp.753-768). Baylor University.
- Pinchot, G.. *Intrapreneuring*. (1985). *Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers.
- Quinn, J. B. (1985, May-June). *Managing innovation: Controlled chaos*. Harvard Business Review. (pp.73-84). Disponível em: <https://hbr.org/1985/05/managing-innovation-controlled-chaos>. Acesso em: 06 de dezembro de 2016;
- Schuler, R. S. (1986). *Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices*. Human Resource Management (vol 25, pp. 607-629).
- .Sykes, H. B. (1986). *The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success*. Journal of Business Venturing (vol 1, pp 275-293).
- Smitt, L.; Rees, P.; Murray, N. (2016). *Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study*. Tourism Management Journal, 56 (pp. 191-204).

Srivastava, N.; Agrawal, A. (2010, July-September). *Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study*. The Journal of Business Perspective, 14 (30), pp. 163-171.