

## **EMPREENDEDORISMO E DIVERSIDADE: UMA ABORDAGEM DEMOGRÁFICA DE CASOS BRASILEIROS**

HILKA PELIZZA VIER MACHADO  
FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

### **Resumo**

As transformações que vêm ocorrendo nas sociedades, tanto ocidental quanto oriental, indicam a formação de uma nova configuração social onde a diversidade é um elemento presente. A figura do empreendedor como aquela representada por um homem de meia idade aparece na atualidade em formas mais diversas, variando de acordo com a idade, gênero e forma de sociedade. O objetivo deste trabalho é o de estudar as diferentes configurações de empreendedores relacionadas à diversidade sócio-demográfica em segmentos da sociedade contemporânea. O estudo, de natureza qualitativa, concentrou-se em setores econômicos diferenciados, tais como: confecções, ensino, alimentício, comércio, construção civil, propaganda e publicidade, agrícola e turismo. Os grupos de análise constituíram-se de: casais empreendedores; homens e mulheres empreendedores; aposentadas que tornaram-se empreendedoras e jovens empreendedores. O trabalho procurou identificar, para cada grupo, os valores comuns relativos ao perfil dos empreendedores, os motivos para empreender e as principais características ligadas a sua especificidade.

### **Introdução**

O estudo do empreendedorismo para o novo século certamente incorporará temáticas da dinâmica social na qual ele está inserido. Desse modo, as transformações que vêm ocorrendo nas sociedades, tanto ocidental quanto oriental, indicam a formação de uma nova configuração social onde a diversidade é um elemento presente. A figura do empreendedor como aquela representada por um homem de meia idade aparece na atualidade em formas mais diversas, variando de acordo com a idade, gênero e forma de sociedade.

Além das transformações que estão ocorrendo e que resultam em novas dimensões de tempo e espaço, o aumento médio do tempo de vida dos indivíduos também se apresenta como uma variável interveniente do empreendedorismo. Se em décadas passadas a média de idade dos empreendedores, de um modo geral, encontrava-se entre os 30 e 45 anos de idade, essa faixa etária está sendo hoje alterada. Há um estímulo aos jovens, em diversos países, para tornarem-se empreendedores, em razão da redução dos postos de trabalho, decorrente das novas formas de tecnologia e de gestão. Por outro lado, com o aumento da média de vida, indivíduos que se aposentam têm iniciado experiências empreendedoras na faixa dos 50 anos de idade.

A configuração atrelada ao gênero tem também adquirido novos contornos, pois o número de mulheres que se tornam empreendedoras é hoje bem maior do que em décadas anteriores. Outra modalidade é a de grupos étnicos de empreendedores, como indicado no trabalho de Chavan e Agrawal (1998), sobre características de grupos étnicos empreendedores na Austrália. Outro grupo empreendedor observado é o de casais que empreendem em conjunto.

O objetivo deste trabalho é o de estudar as diferentes configurações de empreendedores relacionadas à diversidade sócio-demográfica em segmentos da sociedade contemporânea. O estudo qualitativo concentrou-se em setores econômicos diferenciados, tais como: confecções, ensino, alimentício, comércio, construção civil, propaganda e publicidade, agrícola e turismo. Os grupos de análise constituíram-se de:

- a) casais empreendedores;
- b) homens e mulheres empreendedores;
- c) aposentadas que tornaram-se empreendedoras;
- d) jovens empreendedores.

O trabalho procurou identificar, para cada grupo, os valores comuns relativos ao perfil dos empreendedores, os motivos para empreender e as principais características ligadas a sua especificidade.

## **1. EMPREENDEDORISMO E DIVERSIDADE**

Nkomo e Cox (1999) afirmam que as definições sobre diversidade têm um caráter amplo e que, na maioria das vezes, enfatizam raça, etnia e gênero, expressando a afiliação dos indivíduos a grupos com significados culturais diversificados. Para Loden e Rosener (in Nkomo e Cox, 1999), a compreensão da diversidade envolve uma visão mais ampla, incorporando diferenças como idade, etnia, gênero, raça e habilidades físicas e outras diferenças secundárias mutáveis, como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

Castells (1999) afirma que o processo de formação de identidades coletivas na sociedade atual está sendo marcado por uma globalidade que penetra todos os níveis da sociedade, difundida em todo mundo, mas que também se manifesta em determinados grupos de interesses, como uma expressão poderosa da singularidade das pessoas. Como exemplo o autor cita o feminismo e o ambientalismo, que na sua concepção constituem movimentos atuais que buscam a transformação das relações humanas em seu nível mais básico. Segundo ele, dentre as transformações sociais de maior impacto na última década está o fim da família patriarcal, principalmente no ocidente. O desdobramento econômico desse fato trouxe conseqüências também para a demografia empreendedora, pois houve um número significativo de mulheres que se tornaram financeiramente independentes e iniciaram empreendimentos próprios. Kyrö (1998) caracteriza a sociedade pós-moderna como uma sociedade de informação, onde o desemprego e a insegurança estão presentes, ao lado da diversidade.

Segundo Smilor (1997), o século XXI será o século do empreendedor em razão do crescente número de empresas que estão iniciando suas atividades, especificamente nos EUA, e do surgimento de associações diferenciadas tal como a Young Entrepreneurs Organization.

Reynolds, Hay e Camp (1999), ao estudarem a atividade empreendedora na Finlândia, Japão, França, Dinamarca, Alemanha, Reino Unido, Israel, Canadá e Estados Unidos, caracterizaram diferentes níveis de atividade empreendedora nos países, sendo alto para Estados Unidos, Canadá e Israel; médio para Itália e Reino Unido e baixo para Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha e Japão. Eles identificaram seis fatores como responsáveis pelas variações encontradas no grau de empreendedorismo: oportunidade de mercado, capacidade de empreender, infra-estrutura, demografia, educação e cultura. No que se refere especificamente ao aspecto demográfico, encontraram como fatores críticos para determinação do nível de empreendedorismo: a estrutura de idade da população, o nível de participação das mulheres no processo empreendedor e o crescimento populacional esperado.

As novas configurações na demografia empreendedora são reflexo de alterações que vão além do campo do empreendedorismo, pois constituem-se também transformações sociais e, como tal, são muitas vezes produzidas mediante resistências. Nesse sentido, Giro (1998) retrata o papel social e as dificuldades ligadas à expansão do grupo de mulheres empreendedoras na China e Adler & Izraeli (1994) em outras localidades, tais como na Ásia, Europa, África e América do Norte.

Apesar da diversidade possível entre empreendedores, o comportamento empreendedor apresenta características comuns aos empreendedores (Filion, sd,p.2):

- Tenazes;
- Capazes de tolerar ambigüidade e incerteza;
- Bons usuários de recursos;
- Correm riscos moderados;
- Imaginativos;
- Voltados para resultados.

E para os bem sucedidos ele aponta como características predominantes:

- Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos através de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude;
- Experiência em negócios;
- Diferenciação;
- Intuição;
- Envolvimento;
- Trabalhadores incansáveis;
- Sonhadores realistas (visionários);
- Líderes;
- Trabalham em rede com moderação;
- Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados;
- Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor;
- Aprendizagem dos seus próprios padrões.

## 1.1 EMPREENDEDORISMO E CICLO DE VIDA

A identidade dos indivíduos apresenta diferenças de acordo com a fase do ciclo de vida em que se encontram, conforme apontou Erickson (1980). Ele caracterizou oito fases no ciclo de vida dos indivíduos, sendo que para análise do empreendedorismo são as três últimas fases que se constituem em objeto de estudo: jovens, adultos e velhos. Algumas das características que diferenciam a formação das identidades podem ser visualizadas no quadro 1.

**Quadro 1: Síntese das características de identidade ligadas ao ciclo de vida dos indivíduos, adaptado de Erickson (1998, p.178).**

Fase do Ciclo de Vida	Construção social	Construção psicossocial
Juventude	Padrões de cooperação e competição.	Perder-se e encontrar-se no outro.
Idade Adulta	Predomínio da Educação e tradição.	Construir-se e tomar conta de alguém.
Velhice	Sabedoria	Ser através do que foi, do passado. Encarar sem ser.

Durante a juventude há uma tendência de haver um predomínio maior da influência externa, em contraposição com maior autodeterminação, que tende a estar presente na idade adulta; esse fato pode ser explicado porque o processo de formação de valores ainda está em construção nessa fase do ciclo de vida. Na idade adulta a construção de valores apresenta-se de forma mais consolidada do que na juventude. A velhice configura-se mais como um estado de contemplação por parte do indivíduo e a construção social ocorre por meio de análise dos comportamentos e situações, através das quais o indivíduo exerce um julgamento ético.

Deste modo, em se tratando de empreendedorismo, haverá uma tendência maior por parte de jovens empreendedores em buscar modelos de empreendedores que sirvam de referência e identificação, do que por parte de adultos ou idosos. A construção do sistema de relações, importante no desempenho da atividade empreendedora, segundo Filion (s.d), também tende a ser mais estruturada para a fase adulta do que para a juventude, pelas experiências vividas.

O comportamento dos jovens no trabalho tende a ser mais aquilo que os outros determinam e menos o que ele próprio define porque a sua identidade de papel, isto é, aquela relacionada com o desempenho do trabalho, está ainda em construção.

Jovens japoneses que deixaram empregos em grandes organizações e tornaram-se empreendedores (L'Express, 2000) afirmam, como vantagem nas organizações que iniciaram, que não há hierarquia, e que o sistema japonês é fundamentalmente hostil aos indivíduos independentes. Segundo eles, as grandes sociedades japonesas, o sistema de emprego vitalício e a fiscalização, em geral, apresentam-se como formas de barreira aos novos empreendedores. No caso japonês, esses novos empreendedores, determinados a construir uma nova cultura organizacional, estão revolucionando o padrão empreendedor predominante no Japão e criando o padrão das cyberempresas, como o caso da incubadora digital a qual se refere o L'Express.

O estímulo à formação de empresas por parte de jovens está sendo efetivado no Brasil pelo SEBRAE (Serviço de apoio à pequena e média empresa), através do Programa Jovem Empreendedor, destinado aos estudantes da rede de ensino de 2º grau. Kourilsky e Walstad (1998) mencionam o MADE-IT - Mother and Daughter Entrepreneurs In Teams -, um programa destinado a filhas de empreendedoras nos Estados Unidos. Segundo essas autoras, há necessidade de implementar programas de educação empreendedora destinados aos jovens, especialmente para as do sexo feminino, que apresentaram menor grau de auto confiança.

## 2. DESCRIÇÃO DOS GRUPOS DE ANÁLISE

O presente estudo foi desenvolvido com empreendedores no Estado do Paraná, sul do Brasil. O número de habitantes do Paraná é de aproximadamente 4,5 milhões e, de acordo com o Sebrae (1993), 20% das micro e pequenas empresas são dirigidas por mulheres. O estudo foi realizado em 7 principais cidades do Estado.

### 2.1 CASAIS EMPREENDEDORES

Foram entrevistados 3 casais proprietários de empresas nos setores de construção civil, publicidade e comércio de medicamentos. Todos iniciaram a empresa em conjunto, após o casamento, e constituem sociedades igualitárias nas empresas.

**Perfil:** 32 a 46 anos de idade e grau de escolaridade referente a superior completo.

#### **Razões para tornarem-se empreendedores:**

- a) terceirização da empresa que o marido trabalhava anteriormente;
- b) o marido foi despedido da empresa na qual trabalhava e, então, decidiram abrir seu próprio negócio, por falta de opção;
- c) experiência anterior por parte do marido, como empresário do ramo.

**Determinantes na escolha do negócio:** Em todos os casos foi a profissão anterior dos maridos.

#### **Características do grupo empreendedor:**

- Estilos gerenciais complementares, ou seja: gerencial por parte de um dos cônjuges e empreendedor por parte do outro. Segundo Fillion (s.d.),

*...o coração do processo de empreendedorismo - e o aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário - parece recair no desenvolvimento e implementação do processo visionário. Gerentes e pequenos empresários buscam atingir metas e objetivos a partir dos recursos disponíveis, dentro de uma estrutura pré-definida ou copiada. Os empreendedores, por outro lado, gastam boa parte do seu tempo imaginando onde querem chegar e como farão para*

*chegar lá. De alguma forma os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos. Uma vez detectada a oportunidade, a visão fornece diretrizes para a implementação do plano mestre. (p.8).*

- Alto grau de confiança mútua aliado a um certo grau de conflito. Esse grau de conflito assemelha-se ao que Edwards e Rothbard (2000) mencionam como conflitos trabalho-família e que estão baseados, dentre outros aspectos, no desequilíbrio entre o tempo dedicado à família e ao trabalho e à tensão provocada pela dificuldade em fixar limites para os assuntos familiares e para os assuntos de trabalho.
- Envolvimento familiar nem sempre é desejado.

**Tipo de empreendedor:** voluntário e involuntário. O caso involuntário é que o marido perdeu seu emprego e não encontrou outro posto de trabalho.

**Forma de associação:** sindicatos e associações dos setores aos quais estão integrados.

## 2.2 HOMENS E MULHERES

Esta amostra era composta de 66 pequenas empresas distribuídas por diferentes ramos de atividade em duas cidades do Paraná.

**Profile:** 19 empresas foram iniciadas por mulheres e 47 por homens. 68,4% das mulheres e 58,7% dos homens tinham entre 30 e 50 anos de idade. A maioria dos respondentes era casada (57,9% das mulheres e 71,7% dos homens). Tanto mulheres quanto homens, em geral, eram altamente educados, no entanto as mulheres tinham educação superior em maior proporção, 84,2 % contra 54,3 % dos homens.

**Razões para empreender:** 68,2% dos respondentes indicaram auto-realização como a principal razão para tornarem-se empreendedores. Mulheres e homens também indicaram falta de perspectiva na carreira como a razão para iniciar seus negócios. Contudo, isto foi mencionado por um pequeno número de entrevistados: duas mulheres e dois homens.

**Determinantes na escolha dos negócios:** A razão citada em maior frequência foi percepção de uma oportunidade de mercado, resposta dada por 67,4% dos respondentes.

### **Características do grupo empreendedor:**

- Os valores predominantes para homens e mulheres foram os mesmos: segurança da família e felicidade.
- Diferenças significativas entre homens e mulheres estavam relacionadas a dois aspectos: Os homens atribuíram maior valor a respeito pela hierarquia formal, enquanto as mulheres tenderam a enfatizar o estabelecimento coletivo de metas e objetivos.
- As escolhas na estruturação do negócio também indicaram diferenças entre homens e mulheres. Propriedade individual foi a forma mais comum para as mulheres (42,1%),

enquanto que esta foi a menos freqüente para os homens (12,8%). Os empreendedores preferiram a estrutura de propriedade limitada, caracterizada como uma propriedade familiar (68,15%). Este formato de empresa também foi o escolhido por 42,1% das mulheres.

- A gerência da empresa era uma responsabilidade familiar para 36,8% das mulheres e 40,4% dos homens.

**Tipo de empreendedor:** Predominou o tipo voluntário.

**Formas de associação:** Relacionadas aos setores de atividades.

### 2.3 APOSENTADAS

Esse grupo foi constituído por 5 mulheres que se aposentaram e após a aposentadoria iniciaram empresas.

**Perfil:** A faixa etária delas está entre 42 e 50 anos de idade. A escolaridade predominante foi a do terceiro grau. Quanto ao estado civil, todas são casadas e têm filhos.

**Razões para tornarem-se empreendedoras:**

- a) necessidade de auto realização;
- b) necessidade de continuar em atividade;
- c) preocupação com o futuro dos filhos;
- d) necessidade de complementar a renda da aposentadoria.

**Determinantes na escolha do negócio:**

- a) amizades no emprego anterior;
- b) atividade que desenvolvia antes do emprego no qual se aposentou;
- c) ofício dos pais.

**Características predominantes no grupo:**

- Preocupação em obter reconhecimento por parte de outras pessoas na nova atividade;
- Comportamento caracterizado pelo estilo construtivo (Kets des Vries, 1995). Esse estilo de comportamento de aposentado caracteriza-se por lidar com a aposentadoria com extrema maturidade, por ser bem integrado e livre de conflitos neuróticos, por pessoas que continuam a gostar da vida e a estabelecer relacionamentos afetivos com outras pessoas. São otimistas, positivos e orientados para o futuro. Sentem satisfação em relação ao passado. A vida é vista sem remorsos em relação ao passado ou ansiedade sobre o futuro. Independência pessoal, auto-aceitação, cooperação e paciência estão entre suas características.

- Visão gerencial oriunda da experiência anterior de trabalho;
- Ênfase em valores éticos;
- Postura favorável à participação familiar na empresa.

**Tipos de empreendedores:** voluntários

**Forma de associação:** não encontrada

#### 2.4 JOVENS EMPREENDEDORES

Esse grupo foi constituído por 6 jovens do sexo masculino e 2 do sexo feminino. Todos tornaram-se empreendedores por serem filhos de empresários, potenciais sucessores das empresas.

**Perfil dos empreendedores:** A faixa etária destes jovens está entre 25 e 32 anos de idade. A escolaridade deles é a de superior completo, com formação em Administração de empresas.

**Razões para empreender:** Preparação para assumir empresas familiares e desejo de seguir modelos de identificação projetados sobre a figura paterna.

**Determinante na escolha do negócio:** Dois deles, além de participarem na empresa familiar já constituída, abriram outras empresas em ramos de atividades ligados aos da família.

**Características do grupo empreendedor:**

- Comportamento gerencial fortemente influenciado pelos padrões definidos pelo pai na empresa. Davis (in Stavrou, 1999) menciona que na faixa etária compreendida entre 17 e 25 anos de idade o indivíduo deseja romper com as tradições familiares, mas que dos 27 aos 33 anos de idade o indivíduo tende a procurar um modelo em seus pais, em se tratando de empresas familiares.
- No caso das jovens empresárias a aceitação por parte dos membros da empresa ocorreu com algumas resistências.
- A preocupação com a condução dos negócios é mesclada com a preocupação em demonstrar sua capacidade às outras pessoas.

**Tipos de empreendedores:** caracterizaram-se como involuntários, ou seja, tornaram-se empreendedores porque estão se preparando para herdar as empresas da família.

**Forma de associação:** Conselho jovem empresário ligado à Associação Comercial e Industrial do município.



## 2.5 SÍNTESE DOS GRUPOS

A figura do empreendedor na pequena empresa está diretamente associada ao estilo de gestão e às decisões que ele toma. Assim, se tivermos empreendedores em diferentes faixas etárias é provável que em cada estágio do ciclo de vida o indivíduo apresente tendências comportamentais que estarão também ligadas à sua conduta empreendedora, como as diferenças apontadas por Erickson.

A análise de diferentes grupos de empreendedores configurou tendências marcantes no comportamento de cada um deles, como configura no quadro 2.

### **Quadro 2: Tendência do comportamento empreendedor de acordo com a fase do ciclo de vida**

<b>Grupo empreendedor</b>	<b>O que orienta o comportamento</b>
• Jovem	Necessidade de ser reconhecido, de conhecer e construir a própria identidade de papel.
• Adulto	Necessidade de construir algo, de fazer algo pelos outros.
• Idoso	Necessidade de continuar integrado, de continuar sendo útil aos outros.

O estudo aqui realizado resultou em hipóteses relacionadas ao comportamento do empreendedor de acordo com as diferentes situações, conforme ilustrado no quadro 3.

### **Quadro 3: Possibilidades de associação do comportamento empreendedor a diferentes configurações sócio-demográficas**

<b>Grupos de Empreendedores</b>	<b>Padrões predominantes no comportamento empreendedor</b>
• Jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a incorporar modelos novos de gestão, em razão da busca de referências;</li> <li>• Maior flexibilidade para construir relacionamentos exteriores à empresa.</li> </ul>
• Adultos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência em promover o envolvimento das pessoas no trabalho;</li> <li>• Diferenças associadas ao gênero.</li> </ul>
• Aposentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência em reutilizar modelos de gestão aprendidos no passado;</li> <li>• Tendência em atribuir caráter relevante a questões éticas no trabalho;</li> <li>• Preocupação com reconhecimento na nova atividade.</li> </ul>
• Casais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência em apresentar estilos complementares no trabalho (gerencial x empreendedor).</li> </ul>

No grupo das aposentadas a preocupação com o reconhecimento na nova atividade não se encontra em conformidade com o comportamento na terceira idade, pois a sabedoria, característica da integração social na terceira idade, deveria predominar como fator para que essa preocupação não estivesse presente.

No que se refere às razões para a abertura da empresa, os interesses também foram diversificados, como pode ser observado no quadro 4.

#### **Quadro 4: Razões para iniciar empresa apontada por diferentes grupos**

<b>Tipo do empreendedor</b>	<b>Razões para abrir empresa</b>
Casais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de terceirização;</li> <li>• Demissão do emprego anterior por parte de um dos cônjuges;</li> <li>• Experiência anterior por parte de um dos cônjuges.</li> </ul>
Adultos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejo de realização</li> </ul>
Aposentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejo de realização;</li> <li>• Necessidade de integração social;</li> <li>• Preocupação com o futuro dos filhos;</li> <li>• Como forma de complemento de renda.</li> </ul>
Jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejo de seguir modelo de identificação (geralmente paterno ou materno).</li> </ul>

### **3. COMENTÁRIOS FINAIS**

O objetivo deste trabalho era, refletindo sobre resultados de pesquisas anteriores com as quais estivemos envolvidos, tentar encontrar aspectos relevantes que possam ser considerados na definição de políticas de apoio ao empreendedorismo.

Este trabalho salientou algumas diferenças de comportamento associadas com atividades empreendedoras em diferentes estágios do ciclo de vida. Diferenças foram também encontradas que podem ser associadas a gênero. Estas diferenças são importantes e devem ser observadas em programas de desenvolvimento de empreendedores.

O principal comentário que deve ser feito é que, embora a literatura de empreendedorismo seja rica no fornecimento de perfis empreendedores, esta não tem sido uma tarefa frutífera. Este tipo de pesquisa tem como seu principal foco o indivíduo empreendedor. No entanto, embora de forma ainda preliminar, nossa proposta é que o foco em grupos de indivíduos possa ser mais frutífera para a pesquisa que almeje explicações mais amplas do processo empreendedor. Como Shane e Venkataraman (2000) argumentaram, nós também acreditamos que empreendedorismo é melhor visto como um comportamento transitório, que apresenta muito da situação sendo enfrentada pelo empreendedor.

Nossos estudos parecem indicar que uma maneira promissora de analisar comportamento empreendedor é tentar focar nos estágios do ciclo de vida de grupos de indivíduos. As motivações e preocupação particulares de indivíduos em diferentes grupos de

idade podem ser vistas como diferentes situações que provocam diferentes comportamentos empreendedores.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

ADLER, N. e IZRAELI, D. **Competitive Frontiers. Women in Managers in a Global Economy**. Blackwell Publishers. Massachusetts, 1994.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. 2. ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAVAN, M. e AGRAVAL, R. **Characteristics of Ethnic Women Entrepreneurs in Australia**. ICSB Singapore Conference Proceedings. <http://www.icsb.org/pubs/98papers/index.html>, 1998.

EDWARDS, J. R. e ROTHBARD, N. **Mechanisms linking work and family**: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy Of Management Review*, vol.25, n.1, 2000, p. 178-199.

ERICKSON, H.E. **Identity and the Life Cycle**. Norton & Company. London, 1980.

FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento**: Processos distintos porém complementares. HEC. Montreal University Business School.

FILION, L.J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. École des HEC de Montréal. Montreal University Business School. 18p.

GIMENEZ, F.; MACHADO, H. e BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. In: **1998 Balas Proceedings**. Volume 1, 1998, p.311-322.

GUO, D.W. (1998) Chinese Female Entrepreneur Confronted with 21<sup>st</sup> Century. 1998 ICSB Singapore Conference Proceedings. <http://www.icsb.org/pubs/98papers/index.html>

KETS DE VRIES, MANFRED F. R. **Organizational paradoxes**. 2. ed. Routledge. London, 1995.

KIRTON, Michael. **Adaptors and Innovators** - why new initiatives get blocked in Henry, J. *Creative Management*. Sage Publications, London, 1991.

KOURISLKY, M. e WALSTAD, W. Entrepreneurship and Female Youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. **Journal of Business Venturing** 13, 77-88. Elsevier Science Inc., 1998.

KYRÖ, P. The identity and role of entrepreneurship in the postmodern society. **1998 ICSB Singapore Conference Proceedings**. <http://www.icsb.org/pubs/98papers/index.html>, 1998.

L'Express economie. **Japon**: la révolution des cyberentreprises. 10/02/2000, 2000, p.78.

MACHADO, H. e GIMENEZ, F. **Casais empreendedores**: do contrato civil ao contrato administrativo ENEGEP 99., 1999.

MACHADO, H. (1999) Retired and Entrepreneurs: case studies with women in Brazil. **Interactive Research Forum First International Conference of Iberoamerican Academy of Management**. Madrid, december 9 to 11<sup>th</sup>.

MOORE, D. e BUTTNER, H. **Women entrepreneurs**. Sage Publication, London, 1997.

NKOMO, S. e TAYLOR, C. Diversidade e Identidade nas organizações. In: **Clegg,S., Hardy,C e Nord, W. Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

REYNOLDS, P. , Hay, M. e CAMP, M. Global **Entrepreneurship monitor**. Babson College, Kauffman Center, London Business School. 1999 Executive Report, 1999.

RICKARDS, T. & MOGER, S.T. Felix and Oscar revisited: an exploration of the dynamics of a real-life odd couple work relationship. **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol 30, n1, 1994, p.108-131.

ROSA, P.; Hamilton, D, CARTER, S & BURNS, H. The impact of gender on small business management: preliminary findings of a British study. **International Small Business Journal**. Vol 12, n.3, 1994, p.25-32

SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, vol. 25, n. 1, 2000, p. 217-226.

SMILOR, R. W. Entrepreneurship in the Next Century: Where will venture capitalist find their next pearl? **Journal of Private Equity**, vol 1, n.2, 1997.

STAVROU, E. T. Succession in Family Businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. **Journal of Small Business Management**, vol 37, n. 3, 1999, p.43-61.