



## **Empreendedorismo: do herói schumpeteriano ao executivo de sucesso**

**ROBERTO RUIVO BRAS**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
roberto.puc@gmail.com

**MAIKOL NASCIMENTO PINTO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
maiknp@hotmail.com

**VICTOR DEGENHARDT**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
vpvwd@yahoo.com.br

**LUCIANA CARNEIRO DE SOUZA**

USP - Universidade de São Paulo  
souzalucianac@gmail.com



**EMPREENDEDORISMO:  
DO HERÓI SCHUMPTERIANO AO EXECUTIVO DE SUCESSO**

**Resumo**

O presente trabalho é livremente baseado no estudo iniciado a partir do artigo de Trevisan, Amorim e Morgado “Empreendedorismo: do Herói Schumpeteriano ao Executivo de Sucesso”, que analisa o uso do termo empreendedorismo e também do chamado intraempreendedorismo a partir de definições de autores pioneiros, e também das visões de outros autores contemporâneos do campo de gestão das organizações. Este estudo mostra que o uso da expressão empreendedorismo foi adaptado ao longo do tempo passando das impressões iniciais do empresário que arrisca seu capital, para também identificar o líder motivado que atua dentro das corporações com capital alheio. Este estudo apresentará uma breve análise a respeito de empreendedorismo cultural, como forma de expansão do termo base. O estudo tratou de incluir outros autores que não estão no artigo original como forma de contribuir com o tema.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo.

**Abstract**

This work is loosely based on the study started from the Trevisan, Amorim and Morgado article "Entrepreneurship: Hero Schumpeteriano Executive Success," which examines the use of the term entrepreneurship and also called intrapreneurship from settings pioneers, and also the views of other contemporary authors in the field of organizational management authors. This study shows that the use of the term entrepreneurship has been adapted over time through initial impressions of the entrepreneur who risks his capital, to also identify the motivated leader who acts within corporations with debt capital. This study will present a brief analysis about cultural entrepreneurship as a way of expanding the base term. The study tried to include other authors who are not in the original article as a contribution to the topic.

**Keywords:** Entrepreneurship, intrapreneurship, corporate entrepreneurship.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

O termo empreendedorismo muitas vezes recebe uma valorização perante a sociedade pois representa o papel daquele empresário que busca a inovação seja através de um produto que crie uma nova demanda antes inexistente ou de implantação de processos inovadores que atinjam resultados significativos. Ações de inovação visam resultados diferenciados para a organização ou até mesmo para a sociedade, haja vista ações de empreendedorismo social.

Schumpeter (1997) já afirmava a respeito do empreendedor que é ele quem inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele educados e ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir. Um exemplo bem atual disso são os tablets, que simplesmente não existiam até pouquíssimo tempo e que viraram sonho de consumo de um público significativo criando um mercado em expansão.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que o empreendedorismo é uma maneira de ver as coisas e um processo para criar e desenvolver atividades econômicas com base em risco, criatividade e inovação de gestão, no interior de uma organização nova ou já existente (JULIEN, 2010).

O estudo mostra que existe muitas vezes a ligação entre a inovação e o risco. A inovação implantada através da visão empreendedora de alguém pode ser produtiva ou não, determinando o sucesso ou o fracasso de um empreendimento.

Do ponto de vista do desenvolvimento econômico, o papel do empreendedorismo envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita, envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tal mudança é acompanhada pelo crescimento e por maior produção, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes (HISRICH, 2004).

Como forma de delimitar o objeto de estudo e para tratar o termo empreendedorismo de forma adequada é necessário um levantamento histórico da expressão, pois existe uma tendência a sua utilização de forma muito ampla, assim como outros termos que remetem a positividade, gerando modismo e dificultando a capacidade explicativa do termo (TREVISAN, 2011).

## 2 Referencial Teórico

A expressão empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra inglesa *entrepreneurship* como forma de estudar o empreendedor quanto ao seu perfil, origem, sistema de atividade e universo de atuação ou função social. Também é associado a palavra francesa *entrepreneur* que nos idos do século XII servia para designar aquele que incentivava brigas (TREVISAN, 2011).

Para localizar historicamente o termo empreendedorismo, Hisrich (2004, p.27) apresenta a tabela do desenvolvimento da teoria, a seguir:



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

<b>Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor</b>	
	Origina-se do francês: significa aquele que está entre ou estar entre.
	Idade Média: participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
	Século XVI pessoa que assumia riscos de lucros (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon - pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	Jean Baptiste Say - lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker - distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucros com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter - o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland - o empreendedor é alguém dinâmico que corr riscos moderados.
1964:	Peter Drucker - o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shapero - o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vesper - o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	Gifford Pinchot - o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	Robert Hisrich - o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo a consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Diante da evolução histórica apresentada, uma das primeiras contribuições para se definir o termo foi apresentada pelo irlandês Richard Cantillon (1680-1734) que propôs que o empreendedor é um agente que assume o risco de comprar fatores da produção por preços determinados, a fim de combiná-los em um produto que venderá por preços incertos, assumindo riscos e almejando lucro (TREVISAN, 2011).

No século seguinte, Jean Baptiste Say (1767-1832) estabeleceu importantes vínculos do empreendedor com a inovação além de fazer a distinção entre os lucros do empreendedores e os obtidos pelos capitalistas. Em pleno período da revolução industrial considerava a criação de novos empreendimentos um caminho para o desenvolvimento econômico (TREVISAN, 2011).

No começo do século Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), através de sua obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” publicada originalmente em 1911, trouxe as contribuições fundamentais para a definição de empreendedorismo associado a inovação e destacando a figura do empreendedor (mais tarde qualificado como empresário schumpeteriano) como o agente fundamental do processo de desenvolvimento econômico através de novas combinações dos meios de produção (TREVISAN, 2011).

Em uma visão contemporânea aponta-se que o processo de se iniciar um novo empreendimento está incorporado ao sucesso de empreender, que envolve mais do que a simples resolução de um problema em uma posição administrativa típica. Um empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem à criação de algo novo (HISRICH, 2004). O processo tem quatro fases distintas:

- Identificação e avaliação da oportunidade;
- Desenvolvimento do plano de negócio;
- Determinação dos recursos necessários;



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Administração da empresa resultante.

Segundo Julien (2010, p.119) existem quatro tipos de empreendedor:

- O empreendedor de reprodução – que muda pouco e cria ainda menos valor. Ele se contenta em reproduzir o que já viu em outro lugar ou o que fazia na empresa onde trabalhava, assumindo novas responsabilidades;
- O empreendedor de imitação – que não cria valor novo, mas é fortemente influenciado por essa criação;
- O empreendedor de valorização – que desenvolve rotinas de gestão e garante a fidelidade de seus clientes, mas sobretudo procede a mudanças cada vez mais importantes na prestação dos serviços que oferecia, e adota uma estratégia mais ativa;
- O empreendedor de aventura – que cria empresas sobre uma inovação importante, mas na maior parte das vezes muito arriscada.

O empreendedor para se lançar em um projeto que envolva riscos deve estar preparado pois as chances contra ele serão muitas, o grau de conhecimento é um fator primordial para o sucesso do negócio.

A pesquisa Monitoramento Global de Empreendedorismo (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) aponta que existe um peso na instrução, pois quanto mais educado for o empreendedor, mais chances terá de criar um negócio baseado numa oportunidade real. E o contrário acontece com os menos educados e preparados, que mais provavelmente direcionam suas iniciativas para ações que garantam suas necessidades de sobrevivência, que por se basearem em tecnologias tradicionais tem menores possibilidade de crescimento (LOPES, 2010).

Entre os inúmeros passos por onde passará alguém que tente algo novo através do empreendedorismo, é fundamental que a base feita em um bom plano de negócios seja consistente, pois decisões e mudanças de rumo muitas vezes se fazem fundamentais em um projeto.

Tolotti (2011, p.40) citando Bazerman evoca que cada decisão pode ser tomada considerando os seguintes passos:

- Definir o problema;
- Identificar os critérios;
- Ponderar os critérios;
- Gerar alternativas;
- Classificar cada alternativa de acordo com cada critério;
- Identificar a solução ótima

Não faz parte deste estudo se aprofundar em estratégias e planos de negócios, mas apenas evocar que um bom trabalho feito na base do projeto é determinante para o sucesso do negócio.

Empreendedores impulsivos engrossam as estatísticas de empresas que entram em falência antes dos cinco primeiros anos de operação. A diferença entre o profissional e o





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

aventureiro está na capacidade de planejamento, estruturação e execução do plano de negócio (TOLOTTI, 2011).

### 3 Metodologia

O termo intraempreendedor deriva da livre tradução da palavra inglesa *intrapeneur*, também conhecido como empreendedor corporativo e é usado como sinônimo de indivíduo inovador, criativo e comprometido com resultados e foram utilizadas pela primeira vez pelo consultor organizacional canadense Gifford Pinchot III na década de 80 e apresenta uma nova forma de empreender como alternativa aos empregados com espírito empreendedor dentro das organizações (TREVISAN, 2011).

Pinchot define intraempreendedorismo como o ato de um indivíduo ou uma equipe tomarem iniciativas, motivadas pelo desejo de correr riscos calculados, agindo para criar oportunidades de negócios que atendam às necessidades de crescimento e de melhoria contínua da organização (TREVISAN, 2011).

O intraempreendedorismo refere-se a criação de um novo negócio dentro de uma organização já existente. Essas atividades empreendedoras consistem na criação de algo novo de valor, redefinindo os atuais produtos ou serviços da empresa, desenvolvendo novos mercados ou gerando unidades ou firmas mais formalmente autônomas ou semi-autônomas (HISRICH, 2004).

Uma organização para aderir ao intraempreendedorismo tem que possuir características proativas como agressividade na busca por oportunidades, ousadia competitiva, iniciativa e aceitação de riscos, liderança frente aos concorrentes, lançamento de novos produtos e serviços, aprimoramento das tecnologias de operação e técnicas administrativas (HISRICH, 2004).

Birley (2001, p.7) aponta a capacidade empreendedora como uma abordagem à administração que definimos como a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem a mão e refina essa descrição por meio do exame das seis dimensões críticas da prática dos negócios:

- Orientação estratégica;
- Comprometimento com a oportunidade;
- Comprometimento dos recursos;
- Controle dos recursos;
- Estrutura administrativa;
- Filosofia de recompensas.

Pinchot afirma que o grau de risco assumido e o grau de autonomia são fatores que diferenciam a figura do intraempreendedor do empreendedor pois o primeiro utiliza recursos da empresa para empreender e está subordinado à estrutura operacional e à cultura corporativa, fatores limitantes da autonomia no desenvolvimento da atividade, porém em seu favor corre o fato de ter salário fixo e em caso de fracasso do projeto não ter prejuízo financeiro pessoal, talvez no máximo sua demissão (TREVISAN, 2011).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Segundo Hisrich (2004, p.62) para que uma organização estabeleça um ambiente adequado para o intraempreendedorismo alguns características devem estar presentes, como:

- A organização deve operar nas fronteiras da tecnologia;
- A experimentação por tentativa e erro é incentivada;
- A organização deve assegurar que não haja parâmetros iniciais de oportunidade inibindo a criatividade de um novo produto;
- O recursos da empresa devem estar disponíveis e ser facilmente acessíveis;
- Deve ser incentivada uma abordagem de equipe multidisciplinar;
- O espírito de intraempreendedorismo não pode ser forçado, deve ser desenvolver-se de modo voluntário entre as pessoas;
- Deve haver um sistema de compensações, pois o intra-empendedor precisa ser adequadamente recompensado por toda a energia, o esforço e os riscos envolvidos na criação do novo empreendimento;
- Um ambiente corporativo favorável ao intraempreendedorismo tem patrocinadores e defensores em toda a organização, que não só apóiam a atividade criativa e as falhas resultantes, como também tem a flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessário;
- E finalmente, e talvez o mais importante, a atividade intra-empendedor deve ser totalmente apoiada e aceita pela alta administração, pois sem o seu apoio não se pode criar um ambiente intra-empendedor bem sucedido.

Outras características comuns nessas empresas são: estimulam a tomada de decisão, a delegação e a autonomia, a diversidade nas equipes, aceitam erros e são flexíveis com normas internas que podem impedir projetos inovadores (CAMARGO, 2010).

### **4 Análise dos resultados**

Como objeto ilustrativo de uma situação aplicável de empreendedorismo pode-se utilizar o ambiente cultural como exemplo.

A Cultura se apresenta como um conjunto de recursos, como ativos a serem mobilizados e transformados em empreendimentos e negócios ou como amálgama de grupos de empresas, instituições e atores do desenvolvimento (COUTINHO, 2007). Desta forma a noção de empreendedorismo cultural estabelece uma relação entre dois conceitos oriundos de distintos campos de ação e conhecimento: o de empreendedor, concebido na economia e na administração; e o de cultura, tema central na antropologia e na sociologia (LIMEIRA, 2008).

O empreendedorismo cultural surgiu na década de 1980, em um artigo de Paul Dimaggio (1982), que discute o papel do empreendedor na formação e sustentação de organizações culturais sem fins lucrativos (orquestras, museus de arte, teatros, etc.). Dimaggio analisou a diversidade de formas das organizações culturais, identificando três tipos: aquelas organizações estruturadas empresarialmente com finalidade de lucro, com receitas oriundas do público pagante; as organizações sem fins lucrativos, que dependem de doações privadas e subsídios estatais; e os pequenos grupos de artistas e produtores, que se organizam de modo voluntário e temporário visando a realização de um espetáculo ou produção cultural, e que se sustentam precariamente, com o trabalho não-remunerado de seus integrantes, pequenas doações e contribuições do público e do Estado. O autor destaca que a organização cultural



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

estruturada em moldes empresariais não é o modelo predominante no setor cultural (LIMEIRA, 2008).

As características individuais mais frequentes atribuídas aos empreendedores são liderança, autoconfiança, flexibilidade, otimismo, orientação a resultados e maior propensão a risco, entre outras. Desta forma uma definição proposta para empreendedor cultural o identifica como um mobilizador de recursos criativos e econômico-financeiros, bem como articulador de redes sociais, visando a criação, organização, gestão e sustentação de empreendimentos culturais. O empreendedor cultural é a pessoa que tem a capacidade de identificar oportunidades de negócios nas áreas de cultura, lazer e entretenimento, bem como desenvolvê-las de modo lucrativo e sustentável (LIMEIRA, 2008).

Assim como na definição mais ampla de empreendedor, o empreendedor cultural também possui algumas características, que neste caso o diferenciam de outros agentes da cultura como o produtor ou o gestor cultural, são elas: é o criador do negócio; como proprietário ou investidor, ele assume integralmente os riscos; é o responsável pela busca de recursos econômico-financeiros; e formula as estratégias para o desenvolvimento do negócio (LIMEIRA, 2008).

### 5. Considerações finais

Ao longo do tempo, como visto, a palavra empreendedorismo foi recebendo diferentes definições, esse efeito reflete a evolução da ciência da gestão pois ocorreu uma adaptação e atualização a realidade organizacional.

Atualmente termos como empreendedor transmitem uma forte imagem de inovação e liderança, que em menor ou maior grau remete a pessoa física, ou mesmo jurídica, que é responsável por ações ou produtos que até então não existiam ou não instigavam o consumo.

O termo intraempreendedorismo, bem mais recente que sua raiz é forma das empresas buscarem mais competitividade no mercado, aproveitando seus recursos e talentos internos e amparadas por uma gestão inovadora e focada em resultados tendo a disposição para assumir riscos desde que dentro de planos bem estruturados e eficientes e que gerem resultados promissores.

A respeito do corte realizado para breve análise de empreendedorismo cultural observou-se que o termo também é utilizado para identificar o empreendedor criativo que atua com os fatores de produção para produzir resultados, e gerar empregos. Embora o papel do empreendedor seja semelhante a uma empresa tradicional há diferenças com relação a quais são esses fatores e qual o correto uso da palavra resultado.

### 6 Referências

BIRLEY, S. e MUZYKA, D.F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

CAMARGO, S.H.C.R.V e FARAH, O.E. *Gestão empreendedora e intraempreendedora: estudos de casos brasileiros*. Ribeirão Preto: Villimpres, 2010

COUTINHO, D. e etc. *Termo de referência para atuação do Sistema Sebrae na cultura e entretenimento*. Brasília: Sebrae, 2007

HISRICH, R.D. e PETERS, M.P. *Empreendedorismo*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

JULIEN, P.A. *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2010

LIMEIRA, T.M.V. Artigo científico: *Empreendedor cultural: perfil e formação profissional*. IV Enecult – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Bahia: Faculdade de Comunicação/UFBa, 2008

LOPES, R.M.A. *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2010

SCHUMPETER, J.A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997

TOLOTTI, M. e CAVALCANTI, G. *Empreendedorismo: decolando para o futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2011

TREVISAN, W.; AMORIM, M.C.S. e MORGADO, F. *Empreendedorismo: do herói Schumpeteriano ao executivo de sucesso*. Revista Pensamento e Realidade, v.26, n.1, 2011