

Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor

ADELENA MORAIS DE OLIVEIRA (UFJF)
MARCOS TANURE SANABIO (UFJF)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

OLIVEIRA, Adelena Morais de; SANABIO, Marcos Tanure. Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 111-121.

Resumo

O presente artigo tem por finalidade tratar das características do comportamento empreendedor, visto que diante do desemprego é importante que os funcionários, assim como, os atuais ou futuros empresários detenham o conhecimento de tais características que são de fundamental importância para se manterem no mercado. Neste sentido o artigo propõe seis Escolas de Pensamento do Empreendedorismo, onde cada uma aborda perspectivas distintas sobre o assunto, mas que, no entanto não se contrapõem.

1. INTRODUÇÃO

Diante da realidade por que passa o mercado de trabalho com o fenômeno denominado "fim do emprego", resultado do processo de globalização, *downsizing* e reengenharia, observadas fortemente nos anos 90, novas formas de tecnologia gerencial são buscadas como alternativas de empregabilidade (PAIVA e BARBOSA, 2001). O empreendedorismo surge neste cenário como mais um caminho a ser ofertado para solução deste problema.

Dessa forma, com o intuito de se manter competitivo no mercado de trabalho, ou até mesmo abrir um negócio próprio, o que está se tornando uma nova condição de vida para os desempregados, o micro ou pequeno empresário necessita de uma nova característica em sua personalidade: a empreendedora.

A característica empreendedora é vital para o profissional que deseja continuar no mercado de trabalho, já que o mesmo exige pessoas mais criativas, que saibam assumir riscos, que possuam iniciativas próprias para a resolução dos conflitos e que sejam mais persistentes quanto aos seus objetivos. Ademais, habilidades gerenciais também são necessárias.

A necessidade de novas idéias, o conhecimento do cliente e, principalmente, um aprimorado planejamento e controle dos aspectos organizacionais fazem com que seja criado um diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes. Por outro lado, o fator humano não pode ser deixado de lado. As relações humanas de trabalho, a motivação, a criatividade, o sentido de desafio, a sensação de contribuição para o desenvolvimento profissional e social pesam muito nos resultados finais da empresa.

Essas características devem estar presentes na vida do funcionário, do empresário e, principalmente, da pessoa que entrar em um novo ramo de negócio. Diante de tais fatos, surge a necessidade de

estudar o empreendedorismo, com o intuito de identificar as características do comportamento empreendedor que podem levar do sucesso ou fracasso do empreendimento.

2. DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDORISMO

De acordo com FILION (1999), o termo empreendedor já existe de longa data. No século XII o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas, sendo que no século XVI o termo passou a ser utilizado para designar os franceses que empreendiam expedições militares. Por volta do século XVII, o termo se ampliou e fora adotado para designar os empreiteiros que construíam pontes, estradas entre outras coisas para o exército e as pessoas inovadoras, que corriam riscos em busca das oportunidades de obterem lucros.

Ao longo dos anos várias foram as definições referenciadas ao empreendedor. Contudo, ainda hoje não existe uma definição ou um modelo do que o empreendedor vem a ser ou que faz que seja de aceitação geral (CHURCHILL e LEWIS, 1986).

Segundo GARTNER (1985), o termo empreendedor tem sido utilizado por alguns autores para significar o fundador de um novo negócio. E sendo assim, um indivíduo que herda ou que compra um negócio já existente ou até mesmo saneia econômica e financeiramente uma empresa na condição de empregado não é segundo esta definição um empreendedor.

Alguns autores como SHUMPETER (1934), destacaram as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original, serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico. Shumpeter trabalhou com um conceito amplo de inovação – entendida como introdução de novos produtos, processos, formatos organizacionais, insumos e matérias primas. Na visão do autor empreendedor/inovador busca permanentemente novas oportunidades, gerando novos desequilíbrios, em um processo que ele denominou *destruição criadora*¹. Com base nesta última definição a maioria das pessoas ligadas a atividades empresariais não seria classificada como empreendedores.

PETERSON (1985) refere-se à identificação e exploração de uma oportunidade como sendo uma atividade empreendedora. Desta forma, aquelas pessoas que percebem a necessidade de um determinado nicho de mercado e desenvolvem uma estratégia para atendê-la, também são consideradas, por alguns autores empreendedores.

Autores como CHURCHILL e MUZYKA (1996), observam que há uma idéia geral de que os empreendedores desempenham uma função social de identificar oportunidades e converte-las em valores econômicos. Esses autores concebem o empreendedorismo como um processo que ocorre em diferentes ambientes e cenários, causando mudanças no sistema econômico mediante as inovações trazidas pelos indivíduos que geram ou respondem às oportunidades econômicas que criam valor.

Tornando o seu significado bem abrangente, FILION (1991) definiu o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Já, na ótica de SOLOMON e WINSLOW (1988),

¹ O processo de destruição segundo Shumpeter, é a característica essencial do capitalismo e a ele se deve o encerramento de fábricas e a eliminação de postos de trabalho, mas também dele deriva o imperativo dos agentes econômicos se adaptarem às mudanças tecnológicas e às preferências dos clientes. O início de um processo de desenvolvimento econômico verifica-se no âmbito da produção, em consequência de acontecimentos que alteram profundamente os velhos sistemas produtivos. Estas alterações, que Shumpeter designa de inovações, prendem-se com a introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de um produto, com a implantação de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de produtos semi-acabados e, finalmente, o estabelecimento de uma nova forma de organização de uma dada indústria ou setor.

um empreendedor é essencialmente uma pessoa que inova e cria algo diferente com valor agregado, depende tempo e esforço em ações orientadas para determinada perspectiva, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais.

Um indivíduo com um perfil empreendedor estendem suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela (MINZTBERG et al., 2000). Por esta razão, o sucesso do empreendedor se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa (DUTRA e GIMENEZ, 2001).

Visto à diversidade de definições existentes, muitas vezes sob perspectivas diferentes do fenômeno empreendedorismo, as atividades de pesquisa parecem se encaixar em seis escolas de pensamento, cada uma tendo o seu próprio conjunto subjacente de crenças (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

3. ESCOLAS DE PENSAMENTO DO EMPREENDEDORISMO

Segundo CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), estas escolas podem ser categorizadas em classes segundo o interesse em estudar ou características de personalidade, ou oportunidades, ou administração, ou ainda a necessidade de adaptação de uma empresa já consolidada.

A classe do Inventário das Qualidades Pessoais engloba a escola da "Grande Figura" e a escola das Características Psicológicas. A classe da Identificação de Oportunidades inclui somente a escola Clássica. A escola da Administração e a escola da Liderança compõem a classe da Ação e Administração. Por fim, a classe da Reavaliação e Adaptação inclui a escola do Intraempreendedorismo.

As seis escolas oferecem perspectivas distintas para ilustrar o que o empreendedor faz e quais funções e processos são os mais importantes.

As etapas do ciclo de vida de um empreendimento sejam início, crescimento ou maturidade pode exigir diferentes comportamentos e habilidades por parte do empreendedor (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991). O quadro a seguir sintetiza os comportamentos e habilidades dos empreendedores enfatizados pelas diferentes escolas de pensamento.

Quadro 1: RESUMO DAS ESCOLAS DO PENSAMENTO DO EMPREENDEDORISMO

Escola	Interpretação central	Pressuposto	Habilidades e comportamentos do empreendedor	Estágio do empreendimento e sua aplicação
“Grande Figura”	O empreendedor possui intuição, traços e instintos inatos.	A intuição inata é a chave do sucesso.	Intuição, energia, perseverança e auto-estima, vigor, e	Inicial
Características Psicológicas	O empreendedor possui valores, atitudes e necessidades que o impulsiona.	As pessoas agem orientadas pelos seus valores e comportamentos para satisfazer suas necessidades.	Valores pessoais, propensão e aceitação do risco. Necessidades de realizações.	Inicial
Clássica	A característica básica do Empreendedor é a inovação.	As pessoas contrapõem ao possuir.	Inovação, criatividade e descoberta.	Inicial e crescimento

Administrativa	O Empreendedor organiza, possui e administra empreendimentos econômicos. O risco é assumido	Transformar pessoas em empreendedores por meio de treinamento.	Planejamento, organização, direção e controle.	Crescimento e maturidade
Liderança	O Empreendedor é um líder. Adapta seu estilo de liderança às necessidades das pessoas.	Para atingir seus objetivos, o empreendedor precisa e depende do concurso de outras pessoas.	Capacidade e motivação de liderança.	Crescimento e maturidade.
Intraempreendedorismo	As habilidades do Empreendedor são úteis em organizações complexas. Criam unidades autônomas para geração, comercialização e expansão de negócios.	A adaptação é fundamental para sobrevivência das organizações complexas. O Empreendedorismo resulta na criação de organizações e na transformação de empreendedores em administradores.	Capacidade de decisão e alerta às oportunidades.	Maturidade e mudança.

Adaptação de CUNNINGHAM e LISCHERON (1991)

3.1 Escola da “Grande Figura”

Os escritos relacionados a respeito do espírito empreendedor, são em grande parte encontrados na imprensa popular ou nas biografias e autobiografias de famosos figurões da indústria, como por exemplo, Jack Smith da GM, Bill Gates da Microsoft entre outras “grandes figuras” de sucesso.

Neste contexto, o espírito empreendedor pode, por exemplo, ser acompanhado a cada duas semanas na *Fortune*, uma revista que tende a atribuir o sucesso nos negócios à visão e ao comportamento pessoal do líder heróico.

Descrições biográficas freqüentemente identificam a capacidade intuitiva inata das “grandes figuras” de reconhecer uma oportunidade e de tomar a decisão apropriada para tirar proveito da situação. CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), em seu trabalho relataram o fato de os editores do MAD Magazine declararem que eles agem mais de acordo com seu instinto, sentimento e intuição, enquanto editores de outras revistas se orientam por previsões e análises de mercado.

Descreve-se também o empreendedor de sucesso como sendo altamente motivado em direção à obtenção de independência e sucesso e apresentando muito vigor, persistência e auto-estima (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991). Segundo ROSCOE (1973), o empreendedor “é o que ele é” de tal forma que significativas mudanças em sua maneira de ser talvez não sejam possíveis de ocorrerem. Ainda, CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), relatam sobre a ênfase dada nesta escola a aspectos tais como energia, perseverança, visão e singularidade de propósito ou habilidades tais como capacidade de inspirar ou motivar outras pessoas. Outros aspectos mencionados incluem atratividade física (altura, peso e compleição), popularidade e sociabilidade, inteligência, conhecimento, julgamento, fluência verbal, tato, diplomacia e firmeza de decisão.

Existe pouca evidência que ateste que determinados traços pessoais estão associados com empreendedores de sucesso. Visto que, pesquisas realizadas que buscavam descrever as “grandes figuras” chegaram à conclusão de que traços pessoais não servirão para descrever de forma completa o fenômeno do empreendedorismo e que muitos aspectos situacionais determinam o sucesso ou o fracasso de um empreendedor (YUKL, 1981).

3.2 Escola das Características Psicológicas

O comportamento de uma pessoa é influenciado fortemente por suas necessidades, motivações, atitudes, crenças e valores. E nesse sentido, a escola psicológica, enfoca nos aspectos da

personalidade dos empreendedores, por acreditar que estes detêm características singulares que os diferenciam das pessoas comuns.

“As pessoas que possuem as mesmas características dos empreendedores apresentam uma maior tendência (ou potencial) para levar a efeito ações empreendedoristas do que pessoas que não possuem tais características (LACHMAN, 1980)”.

Segundo CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), há três características de personalidade que têm recebido considerável atenção na pesquisa sobre empreendedor. São elas: valores pessoais, propensão a aceitação do risco e desejo por realização.

- **Valores Pessoais**

As pesquisas concluem que muitos dos empreendedores são honestos, socialmente responsáveis e pessoas com comportamento ético em relação à média da população geral (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

Segundo a escola psicológica, o indivíduo se comporta em consonância com os seus valores pessoais independentemente da natureza da situação. E estes valores, são resultados da convivência ao longo do tempo com a família, escola, igreja, comunidade e mesmo cultura. Estes valores intrínsecos ao indivíduo irão orientá-lo ou não a um comportamento empreendedor. Portanto, para esta escola de pensamento não é possível transformar pessoas comuns, ou seja, que não tenham determinadas características psicológicas em empreendedores através de programas de treinamento e desenvolvimento em salas de aula.

- **Propensão e Aceitação do Risco**

MILL (1984) argumentou que a aceitação do risco era o elemento chave que serviria para diferenciar os empreendedores dos administradores. SHUMPETER (1934) alegou que a questão do risco é inerente à propriedade e que os empreendedores, que são indivíduos que desempenham a tarefa de combinar os fatores de produção, não são necessariamente proprietários.

Segundo MCCLELLAND e WINTER (1969), empreendedores não dão preferência à situações que envolvem extremos riscos ou de certeza. Portanto, os empreendedores são indivíduos que preferem correr riscos moderados em situações em que eles se vêem como tendo algum grau de controle ou detendo competência para obter lucro.

Neste contexto, o presidente da Ford Company se expressou da seguinte forma:

Nós estamos permitindo que nossos administradores ajam mais como empreendedores, como se eles fossem proprietários de seus negócios, de forma que eles aprendam que existem recompensas para a tomada de risco sensata. Quando eu digo aceitação ao risco, eu não estou falando de aventuras. Eu não estou falando sobre os cassinos de Las Vegas. Eu estou falando a respeito de um julgamento equilibrado que permite que as decisões sejam tomadas no momento correto, um julgamento que não exige que toda questão seja estudada ao ponto de exaustão (GORDON, 1985).

A literatura sobre o empreendedorismo, assim como, os próprios empreendedores e administradores consideram a aceitação ao risco como uma importante característica.

- **Desejo por Realização**

A obra clássica de Max Weber, A ética Protestante e o Espírito Capitalista, conclui que algumas culturas atingem maiores realizações do que outras em função dos valores adotados pelos seus povos. Segundo os valores do protestantismo a vida de uma pessoa é julgada de acordo com suas realizações.

Segundo MCCLELLAND (1965), a crença de que os empreendedores sentem uma necessidade por realizações superior em relação à maioria da população é compartilhada por muitos autores.

A necessidade de realização e o fato de o indivíduo se encontrar barrado em sua criatividade e frustrado pela burocracia de uma grande organização produzem as condições, segundo esta escola, que o impulsionam a iniciar seu próprio negócio (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

De acordo com MCCLELLAND (1965), a motivação à realização é uma característica psicológica que fornece condições às pessoas de escolherem e persistirem em atividades que envolvem um padrão de excelência e/ou em tarefas desafiadoras. Em trabalho posterior, MCCLELLAND (1986), inclui, ainda, entre as características de necessidade de realização, a iniciativa, a afirmação, a orientação para eficiência, o planejamento sistemático e o comprometimento com o trabalho.

3.3 Escola Clássica

Alguns autores da escola Clássica diferenciam a função do empreendedor da função do administrador ao insistirem que uma pessoa deixa de ser empreendedor caso ela permaneça a frente do empreendimento após ultrapassado o estágio de inovação e criatividade no ciclo de vida do negócio.

Segundo esta escola, inovação, criatividade e descoberta são os fatores centrais do empreendedorismo. Sob esta visão, um escritor sugere, "ao estilo de administração que sempre busca novas oportunidades e que assim deflagra a inovação" (PETERSON, 1985).

De acordo com SHUMPETER (1934), o ingrediente chave do empreendedorismo repousa na capacidade inovativa do indivíduo e pode não envolver a questão da propriedade. Se a principal função do empreendedor é promover novas combinações dos meios de produção, então, estes combinadores não têm que ser necessariamente proprietários.

Muitas pessoas ao descreverem o processo pelo qual se manifesta sua criatividade, enfatizam a subjetividade e o individualismo do processo. Assim uma declaração de Pablo Picasso descreve o processo:

Como você espera alguém viver meu quadro como eu o vivi? Um quadro vem a mim de muito longe, eu o prenciei, eu o fiz, e ainda no dia seguinte eu mesmo não vejo o que foi que eu fiz. Como alguém poderia penetrar os meus sonhos, meus instintos, meus desejos, meus pensamentos, os quais tomaram um longo tempo para se auto-elaborarem e para se auto-conduzirem à luz, e acima de tudo perceber neles aquilo que eu realizei, talvez, contra minha vontade? (ZERVOS, 1952).

Segundo CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), o inovador é muitas vezes motivado pelo desejo de satisfazer as suas próprias necessidades e algumas vezes ele pouco considera interesses da sociedade ou das organizações.

Em suma, a criatividade constitui uma capacidade associada à criação de produtos, serviços, métodos de produção, mercados, fontes de recursos, informações e organizações de produção. É ela que permite ao empreendedor vislumbrar oportunidades em situações aparentemente caóticas e encontrar soluções antes não imaginadas.

3.4 Escola Administrativa

A escola administrativa sugere que um empreendedor é "uma pessoa que organiza e administra um negócio, assumindo o seu risco com o objetivo de lucro" (WEBSTER'S, 1966). John Stuart Mill, ao descrever o empreendedor, assinalou que, adicionalmente a aceitação do risco, as funções de um empreendedor incluíam a supervisão, o controle e a direção da firma (MILL, 1984).

Neste sentido se faz necessário, uma administração profissionalizada das responsabilidades transferidas através de um controle formal das tarefas (ROBERTS, 1987). Certas funções poderiam incluir o desenvolvimento de planos de negócios formais, a análise de oportunidades, a aquisição de recursos e a ação de busca por objetivos (BIRD, 1988).

Esta escola trata dos aspectos técnicos da administração e se baseia na crença de que é possível treinar e desenvolver em sala de aula pessoas comuns para serem empreendedores. As atividades empreendedoras que podem ser aprendidas correspondem a funções centrais desempenhadas na administração de uma empresa.

Segundo CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), o objetivo desta escola consiste em melhorar a capacidade administrativa de uma pessoa através do desenvolvimento de uma visão racional, analítica e de causa e efeito.

Visto que muitos empreendimentos fracassam a todo ano, muitas vezes devidos a falhas na administração e na tomada de decisões na área de marketing e finanças; espera-se com o treinamento nas funções administrativas reduzir o número de falências (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

3.5 Escola da Liderança

O empreendedor tem que ser um líder, capaz de produzir uma visão daquilo que é possível de se realizar e atrair pessoas para se congregarem em torno daquela visão e a transformar em realidade (KAO, 1989).

A escola da liderança preconiza que os empreendedores tenham a habilidade de convencer outros a se “comprometerem com a causa”, ou seja, fazer com que as pessoas se empenhem a atingir metas e objetivos. Um empreendedor de sucesso tem que ser um “administrador de pessoas” ou um eficaz líder ou mentor que desempenha o importante papel de motivar, dirigir e liderar pessoas (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

Há duas correntes de escritores dentro da escola da Liderança. Uma corrente trata dos traços e características pessoais dos líderes, os quais foram estudados primeiramente na escola da “grande figura”. A outra corrente preocupa-se com a maneira pela qual um líder consegue com que as tarefas sejam cumpridas e a maneira pela qual um líder satisfaz as necessidades das pessoas (HEMPHILL, 1959).

A figura do empreendedor líder envolve mais do que traços pessoais e estilo de liderança, ele também deve ser visto como promotor e viabilizador de mudanças, disseminador de valores além de deter habilidade de estabelecer objetivos claros e criar oportunidades. Segundo KAO (1989), o empreendedor compreende habilidades de delegar autoridade, preservar a intimidade organizacional e desenvolver um sistema de recursos humanos.

Segundo alguns autores, como BENNIS e NANUS (1985), o empreendedor líder exerce mais do que controle administrativo, ele é capaz de obter comprometimento das pessoas para com a sua visão.

3.6 Escola do Intraempreendedorismo

Os intraempreendedores, ou empreendedores internos são aqueles capazes de agir como verdadeiros empreendedores sem que para isso haja a necessidade de serem proprietários. Estes têm a habilidade de estarem alerta às oportunidades e tal comportamento provê meios para a ampliação de atividades da organização (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

É importante assinalar que tanto o empreendedor proprietário como o intraempreendedor possui visão e capacidade de inovação necessárias à implantação de negócios com potencial para atingir o sucesso.

A escola do intraempreendedorismo apareceu em resposta à necessidade das grandes organizações se tornarem mais criativas e competitivas.

Esta escola pressupõe que é possível promover a inovação nas organizações já existentes e consolidadas encorajando-se as pessoas a trabalharem como empreendedores em unidades semi-autônomas.

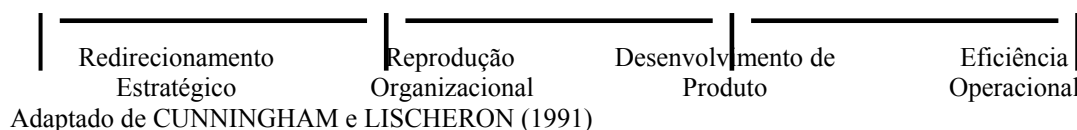
O intraempreendedorismo envolve o desenvolvimento de unidades independentes planejadas para gerar, comercializar e disseminar inovações em serviços, tecnologias e métodos no interior das grandes organizações (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991).

A Escola do Intraempreendedorismo não quer simplesmente, introduzir um modelo teórico de aprimoramento da criatividade na estrutura burocrática das organizações de grande porte. Ou sequer, fomentar a liberdade de grupos de profissionais transformarem-se em empreendedores.

A Escola, em tese, quer exigir dos profissionais encerrados nas estruturas burocráticas, trabalhos em equipe multifuncionais e ecléticas para elaboração e implantação de novas idéias e inovações dos processos produtivos, produtos e serviços. O trabalho em equipe requer a potencialização das habilidades individuais em prol do coletivo, quando parte dos profissionais contribuem com espírito empreendedor e parte dos trabalhadores contribui com apoio e assistência operacionais.

A configuração proposta é visualizada na figura 1, a partir de um exemplo hipotético de ampliação de novos mercados em determinada área setorial da empresa. Para “conquista” do novo mercado ações de redirecionamento estratégico, reprodução organizacional, desenvolvimento de produto e eficiência operacional são integradas e correlacionadas. A metodologia irá gerar um comprometimento de membros da equipe com questões de desenvolvimento do produto e conhecimento do mercado. Como, também, melhoria operacional pela qualidade e eficiência e eficácia da empresa. Observa-se, assim, um amplo processo de capacitação e troca de experiências profissionais, com extrema similaridade aos processos tradicionais de empreendedorismo.

Figura 1
ÁREAS BÁSICAS DE ATUAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO



Assim, o intraempreendedorismo prega além da necessidade de criatividade dentro da burocracia das grandes organizações, a solução de problemas e a criação de oportunidades através de um trabalho em equipe.

4. MODELO REITERATIVO PROPOSTO POR CUNNINGHAM E LISCHERON

As seis escolas do pensamento empreendedorista se encaixam em quatro classes, e cada classe compreende uma determinada faceta do comportamento empreendedor.

Uma faceta do comportamento empreendedorista tem sido descrita por meio de qualidades e valores pessoais enquanto outra sugere a capacidade de reconhecer as oportunidades como fator importante. Uma terceira faceta corresponde a necessidade de se deter habilidades administrativas técnicas e

não técnicas para alcançar o sucesso empresarial. A quarta faceta relaciona-se ao reconhecimento da necessidade de mudar o empreendimento.

CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), reconciliaram as facetas do comportamento do empreendedor e formou um modelo de empreendedorismo. E sendo assim, o modelo aborda as diversas perspectivas das escolas de empreendedorismo tais como o levantamento de valores da pessoa, a identificação de oportunidades, o planejamento e a execução, e a reavaliação. A figura 2 sugere que o empreendedorismo pode ser visto como um processo reiterativo e que cada escola pode prover a compreensão de diferentes facetas do fenômeno.

As escolas psicológicas e da "grande figura" ajudam em uma análise avaliativa pessoal visando a verificação da existência de valores empreendedoristas. Já a escola clássica fornece importantes percepções a respeito do processo de reconhecimento e geração de uma oportunidade. As escolas administrativas e de liderança são de grande utilidade na identificação do conjunto de habilidades técnicas e de relações interpessoais necessárias a eficiência operacional e na motivação das pessoas. A escola do intraempreendedorismo questiona as operações existentes e o seu redirecionamento.

Figura 2
O PROCESSO EMPREENDEDORISTA



Adaptado de CUNNINGHAM e LISCHERON (1991).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE AS ESCOLAS DO EMPREENDEDORISMO

Cada Escola do Empreendedorismo ao seu critério, estabelece pressupostos e premissas para justificar o fenômeno. Dizer que uma linha de pensamento é mais importante que outra, em suma, é uma imensa e despropositada discussão, que nada irá contribuir para um assunto tão amplo e dispare. O importante, por exemplo, é identificar o que cada Escola poderá contribuir, em dada situação estrutural ou conjuntural para “inocular e desenvolver o vírus do empreendedor, através da criação de uma cultura favorável à contaminação e desenvolvimento da síndrome do empreendedor” (DOLABELA, 1999).

BIBLIOGRAFIA

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Leaders: The strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row, 1985.

BIRD, Barbara. *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, Academy of Management Review 13, 1988.

CHURCHILL, Neil C., LEWIS, Virginia. *Entrepreneurial Research: Directions and Methods*. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*, ed. D. L. Sexton and R. W. Smilor, Cambridge, 1986.

CHURCHILL, Neil C., MUZYKA, D. *Defining and Conceptualizing Entrepreneurship: A Process Approach*. In: Research at Marketing/ Entrepreneurship Interface, edited by Hills, G. E., Laforge, W. & Parker, B. J. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

DOLABELA, F., *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DUTRA, I. S.; GIMENEZ, F. A. P. *A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso*. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2., 2001, Londrina. Anais... Londrina, 2001.

FILION, L. J. *Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

_____ *O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. Revista de Administração de Empresas _ RAE, São Paulo, v. 31, n. 3, 1991.

GARTNER, W. B. *Entrepreneurs and entrepreneurship: process versus content approaches*. Unpublished manuscript, Georgetown University, 1985.

GORDON, M. M. *The Iacocca Management Technique*, New York: Dodd, Mead, and Company, 1985.

HEMPILL, J. K. *Job Descriptions for Executives*, Harvard Business Review 37, 1959.

KAO, R. W. Y. *Entrepreneurship and enterprise Development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited, 1989.

LACHMAN, R. *Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies*, Management International Review, v. 20, n. 2, 1980.

MCCLELLAND, David C. *Achievement Motivation Can Be Developed*, Harvard Business Review 43, 1965.

_____ *Characteristics of successful entrepreneurs. In Keys to the Future of American Business, Proceedings of the Third Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Symposium*. Framingham, MA: U. S. Small Business Administration and the National Center for Research in Vocational Education, 1986.

MCCLELLAND, David C., WINTER, David G. *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press, 1969.

MILL, J. S. *Principles of Political Economy with some applications to Social Philosophy*, London: John W. Parker, 1984.

MINZBERG, H. et al. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIVA, F.; BARBOSA, F. *Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica an busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas*. In: XXV Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração. Anais... Campinas, 2001.

PETERSON, Rein. *Raising Risk-takers*, Metropolitan Toronto Business Journal, v. 75, n. 7, 1985.

ROBERTS, M. *Making the Transitions from Entrepreneurial to Professional Management*, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. Neil C. Churchill, John A. Hornaday, Bruce A. Kirchoff, O. J. Krasner, Karl H. Vesper, Wellesley, Mass.: Babson College, 1987.

ROSCOE, James. *Can Entrepreneurship Be Taught?* MBA Magazine, 1973.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

SOLOMON, G. T.; WINSLOW, E. K. *Toward A Descriptive Profile of The Entrepreneur*. The Journal Creative Behavior, v.22, n.3, 1988.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Tradução de M. Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tomás J. M. K. Szmrecsányi. 15ª edição. São Paulo: Poioneira, 2000.

WEBSTER'S THIRD NEW INTERNATIONAL DICTIONARY. Chicago: Rand McNally and sons, 1966.

YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall, 1981.

ZERVOS, C. *Conversations with Picasso, Paris: Cahiers d'Art*, translated by Brewster Ghiselin, in *the Creative Process*, Berkeley: University of California Press, 1952.