

## CHATÔ, O REI DO BRASIL: AÇÕES DE INOVAÇÃO DE UM EMPREENDEDOR BRASILEIRO

Thiago Aguiar de Castro<sup>1</sup>  
Dr. Diego de Queiroz Machado<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante da reconhecida importância da ação de empreendedores para o crescimento de economias e do impacto das ações de Assis Chateaubriand para o desenvolvimento da mídia cultural brasileira, este trabalho tem como objetivo analisar as ações de inovação de Assis Chateaubriand. Utilizou-se de uma abordagem qualitativa, desenvolvida com a aplicação de um estudo observacional em linguagem fílmica, sendo a fonte de dados utilizada o filme “Chatô, o Rei do Brasil” (2015). Destaca-se que a principal fonte de inovação utilizada por Chatô foi sua aprendizagem. Chatô era ciente do papel da tecnologia na inovação, pois ele se utilizava de várias estratégias para conseguir recursos para adquirir novas tecnologias e embuti-las em novos produtos. Ao final, denota-se ainda que Chatô utilizou a estratégia ofensiva em todas as suas inovações.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Chatô.

### ABSTRACT

*Given the recognized importance of the action of entrepreneurs for the growth of economies and the impact of the actions of Assis Chateaubriand for the development of Brazilian cultural media, this work has as objective to analyze the actions of innovation of Assis Chateaubriand. It was used a qualitative approach, developed with the application of an observational study in film language, being the data source used the film "Chatô, the King of Brazil" (2015). It is worth noting that the main source of innovation used by Chatô was its learning. Chatô was aware of the role of technology in innovation as he used various strategies to get resources to acquire new technologies and embed them into new products. In the end, it is also noted that Chatô used the offensive strategy in all its innovations.*

**Keywords:** *Entrepreneurship. Innovation. Chatô.*

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

<sup>2</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

## Introdução

De acordo com Lenzi *et al.* (2015), o empreendedorismo como influência socioeconômica é atual e sua sistematização dos estudos é recente, tendo seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, com a análise das crises econômicas e dos fenômenos socioeconômicos relacionados a elas.

Schumpeter (1951) dá o nome de empreendimento a realização de novas combinações geradas pela introdução de um novo bem no mercado ou de um novo atributo de um bem, pela introdução de um novo processo de produção, pela abertura de um novo mercado, pela conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou pelo estabelecimento de uma nova firma. Os indivíduos responsáveis por realizar tais empreendimentos recebem o nome de empresários, sendo esse conceito aplicado não apenas aos *business men* proprietários de empresas, mas também a todos aqueles que realizam tais ações. Dessa maneira, Schumpeter (1951) utiliza os conceitos de inovação e de empreendedor nomeando-os respectivamente de combinações novas e empresário.

Drucker (2016) afirma que a inovação é o instrumento específico do empreendedor, sendo definida como o ato de contemplar os recursos com uma nova capacidade de gerar riqueza, uma vez que a inovação de fato cria um recurso, ou seja, algo que tem uso e gera riqueza. A inovação, portanto, é fortemente associada ao crescimento econômico (BESSANT; TIDD, 2015). De acordo com Tigre (2014), ao dinamizar a economia por meio da inovação, o empreendedor exerce um papel positivo sobre o crescimento das economias e de mercados específicos, como é o caso do mercado de mídia e entretenimento.

Projeções do *Global Entertainment and Media Outlook*, estudo publicado pela consultoria PwC, apontam que o mercado brasileiro de mídia e entretenimento ocupará a sétima posição no ranking global até o ano de 2020, estando à frente de economias desenvolvidas como Canadá e Itália (SORG, 2012). Neste mercado, destaca-se o Grupo Globo, maior conglomerado brasileiro de mídia, que ocupa o 14º lugar entre os maiores proprietários de mídia do mundo, de acordo com a empresa de consultoria Zenith (ZENITH, 2017).

Denota-se, assim, que o setor brasileiro de mídia ocupa uma posição considerável no mercado global, mesmo o Brasil sendo um país em desenvolvimento e esse mercado ser dominado por grandes conglomerados. Muito desse sucesso brasileiro no setor pode ser atribuído às inovações do empreendedor Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Mello, mais conhecido como Assis Chateaubriand ou simplesmente “Chatô”, proprietário dos Diários Associados, maior conglomerado de mídia da América Latina na primeira metade do século

XX, e fundador da Rádio Tupi e da TV Tupi, primeira estação de rádio e primeira emissora de televisão do Brasil.

Nesse contexto, diante da reconhecida importância dada à ação de empreendedores para o crescimento de economias e do referido empreendedor, Assis Chateaubriand, para o desenvolvimento da mídia brasileira, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: Como se deram as ações de empreendedorismo e inovação de Assis Chateaubriand? Seu objetivo, portanto, consiste em analisar as ações de empreendedorismo e inovação de Assis Chateaubriand. Para tanto, optou-se pela aplicação da metodologia de estudo observacional em narrativas filmicas no filme “Chatô, o rei do Brasil”.

“Chatô, o rei do Brasil” foi um longa-metragem lançado em 2015, baseado no livro homônimo de Fernando Morais. O filme retrata de maneira caricata e romantizada a vida de Chatô. A vida do empresário é narrada a partir de um acidente vascular cerebral sofrido por ele. Preso em uma cama, Chatô começa a delirar que está em um julgamento transmitido em rede nacional como um programa de auditório. Durante o julgamento, passam várias pessoas importantes da sua vida, fazendo-o recordar o passado.

De modo geral, espera-se, mediante desenvolvimento deste estudo, contribuir com a literatura já existente neste campo de convergência dos fenômenos do empreendedorismo e da inovação, explorando as ações de empreendedorismo e inovação de uma grande figura pública brasileira do século XX.

## **Empreendedorismo**

O empreendedorismo pode ser entendido como um campo polissêmico, possuidor de uma variedade de sentidos e abrangendo diversas áreas do conhecimento (PEREIRA; OLIVEIRA; VALADARES; EMMENDOERFER, 2016). Hisrich (1986) aponta que a palavra “empreendedor” teve sua origem na França (*entrepreneur*, no original) e era usada para designar uma pessoa que assumia riscos e iniciava algo novo. Schmidt e Bohnenberger (2009) salientam que, no século XVI, a palavra era usada para descrever uma pessoa que assumia a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Foi apenas no final do século XVII e início do século XVIII que a palavra passou a ser usada para se referir às pessoas que criavam e conduziam projetos ou iniciativas.

Cantillon (1755) e Say (1803) foram os pioneiros no estudo do campo do empreendedorismo. Entretanto, segundo Fillion (1999), foi somente Schumpeter, em 1928, que associou o empreendedorismo ao campo da inovação, apontando ainda sua importância para o

desenvolvimento econômico. Corroboram Ferreira, Reis e Pinto (2017) que Schumpeter foi um dos primeiros e um dos que mais influenciou a produção de conhecimento na área do empreendedorismo. Seus primeiros estudos sobre a natureza do empreendedor têm sido fundamentais para uma série de questões, do empreendedorismo à inovação, ainda sendo altamente influentes nos dias atuais.

Segundo Schumpeter (1951), o empreendedor é o responsável por realizar inovação. Sendo assim, qualquer indivíduo pode ser caracterizado como empreendedor, uma vez que atue no desenvolvimento de alguma inovação, não devendo ser obrigatoriamente proprietário ou gerente da empresa onde se realiza a inovação. Já Kizner (2015) destaca que o empreendedor é o responsável em uma economia por possibilitar novos objetivos e novos usos de recurso, na qual ele é um tomador de decisões ao perceber oportunidades até então não percebidas: “Neste cenário o empreendedor inovador destaca-se como responsável pelo desenvolvimento e evolução dos meios de produção e das tecnologias de mercado” (MACHADO; MATOS, 2012, p. 232).

Dornelas (2016) afirma que o empreendedor é a pessoa que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar essa oportunidade, assumindo seus riscos calculados. Posteriormente, o autor conceitua empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, trabalhando em conjunto, transformam ideias em oportunidades. Esse trabalho em conjunto, no entanto, não aponta necessariamente para a formação de alianças, já que, como discutido por Matos *et al.* (2016), a lógica competitiva ainda prevalece em detrimento da cooperação e do coletivo.

Para Matos *et al.* (2012, p. 3):

Empreendedores são indivíduos que conseguem mobilizar recursos, geralmente escassos no meio institucional, por meio da utilização de estratégias socioeconômicas, de cooptação de recursos estratégicos (influência, amizade, confiança, favores), cooptação de “bens públicos” (legitimidade, acesso à mídia, endossos, informação), cooptação de bens subutilizados (empréstimos e obtenção definitiva de materiais, equipamentos, instalações).

Inácio Júnior *et al.* (2016) afirmam que uma das características atribuídas aos empreendedores refere-se aos resultados inovadores, gerados por suas ações. Baldisera, Ceretta e Reis (2017) corroboram que o processo de inovação é desenvolvido a partir da capacidade de pessoas envolvidas na empresa desenvolverem novos bens e serviços, como também melhorias operacionais e de processos ou de mudanças nas práticas organizacionais. Desse modo, é essencial que as empresas promovam o processo inovador a seus funcionários, por meio de

incentivo e reconhecimento, em um ambiente favorável, e de ações que desenvolvam características empreendedoras individuais, tornando-os assim verdadeiros intraempreendedores. Sbragia *et al.* (2006, p. 73) conceituam o intraempreendedorismo como a “capacidade que os funcionários de uma empresa têm para agir como empreendedores, instigando a inovação dentro da organização”.

A respeito dessa relação do ambiente com a atividade empreendedora, afirma Machado (2011, p. 34):

A importância de um ambiente favorável a toda atividade empreendedora é colocada em ênfase quando tal empreendimento encontra dificuldades de nascimento [...]. No entanto, mesmo com a ausência deste ambiente, não é nula a possibilidade de que indivíduos com forte característica empreendedora e inovadora possam conquistar espaço, mediante o desenvolvimento de novos produtos [...]. As consequências sociais e econômicas são um grande incentivo para que barreiras à inovação e empreendedorismo sejam enfrentadas.

Em suma, percebe-se que não há consenso geral acerca dos limites e alcance do empreendedorismo. Entretanto, as definições apresentadas até o momento se mostram extremamente úteis no entendimento do fenômeno e na compreensão da sua dinâmica. Conquanto, de modo geral, a compreensão dessa corrente de pensadores verte na dimensão inovadora do projeto empreendedor, que também merece ser explorada.

## **Inovação**

Schumpeter (1951), pioneiro no campo da inovação, afirma que ela se dá pela introdução no mercado de um novo bem ou um novo atributo de um bem, pelo um novo processo de produção, pela abertura de um novo mercado, pela conquista de uma nova fonte de matéria-prima, pela criação de uma nova firma. O autor enfatiza que para a inovação ocorrer é necessária a presença do empreendedor, que é quem realiza a inovação.

Apesar do pioneiro Schumpeter (1951) ter atribuído um conceito mais amplo para a inovação e focar sua existência na ação do empreendedor, muitos economistas evolucionários, como Freeman (1984) e Dosi (1988) se concentram na inovação tecnológica, particularmente na inovação de produtos e processos, atribuindo inovação como o resultado dos esforços de P&D e da aplicação de novos conhecimentos científicos e tecnológicos. Para Silva e Furtado (2017), décadas após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos transformaram a perspectiva da ciência básica e de sua forte relação com a inovação tecnológica no alicerce da sua política de ciência e tecnologia, influenciando dessa maneira o resto do mundo. Corroboram

Gabriel e Silva (2017) a ideia de que inovação foi analisada na perspectiva tecnológica, levando os termos inovação e tecnologia a serem usados como sinônimos.

De acordo com Oliveira *et al.* (2014), dependendo da perspectiva de interesse, o termo inovação pode ser conceituado de várias formas. Contudo, as definições apresentadas possuem majoritariamente uma visão restrita e geralmente orientada para a tecnologia, concentrando-se em P&D, criação de novos produtos ou na dicotomia de produtos/processos. Segundo Kühl e Cunha (2013), inovação não se trata apenas de tecnologias em transição nem se resume apenas a mudanças tecnológicas. Ela envolve não só mudanças tecnológicas (produtos e serviços, processos, capacitação), mas também mudanças do modelo de negócios (proposição de valor, cadeia de suprimentos, cliente-alvo).

Silva e Dacorso (2013) ressaltam que a associação entre inovação e tecnologia parece ter restringido o conceito de inovação, conceito esse que, no formato original, poderia ocorrer com ou sem tecnologia, de forma que o aparato tecnológico constitui apenas uma das ferramentas de impulso à inovação, não sendo a única. Tal conceito original não prediz que, dentre as práticas e atividades de inovação, somente as atividades de P&D gerem inovações significativas. Santamaría, Nieto e Barge-Gil (2009) expõem que existe um viés de pesquisa na literatura ao direcionar a uma convergência entre inovação e P&D, de modo que empresas sem domínio de P&D interno não seriam capazes de gerar inovações significativas no âmbito de seu negócio. Tal viés torna o termo inovação limitante à realidade empresarial de firmas que não investem pesadamente em P&D, mas que conseguem inovar e se diferenciar no mercado.

Os esforços de P&D e os novos conhecimentos tecnológicos e científicos influenciam bastante a realização de inovação, mas esses fatores muitas vezes não são suficientes para explicar a introdução de inovação, faltando na análise o elemento empreendedor, uma vez que a decisão de inovar ou não parte do empreendedor (DRUCKER, 2016). O próprio Schumpeter (1951) afirma que as inovações, cuja realização é função dos empreendedores, não necessitam ser invenções, já que não são levadas à prática, sendo economicamente irrelevantes. Portanto, ser inventor não é uma característica obrigatória para ser empreendedor.

Carvalho (2009) aponta para a existência de diversas tipologias de inovação. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005), a inovação pode ocorrer através da introdução de um novo produto no mercado (bem ou serviço) ou de um incremento significativo deste, de um novo processo, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional. Dessa maneira, a OCDE (2005) define quatro tipos de inovação, conforme Quadro 1:

**Quadro 1.** Tipos de inovações

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Definição</b>
Inovação de produto	Introdução de um novo bem ou serviço no mercado ou através de uma melhoria significativa desse.
Inovação de processo	Introdução de um novo processo de produção ou distribuição, ou através de uma melhoria significativa desse.
Inovação organizacional	Introdução de um novo método organizacional, podendo ser uma nova prática empresarial, uma nova organização no local de trabalho ou nas relações externas.
Inovação mercadológica	Introdução de um novo método de marketing, como novo design do produto ou embalagem, nova promoção ou posicionamento de mercado, novo método de precificação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em OCDE (2005, p. 47-52).

Vale ressaltar que nas duas primeiras edições do Manual de Oslo, a OCDE definia inovação com relação apenas à inovação tecnológica de produto e processo. Com o crescimento do setor de serviços, verificou-se a dificuldade de entender o processo de inovação a partir de tal definição. Em resposta a essa nova conjuntura, a OCDE introduziu os conceitos de inovação organizacional e mercadológica na terceira edição do Manual de Oslo (CARVALHO, 2009).

Carvalho (2009, p. 6) salienta que “muitas tipologias têm se preocupado em analisar a relação entre o grau de novidade da inovação e seu impacto na organização”. Freeman e Perez (1988), por exemplo, propõem uma taxonomia de inovação baseada na complexidade da mudança tecnológica, distinguindo as inovações como apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Taxonomia de inovações

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Características</b>
Inovação incremental	Escalonamento de melhorias nos produtos ou serviços realizados de maneira mais ou menos contínua. Geralmente são resultado de invenções e melhorias frutos da aprendizagem de quem é presente no ramo de atividade.
Inovação radical	Inovações de produtos, de processos ou organizacional que ocorrem de maneira descontínua e que geram uma mudança estrutural e um impacto econômico localizado no setor em que são inseridas. Geralmente são resultados de atividades de pesquisa e desenvolvimento.
Mudança no sistema tecnológico	Mudanças tecnológicas de longo alcance que afetam vários ramos da economia criando novos setores. São combinações de inovações radicais e incrementais juntamente com inovações organizacionais, que afetam mais do que uma ou poucas empresas.
Mudança no paradigma tecnológico	Mudanças tecnológicas de longo prazo que penetram em todos os setores da economia, quebrando os paradigmas tecnológicos vigentes e gerando novos paradigmas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Freeman e Perez (1988, p. 45-46).

Freeman e Perez (1988) sugerem essa taxonomia para reduzir as inúmeras inovações que são lançadas todos os anos a um tipo de padrão aceitável para generalizações e análises. Tal padrão foi sugerido em virtude de vários economistas terem falhado ao analisar os impactos da inovação na economia em virtude da grande quantidade e complexidade de inovações.

Bessant e Tidd (2015) acreditam que a inovação é um processo essencial, que tem como função renovar os produtos ou serviços que a empresa oferece e renovar a forma como esses produtos ou serviços são produzidos e vendidos. Desse modo, o processo de inovação comum a todas as empresas envolve fundamentalmente as seguintes fases:

**Quadro 3.** Fases do processo de inovação

<b>Fase</b>	<b>Característica</b>
Procura	Onde é feita a análise dos cenários interno e externo à procura de ameaças e oportunidades para mudança, além do processamento de sinais relevantes sobre essas ameaças e oportunidades.
Seleção	Onde é feita a decisão sobre quais dos sinais sobre ameaças e oportunidades a empresa deve responder, considerando a visão estratégica de como a empresa pode se desenvolver melhor.
Implementação	Onde é traduzido o potencial da ideia inicial em algo novo e onde é feito o lançamento desse algo novo em um mercado interno ou externo. A fase de implementação não se trata de um evento isolado, pois essa fase demanda atenção especial sobre a aquisição de conhecimento e tecnologia, a execução de projetos de risco, a introdução e gerenciamento da inovação no mercado, a sustentabilidade da inovação e sobre a aprendizagem utilizada para introduzir a inovação.

Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2015).

Segundo Tigre (2014), as empresas inovadoras se utilizam de uma combinação de diversas fontes de tecnologia, informação e conhecimento, tanto internas como externas à empresa. As fontes internas de inovação abrangem as atividades que são explicitamente voltadas ao desenvolvimento de produtos e processos (atividades de P&D), assim como às atividades de melhorias incrementais (programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional). Já as fontes externas de inovação abrangem a aquisição de informações codificadas (livros e revistas técnicas, manuais, software, vídeos etc.), consultorias especializadas, aquisição de licenças de fabricação de produtos e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos.

Ao se adotar a premissa de que a empresa necessita inovar sistematicamente para se tornar competitiva, Sbragia *et al.* (2006) afirmam que um dos seus grandes desafios é identificar fontes de inovação que realmente produzam resultados relevantes. Tigre (2014) ainda enfatiza que a escolha dessas fontes de inovação é resultado das características da tecnologia em si, das escalas produtivas e das estratégias empresariais adotadas. Nesse contexto, Matos e Machado (2013) destacam a flexibilidade maior das micro e pequenas empresas, que se especializam em uma competência específica e são capazes de responder mais rápido às demandas ambientais.

De acordo com Tigre (2014), a estratégia tecnológica de uma empresa é derivada de sua estratégia corporativa, em que a articulação entre essas duas estratégias é altamente importante. Freeman e Soete (2008) propõem uma taxonomia que define seis tipos de estratégia tecnológica que as empresas podem adotar. Tais estratégias são:



**Quadro 4.** Tipos de estratégia tecnológica

<b>Estratégia tecnológica</b>	<b>Característica</b>
Estratégia ofensiva	Estratégia em que a empresa busca se posicionar na liderança por uma inovação assumindo grande quantidade de risco.
Estratégia defensiva	Estratégia em que a empresa busca se livrar dos riscos assumidos pelos pioneiros, entrando com inovações no novo mercado na medida em que este esteja mais consolidado.
Estratégia imitadora	Estratégia em que a empresa deseja apenas permanecer no mercado, não cobiçando ser a líder, introduzindo produtos/serviços semelhantes à inovação.
Estratégia dependente	Estratégia em que a empresa apenas busca a iniciativa de inovar se requerido pelos clientes, dependendo da inovação de outras empresas.
Estratégia tradicional	Estratégia em que a empresa não inova devido aos seus concorrentes não inovarem ou ao mercado não demandar.
Estratégia oportunista	Estratégia em que a empresa explora determinados segmentos de mercado ou oportunidades temporárias.

Fonte: Adaptado de Freeman e Soete (2008).

De um modo geral, observa-se a existência de diferentes perspectivas teóricas, criadas para auxiliar a compreensão do fenômeno da inovação dentro das empresas. Dessa maneira, ao se analisar o contexto da inovação no Brasil, assim como em outros países em desenvolvimento, é possível que sejam observadas novas perspectivas para a inovação e seu processo de desenvolvimento.

## Metodologia

Neste trabalho, utilizou-se a abordagem qualitativa que, segundo Richardson *et al.* (2011), é uma metodologia adequada para o entendimento de um fenômeno social, que neste caso são as ações de inovação de um empreendedor brasileiro. Miles, Huberman e Saldaña (2013) corroboram a ideia de que dados qualitativos são fonte de descrições ricas e fundamentadas, além de fornecerem explicações de processos em contextos locais identificáveis, como o contexto brasileiro, no qual se desenvolvem as ações analisadas no estudo.

Como estratégia de análise qualitativa, utilizou-se o estudo de caso, que é recomendado "quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real" (YIN, 2015, p. 19). A fonte de dados utilizada foi o filme "Chatô, o Rei do Brasil", lançado em 19 de novembro de 2015, sob a direção de Guilherme Fontes, sendo o caso escolhido, portanto, o próprio Chatô.

De acordo com Machado e Bezerra (2010) os filmes vêm sendo cada vez mais utilizados e analisados como instrumentos de pesquisa em vista de sua grande capacidade de influência na realidade cotidiana. Têm-se, por exemplo, o estudo de Leite e Leite (2007) com foco em uma análise do mundo comportamental apresentado no filme "Denise está Chamando". Matos

*et al.* (2012) analisam o comportamento do empreendedor Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, com a análise do filme “Mauá - o Imperador e o Rei”. Machado, Ipiranga e Matos (2013) estudam a retaliação e as ações de assédio moral presentes no filme “Quero matar meu chefe”. Bizarria *et al.* (2014) estudam os significados aprendidos do filme “Missão Demissão”. Paula *et al.* (2014) estudam a mentalidade do funcionário-padrão apresentado na economia capitalista, mediante análise do desenho “Bob Esponja Calça Quadrada”.

Desse modo, vale destacar Leite e Leite (2007) ao afirmarem que o uso de filmes pode ser útil e revestir-se de validade para o pesquisador em razão da agilidade de voltar às cenas, quantas vezes haja necessidade, a fim de minimizar as inferências e maximizar o tratamento dos dados direta ou indiretamente observáveis.

Para a coleta de dados utilizou-se a observação não participante na qual, segundo Richardson *et al.* (2011), o pesquisador não faz parte do grupo analisado na pesquisa, atuando apenas como um espectador atento. O pesquisador, com base nos objetivos da pesquisa e no seu roteiro de observação, busca ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam à sua investigação. Como o objeto observado se trata de um longa-metragem, a observação também pode ser considerada de segunda mão, pois, de acordo com Flick (2008), a observação de segunda mão se dá pela utilização de filmes, fotos ou vídeos.

Para a análise dos dados, utilizou-se a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas, uma vez elas estabelecem a forma de coleta de dados e, por conseguinte, estabelecem também a priorização de estratégias analíticas relevantes. Como técnica analítica específica, utilizou-se a técnica analítica de adequação ao padrão, em que um padrão fundamentalmente empírico é confrontado com outro de base prognóstica (YIN, 2015). Para a análise do filme, utilizou-se o roteiro elaborado por Denzin (2004) que é composto por quatro etapas que são descritas de maneira sucinta a seguir:

- a) Etapa 1: observação dos dados visuais e registro de anotações pontuais.
- b) Etapa 2: estabelecimento e verificação do fenômeno que será analisado.
- c) Etapa 3: realização de microanálises e identificação de cenas que devem levar à exposição e a padrões do fenômeno a ser analisado.
- d) Etapa 4: interpretação de como os dados visuais têm relação com a questão investigada.

Assim, a partir da aplicação dessa metodologia de análise de dados na narrativa fílmica, são apresentados os resultados obtidos e sua discussão na seção seguinte.

## Resultados e Discussão

O filme “Chatô, o Rei do Brasil”, lançado em 2015, sob a direção de Guilherme Fontes, apresenta uma versão caricata e romantizada da vida do empresário Assis Chateaubriand. O livro é baseado na biografia de Assis Chateaubriand, escrita por Fernando Morais. O filme inicia-se com Chatô em Londres, onde ele sofre uma trombose e passa oito anos se comunicando por meio de grunhidos e de uma máquina de escrever adaptada. Nos seus momentos finais, o personagem começa a delirar que está em seu julgamento, que tem o formato de um programa de auditório e é transmitido em horário nobre para todo o Brasil. Do julgamento, participam várias pessoas importantes da vida de Chatô, fazendo-o recordar de seu passado.

Tomando como base essa narrativa filmica, na subseção seguinte são analisadas proposições teóricas presentes no filme que fazem que Assis Chateaubriand seja considerado um empreendedor. Na segunda subseção são analisadas detalhadamente as inovações de Assis Chateaubriand identificadas no filme.

## O empreendedor Assis Chateaubriand

Chatô é um empreendedor de acordo com o conceito apresentado por Schumpeter (1951), pois ele é um realizador de inovações. No decorrer do filme, Chatô introduz quatro inovações: criação de um novo modelo de jornal, criação da revista Cruzeiro, criação da Rádio Tupi e inauguração da radiodifusão no Brasil, criação da TV Tupi e inauguração da transmissão televisiva no Brasil. Tais inovações são analisadas na seção seguinte deste trabalho. Ele também é um empreendedor seguindo o conceito proposto por Kizner (2015), pois Chatô, no decorrer da narrativa, é responsável por perceber várias oportunidades de novas utilizações de recursos já existentes, como jornais, revistas e tecnologias desenvolvidas em outros países e por tomar a decisão de utilizá-las.

Chatô ainda é considerado um empreendedor de acordo com o conceito apresentado por Dornelas (2016), por perceber novas oportunidades de inovação, como, por exemplo, a alteração do modelo de jornal da época, a fim de priorizar seus anunciantes e aproveitá-los para gerar riqueza. Como exemplo desse comportamento, cita-se o momento em que Chatô aproveita que Getúlio Vargas se apresenta como o futuro presidente do Brasil e negocia o financiamento de suas inovações em troca de apoio político e midiático ao novo governo. Ainda se enquadrando no conceito de empreendedor proposto por Dornelas (2016), Chatô assume vários riscos calculados no lançamento da Rádio Tupi e da TV Tupi. A Rádio Tupi era um negócio

novo, com seu conteúdo sendo transmitido de graça. Quando seus funcionários o alertam para esse fato, Chatô confia no dinheiro que virá dos anunciantes. Já na época de lançamento da TV Tupi, quase nenhum brasileiro possuía televisão. Para transpor esse obstáculo, Chatô contrabandeia aparelhos de televisão de outros países, pois não dera tempo de realizar o processo formal de importação.

Analisando o empreendedor Chatô de acordo com o conceito de empreendedor proposto por Matos *et al.* (2012), observa-se ainda que ele conseguiu mobilizar recursos do meio institucional para a criação da revista Cruzeiro em troca de favores concedidos a Getúlio Vargas. Chatô também conseguiu mobilizar recursos dos seus anunciantes para a criação da Rádio Tupi e da TV Tupi, em razão da confiança que os anunciantes tinham nele, por afirmar que um pioneiro não precisa de dinheiro e sim de crédito, e da sua influência, punindo com vazamentos de segredos ou calúnias os empresários que não contribuíssem com ele. Chatô conseguiu cooptar bens públicos como empréstimos e concessões graças a sua relação com Getúlio. Já equipamentos e novas tecnologias, ele obtinha por sua boa relação com países como os do Reino Unido e Estados Unidos. Chatô ainda atua como intraempreendedor, segundo o conceito proposto por Sbragia *et al.* (2006), pois ele introduz sua primeira inovação em um jornal, quando ainda é empregado da dona do estabelecimento.

## Inovações de Assis Chateaubriand

A primeira inovação apresentada na narrativa é um novo modelo de jornal idealizado por Chatô, quando ele vai pedir emprego de jornalista a sua futura sogra, Germana Almeida, proprietária do O Jornal. Para convencer Germana a lhe dar um emprego de jornalista, Chatô desenvolve com ela o seguinte diálogo:

Chatô: “Veja bem, por que os anúncios no jornal da senhora são sempre tão pequeninhos?”

Germana: “É para deixar espaço para as notícias. O meu jornal vende notícias.”

Chatô: “A senhora me desculpe pela ousadia, mas quem lhe paga esse delicioso *Château Lafite*? O anúncio, não a notícia. Anúncio é dinheiro. Notícia é perfumaria. Anúncio é bom até para quem gosta de notícia porque, afinal de contas, é dali que vem o dinheiro para pagar o salário de quem produz a notícia. A senhora concorda comigo dona Germana?”

Dessa maneira, ele propõe uma melhoria no jornal de Germana que, como muitos proprietários de jornal na época, priorizavam as notícias e não os anúncios. Com as observações de Chatô, o jornal passa a investir mais em anúncios, dando mais espaço aos clientes

anunciantes e, assim, criando um novo modelo de jornal. Esse novo modelo proposto por Chatô é uma inovação, pois, segundo Schumpeter (1951), se dá pela introdução de um novo atributo em um bem, se tratando no caso de um novo posicionamento mercadológico e uma alteração no *design* do jornal. Por esse modelo ser o vigente na atualidade, supõe-se que em busca dos lucros do monopólio, elencados por Schumpeter (1951), os outros donos de jornal passaram a copiar esse modelo e a difundir a invenção de Chatô, tornando-a uma inovação. Pelo fato de Chatô, nas cenas seguintes do filme, já se apresentar casado com a filha de Germana, Maria Eudoxia, e ser um jornalista respeitável, confirma-se o sucesso desse novo modelo.

Fundamentando-se na taxonomia proposta pela OCDE (2005), essa primeira inovação de Chatô se enquadra como uma inovação mercadológica, pois introduz um novo método mercadológico pela mudança no *design* do jornal e por um novo posicionamento mercadológico. Com base em Freeman e Perez (1988), essa inovação se trata de uma inovação incremental, visto que se configura como uma melhoria em um produto já existente, no caso, o jornal.

Ao considerarmos o processo de inovação proposto por Bessant e Tidd (2015), a fase de procura se dá quando Chatô analisa o ambiente interno do jornal e percebe a oportunidade de dar mais espaço aos anunciantes, que são os clientes mais lucrativos. Na fase de seleção, Germana escuta as observações dele e opta por incorporá-las. Na fase de implementação, são feitas as alterações propostas por Chatô no O Jornal, agregando ao empreendedor conhecimento e aprendizagem que serão importantes para as próximas inovações que ele irá realizar.

Quanto às fontes de inovação utilizadas, percebe-se o uso apenas de fontes internas (TIGRE, 2014), uma vez que, para introduzir tal inovação, foram utilizadas apenas a percepção e a aprendizagem do empreendedor, que na época era empregado da dona do jornal. Sua estratégia tecnológica adotada, neste caso, foi a ofensiva (FREEMAN; SOETE, 2008), pois lançou um novo modelo de jornal que não existia na época, tornando o O Jornal o pioneiro e, portanto, assumindo seus riscos.

A segunda inovação de Chatô mostrada no filme é apresentada quando ele conversa com Getúlio Vargas:

Getúlio: “O senhor sabe que um governo forte precisa de um jornal forte, e a nossa imprensa ainda anda em lombo de burro, não é doutor Assis?”

Chatô: “Também, as nossas gráficas estão abaixo das africanas.”

Getúlio: “Precisamos de máquinas novas.”

Chatô: “Novas revistas em quatro cores, com impressão em papel fotografia, tudo da primeira categoria. Não um jornal só, mas vários, vários estados, os maiores articulistas dessa nação. A nação unida precisa de uma revista

nacional. *Butar* a capa no meio da Floresta Amazônica até Santa Maria da Boca do Monte, os pampas gaúchos.”

Em seguida, é mostrada a revista em questão, que se trata da revista *Cruzeiro*, uma revista de alcance nacional, impressa em quatro cores e em papel fotografia. Chatô adquire as máquinas para a impressão dessa revista com os recursos disponibilizados por Getúlio em troca de seu apoio político e midiático.

O lançamento da revista *Cruzeiro* é uma inovação de Chatô porque se dá através do lançamento de um novo produto (SCHUMPETER, 1951). Vargas assume o papel de banqueiro, proposto por Schumpeter (1951), sendo o responsável por conceder recursos ao empreendedor para que a inovação seja desenvolvida. De acordo com a taxonomia da OCDE (2005), essa inovação se classifica como uma inovação de produto, pois acontece em razão do lançamento de um novo bem no mercado. Seguindo o proposto por Freeman e Perez (1988), a revista *Cruzeiro* também pode ser classificada como fruto de uma inovação incremental, visto que revistas semelhantes já existiam no Brasil, sendo a *Cruzeiro* uma revista com melhorias obtidas pelo uso de novas tecnologias não utilizadas pelas concorrentes até então.

Seguindo o processo de inovação proposto por Bessant e Tidd (2015), na fase de procura, Chatô e Getúlio conversam sobre a situação da imprensa nacional e Getúlio propõe a compra de novas máquinas. Na fase de seleção, Chatô, ao ouvir as observações de Getúlio, opta por lançar uma revista de alcance nacional com a tecnologia incorporada das novas máquinas. Na fase de implementação, pode-se ver, no filme, a fabricação e distribuição em massa da revista *Cruzeiro* por todo o Brasil. A aquisição de conhecimento, nesse caso, acontece com a incorporação de novas tecnologias advindas das novas máquinas.

Para a criação da revista *Cruzeiro*, as fontes de inovação utilizadas foram internas e externas (TIGRE, 2014). As fontes internas foram a aprendizagem organizacional advinda do processo de produção editorial dos jornais de Chatô, e as fontes externas foram a aquisição de tecnologia embutida nas novas máquinas adquiridas para se produzir a revista *Cruzeiro* no novo formato idealizado. A estratégia tecnológica utilizada, assim como na inovação realizada no *O Jornal*, foi a estratégia ofensiva (FREEMAN; SOETE, 2008), pois Chatô optou por adquirir pacotes tecnológicos já existentes e adicioná-los à criação de um produto inovador, conseguindo assim a liderança no mercado.

A terceira inovação de Assis Chateaubriand apresentada no filme é a introdução da radiodifusão no Brasil pela criação da Rádio Tupi e, logo em seguida, de outras estações de rádio por todo o país. Na narrativa, após a criação da Rádio Tupi, Chatô tem a seguinte discussão com seus empregados:

Chatô: “Isso aqui é uma maravilha! Jornal falado, 10 Kilowatts.”

Empregado: “Isto é uma loucura. Estamos concorrendo contra nós mesmos! Notícias pela rádio, e de graça?”

Chatô: “Não, os patrocinadores vão pagar por reclames falados. Estão louquinhos por isso. Nós vamos entupir o rabo do Brasil de notícias. Nós vamos tocar música do Sul no Norte, do Norte no Sul, de São Paulo no Rio, vai ser uma loucura. Pode escrever aí que eu assino.”

Seguindo os conceitos propostos por Schumpeter (1951), a criação da Rádio Tupi se configura como uma inovação, pois ela representa o lançamento de um novo serviço, que é a radiodifusão, além de um novo processo de produção de jornalismo e uma nova empresa. Já na tipologia da OCDE (2005), a criação da Rádio Tupi se enquadra como inovação de produto, visto se tratar do lançamento de um novo serviço no mercado brasileiro, e como inovação de processo, por iniciar um novo processo de produção e difusão de notícias e entretenimento. Seguindo o que propõem Freeman e Perez (1988), tal inovação se caracteriza ainda como uma inovação radical para o mercado brasileiro, pois rompe as trajetórias vigentes desse mercado pelo fato de, até então, a radiodifusão não existir no mercado nacional.

Seguindo as fases do processo de inovação proposto Bessant e Tidd (2015), a fase de procura do processo de inovação da Rádio Tupi não é mostrada na narrativa filmica, mas a fase de seleção é apresentada quando Chatô chega ao jornal com um rádio na mão afirmando que as estações de rádio iriam alavancar os negócios da sua cadeia de mídia, evidenciando que ele optou pela criação de estações de rádio como forma de retomar seus negócios, uma vez que havia sido preso por ir contra o governo de Vargas. Já na fase de implementação, é apresentada a inauguração da Rádio Tupi, com Chatô dando destaque para a característica sustentável desse negócio ao afirmar que os recursos para a operação das estações de rádio viriam de seus anunciantes. Utilizando de sua aprendizagem, introduz um novo modelo de jornal.

De acordo com as fontes propostas por Tigre (2014), nesta inovação foram utilizadas por Chatô tanto fontes internas como externas. As fontes internas observadas foram a aprendizagem vinda do modelo de jornal idealizado por ele, cujas principais fontes de recursos são os anúncios. Quanto às fontes externas, podem-se apontar as máquinas adquiridas para a implantação da radiodifusão no Brasil. Ademais, assim como nas inovações anteriores, Chatô utilizou também a estratégia tecnológica ofensiva (FREEMAN; SOETE, 2008), pois foi o líder e fundador do mercado de radiodifusão no Brasil.

Finalmente, a quarta inovação observada na narrativa do filme se trata da criação da TV Tupi, primeira emissora de televisão do Brasil. Essa inovação segue o conceito proposto por Schumpeter (1951), pois a criação da TV Tupi representa a introdução de um novo serviço no mercado brasileiro, que é a transmissão de conteúdo para a televisão, além de um novo processo

de produção de jornalismo e entretenimento e uma nova empresa. Assim como a criação da Rádio Tupi, já discutida, a criação da TV Tupi se enquadra na taxonomia da de processo, já que inaugura um novo processo de produção e transmissão de notícias e entretenimento. Além disso, seguindo a taxonomia proposta por Freeman e Perez (1988), a criação da TV Tupi também pode ser classificada como uma inovação radical para o mercado brasileiro, visto que rompeu a trajetória existente de transmissão de notícias e entretenimento no Brasil.

Ao analisar essa inovação mediante o processo proposto por Bessant e Tidd (2015), na fase de procura Chatô observa vários aparelhos de televisão em Nova York, durante a lua-de-mel de seu segundo casamento e isso o inspira a trazer esse aparelho para o Brasil e lucrar com ele. Na fase de seleção, quando seus empregados lhe perguntam como conseguirá dinheiro para comprar os equipamentos e implantar a televisão, Chatô responde que o pioneiro não precisa de dinheiro e sim de credibilidade, e que os recursos virão dos anunciantes da mesma maneira como na criação da Rádio Tupi. Por fim, na fase de implementação, os empregados de Chatô zombam dele afirmando que o lançamento da TV Tupi seria um fracasso e que não havia um televisor no Brasil. Contudo, nas cenas seguintes, os mesmos empregados são mostrados negociando o contrabando de televisores que vieram importados como geladeiras, pois Chatô não teve tempo de realizar o processo formal de importação.

Novamente, as fontes de inovação utilizadas por Chatô, dentre as descritas por Tigre (2014), foram internas e externas: interna, a aprendizagem adquirida por ele com as inovações anteriores; e externa, as tecnologias importadas para a transmissão televisiva. Assim como nas inovações anteriores, no caso da TV Tupi, Chatô utiliza a estratégia tecnológica ofensiva (FREEMAN; SOETE, 2008) ao criar o mercado de emissão televisiva no Brasil, tornando-se automaticamente o líder desse segmento e assumindo os riscos da implantação de uma televisão no país.

O Quadro 5 sintetiza as inovações de Assis Chateaubriand apresentadas no filme “Chatô, o Rei do Brasil”:

**Quadro 5.** Inovações de Assis Chateaubriand

	Inovações de Assis Chateaubriand			
	Novo modelo de jornal	Revista Cruzeiro	Rádio Tupi e outras estações	TV Tupi
Definição de inovação de Schumpeter (1951)	Introdução de um novo atributo de um bem	Introdução de um novo bem	Introdução de um novo bem, de novo processo e de nova empresa	Introdução de um novo bem, de novo processo e de nova empresa
Taxonomia da OECD (2005)	Inovação mercadológica	Inovação de produto	Inovação de produto e processo	Inovação de produto e processo



<b>Taxonomia de Freeman e Perez (1988)</b>	Inovação incremental	Inovação incremental	Inovação radical	Inovação radical
<b>Fontes de inovação de Tigre (2014)</b>	Internas (recursos humanos e aprendizagem organizacional)	Interna (aprendizagem organizacional) e externa (aquisição de tecnologia)	Interna (aprendizagem organizacional) e externa (aquisição de tecnologia)	Interna (aprendizagem organizacional) e externa (aquisição de tecnologia)
<b>Estratégias tecnológicas de Freeman e Soete (2008)</b>	Ofensiva	Ofensiva	Ofensiva	Ofensiva

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que Chatô, quando atuou como intraempreendedor (SBRAGIA *et al.*, 2006), foi capaz de inovar com uma melhoria no negócio de Germana, por meio de uma inovação mercadológica, mesmo não trabalhando no negócio de fato. Tal ato confirma o que Kühl e Cunha (2013) afirmam sobre a inovação envolver, além das mudanças tecnológicas, mudanças no modelo de negócios. Em suas inovações seguintes, Chatô sempre opta por lançar novos produtos ou serviços que sejam pioneiros e que possuam alta tecnologia embutida, introduzindo sempre inovações de produtos e processos. Além disso, com o tempo, Chatô começa a aumentar o risco de suas inovações, passando de inovações incrementais de baixo risco a inovações radicais, de alto risco envolvido.

Destaca-se ainda que a principal fonte de inovação utilizada por Chatô foi sua aprendizagem, utilizando-a em todas suas inovações, confirmando Schumpeter (1951) ao dizer que, para inovação existir, é necessário, antes de tudo, o empreendedor. Chatô era ciente do papel da tecnologia na inovação, tendo em vista que se utilizava de várias estratégias para conseguir recursos para adquirir novas tecnologias e embuti-las em novos produtos. Em nenhum momento do filme Chatô utilizou o P&D como fonte de inovação, evidenciando a proposição de Silva e Dacorso (2013) de que nem toda inovação necessita advir de P&D.

Ao final, denota-se ainda que, das estratégias tecnológicas propostas por Freeman e Soete (2008), Chatô utilizou a estratégia ofensiva em todas as suas inovações. Apesar de seus funcionários duvidarem disso, o empreendedor sabia dos altos riscos de ser o pioneiro, por isso ele sempre optou por essa estratégia pelos altos retornos financeiros esperados com o seu sucesso. Para minimizar os riscos de se adotar uma estratégia tecnológica ofensiva, Chatô utilizou-se de várias ações, dentre as quais, pressionar seus patrocinadores, conseguir apoio político e contrabandear equipamentos.

## Conclusões

Em face da importância econômica do setor de mídias para o Brasil e da importância do empreendedor Assis Chateaubriand para esse setor, este trabalho teve como objetivo analisar as ações de empreendedorismo e inovação de Assis Chateaubriand, mediante o desenvolvimento de um estudo observacional no filme “Chatô, o rei do Brasil”. O principal fator observado na narrativa que faz de Chatô um empreendedor é a sua participação na introdução de várias inovações no mercado brasileiro. Destaca-se também sua forte percepção de oportunidades e sua capacidade de mobilizar recursos para suas inovações.

São apresentadas no decorrer do filme quatro inovações implementadas por Chatô que são altamente importantes para o setor brasileiro de mídias. Entretanto, tais inovações não foram resultado de esforços de P&D, como corroboram muitos teóricos do campo da inovação (DOSI, 1988; FREEMAN, 1984). Tais inovações foram resultado das ações e características empreendedoras de Assis Chateaubriand. As inovações de Chatô confirmaram as proposições de Schumpeter (1951) e Drucker (2016) que elencam a inovação como resultada da ação de empreendedores, uma vez que a decisão de inovar ou não inovar parte dos empreendedores.

Este trabalho configura sua importância por analisar as inovações do empreendedor Assis Chateaubriand e elencar sua importância para a trajetória e o desenvolvimento do setor brasileiro de mídias. Este trabalho também é importante por reafirmar a importância do empreendedor para a introdução de inovação em uma economia e confirmar as proposições teóricas sobre tal importância. Entre as suas limitações está o fato de a vida de Chatô ser narrada por outra pessoa e não se ter acesso à opinião do próprio Assis Chateaubriand. Para futuras pesquisas sugere-se utilizar um estudo fílmico multicaso sobre empreendedores brasileiros e como eles realizam suas ações de inovação, a fim de comparar essas ações e encontrar suas semelhanças e diferenças.

## Referências

- BALDISERA, H.; CERETTA, G. F.; REIS, D. R. Relação entre intraempreendedorismo e inovação: um estudo em empresas participantes do APL de TI do sudoeste do Paraná. *Gestão & Regionalidade*, v. 33, n. 97, jan./abr. 2017.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M.; ALMEIDA, R. R. F.; BRASIL, M. V. O. Análise da atividade de consultoria com suporte na observação fílmica: o caso do filme missão demissão. *Teoria e Prática em Administração*, v. 4, n. 2, p. 49-69, 2014.
- CANTILLON, R. *Essay on the nature of trade in general* (1755). Tradução H. Higgs. London: MacMillan, 1959. Disponível em:

- <<http://www.econlib.org/library/NPDBooks/Cantillon/cntNTCover.html>> Acesso em: 30 Abr. 2017. Original francês.
- CARVALHO, M. M. *Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHATÔ, o Rei do Brasil. Direção: Guilherme Fontes. Produção: Guilherme Fontes e Júlio Uchoa. Roteiro: João Emanuel Carneiro, Matthew Robbins e Guilherme Fontes. Zoebra Filmes, 2015.
- DENZIN, N. K. Reading film: Using films and videos as empirical social science material. In: FLICK, U.; VON KARDOFF, E.; STEINKE, I. (Edits.). *A companion to qualitative research*. London: Sage, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, v. 26, n. 3, 1988.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- FERREIRA, M. P.; REIS, N. R.; PINTO, C. F. Schumpeter's (1934) influence on entrepreneurship (and management) research. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 1, 2016.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FREEMAN, C. Inovação e ciclos longos de desenvolvimento econômico. *Ensaio FEE*, v. 5, n. 1, 1984.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.
- GABRIEL, M. L. D. L.; SILVA, D. Diffusion and adoption of technology amongst engineering and business management students. *International Journal of Innovation*, v. 5, n. 1, 2017.
- GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance*, v. 20, n. 2, abr./jun. 2013.
- HIRSCH, P. *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance*. Lexington Books, 1986.
- INÁCIO JÚNIOR, E.; AUTIO, E.; MORINI, C.; GIMENEZ, F. A. P.; DIONISIO, E. A. Analysis of the Brazilian entrepreneurial ecosystem. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 37, 2016.
- KIZNER, L. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press, 2015.
- KÜHL, M. R.; CUNHA, J. C. Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: Como diferentes empresas percebem sua importância. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 2, abr./jun. 2013.
- LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. Um estudo observacional do filme “Denise está chamando” à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön. *Revista de Gestão USP*: São Paulo, v. 14, n. especial, p. 77-91, 2007.
- LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; KUNIYOSHI, M. S. Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina – Brasil. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 13, n. 2, p. 117-141, 2015.

- MACHADO, D. O Segredo de Luísa: uma análise dos pressupostos teóricos relacionados ao empreendedor inovador. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 2, p. 24-36, 2011.
- MACHADO, D.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. “Quero matar meu chefe”: Retaliação e ação de assédio moral. *Pretexto*, v. 14, n. 1, p. 52-70, jan./mar. 2013.
- MACHADO, D.; MATOS, F. R. N. A invenção da mentira: uma análise da ação do empreendedor inovador. *Revista UNIABEU*, v. 5, p. 231-247, 2012.
- MACHADO, D.; BEZERRA, C. A. S. “Avatar”: uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização em um estudo observacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, v. 9, n. 3, p. 44-62, set./dez. 2010.
- MATOS, F. R. N.; BAPTISTA, M. M. R. T.; MESQUITA, R. F.; MACHADO, D. O (des)capital social na formação de redes de empreendedores: estudo em um aglomerado de confecções. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v.1, p.71-89, 2016.
- MATOS, F. R. N.; MACHADO, D. Ação empreendedora em um APL: o porte da empresa como estilo de gestão. *Pensamento & Realidade*, v.28, p.40-58, 2013.
- MATOS, F. R. N.; QUEIROZ, W. V.; LOPES, K. L. A.; FROTA, G. S. L.; SARAIVA, V. M. L. L. Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme “Mauá – o Imperador e o Rei”. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, p. 202-220, mar. 2012.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis: a methods source back*. 3. ed. Arizona State University, 2013.
- OLIVEIRA, M. R. G.; CAVALCANTI, A. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G. P.; MARQUES, D. B. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 1, jan./mar. 2014.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. *Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo manual*. 3. ed. Paris: OECD, 2005.
- PAULA, A. V.; PINTO, L. B.; LOBATO, C. B. P.; MAFRA, F. L. N. Desenho também é coisa séria: Desvelando o “funcionário padrão” da sociedade capitalista moderna no desenho animado bob esponja calça quadrada. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, n. 15, v. 5, p. 45-71, set./out. 2014.
- PEREIRA, I. M.; OLIVEIRA, D. R.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Comportamento empreendedor no setor público: Análise comparada de dois presidentes do Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 5, n. 2, 2016.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SANTAMARÍA, L.; NIETO, M. J.; BARGE-GIL, A. Beyond formal R&D: taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries. *Research Policy*, v. 38, n. 3, 2009.
- SAY, J. B. *Treatise on political economy: on the production, distribution and consumption of wealth* (1803). Tradução C. R. Prinsep, M.A. Kitchener: Batoche Books, 2001. Original francês.
- SBRAGIA, R.; STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A.; ANDREASSI, T. *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Clio, 2006.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *RAC*, v. 13, n. 3, p. 450-467, jul./ago. 2009.
- SCHUMPETER, J. A. *Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism* (1951). London: Transaction Publishers, 2009.
- SILVA, D. R. M.; FURTADO, A. T. Modelos teóricos e interesses de mensuração no surgimento da pesquisa de inovação brasileira (Pintec). *Rev. Bras. Inov.*, v. 16, n. 1, jan./jun. 2017.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. *Revista Economia & Gestão*, v. 13, n. 33, set./dez. 2013.

SORG, L. *Mídia no Brasil deve crescer acima da média global*. 2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,media-no-brasil-deve-crescer-acima-da-media-global,115889e>>. Acesso em: 12 Abr. 2017.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENITH. *Top Thirty Global Media Owners 2015*. Disponível em: <<https://www.zenithmedia.com/product/top-thirty-global-media-owners-2015/>>. Acesso em: 12 de Abr. 2017.