

O Sucesso Alcançado Por Micro e Pequenas Empresas Por Meio da Inovação: A Influência de Recursos Estratégicos

Rodrigo Barreiros Leal (FACC - UFRJ) - rodrigobl77@hotmail.com

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca (UFRJ/FACC) - anafonseca@pobox.com

Anderson Chaves da Silva (UFRJ) - azelha@globo.com

Resumo:

Este estudo analisa o processo de inovação responsável pelo sucesso de 73 (setenta e três) micro e pequenas empresas (MPE). O objetivo do trabalho é verificar nos casos selecionados se o processo de inovação está necessariamente fundamentado em algum recurso estratégico, atendendo aos critérios de valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade estabelecidos pela Visão Baseada em Recursos (VBR) desenvolvida por Barney (1991). A revisão de literatura aborda a inovação no Brasil, além de trazer conceitos acerca do empreendedorismo e recurso estratégico. A metodologia consiste em uma pesquisa exploratória, de caráter bibliográfico e documental, aliada a uma análise de conteúdo dos casos selecionados no sítio da internet do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em seu programa “Façadiferente”, compreendidos entre os meses de dezembro de 2008 e junho de 2009. Ademais, cada caso foi relacionado com um tipo de inovação de um total de cinco, segundo a perspectiva de Schumpeter (1982). O recurso estratégico porventura utilizado foi classificado em uma categoria dentre três previstas por Barney (1991). Os resultados apurados demonstram que a maioria das MPE não se baseou em recursos estratégicos no processo de inovação. Assim sendo, os esforços empresariais foram direcionados no sentido de superar essa ausência, constatando-se diferentes maneiras de inovar que vão, desde o aprimoramento de produtos, processos e gestão, até a exploração de novos nichos de mercado. Além disso, e, em alguns casos, verifica-se a presença de incentivos de segmentos públicos e privados comprometidos com o desenvolvimento da micro e pequena empresa.

Palavras-chave: *Inovação. Empreendedorismo. Recursos Estratégicos.*

Área temática: *Controladoria*

O Sucesso Alcançado Por Micro e Pequenas Empresas Por Meio da Inovação: A Influência de Recursos Estratégicos

Resumo

Este estudo analisa o processo de inovação responsável pelo sucesso de 73 (setenta e três) micro e pequenas empresas (MPE). O objetivo do trabalho é verificar nos casos selecionados se o processo de inovação está necessariamente fundamentado em algum recurso estratégico, atendendo aos critérios de valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade estabelecidos pela Visão Baseada em Recursos (VBR) desenvolvida por Barney (1991). A revisão de literatura aborda a inovação no Brasil, além de trazer conceitos acerca do empreendedorismo e recurso estratégico. A metodologia consiste em uma pesquisa exploratória, de caráter bibliográfico e documental, aliada a uma análise de conteúdo dos casos selecionados no sítio da *internet* do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em seu programa “Façadiferente”, compreendidos entre os meses de dezembro de 2008 e junho de 2009. Ademais, cada caso foi relacionado com um tipo de inovação de um total de cinco, segundo a perspectiva de Schumpeter (1982). O recurso estratégico porventura utilizado foi classificado em uma categoria dentre três previstas por Barney (1991). Os resultados apurados demonstram que a maioria das MPE não se baseou em recursos estratégicos no processo de inovação. Assim sendo, os esforços empresariais foram direcionados no sentido de superar essa ausência, constatando-se diferentes maneiras de inovar que vão, desde o aprimoramento de produtos, processos e gestão, até a exploração de novos nichos de mercado. Além disso, e, em alguns casos, verifica-se a presença de incentivos de segmentos públicos e privados comprometidos com o desenvolvimento da micro e pequena empresa.

Palavras-chave: Inovação. Empreendedorismo. Recursos Estratégicos.

Área Temática: Controladoria

1. INTRODUÇÃO

A economia brasileira apresenta, via de regra, oscilações constantes, verificadas por meio dos mais diversos indicadores. De certo, toda essa instabilidade se reflete nas relações encontradas no mercado, agravadas ainda mais em função do fenômeno da globalização. Nesse contexto, encontramos micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras lutando, dia a dia, para se manterem “vivas”. Nesse ambiente tão competitivo, a tecnologia e a inovação se constituem em elementos estratégicos fundamentais para as referidas empresas superarem a complexidade e as incertezas decorrentes do atual cenário (SEBRAE, 2009).

Em meio à atual sociedade, onde mercado, produtos, serviços, processos produtivos, tecnologias e organizações estão sujeitos a frequentes mudanças e a exigências cada vez maiores por sofisticação e personalização, a inovação e a tecnologia convertem-se em fontes essenciais para vantagens competitivas e sustentadas. A capacidade da empresa de inovar acarreta em seu êxito, revigorando seu processo produtivo e colocando novos produtos e serviços no mercado, com qualidade garantida, menor preço e maior velocidade que os concorrentes. As demandas por eficiência, qualidade, preço, diferenciação e flexibilidade devem ser atendidas de maneira simultânea pela empresas (SEBRAE, 2009).

Nessa linha de raciocínio, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão: as inovações, responsáveis pelo sucesso no mercado das empresas pertencentes à amostra selecionada, são frutos de recurso estratégico, à luz da Visão Baseada em Recurso (VBR)? Com isso, o objetivo da pesquisa é verificar nos casos selecionados se o processo de inovação está fundamentado em algum recurso estratégico, atendendo aos critérios de valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade estabelecidos pela VBR desenvolvida por Barney (1991).

Em seus aspectos metodológicos, o trabalho consiste em uma pesquisa exploratória, de caráter bibliográfico e documental, aliada ao método de análise de conteúdo. A pesquisa está direcionada para o levantamento dos tipos de inovações responsáveis pelo sucesso no mercado, pertencentes à amostra considerada, seguido de uma análise das formas de inovação utilizadas na prática, de modo a verificar se as MPE fizeram uso ou não de eventuais recursos estratégicos. Nesse sentido, procede-se a uma análise dos 73 relatos de casos relacionados às MPE divulgados pelo sítio na *internet* do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em seu programa “Façadiferente”, compreendidos entre os meses de dezembro de 2008 e junho de 2009. O SEBRAE disponibiliza um canal de comunicação com a sociedade, por meio do qual o empresário relata a sua experiência com a inovação.

O trabalho está estruturado em cinco partes, sendo a primeira uma introdução em que constam o objetivo da pesquisa, um breve comentário sobre a metodologia aplicada e a apresentação da estrutura utilizada. Logo após, é destacada uma revisão teórica sobre o potencial inovador no Brasil, a inovação e seu agente principal - o empreendedor, a visão baseada em recursos (VBR), bem como a estreita relação entre esta última e o empreendedorismo. No terceiro item é registrada a metodologia empregada. Em seguida, procede-se a análise dos casos de sucesso do SEBRAE e, finalmente, a última parte enfoca as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

2.1. O Potencial Inovador no Brasil

Incentivos no campo da inovação não são novidades em nossa sociedade. O setor público já vem acumulando experiências nas suas mais diversas organizações. Anualmente, desde o ano de 1996, o governo brasileiro, por intermédio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), promove o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal visando estimular à disseminação de soluções inovadoras em suas organizações. Considera-se que o estímulo a geração de iniciativas inovadoras de gestão nos órgãos públicos contribui para que o Estado brasileiro aumente a qualidade do atendimento e melhore a eficácia e eficiência dos serviços ofertados ao cidadão. No setor privado, permeado pelo componente da competitividade, inovar é uma alternativa estratégica que permite a um número significativo de empresas a diferenciação necessária para superar dificuldades diversas e, em muitos casos, crescer com rapidez e consistência.

Segundo levantamentos realizados pelo SEBRAE, a inovação vem ganhando nos últimos anos crescente status de fator chave de sucesso empresarial. Em paralelo com fatores econômicos, financeiros, ambientais, mercadológicos e comerciais, traça e molda o quadro competitivo da empresa. Inovar hoje, não é apenas uma opção, mas um imperativo a qualquer empresa, de qualquer atividade econômica. É, pois, fundamental que estas estimulem a sua criatividade e organizem a sua capacidade inovadora.

Entretanto, em estudos realizados por Greco *et al* (2009), o Brasil figura, em comparação com outros países sul-americanos somados a Rússia, Índia e África do sul, como o país que possui a menor taxa de lançamento de produtos novos tanto nos empreendimentos iniciais como nos estabelecidos, demonstrando baixíssimo desempenho inovador. Tal

resultado, aliado a outros levantamentos não abordados aqui, pode insinuar a falta de criatividade dos executivos brasileiros, a falta de oportunidade, orientação ou até mesmo incentivos aos empresários do país (Figura 1).

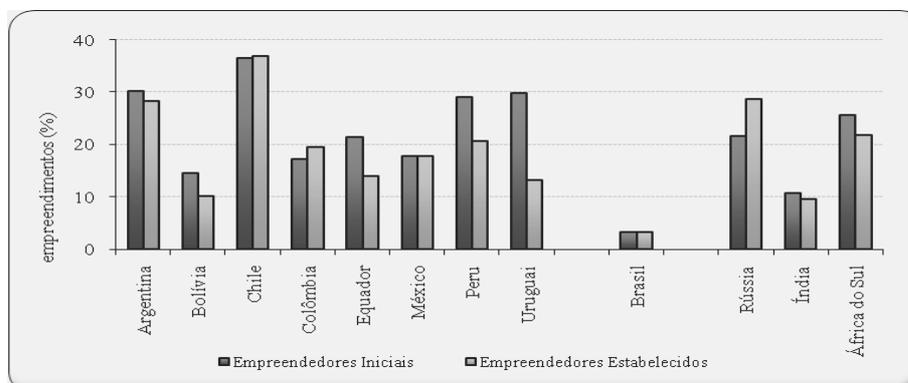


Figura 1 – Taxas de Lançamentos de Produtos Novos

Proporcionando um clima propício para o processo de inovação das MPE, recente pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), publicada pela GEM (2008), confirma a tendência dos consumidores brasileiros em aceitar bem os produtos ou serviços novos no mercado, com a crença de que realmente podem ser úteis para melhoria de suas vidas. Entretanto, importante registro é feito quanto ao perfil dos brasileiros no que concerne ao comportamento inovador, ou seja: embora uma boa parcela da população identifique a importância de novos produtos e serviços, nem sempre se move rapidamente para absorvê-los. Boa parte dos indivíduos espera para observar os resultados da adoção das inovações sobre os primeiros adotantes e só depois adotam os novos produtos e serviços.

Em recente obra, Souza (2009) aduz que políticas públicas contam sim como fator de crescimento, já que este requer sistema de Ciência e Tecnologia eficiente, formação de capital humano, regras de jogo e incentivos adequados. Nesse contexto, considera também o papel estratégico do empreendedor como agente de inovação, agregador de valor; organizador da produção, responsável por novos processos de produção e de produtos, criador de empregos, de novos mercados e de lucro e de riquezas. A situação do Brasil é peculiar, pois ao mesmo tempo em que é confirmado o perfil empreendedor de seu povo, aponta-se, porém, fortes características de não-inovadores. Em linhas gerais, as MPE possuem papel significativo na geração de empregos, mas insignificante participação como agentes de inovação.

O empreendimento bem sucedido está relacionado a algumas características de seu proprietário, entendido aqui como empreendedor. A *Management Systems International* (1999), baseada em uma ampla revisão de literatura, destaca treze características marcantes dos empreendedores de sucesso que é definido como o indivíduo que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no patrimônio líquido da referida empresa, além de organizar e/ou administrar os recursos sob a forma de empresa responsável pela própria prestação de contas e não-agrícola. Nesse contexto, treze características do comportamento empreendedor foram identificadas, agrupadas em três dimensões (Quadro 1).

REALIZAÇÃO	PLANEJAMENTO	PODER
a) Busca de oportunidades	a) Estabelecimento de metas	a) Persuasão
b) Iniciativa	b) Busca de informações	b) Estabelecimento de redes de contato
c) Persistência	c) Planejamento e monitoramento	c) Liderança
d) Aceitação de riscos		d) Independência
e) Comprometimento		e) Autoconfiança

Fonte: MSI (adaptado)

Quadro 1 – Características do comportamento empreendedor

Entretanto, a inovação e a criatividade figuram entre as características mais comumente relacionadas aos empreendedores. Schumpeter (1982) se utiliza dessas duas características adicionais como parâmetros, a fim de estabelecer um divisor entre empreendedores e gerentes ou proprietários de pequenos negócios.

A pesquisa de Lopes Júnior e Souza (2005) com 290 (duzentos e noventa) proprietários-gerentes de pequenas empresas varejistas demonstra a presença de uma atitude empreendedora. Em suma, observa-se uma tendência mais forte para as atitudes agrupadas nas dimensões de realização e poder, em especial quanto às características de iniciativa, persistência, persuasão, liderança, comprometimento, estabelecimento de redes, aceitação de riscos e independência. Verificou-se, sobretudo, que na busca pela lucratividade e manutenção do seu negócio, tais proprietários, em sua maioria, contrapõem a falta de recursos com persistência e determinação. O empresário inova de maneira incremental, relegando para segundo plano as atividades voltadas para o planejamento. Muito disso se dá em razão das rotinas diárias do empreendimento, que absorve a maior parte do tempo dos proprietários-gerentes por estarem pessoalmente envolvidos com a atividade-fim de seus negócios.

2.2. A Inovação e seu Principal Agente– O Empreendedor

A proposta de Schumpeter (1982) coloca o empreendedor como o agente que introduz a inovação e, dessa maneira, provoca crescimento e gera desequilíbrio ao sistema econômico. Empreender é, em suma, explorar novas oportunidades, utilizando-se de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso. Nesse sentido, considera-se que uma atividade empreendedora por excelência está calcada na habilidade de identificar e se inspirar em novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado. Em verdade, traduzimos o conceito de empreendedor schumpeteriano como “um agente com capacidade de novas realizações ou com capacidade de inovar na maneira de fazer o que costumeiramente se propunha” (1939). O Empreendedor tem o poder de criar ou se aproveitar de oportunidades novas, sendo capaz de influenciar o *status quo* do paradigma tecnológico ou produtivo vigente.

O processo de inovação para Schumpeter (*op. cit.*) tem significativo impacto no crescimento econômico e papel fundamental no ato de empreender. Além disso, o autor define distintivamente os conceitos de invenções (novos conceitos e ideias) e inovações (nova combinação de recursos produtivos). Neste trabalho, o foco será mantido com base no conceito de inovação entendida como nova combinação de recursos produtivos. Em sua obra, são elencados cinco diferentes tipos de inovação:

- introdução de novos produtos no mercado ou melhora de produtos já existentes;
- novos métodos de produção;
- abertura de novos mercados;
- utilização de novas fontes de matérias-primas; e
- novas formas de organização.

2.3. Visão Baseada em Recursos (VRB)

Há tempos atrás, Penrose (1956, *apud* Mintzberg *et al*, 2000) abordou um mistério que alardeava a economia da época: qual o motivo que levava as empresas a se diversificarem? Obteve como resposta: o fracasso do mercado. Em suma, as empresas extraem suas vantagens de imperfeições do mercado. Nesse contexto, Birger Wernerfelt (1984) desenvolveu a ideia de Penrose, publicando o conceito da Teoria Baseada em Recursos que, em meio às críticas no decorrer do tempo, sofreu algumas alterações. Surge, então, uma teoria completa denominada de Visão Baseada em Recursos, desenvolvida por Jay Barney (1991), em que recursos são

conjuntos de ativos (tangíveis e intangíveis), processos organizacionais, atributos, capacidades, informação e conhecimento da empresa. No entanto, no que tange ao desenvolvimento de vantagem competitiva, nem todos os recursos possuem igual importância. Ainda em sua obra, proporcionando maior facilidade para identificação do teor estratégico de um recurso verificado em uma empresa, Barney definiu quatro critérios, conforme segue:

- valor – recursos que permitem a uma organização conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, aproveitando oportunidades ou minimizando as ameaças.
- raridade – recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, uma vez que cada um de seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios.
- inimitabilidade – mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que ainda não os possuem não puderem obtê-los com demasiada facilidade.
- substitutibilidade – os recursos devem ser não-substituíveis, ou seja, não devem possuir um equivalente que não seja raro e imperfeitamente imitável. A imitação, ou a substituição por outro recurso estratégico é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo sua capacidade de gerar valor.

Aprofundando as discussões relacionadas com a classificação dos recursos, Barney (1991) ressalta que existem algumas nomenclaturas para categorizá-los quanto a seus atributos e quanto ao potencial de gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, o autor sugeriu a classificação dos recursos como:

- recursos de capital físico – tecnologia física (equipamentos), acesso a insumos etc.;
- recursos de capital humano – treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e capacidade gerencial individual; e
- recursos de capital organizacional – a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal e sistemas de coordenação e controle, bem como relacionamentos informais etc.

Segundo Dierickx e Cool (1989), os bens tangíveis (capital físico) são comercializados em geral nos mercados de fatores, reduzindo com isso a dimensão de “raridade”. Entretanto, muitos recursos intangíveis (capital humano e/ou organizacional) além de não poderem ser dissociáveis da empresa, não podem ser adquiridos num mercado, tendo antes de ser desenvolvidos e acumulados internamente, dependendo de tempo e outros recursos. Assim sendo, os recursos intangíveis tendem a tornarem-se específicos e, portanto, raros e de difícil imitação.

Conforme o entendimento de Hooley *et al* (2005), na VBR a vantagem competitiva é adquirida por meio do desenvolvimento de mecanismos de proteção para defender a vantagem contra a imitação. Dessa maneira, um dos quatro critérios citados anteriormente para que um recurso seja considerado estratégico, ou seja, o critério de inimitabilidade, ganha destacada importância.

Segundo Collins e Montgomery (1995), o foco principal da VBR está nas condições internas da firma, analisando como seus recursos são aplicados e combinados. Ainda mais, o que determina a competência para o desenvolvimento das atividades em determinada época são os recursos acumulados ao longo dos anos. Sendo assim, o valor agregado de uma empresa (produtos, serviços, etc.) é produzido por meio da combinação e utilização, com

eficácia, dos recursos internos e externos a sua disposição. Tais recursos são todos os ativos tangíveis e intangíveis que possibilitam à empresa conceber e implementar estratégias.

Pelo exposto, torna-se razoável depreendermos que uma determinada empresa, ao se valer de um recurso estratégico como o alicerce de seu processo de inovação, terá maior chance de se manter no mercado com uma poderosa vantagem competitiva, devido, entre outras coisas, à ausência de concorrentes a altura dessa competição. Para efeito de resultado desse trabalho, são considerados estratégicos os recursos que atendem aos critérios estabelecidos por Barney, definidos no arcabouço teórico-conceitual da VBR, quais sejam: valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade. Além desses critérios, a análise dos casos é complementada com a categorização em recurso de capital físico, humano e organizacional, seguindo o raciocínio do mesmo autor.

2.4. VBR e Empreendedorismo – uma estreita relação

Segundo Mcgrath e Macmillan (2000), a exploração da mentalidade empreendedora por parte dos estrategistas é especialmente necessária, sobretudo no sentido de mobilizar recursos e aproveitar oportunidades em um ambiente de alta incerteza. Nesse contexto, faz-se necessário um conjunto específico de recursos de modo que o empreendedor consiga identificar a oportunidade com possibilidade de retorno, bem como ter disciplina para poder explorá-la. Como contribuição, os conceitos identificados na VBR podem ser utilizados para se investigar o processo de mobilização de recursos, organização dos recursos da empresa e as competências capazes de possibilitar a identificação e exploração de oportunidades de negócio.

Para os autores (*op. cit.*), o arcabouço teórico-conceitual da VBR quando aplicado no estudo do empreendedorismo tem a possibilidade de proporcionar um maior entendimento da identificação e da exploração de novas oportunidades, desenvolvendo a consistência teórica e empírica ao campo do empreendedorismo. Em verdade, torna-se possível explorar com maior profundidade os elementos que explicam porque algumas empresas nascem, sobrevivem e são lucrativas enquanto outras rapidamente fracassam na exploração de uma oportunidade semelhante, na medida em que o arcabouço teórico-conceitual é capaz de explicar a formação e consolidação de uma nova empresa através da criação de sua base de recursos.

A questão que se faz é porque determinadas empresas de um mesmo ramo de atividade, situadas em um ambiente de iguais condições e mesmo nicho de exploração possuem, muitas das vezes, desempenhos diferentes. Como explicar, por exemplo, a razão do sucesso de uma pequena empresa que consegue ultrapassar suas metas pré-fixadas de vendas, em razão da grande procura por seus produtos e, por outro lado, o fracasso de sua concorrente direta, situada na mesma avenida e comercializando os mesmos produtos, com suas vendas caindo vertiginosamente, mantendo sua sobrevivência a custo de infundáveis promoções.

Binder (2007) direciona para o consenso acerca da influência benéfica da VBR no campo do empreendedorismo, uma vez que o entendimento de processos de identificação de oportunidade e mobilização de recursos, por meio da VBR, permite que o campo do empreendedorismo avance no entendimento dos principais elementos que caracterizam o surgimento e estabelecimento de uma nova empresa. Valiosas explicações sobre elementos importantes no desenvolvimento de uma nova empresa, direcionadores do crescimento e sustentação de vantagem competitiva futura, podem ser depreendidas por meio de questões que tratem da diferença entre a base de recursos, seus processos de formação e combinação.

Para Barney (2001) falta ao desenvolvimento da VBR ideias inovadoras que são produtos da criatividade e ação empreendedora, colocando também que a adição da ação empreendedora à VBR pode possibilitar o entendimento alternativo do uso dos recursos. Percebe-se, com isso, um caráter de ajuda mútua entre a VBR e o conceito de

empreendedorismo. De maneira notória, a VBR auxilia na exploração da criação de recursos pelo empreendedor que levam a vantagem competitiva e, em contrapartida, o fenômeno empreendedor possibilita a VBR aprofundar, por meio do estudo da formação da base de recursos de uma nova empresa, quais seriam as características dos processos e mecanismos de criação e acumulação interna de recursos.

3. METODOLOGIA

3.1. Escolha do Método de Pesquisa

Quanto aos aspectos metodológicos, adotou-se para este trabalho a classificação prevista por Gil (1996) e por Martins (2007). Com base em seus objetivos, a pesquisa é considerada exploratória, visto que o presente estudo tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando também o aprimoramento de ideias.

Com vistas aos procedimentos técnicos adotados, embora seja possível, segundo Gil (1996), tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental, que se vale de material impresso fundamentalmente para fins de leitura, realizou-se simultaneamente uma pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, em razão de parte dos estudos terem sido desenvolvidos com base em material já elaborado, como livros, dissertações e artigos científicos. A classificação da pesquisa em documental se dá pelo fato de se valer de material que ainda não recebeu um tratamento analítico, tais como reportagens realizadas e disponibilizadas na *internet* pelo SEBRAE, acerca do sucesso de MPE.

Além das classificações acima, o presente estudo também se utiliza da análise de conteúdo. De acordo com a obra de Puglisi e Franco (2005), a análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos. Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem. Segundo Bauer e Gaskell (2002), este método tem como vantagem poder lidar com grandes quantidades de dados além de fazer o uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente. Além disso, possui também um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados e o pesquisador caminha através da seleção, criação de unidades e categorização de dados brutos.

3.2. Coleta dos Dados

A pesquisa consiste na análise de 73 casos de sucesso por meio da inovação de MPE selecionadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em seu programa Façadiferente, compreendidos entre os meses de dezembro de 2008 e junho de 2009 e disponibilizados em seu sítio na *internet*. Para captação e divulgação dos casos de sucesso por meio da inovação, o SEBRAE se vale de canais de comunicação disponibilizados. Após a constatação da consistência das informações obtidas por meio de visitas ao estabelecimento e entrevistas com os administradores, os relatos dos casos são publicados.

Com o intuito de evitar o comprometimento da qualidade da pesquisa, uma vez que, para Gil (1996), fontes secundárias podem apresentar dados coletados e processados de forma equivocada, foram realizados levantamentos nos *sites* das empresas, quando estes estavam disponíveis, a fim de verificar a consistência dos casos relatados.

3.3. Construção das Variáveis

Inicialmente, efetua-se uma avaliação de cada caso com vistas a constatar se o sucesso alcançado pela MPE pode ser considerado fruto de uma inovação, à luz dos cinco tipos

estabelecidos por Schumpeter (1939), relacionados anteriormente no item 2.2 da revisão de literatura deste trabalho. Embora alguns casos possam ser enquadrados em mais de um tipo de inovação, relaciona-se somente o principal tipo, visto que o objetivo dessa classificação é tão somente determinar o caráter schumpeteriano ou não da inovação.

Em seguida, realiza-se a verificação da utilização ou não de recursos estratégicos por parte das empresas em seus processos de inovação, observando os critérios de valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade estabelecidos pela VBR. Por fim, ainda baseado na proposta de Barney (1991), procura-se categorizar os recursos estratégicos quanto a seus atributos e potencial de gerar vantagem competitiva.

4. ANÁLISE DOS CASOS DE SUCESSO

A Tabela 1 compreende em uma síntese das análises dos casos pesquisados correlacionados com as variáveis de pesquisa estabelecidas.

Tabela 1 – Síntese dos casos das MPE

EMPRESA	RESUMO DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO	PRINCIPAL CRITÉRIO SCHUMPETERIANO	RECURSO ESTRATÉGICO		CATEGORIA DE RECURSO
			SIM	NÃO	
Acativis	Vinculação da marca às características geográficas	Melhora de produtos já existentes	x		Capital físico
Agência de Intercâmbio	Pacotes voltados para terceira idade	Introdução de novos produtos		x	Capital humano
Apropampa	Vinculação da marca aos padrões de produção	Melhora de produtos já existentes	x		Capital físico
Armtec	Lançamento de produto inovador	Introdução de novos produtos		x	Capital humano
Artesanato Keli K	Fabricação de bijóias e bolsas diferenciadas	Novas fontes de matérias-primas		x	Capital físico
Artesanato M. Tavares	Criatividade na fabricação de cestas diferenciadas	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
AMPBV	Associação para melhorar e gestão e inovar	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Apicultura S. V. Barbosa	Aumento da qualidade do produto e novos mercados	Melhora de produtos já existentes		x	Capital físico
Avicultura R. Ferreira	Utilização de biogestores para gerar energia	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Artesanato Terezinha	Utilização de técnicas de bordado sofisticadas	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Bambino Calçados	Planejamento/financiamentos para expandir	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
BB Brindes	Investimento no bem estar dos funcionários	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
BuscaPé	Iniciativas para satisfação dos funcionários	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Bonaparte Fast Food	Aperfeiçoamento na relação franqueador-franqueado	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Camiseteria	Inovação nas vendas e no contato com o cliente	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Carnaúba do Brasil	Investimento em tecnologia conquista mercado externo	Melhora de produtos já existentes		x	Capital físico
Chamma da Amazônia	Divulgação/comercialização dos produtos	Abertura de novos mercados		x	Capital organizacional
Cooperativa Seringueiros	Diversificação de produtos a base de látex	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Cultives	Utilização de técnica de	Novos métodos de		x	Capital físico

	cultivo consagrada	produção			
Coco Legal	Utilização de embalagens especiais	Melhora de produtos já existentes		x	Capital físico
Costureira BA	Uso de fibra de poliamida para criar trajes modernos	Novas fontes de matérias-primas		x	Capital físico
CPF parafusos	Investimentos em maquinário e aumento da produção	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Casa da Farinha	Iniciativas para diminuir gastos com lenha	Novos métodos de produção		x	Capital organizacional
Costureiras Tamar	Iniciativas para melhorar o tempo na confecção	Novos métodos de produção		x	Capital organizacional
Doceria de Lucena	Criatividade na apresentação dos produtos	Melhora de produtos já existentes	x		Capital humano
Ecofábrica	Produção reconhecida por não agredir meio ambiente	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Ecovec	Criatividade no monitoramento da dengue	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
Edukanet	Utilização de <i>software</i> interativo para ensino	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
E. Design de Ambientes	Atuação em novo nicho pouco explorado	Abertura de novos mercados		x	Capital organizacional
Empresa de jogos	Criatividade p/ desenvolver jogos eletrônicos	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
Encanto de La Luna	Produção de bonecas com sobras de tecidos	Novas fontes de matérias-primas		x	Capital físico
Exsto	Criatividade na produção de peça inovadora (trifuel)	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
EQS Informática	Criatividade no desenvolvimento de <i>software</i>	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
Empório Casa	Mudança de nome para atrair clientes	Novas formas de organização		x	Capital humano
Estacionamento	Facilidades para passageiros do aeroporto	Melhora de produtos já existentes		x	Capital humano
Fábrica de máscaras	Investimento em equipamentos e treinamento	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Fábrica de mesas	Criatividade no desenvolvimento de produtos	Introdução de novos produtos	x		Capital físico
Fábrica de sapatos	Utilização das sobras de couro nos produtos	Novas fontes de matérias-primas		x	Capital humano
Fábrica de telhas	Uso de tubos de pasta de dente nos produtos	Novas fontes de matérias-primas		x	Capital humano
Fazenda Malunga	Comercialização via <i>internet</i> e entrega em domicílio	Abertura de novos mercados		x	Capital físico
Grupo Maq	Lançamento de produto inovador	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Hotel Jangadeiro	Gestão para redução de gastos com energia	Novos métodos de produção		x	Capital humano
Hotel de Guarulhos	Facilidades para passageiros do aeroporto	Melhora de produtos já existentes		x	Capital humano
Ituá Agroindustrial	Desenvolvimento de produtos sustentáveis	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Ivia Softwares	Aproveitamento dos incentivos governamentais	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Invest Auto Peças	Facilidades para clientes e serviços de qualidade	Melhora de produtos já existentes		x	Capital humano
Julietto	Qualidade dos produtos e organização administrativa	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Loja do V.	Divulgação e multiplicação	Abertura de novos		x	Capital

Cariri	dos negócios	mercados			organizacional
Loja de cosméticos	Comercialização de produtos orgânicos	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Loja de roupas SP	Produção diferenciada no estilo <i>rock'n roll</i>	Introdução de novos produtos		x	Capital humano
Livraria virtual	Intermediação para venda de livros pela internet	Introdução de novos produtos		x	Capital humano
Móveis Rivkind	Atenção ao atendimento personalizado	Novas formas de organização		x	Capital humano
Marcenaria Lemos	Investimento em adaptação de veículos automotivos	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Malharia	Participação em licitações e facilidades para clientes	Abertura de novos mercados		x	Capital humano
Mamute Lavanderia	Investimento em reciclagem de água visando economia	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Maruzen Limpezas	Utilização de método de gestão eficiente	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
NA Figueiredo roupas	Criatividade em produtos e diminuição de desperdícios	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
P3D	Treinamento e financiamento para o negócio	Novas formas de organização		x	Capital humano
Pastagnolli	Investimento em embalagens inovadoras	Melhora de produtos já existentes		x	Capital físico
Pork Terra	Reaproveitamento de recursos (forma sustentável)	Novos métodos de produção		x	Capital físico
Produtor rural 1	Utilização de técnica chilena na produção de morango	Novos métodos de produção		x	Capital humano
Produtor rural 2	Produção de queijo sem lactose	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Permission	Iniciativas para satisfação dos funcionários	Novas formas de organização		x	Capital humano
Quantum Design	Criatividade no desenvolvimento de produto	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
Railton Faz	Criatividade no desenvolvimento de equipamentos	Introdução de novos produtos	x		Capital humano
Restaurante MS	Iniciativas para reduzir consumo de energia	Novos métodos de produção		x	Capital humano
Salão de beleza CE	Iniciativas para preservação do meio ambiente	Novos métodos de produção		x	Capital humano
Solary	Criatividade p/ desenvolver produto exclusivo	Introdução de novos produtos		x	Capital humano
Sued Percianas	Facilidades para clientes	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Thalita Reis Moda Maior	Investimento em modelagem maior de roupas	Introdução de novos produtos		x	Capital físico
Tijol Eco	Diversificação de produtos para outros nichos	Abertura de novos mercados		x	Capital humano
Vestir Uniformes	Gestão eficiente e socialmente correta	Novas formas de organização		x	Capital organizacional
Webco	Relacionamento produtivo com concorrentes	Novas formas de organização		x	Capital organizacional

Fonte: Elaboração própria

Conforme observado, todos os 73 casos de sucesso componentes da amostra estão enquadrados em algum dos cinco tipos de inovação estabelecidos por Schumpeter (1939). Dessa forma, não há de se falar na existência de algum caso de sucesso que não seja fruto de inovação.

4.1. Inovação Empreendedora Baseada em Recurso Estratégico

Dentre as 12 micro e pequenas empresas que se valeram de recursos estratégicos, destacam-se dois casos que chamam a atenção pela maneira como a inovação foi desenvolvida. Primeiro, o caso da Associação Catarinense de Vinhos de Altitude (Acavitis), fruto da união de 100 produtores de vinho da cidade de São Joaquim-SC. Ao perceberem os benefícios que as características geográficas e meteorológicas da região poderiam trazer para seus produtos, trataram de criar uma marca que vinculasse seus produtos à região. Segundo José Basseti, produtor de uvas e diretor executivo da associação, a condição de São Joaquim é diferente em razão do ciclo da fruta ser mais longo, passando a colheita para os meses de março e abril. Dessa forma, o aparecimento de doenças, como a podridão, pode ser evitado, permitindo também que a maturação seja completa. Nesse caso, a vinculação dos métodos de produção e das características de solo/vegetação e clima de uma região com a qualidade de um produto se tornou uma importante ferramenta de *marketing*. Ao criarem uma marca coletiva, ressaltaram a garantia de origem e também de qualidade, obtendo a segurança de figurar em qualquer carta de vinho dos melhores restaurantes do Brasil, já que os produtos da Acavitis têm o mercado voltado para as grandes cidades: São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Florianópolis. Mercados de alta classe.

O segundo caso, semelhante ao primeiro, trata-se da associação denominada APROPAMPA, fundada por criadores de bovinos, equinos e caprinos e frigoríficos do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. A grande descoberta foi que procedimentos e cuidados tradicionais na criação de gado e produção de carne faziam a diferença no mercado, agregavam valor ao seu produto e conquistavam um nicho específico de consumidor. Assim sendo, passaram a investir no projeto Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, que funciona como selo de garantia de qualidade para a carne da região, baseado nos conceitos de indicações geográficas, que associa a qualidade de produtos a sua origem territorial e padrões de produção. Neste caso, os produtores gaúchos perceberam que a sua carne tinha diferencial – garantido pelo tipo de gado que criam, pelo bioma Pampa e pelas técnicas de criação e de corte dos animais.

Os dez casos restantes possuem características semelhantes, na medida em que as empresas se valem da criatividade empreendedora de seus administradores no processo de inovação. Como essa mesma criatividade se esgota com o empreendedor, pode ser considerada, então, como um recurso estratégico da organização, observados os critérios estabelecidos por Barney (1991).

O Quadro 2 discrimina as justificativas para o enquadramento dos processos de inovação que se valeram de recursos estratégicos, segundo os critérios de valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade estabelecidos por Barney (1991), por meio da visão baseada em recursos.

Os recursos únicos responsáveis pelo sucesso dos 12 (doze) casos relatados, 9 (nove) foram categorizados como recurso de capital humano, enquadrando-se em pelo menos uma das características atribuídas ao ser humano, tais como treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e capacidade gerencial individual. Por sua vez, os recursos categorizados como de capital físico (tecnologia física, acesso a insumos, etc.) são observados nos outros 3 (três) casos. Tal resultado, de certa forma, não é uma surpresa, considerando que pesquisas anteriores já demonstraram uma tendência dos proprietários-gerentes de MPE possuírem atitudes empreendedoras relacionadas com a iniciativa, persuasão, autoconfiança, estabelecimento de redes de contato, dentre outras, que muito se aproximam dos atributos necessários para a categorização de determinado recurso como de capital humano.

MPE/CRITÉRIOS	VALOR	RARIDADE	INIMITABILIDADE	SUBSTITUTIBILIDADE
Activis	A característica geográfica e meteorológica permite melhorar a eficiência e a eficácia.	A característica geográfica e meteorológica não está acessível a vários concorrentes.	Verifica-se a dificuldade dos concorrentes em obter a mesma característica geográfica e meteorológica.	A característica geográfica e meteorológica não é passível, a princípio, de substituição pela concorrência.
Apropampa	Procedimentos e cuidados tradicionais permitem melhorar a eficiência e eficácia.	Procedimentos e cuidados tradicionais não estão acessíveis a vários concorrentes.	Verifica-se a dificuldade dos concorrentes em obter as mesmas técnicas de criação e de corte dos animais.	Procedimentos e cuidados tradicionais não são passíveis, a princípio, de substituição pela concorrência.
(10 empresas) Artesanato M. Tavares; Doceria de Lucena; Ecovec; Empresa de jogos; Exsto Tecnologia; EQS Informática; Fábrica de mesas; NA Figueiredo; Quantum Design; e Railton Faz.	A criatividade para inovar permite melhorar a eficiência e eficácia.	A criatividade não está acessível a vários concorrentes.	Verifica-se a dificuldade de se imitar a criatividade de um empreendedor.	A criatividade de um empreendedor é única e não é passível de substituição pela concorrência.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 – Justificativa de enquadramento das MPE

4.2. Inovação Empreendedora Carente de Recurso Estratégico

Para Barney (2004), os recursos estratégicos oferecem uma sustentável vantagem competitiva, muito em razão de seus valores, aliados a raridade. No entanto, o trabalho duro e a assunção de riscos por parte de um empreendedor não deixam de ser fatores valiosos, podendo levar a organização ao sucesso. De 73 casos da amostra de nossa pesquisa, exatos 61 se reportam a empreendedores que obtiveram sucesso no mercado por meio de inovação em seus processos, produtos ou serviços sem se valerem de recursos considerados estratégicos, segundo a VBR, já que não se enquadram nos critérios estabelecidos pelo autor.

Dentro dessa moldura, destacam-se alguns casos como o da agência de intercâmbio dirigida pelo empresário Flávio Crusóe. Para ele, a inovação veio através da exploração de um nicho de mercado pouco explorado onde as necessidades das pessoas são infinitas. A agência investiu em pacotes de intercâmbio cultural, voltados para o mercado na terceira idade e o sucesso foi imediato.

Os estabelecimentos BB Brindes e BuscaPé também se inserem no contexto das inovações sem recursos estratégicos. Ambas investem na satisfação de seus funcionários através de investimentos no seu bem-estar, cursos e palestras. Na sede BuscaPé não é difícil encontrar funcionários fazendo reunião em volta de uma mesa do jogo Aero Hockey. A administração acredita e afirma que espaços de recreação motivam a equipe a produzir mais. Outra forma de inovação verificada é o aprimoramento no atendimento aos clientes. Um hotel e um estacionamento localizados próximos ao aeroporto de Guarulhos em São Paulo perceberam que podiam se diferenciar nesse aspecto e proporcionaram aos clientes uma série de facilidades que vai desde o serviço gratuito de transporte de passageiros até o aeroporto, no caso do hotel, até a redução pela metade do valor, no caso do estacionamento, do preço

cobrado no aeroporto pela diária do carro estacionado. Além disso, o estacionamento oferece um serviço de transporte gratuito no roteiro aeroporto-estacionamento-aeroporto.

Por fim, registra-se o notável caso da desenvolvedora de *software* P3D que foi selecionada pelo Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (CIETEC) ligado à Universidade de São Paulo (USP). A P3D ficou incubada durante três anos e meio, sendo graduada em 2007. Segundo o proprietário, valeu muito à pena, pois a incubadora deu todo o respaldo para a empresa estruturar o negócio. A incubadora proporcionou o conhecimento de administração e gestão que faltava a eles. Ressalta também que nessa caminhada a empresa contou com o respaldo de organismos como Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), SEBRAE, consultorias e treinamento de professores da USP e técnicos do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

Em suma, parte significativa dessas 61 empresas se aproveitou de alguma necessidade momentânea do mercado, como a ausência de produtos ou serviços específicos. Outras empresas assumiram o risco de investir na comercialização de produtos ou serviços diferentes de seu portfólio, obtendo o sucesso almejado. Ressalta-se também que algumas MPE se utilizaram de orientações de especialistas disponibilizados pelo SEBRAE para mudar ou melhorar seus processos de produção. Desse modo, conseguiram inovar em seus métodos, muitas vezes otimizando o uso de seus recursos humanos, financeiros e de produção. Em resumo, verifica-se que aproximadamente 84% do total dos casos da amostra são atinentes às MPE que se valeram da inovação sem recorrer a recursos considerados únicos (Figura 2).

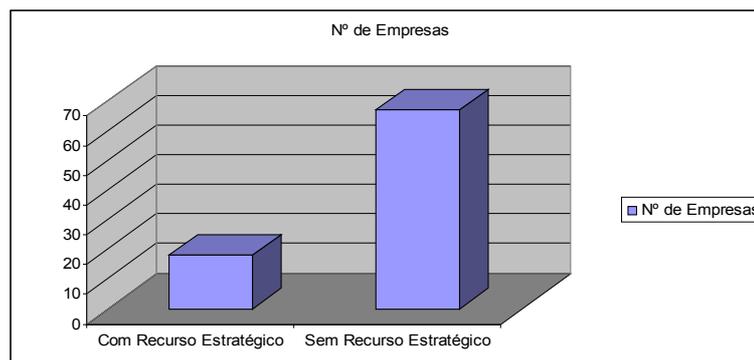


Figura 2 – Nível de participação dos recursos estratégicos

Dentre as 61 (sessenta e uma) empresas relacionadas, observou-se um equilíbrio na categorização dos recursos utilizados na inovação, sendo 20 (vinte) casos atinentes a recurso de capital físico, 24 (vinte quatro) de capital humano e 17 (dezessete) de capital organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi verificar, numa amostra de 73 (setenta e três) micro e pequenas empresas, se os processos de inovação que as conduziram ao sucesso no mercado foram ou não desenvolvidos com base em recursos estratégicos, à luz dos 4 (quatro) critérios estabelecidos pela VBR. Procurou-se, inicialmente, verificar se os casos analisados se enquadravam necessariamente como casos de inovação, utilizando-se como critério de identificação os 5 (cinco) tipos de inovação previstos pela doutrina.

De acordo com os conteúdos dos casos analisados e com base nas variáveis de pesquisa estabelecidas, é possível verificar que, para a amostra considerada, as MPE em sua maioria não se valem de recursos estratégicos para inovar seus processos, produtos ou serviços. No entanto, em alguns empreendimentos a disponibilidade de tal recurso foi percebida pelos seus dirigentes e utilizada como alicerce de seu projeto inovador, obtendo

com isso uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, para esses empreendimentos, os recursos estratégicos utilizados foram categorizados, em sua maioria, como recursos de capital humano, privilegiando características pessoais tais como experiência, inteligência e capacidade gerencial individual.

No contexto econômico atual, em que a dificuldade de sobrevivência das organizações é facilmente perceptível, o sucesso como um todo é notoriamente dependente do modo como são conduzidas as suas atividades produtivas e gerenciais. Atribui-se ao responsável pela empresa um papel relevante no sentido de perceber as possibilidades favoráveis que o rodeiam. Nesse sentido, a criatividade do empreendedor desde que estimulada tem muito a contribuir, e como exemplo de estímulo porque não citar a própria dificuldade que atravessa. Ressalta-se, no entanto, a importância do papel que desempenham os segmentos públicos e privados comprometidos com o desenvolvimento da micro e pequena empresa. Não raro, evitando o seu desaparecimento e abrindo as portas para o seu crescimento.

Por fim, com base nas análises efetuadas, constata-se que as inovações ocorridas na MPE, visando o seu crescimento e manutenção no mercado, em sua maioria, não são desenvolvidas com base em recursos estratégicos, na medida em que é observado, numa amostra de 73 (setenta e três) casos, um percentual aproximado de 84% (61 casos) de inovações ocorridas não provenientes de recursos estratégicos. Ficando, dessa forma, o percentual de 16% (12 casos) atribuído às inovações baseadas em recursos únicos. Para futuras pesquisas relacionadas a esse tema, sugere-se uma análise dessa amostra de 73 (setenta e três) casos de MPE, porém com a adoção de outras variáveis de pesquisas, de modo a confrontar com os resultados desse estudo.

6. REFERÊNCIAS

APROPAMPA. Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho. Disponível em <<http://www.carnedopampagaucho.com.br/index.php?secao=secao&mostraconteudo=3>>. Acesso em 20 Jun 2009.

BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Southern Management Association, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

_____. *Is the resource-based a useful perspective for strategic management research? Yes*. Academy of Management Review. v. 26, p. 41-56, 2001.

_____. O Futuro da Estratégia. Revista de Administração de Empresas – Executivo. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 45-48, 2004.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 4. ed. Ed. Vozes, 2002.

BINDER, M. P. Empreendedorismo e Visão Baseada em Recursos: Uma Nova Perspectiva de Análise. Anais XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro-RJ, setembro, 2007.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. Strategic Management Journal, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

DIERICKX, I.; COOL, K. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, v. 35, n.12, p. 1504-1511, 1989.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em <<http://inovacao.enap.gov.br/>>. Acesso em 26 Jun 2009.

- FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/PR. Anais do XXIX ENANPAD, 2005.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.
- GONÇALVES, C. A. e PAIVA JR F. G. Competitividade e Inovação Influenciando o Crescimento Empresarial: a Perspectiva dos Empreendedores de Empresas de Base Tecnológica. Anais XXIX ENANPAD, 2005
- GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. Empreendedorismo no Brasil:2008.Curitiba: IBQP; 2009.
- HOOLEY, G. J. *et al.* *The Performance Impact of Marketing Resources*. Journal of Business Research, v. 58, n. 1, p. 18-36, 2005.
- LEIBENSTEIN, H. *Entrepreneur and development*. The American Economic Review, v. 58, n. 2, p. 72-84, 1968.
- LOPES Jr, G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude Empreendedora em Proprietários-Gerentes de Pequenas Empresas. Construção de um Instrumento de Medida. REAd. Ed. 48, Vol. 11, No. 6, nov-dez 2005.
- Management Systems International. Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial. Relatório Final de Pesquisa. Boston: MSI, n. 1, out. 1999.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia de Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCGRATH, R. G., MACMILLAN, I. C. *The Entrepreneurial Mind-set Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Harvard Business Scholl Press, 2000.
- MINTZBERG, Henry *et al.* Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael Eugene. Estratégia competitiva. 7 ed. São Paulo: Campus, 1991.
- _____. "What Is Strategy?" Harvard Business Review. Massachusetts. v. 74 n. 6. Novembro/Dezembro 1996: 61-78. Disponível em <http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-1648156/Michael-Porter-What-is-Strategy.html>. Acesso em 09. Jun. 2009.
- PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. Análise de conteúdo. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 26. Jun. 2009.
- SCHUMPETER, J. A . Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].
- _____. *Business cycles*, v. I. New York: McGraw Hill Books,1939.
- SHAVER, K.; SCOTT, L. *Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation*. Entrepreneurship: Theory & Practice, v.16, n.2, 1991.
- SOUZA, M. C. A.; Crescimento Econômico, Inovação e Empreendedorismo. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Economia. UFRGS, 2009.
- WERNERFELT, B. *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal. Chichester, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.