

Área Temática: Inovação e Gestão Tecnológica

Características e Estratégias de Inovação dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial: um modelo de empreendedorismo de sucesso

AUTORES

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

trfvdias@ufrj.br

SILVESTRE PRADO DE SOUZA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

spsneto@ufrj.br

Resumo: Este trabalho apresenta um estudo descritivo e exploratório com o objetivo de identificar as características e as estratégias de inovação dos ganhadores do TOP Empresarial 2007. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio do Método de Análise de Conteúdo, com análise categorial, tendo como unidade de registro o tema empreendedorismo, com seis dos oito ganhadores do Prêmio, promovido pelo SEBRAE/RJ. Como instrumento de coleta de dados foi usado um questionário com perguntas abertas. Dos resultados destacam-se 28 características que fazem parte do perfil dos empreendedores. Onze delas são conceituais, nove administrativas e estratégicas, uma se relaciona a habilidade de comprometimento, duas são habilidades sociais, e seis são de suporte, fazendo parte do seu *background*. São inovadores no estilo *schumpeteriano*, dado que, não associam necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Prosperam ao criarem no mercado uma nova estratégia de negócios, pois têm um alto nível de inteligência para o sucesso.

Palavras-chaves: Prêmio TOP Empresarial, Empreendedorismo, Inovação.

Abstract: This work presents a descriptive and exploratory study with the objective to identify the characteristics and innovation strategies of the winners of Enterprise TOP 2007. It is about a qualitative research, carried through by means of the Method of Analysis of Content, with categorical analysis, having as unit of register the subject entrepreneurship, with six of the eight winners of the Prize, promoted for the SEBRAE/RJ. As an instrument of data collection were used a questionnaire with open questions. Of the results, 28 characteristics can be detached being part of the entrepreneur's profile. Eleven of them are conceptual, nine administrative and strategic ones, one if relates to ability compromising, two are social abilities, and six are of support, being part of its background. They are innovative in schumpeterian style, because they don't associate the innovation with scientific knowledge. They prosper, because create in the market a new business' strategy; therefore they have one high level of intelligence for the success.

Key words: Enterprise TOP Prize, Entrepreneurship, Innovation.

1.Introdução

No cenário de uma economia globalizada, cresce o interesse pelo empreendedorismo e pela busca dos meios que levem a uma maior produtividade, competitividade e inovação. “Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”, (DRUCKER, 2005: 39).

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2001).

Schumpeter (1934) descreve o empreendedor como aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos e materiais.

Os empreendedores despontam como os principais criadores de postos de trabalho, os quais, por sua vez, geram riqueza. “Além do mais, o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado” (HISRIC; PETERS, 2004:43).

Diversas instituições, públicas e privadas têm investido em pesquisas e incentivos a novos negócios. No Brasil, os estudos sobre empreendedorismo vêm se desenvolvendo mais, desde a década de 1990, quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criados.

Tendo como base os resultados da pesquisa mundial feita pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2008), o Brasil é o nono, dentre os 42 países que participaram da pesquisa, com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo, o que o mantém entre os mais dinâmicos em termos de atividade empreendedora, ficando atrás apenas da Tailândia, Peru, Colômbia, Venezuela, República Dominicana, China, Argentina e Chile, pela ordem de classificação dos mesmos. Segundo essa pesquisa, o brasileiro voltou a investir na abertura de novos negócios na primeira década do século XXI. A medida da extensão da atividade empreendedora, em estágio inicial (nascentes e novos), é medida por uma taxa (TEA), definida como a porcentagem da população adulta (18 a 64 anos) que está ativamente envolvida na criação de novos empreendimentos ou à frente de empreendimentos com até 42 meses. A atividade empreendedora no Brasil cresceu de 11,6%, em 2006, para 12,72%, em 2007. Essa taxa está acima da média mundial, que é de 9,07%.

Diante desses resultados, observa-se que micro e pequenas empresas (MPE's) têm papel significativo na economia nacional ao gerar emprego e renda e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico sustentável.

Paralelo a esse cenário, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), o SEBRAE e a Rede de Cooperação Brasil+ se unem para consolidar o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, cujo objetivo é reconhecer quem está à frente em sua área de atuação e disseminar suas práticas para quem pretende fortalecer seu negócio (SEBRAE, 2007).

Os autores deste estudo, motivados por esse cenário onde a inovação é importante para o crescimento, e imbuídos de que podem contribuir para um melhor entendimento do sucesso dos empreendedores, desenvolveu um trabalho de pesquisa exploratória, através dos relatos dos empreendedores ganhadores do Prêmio de Competitividade, TOP Empresarial 2007, no Estado do Rio de Janeiro.

Este estudo objetivou: (a) identificar quais são as características, conhecimentos, habilidades, ou capacidades necessárias para que eles obtenham sucesso; (b) analisar através da identificação de oportunidades desses empreendedores, as estratégias inovadoras; (c) descrever através dos relatos dos empreendedores o que significa inovação e sua importância.

2. Empreendedorismo como um processo

Não existe ainda um consenso sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem. É um processo, que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas: **reconhecimento de uma oportunidade**, o potencial para se criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes etc.); **decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais**, reunir uma ampla gama de recursos necessários: informações básicas (sobre mercados, questões ambientais e jurídicas, recursos humanos e recursos financeiros); **lançar um novo empreendimento**, escolher o formato jurídico do novo empreendimento, desenvolver o novo produto ou serviço, definir os papéis da equipe de alta administração etc.; **construir o sucesso**, administrar um novo empreendimento e transformá-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento; e, **colher as recompensas** (BARON e SHANE, 2007).

“Uma descoberta básica sobre o empreendedorismo é que quanto mais experiência as pessoas tiverem em um dado campo, maior a probabilidade de nele identificarem oportunidades” (SHEPHERD e DE TIENNE, apud BARON e SHANE, 2007:63) Outros estudos mostram que processos cognitivos, dentre outros, a criatividade, também influenciam o reconhecimento de oportunidades e emerge da convergência de diversos recursos básicos (STERNBERG apud BARON e SHANE, 2007: 75):

Habilidades intelectuais - habilidade de enxergar os problemas de novas maneiras [...]; *Uma ampla e rica base de conhecimentos* - um amplo arquivo de informações relevante na memória, [...]; *Um estilo apropriado de pensamento* - [...] habilidade de ‘visualizar o todo’ [...]; *Atributos de personalidade* - características, tais como, desejo de assumir riscos e tolerar a ambigüidade [...]; *Motivação intrínseca focada em tarefas* - pessoas criativas usualmente adoram o que fazem e encontram recompensas intrínsecas em seu trabalho; *Um ambiente que apóia idéias criativas* - [...] ambiente que encoraja mudanças.

Estudos de Sternberg, citado em Baron e Shane (2007), sugeriu recentemente que para serem bem-sucedidos, os empreendedores precisam de um alto nível de inteligência para o sucesso: a) inteligência prática, habilidade de resolver os problemas cotidianos da vida; b) inteligência analítica, habilidade de pensar de forma crítica e analítica e, c) inteligência criativa, habilidade de formular novas idéias e novas maneiras de resolver problemas.

O reconhecimento de oportunidades é, portanto, uma etapa-chave no processo empreendedor. É preciso compatibilizar, “de um lado, o entendimento do empreendedor a respeito de seus conhecimentos, habilidades e limitações; de outro, o entendimento dos interesses, desejos e limitações do mercado” (MAXIMIANO, 2006:22).

3. Perfil de Empreendedores Bem Sucedidos

Em estudos sobre empreendedorismo existe um consenso sobre um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. Existem variáveis, de nível individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores); de nível interpessoal ou grupal (idéias, informações de outras pessoas, clientes, potenciais funcionários, eficácia nas interações com capitalistas de risco) e, de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que permeia todas as fases do processo empreendedor (BARON e SHANE, 2007).

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001:19).

Várias são as características dos empreendedores de sucesso segundo Dornelas (2007): são visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam, planejam, planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; e, criam valor para a sociedade.

Outro conjunto formado por dez características dos empreendedores de sucesso é usado como referência pelo SEBRAE para o Empretec, citado em Dornelas (2007), seminário intensivo, destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido: a) Grupo de características relacionadas à realização: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência, persistências e comprometimento; b) Grupos de características relacionadas ao planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático; c) Grupos de características relacionadas ao poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos, listados a seguir, resumem as qualidades importantes e comuns à grande parte deles (SALIM *et al*, 2004):

Assumir riscos – ter autodeterminação; Identificar oportunidades – ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio; Conhecimento – quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo do negócio, maior é a sua chance de êxito; Organização – ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos – de forma racional; Tomar decisões acertadas; Liderança – saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento; Dinamismo; Independência – determinar seus próprios passos; Otimismo – pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso; Tino empresarial – “sexto sentido”, intuição.

4. Identificação de Oportunidades e Inovação

Inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente (DRUCKER, 2005). A inovação é o elemento fundamental do sucesso a longo prazo. Sem a inovação, a empresa fica estagnada, os concorrentes assumem a liderança, e a empresa acaba morrendo (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Rogers e Shoemaker, citados por Tigre (2006:72) definem inovação como ‘uma idéia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo’. Segundo Tigre (2006) essa abrangência, é coerente com o conceito *schumpeteriano*, pois não associa necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Inclui além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização.

Para Maximiano (2006:21) as idéias de novos negócios nascem de muitas formas: a criatividade do empreendedor e o mercado, ou seja, o ambiente geral da sociedade.

O autor destaca sete fontes de oportunidades de negócios:

Novo negócio com base em novo conceito - o empreendedor constrói um negócio a partir de um produto ou idéia. Essa linha competência e grande, criatividade, bem como habilidade para prever padrões e tendências antes da maioria das pessoas [...]; **Novo negócio com base em conceito existente** - há pessoas que iniciam um empreendimento com base em velhos conceitos, [...] mas que podem criar uma estratégia competitiva, superando todos os riscos potenciais [...]; **Necessidades dos**

consumidores - o empreendedor em potencial pode identificar carências e interesses das pessoas prestando atenção em suas reclamações, hábitos e traços culturais, entre outros, e, em seguida, interpretar esses comportamentos para desenvolver produtos e serviços [...]; **Aperfeiçoamento do negócio** – [...] origina-se da observação das necessidades e insatisfações dos consumidores, bem como da avaliação contínua do negócio atual [...]; **Exploração de hobbies** - um *hobbie* do potencial empreendedor poderá transforma-se em oportunidades de negócio, a partir do momento em que identificar suas possibilidades comerciais em algum segmento da sociedade [...]; **Derivação de ocupação** - alguns empreendedores iniciam um negócio com base em sua atividade. Ao analisar sua ocupação e seu grau de sucesso ou insucesso, o empreendedor poderá desenvolver produtos e serviços em que sua experiência e seus conhecimentos são aproveitados [...]; **Observação de tendências** - as comunidades e a sociedade mudam constantemente. Em decorrência disso, os mercados e consumidores também mudam. A observação da realidade permite a descoberta de novos mercados.

Para McCarthy, citado em Benedetti (2006) a inovação em pequenos negócios está intimamente relacionada à personalidade carismática do empreendedor, pois leva o indivíduo a ser mais propenso a riscos e seguir suas convicções. A formação da estratégia é vista como resultado das experiências do empreendedor e de sua personalidade.

Para prosperar é preciso que haja, na organização, transparência e alinhamento em torno da estratégia de inovação escolhida. Ela precisa adaptar-se à situação do negócio e ser muito clara. Precisa de ajustes com o passar do tempo. O equilíbrio entre criatividade e criação de valor (capacidade de comercialização) muda à medida que a empresa cresce e amadurece e a ênfase na comercialização supera a atenção aos mercados criativos. Nesse processo de inovação, o sistema de gestão (políticas, procedimentos, mecanismos de informação) é importante, por ser o mecanismo que fará com que a maior parte da inovação venha a se concretizar (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Dois tipos de inovações são amplamente difundidos na literatura: a inovação radical e a inovação incremental.

Luecke (2003) explica que a inovação radical é algo absolutamente novo e normalmente envolve novas técnicas de produção e novas tecnologias. A inovação incremental explora processos, tecnologias e produtos já conhecidos, focando as melhorias que podem ser feitas. O autor ainda pontua que inovações radicais e incrementais são comumente vistas lado a lado, uma vez que, após uma inovação radical segue-se um período de inovações incrementais que aprimoram a primeira inovação.

Tigre (2006) aborda que as inovações incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possam variar conforme o setor ou o país em função da pressão da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. Abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamento em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimento e vendas. Quanto às inovações radicais, são mudanças que rompem as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica.

5. Competitividade em Micro e Pequenas Empresas: Prêmio TOP Empresarial

A competitividade pode ser definida como a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Para o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas:

A competitividade é a capacidade da empresa de gerenciar, sistematicamente, processos, pessoas e funções levando em conta as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) do empreendedor. Ao exercitar essa capacidade – chamada **competitividade empresarial** – o negócio trabalha pontos fortes e oportunidades de

melhoria, potencializando sua inserção na cadeia produtiva (**competitividade estrutural**). [...] A ação do empreendedor não se limita a seu próprio negócio, mas abrange o conjunto, ou toda a cadeia produtiva (SEBRAE, 2007:6).

O Prêmio de Competitividade nasceu de uma parceria entre o MBC, o SEBRAE e a Rede de Cooperação Brasil+. Tem reconhecimento a nível nacional, incentivando a criação de premiações regionais nas 27 unidades da Federação, sendo hoje, no Estado do Rio de Janeiro, conhecido como Prêmio TOP Empresarial. Este busca promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades das micro e pequenas empresas, sediadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à aplicação de tecnologias e métodos de gestão que tenham resultados em ganhos de produtividade e rentabilidade, com conseqüente melhoria da qualidade de vida das comunidades onde elas atuam. A avaliação engloba aspectos da gestão e dos resultados das empresas, sob a forma de um instrumento adequado às características das micro e pequenas empresas e alinhado com os critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade e pelo Prêmio Qualidade Rio. A avaliação também ocorre pelo lado de empreendedorismo, como as categorias de reconhecimento, nas áreas de Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços, Turismo e Energia e Prêmios Especiais: Empresa Cidadã; Conservação e Uso de Energia e Uso racional da água. A amostra das empresas que participaram da pesquisa (quadro 2).

Quadro 2 – Descrição das seis empresas e suas áreas de premiações

EMPRESAS	PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2007
SÍTIO CACHOEIRINHA	• Agronegócio
FRILAB	• Saúde e Empresa Cidadã
ABC DA CRIANÇA	• Educação
CR TURISMO	• Turismo
MAEMFE	• Indústria
POUSADA DO TELHADO VERDE DE BÚZIOS	• Conservação e Uso de Energia e Uso Racional da Água

Fonte: Dados fornecidos pelo SEBRAE-RJ

6. Metodologia

O presente estudo caracterizou-se, quanto ao conteúdo, por uma pesquisa exploratória e, quanto à amplitude, como descritiva. Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é útil quando se tem uma noção muito vaga do problema e visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de pesquisa. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada com seis dos oito empreendedores agraciados com o Prêmio TOP Empresarial 2007, promovido pelo SEBRAE/RJ. Dentre os seis empreendedores, cinco possuem curso superior completo e um, superior incompleto. Desses, quatro também possuem pós-graduação. A idade variou entre 41 e 62 anos.

Para este estudo a pesquisa qualitativa é a mais adequada, pois enfatiza a exploração de um assunto a ser estudado num universo de verificação e análise do fenômeno, possibilitando maior conhecimento sobre o tema, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos, por contato direto do pesquisador com a situação desejada, no intuito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Como instrumento de coleta de dados foi usado um questionário semi-estruturado construído com base na revisão da literatura, tendo como orientação os objetivos específicos

propostos neste artigo. O questionário foi enviado por e-mail, aos empreendedores das empresas ganhadoras do prêmio, depois de terem sido previamente contatados e acordados sobre a pesquisa.

O tratamento de dados deu-se através do Método de Análise de Conteúdo, com análise categorial. Esta permite estudar motivações, opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências. O processo se dá através de transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (BARDIN, 1977).

7. Análise dos Resultados

A análise e interpretação dos dados da pesquisa estão divididas em duas partes. Na primeira, os autores, após a análise, identificaram as características, traçando o perfil dos empreendedores. Na segunda parte, as respostas apresentadas pelos entrevistados foram interpretadas à luz do entendimento do como o reconhecimento de oportunidades e suas características trouxe inovação para esses empreendedores.

7.1 Características dos Empreendedores

Pela análise do quadro 3, observou-se que há um conjunto de 28 características fazendo parte do perfil dos empreendedores. Dessas, 11 características são ditas conceituais inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas nos comportamentos dos entrevistados. Outras nove, são capacidades (administrativas e estratégicas) relacionados à organização de diferentes recursos humanos, recursos físicos, financeiros, tecnológicos e à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas. Uma característica se relaciona a habilidade de comprometimento, dedicação do dirigente ao negócio. Duas são habilidades sociais, interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos. Seis são de suporte ao empreendedor, apóiam e depende da personalidade do empreendedor, fazendo parte do seu *background*.

Quadro 3 – Perfil dos seis empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007

Características/ Capacidades/ Habilidades /Conhecimentos para o Sucesso	
Características Conceituais 1-Persistência 2-Raciocínio lógico 3-A Fé em si mesmo 4-Habilidade de arriscar 5-Ter capacidade de disciplina 6-Pessoa curiosa 7-Atitude de coragem 8-Autoconfiança 9-Responsabilidade para assumir os atos 10-Capacidade é de superação. 11-Ser inovador	Capacidades: administrativa e estratégica 12- Habilidade de enxergar a empresa em todas as suas dimensões. 13- Reciclar permanentemente para qualificar. 14- Busca de tecnologias com pouco custo para usar na propriedade. 15- A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades dos clientes. 16- Ter visão de futuro. 17- Gerir focado nos resultados. 18- Buscar constantemente a qualidade. 19- Estabelecer novas metas para acrescentar novos valores á empresa.
Habilidade de comprometimento 20-Comprometimento com o negócio (gestão financeira sempre foi baseada na política do pé no chão).	
Habilidades Sociais (Relacionamento) 21- Respeito às idéias de todos os colaboradores. 22- Habilidade de relacionar-se.	
Suporte (qualificação e experiência) 23-Conhecimento (descobrir novas ferramentas e nos manter atualizado). 24- Conhecimentos sobre o seu produto, mercado e administração. 25-Busca de informações (agregar novas tecnologias para incorporar a empresa). 26- Procurar conhecimento em cursos, feiras e <i>internet</i> . 27- Formação profissional na área onde atuo. 28- O conhecimento e a vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes.	

Fonte: dados da pesquisa

Podemos ainda caracterizar o perfil dos ganhadores do prêmio usando o modelo adotado pelo Empretec/SEBRAE. Grupo de Características relacionadas à Realização: *Persistência, Habilidade de arriscar, Capacidade de superação, Buscar constantemente a qualidade e Comprometimento com o negócio*; Grupo de Características relacionadas ao Planejamento: *Gerir focado nos resultados e Estabelecer novas metas para acrescentar novos valores à empresa*. Grupo de Características relacionadas ao Poder: *Fé em si mesmo, Atitude de coragem, Autoconfiança, Responsabilidade para assumir os atos, Habilidade de relacionar-se e, Conhecimento e a vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes*.

7.2. Reconhecimento de Oportunidades e Inovação

Segue abaixo um resumo da identificação de oportunidades e uma análise dos relatos de cada um dos empreendedores entrevistados. A análise baseou-se nos seguintes pontos: fonte de oportunidade de negócios; fatores críticos para o sucesso; inovação e sua importância.

EMPRESA ABC DA CRIANÇA

Tudo começou com um sonho, o sonho de ser educadora, assumindo o papel bipolar de educador - educando. Com a carência de um serviço educacional de qualidade no município, aflorou o empreendedorismo com uma educação inovadora que nos levou a executar e realizar o sonho: Efetivar a inclusão social, estimulando a responsabilidade social, fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados como forma de preservar e proteger o meio ambiente, realizando assim a conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado. O processo de conscientização começa desde a educação infantil.

Fonte de oportunidade de negócios:

- Derivação de ocupação: Sua formação: Professora. Sua experiência profissional e seus conhecimentos são baseados no ensino (ocupação anterior: Professora).
- Novo negócio com base em conceito existente e Observação de tendências econômico-social.

O conceito existente é a escola. O novo negócio é uma estratégia inovadora:

“Efetivar a inclusão social, estimulando a responsabilidade social, fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados [...] voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.”

Fatores críticos para o sucesso:

- Atendimento de uma necessidade do mercado:

“Desde a fundação realiza diferencial de atendimento, como a inclusão social de crianças especiais, responsabilidade social, sustentabilidade, responsabilidade solidária – como doações – os alunos doam brinquedos, roupas, sapatos a instituição carente, como campanha do agasalho, para abrigo, asilo, orfanato; promove eventos culturais – peça teatral beneficente onde o ingresso é 1 (hum) kg de alimento não perecível.” (grifo nosso)

- Grande vantagem do produto - Foco no mercado e no futuro: a Economia verde

“Construir uma educação inovadora, [...] fomentando a educação ambiental.” “A educação ambiental promovendo a preservação do meio ambiente.”

- Escolha dos canais corretos de distribuição: a Escola

“Onde o aprendizado eficaz acontece com prazer, dedicação, com um compromisso na criação de diferenciais de atendimento a todos os clientes, para valorizar ainda mais a proposta da escola que realiza em seu projeto político-pedagógico a educação ambiental, despertando a consciência ecológica de preservação.”

- Fomento a inovação:

“Por meio das tecnologias, inovações, produtos, enfim, idéias chegam ao mercado. Fomentamos também através de parceiros, desde a realização de pesquisas e de desenvolvimento de processos.”

Inovação: *“A inovação é a exploração com sucesso de novas idéias”. A inovação tem capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a ainda que, momentaneamente, do ambiente competitivo comoditizado. Inovar é procurar soluções criativas, é estar sempre insatisfeito, é nunca pensar que uma vitória é para sempre. “Em suma, inovar como forma de estratégias de crescimento.”*

Importância: *“As inovações são importantes porque elas permitem que as empresas acessem novos conhecimentos, novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, aumentem o valor de sua marca. **Realizar inovações de forma sustentável torna-se essencial para crescer, prosperar e agregar valor.**”* (grifo nosso)

EMPRESA MAEMFE

Dando forma ao sonho, Jorge tomou a decisão de fundar a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda com ajuda de um único funcionário, o ferramenteiro que anos mais tarde se tornaria o encarregado de produção. A Empresa foi criada inicialmente para atender a demanda do mercado ferroviário, daí a sigla **MAEMFE – M**ateriais **E**leto **M**ecânicos **F**errovíarios. Com a queda do setor ferroviário, o foco da empresa foi sendo modificado para o setor metal-mecânico. Prezando pela expansão da empresa, os irmãos Dobao sempre investiram capital em maquinário, uma prática utilizada pela empresa ao longo de sua caminhada. Em 2005, investiram em uma máquina de corte mais precisa. A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abriam muitas oportunidades para os empresários (clientes) (ANO BOM e ABDUCH, 2006).

Fonte de oportunidades de negócio:

- Derivação de Ocupação: Sua formação em Engenharia mecânica. Sua experiência profissional (ocupação anterior: Engenheiro de uma empresa do setor ferroviário).
- Novo negócio com base em conceito existente, observando tendências (mudança do foco) e Aperfeiçoamento do negócio.

O conceito existente é a Empresa do setor Metal-mecânico. O novo negócio é uma estratégia inovadora: *“Durante vinte anos de mercado a empresa sempre **investiu no aumento da capacidade de maquinário, o que possibilitou a empresa diversificar sua linha produtiva** oferecendo cada vez mais serviços aos seus clientes no padrão de qualidade exigido.” “Os empresários obtiveram um financiamento e adquiriram uma moderna máquina [...] – **expertise da empresa, como também atuar no corte de materiais não metálicos.**”*

Fatores críticos para o sucesso:

- Atendimento de uma necessidade do mercado e Grande vantagem do produto: Qualidade e Tecnologia

“A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abria muitas oportunidades para os empresários (clientes).”

“Com essa máquina de corte plasma a empresa pode começar a oferecer serviços em um limite de espessura de chapas de até 12 polegadas em aço carbono. Com isso a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda. diferenciou-se no mercado do Rio de Janeiro, aumentando o portfólio de serviços prestados, consolidando assim a sua base de clientes.”

- Pesquisa adequada de marketing:

“Em 2004 sua equipe realizou uma pesquisa de concorrência, este estudo apontou a existência de três caldeirarias que competiam diretamente com a MAEMFE em grandes

empresas, principalmente no setor de petróleo e gás.” “Em 2005 contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa de mercado no intuito de conhecer melhor o campo de atuação dos materiais **não metálicos**. Nessa pesquisa foram levantadas no Estado do Rio de Janeiro, todas as empresas demandantes de um processo de corte veloz e preciso em seu processo de fabricação ou venda direta.”

- Fomento a inovação:

“Busca de novas máquinas e equipamentos (Tecnologia); Plano de treinamento anual capacitando os colaboradores; Programa de ouvidoria - colaboradores contribuem oferecendo sugestões e inovando em sua função e ambiente de trabalho; Melhoria dos nossos processos através da abertura de ocorrências e não conformidades (Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000).”

Inovação: *“Inovação significa você ir além do esperado. Mudar, buscar novas máquinas, tecnologias, pessoas (Talentos), reestruturar processos que faça você destacar-se no mercado.”*

Importância: *“A inovação é muito importante, no nosso caso a busca por novas máquinas e equipamentos e a inovação em termos de gestão faz com que sobrevivamos.”*

EMPRESA FRILAB

O Laboratório Frilab é uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento. Fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico. Muita dedicação e trabalho dos seus sócios, com a ajuda de uma equipe de 11 colaboradores, iniciaram a empresa.

Ao longo desses 15 anos de existência, a empresa consagrou valores que hoje norteiam sua filosofia de administração e de operação, como: satisfação dos clientes internos e externos, cooperação, transparência, ética e integridade, valorização dos colaboradores, compromisso com o cliente, responsabilidade social e com o meio ambiente. Na busca de materializar estes valores, estamos desenvolvendo um "Código de Conduta Ética" para a empresa.

Fonte de oportunidades de negócio:

- Derivação de ocupação: Sua formação: Médico com especialização em Patologia clínica. Sua experiência profissional (ocupação anterior: Médico e Diretor de um Hospital).
- Novo negócio com base em conceito existente e Observação de tendências.

O conceito existente é de Laboratório de Análises. O novo negócio é uma estratégia inovadora: *“Ser uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico **inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial**, [...] (grifo nosso).*

“O Laboratório Frilab fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico.” (observação de tendências)

Fatores críticos para o sucesso:

- Atendimento de uma necessidade do mercado:

“Uma preocupação constante nossa foi garantir aos clientes o melhor em exame laboratoriais. Implantamos desde então, tecnologias modernas que visassem o conforto e a segurança do cliente.” “O Frilab Laboratório realiza exames médicos laboratoriais nas áreas debioquímica, bacteriologia, citologia, hematologia, urinálise, parasitologia, toxicologia, cromatografia imunologia, hormônios, biologia molecular e citogenética e atividades de apoio como: recepção, coleta, digitação de laudos, higienização, compras, recursos humanos, faturamento e assessoria técnico-científica às atividades laboratoriais.”

- Grande vantagem do produto: Qualidade e Tecnologia.

“Entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência), equipamentos de última geração, automação e direção médica. Em 2007, o laboratório foi auditado e certificado pela DNV (Det Norske Veritas) pela terceira vez consecutiva. Na área de produção, adquiriu dois novos equipamentos de última geração, que agregaram rapidez e acurácia na qualidade, quanto ao atendimento ao cliente.”

- Fomento a inovação:

“Através de nossas reuniões periódicas do Comitê da Qualidade, realizamos a análise crítica dos resultados dos processos, análise de indicadores, satisfação e sugestão de clientes internos e externos, e a partir daí estabelecemos planos de melhorias e novas metas”.

Inovação: *“Inovação para nós, além do seu significado semântico de renovar, tem o sentido de acrescentar novos valores, com a finalidade de vencer desafios.”*

Importância: *“A inovação é importante porque permite a busca de novas metas, geração de idéias novas e produção de resultados com criatividade.”*

EMPRESA Pousada DO TELhado VERDE DE Búzios

Escolhi Búzios, tendo avaliado também Parati e Porto Seguro, por já gostar da área, por sua vida não provinciana e pela proximidade do Rio de Janeiro, um centro cultural e cidade de residência de meus filhos. Também fui levado a buscar uma vida mais saudável e tranqüila. Encaro a pousada de duas formas, pessoalmente, como um estilo de vida, mas também profissionalmente, o que nos faz observar rigoroso profissionalismo e buscar qualidade em todas as nossas atividades. Essa preocupação nos levou, por exemplo, a participar de vários programas de treinamento e ultimamente do programa Bem Receber, de treinamento e preparatório à Certificação em Turismo Sustentável, de acordo com a norma ABNT 15401:2006.

Fonte de oportunidades de negócio:

- Exploração de *hobbies* e Aperfeiçoamento do negócio. Influência de sua formação: Técnico em Turismo, Museologia e Folclore e Faculdade de Filosofia (incompleto). Sua experiência profissional (ocupação anterior: Analista de Sistemas/sócio-gerente).

“Pessoalmente, o contato com pessoas sempre foi a parte preferida de minhas atividades. Escolhi Búzios, [...] pela proximidade do RJ, centro cultural e cidade de residência de meus filhos. Também fui levado a buscar uma vida mais saudável e tranqüila”. (exploração de *hobbies*)

*“De início **adquirimos a propriedade que já funcionava legalmente como pousada**, mas com um quarto da área atual, fizemos uma pequena reforma [...] que incluiu um sistema de filtragem de águas servidas, negras e cinza, com aproveitamento em valas de infiltração para irrigar as plantas existentes, em sua maioria nativa. Desde então a pousada aproveita toda a água utilizada”* (aperfeiçoamento do negócio) (grifo nosso).

- Novo negócio com base em conceito existente e Observação de tendências.

O conceito existente é o de Pousada. O novo negócio é uma estratégia inovadora: *“Em todos os processos de melhoria **buscamos não perder o objetivo de preservar os recursos naturais em nossa área, buscando sempre minimizar o impacto de nossas atividades**, utilizando materiais de construção reciclados, dando destinação correta aos nossos resíduos, preservando a vegetação nativa, agregando frutíferas para os pássaros e cuícas, floríferas para as borboletas, suculentas para as lagartas. Plantamos e utilizamos extratos da árvore de Nim para o controle de pragas. Adotamos sistema salino na piscina e não utilizamos produtos químicos em sua manutenção. Também reduzimos drasticamente o uso de químicos na limpeza com a adoção do vapor. Colocamos calhas em todos os telhados compensatórios e armazenamos a água recolhida em 3 cisternas específicas. Sistema solar com reforço a gás natural, sensores de passagem, lâmpadas eletrônicas e de leds, aparelhos elétricos com selo Procel “A” são medidas que perseguem o uso da energia de forma responsável.”*

*“Já há algum tempo havia percebido uma gradativa mudança no público que visita nossa cidade, **em direção a uma classe média ascendente com pouca experiência em viagem e, exigente de ambientes mais práticos e confortáveis**. Uma vez que nos definimos por não aumentar o número de unidades e manter nossas áreas verdes, buscamos agregar valor ao nosso produto, necessariamente a partir das novas demandas”.* (observação de tendência)

Fatores críticos para o sucesso:

- Atendimento de uma necessidade do mercado e Pesquisa adequada de marketing:
*“As inovações podem vir das pesquisas, seja por inovações copiadas diretamente – filtro para fossa a partir de bambu - seja por inovações adaptadas – a futura sauna por aquecimento solar - ou surgidas por cobranças e sugestões das pesquisas junto aos clientes, aos colaboradores e até a comunidade. A decisão da implantação de inovações vem da tentativa de identificação com o meu cliente, **Qual o algo a mais que me faz falta, me faria sentir melhor ou me impressionaria?**”* (grifo nosso)

- Grande vantagem do produto: negócios do futuro (A economia verde)
“Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.”

- Fomento a inovação:
“Procuro me instrumentar com pesquisa constante nas áreas afins à minha atividade, internet, revistas especializadas e também preservo a diversidade de interesses, lendo, assistindo e conversando sobre um pouco de tudo, busco contato com profissionais de ponta nas minhas áreas de interesse, frequento eventos profissionais, faço reuniões constantes com os colaboradores onde trocamos idéias, informações, práticas e reclamações, faço pessoalmente pesquisas de qualidade.”

Inovação: *“Inovação pode ser um aprimoramento ou um novo paradigma que nos levará a outra dimensão – como a informática. **Inovações são diferenciais de mercado.**”*

Importância: *“Inovações trazem coisas boas, e também novos problemas – como os upgrades. Inovações PRECISAM estar **comprometidas com a sustentabilidade.**”*

EMPRESA SÍTIO CACHOEIRINHA

Sou produtor de flores de corte (Gérbera, Limonium, Copo de leite colorido e outras com menor quantidade) e alguma coisa também de folhagem. Aqui é um local forte em floricultura, a região é conhecida como Vargem Alta, Nova FriburgoRJ. Meu pai comprou esta propriedade de 180.000 m2 em 1994, pensamos em montar alguma coisa na área de criação animal, mas não deu retorno financeiro. Partimos para horticultura, mas era uma época que existiam muitos produtores aqui na região e o preço das mercadorias não estavam compensando. Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na Holambra-SP e comecei com Crisântemo. Depois vieram cravina, chuva de prata, gérbera, limonium, tango, áster e outras. Hoje Vargem Alta é a região que mais produz flor de corte do estado do RJ.

Fonte de oportunidades de negócio:

- Derivação de ocupação: Formado em Zootecnia e pós-graduação em Nutrição e Fertilidade do Solo. Sua experiência profissional (ocupação anterior: não teve)
- Novo negócio com base em conceito existente, Aperfeiçoamento do negócio e Observação de tendências.
O conceito existente é o de Cultivo de flores de corte. O novo negócio é uma estratégia inovadora: *“Tive muita dificuldade no início, pois **acabei sendo um pioneiro na flor de corte, pois introduzir várias espécies de flores que não existiam na região.**”*

“Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na

Holambra-SP e comecei com Crisântemo. Depois vieram cravina, chuva de prata, gérbera, limonium, tango, áster e outras. Hoje Vargem Alta é a região que mais produz flor de corte do estado do RJ.”

Fatores críticos para o sucesso:

- Criou um mercado na região, sustentabilidade. Criou um nome no mercado. É um empreendedor social.

“Este ato foi tão importante que várias pessoas que não tinham um rumo na vida se encontraram na floricultura de corte”.

“Muita propaganda, o meu prêmio tem ajudado muito a destacar a região, sempre coloco nas entrevistas o local, os produtores em geral.”

“Hoje em dia tem pessoas que trazem as mudas direto da Holambra e entrega direto em casa, na minha época nem sabia quando ia chegar, não tinha telefonia na região, hoje tenho um celular com antena em casa que quebra um galho e 3 orelhões (estamos lutando para telefonia fixa com internet para a região), a desconfiança dos empregados e da comunidade em relação as flores novas, dificuldade de encontrar insumos na região (ex. plástico para estufa), e até sócio desonesto. Consegui contornar estes problemas e hoje tem um bom nome na região. Tive uma grande ajuda do SEBRAE/Serrano em organizar os negócios.”

- Fomento a inovação e a Grande vantagem do produto: Economia verde

“E continuo inovando com técnicas de ‘fertilirrigação’ e controle de pragas e doenças, diminuindo o impacto do agrotóxico ao meio ambiente.” (grifo nosso)

Inovação: *“Bom, eu fui um inovador na região, pois introduzir várias espécies de flores que não existiam na região.”*

Importância: *“Este ato foi tão importante que várias pessoas que não tinham um rumo na vida se encontraram na floricultura de corte. Para mim isso foi o mais importante que aconteceu.”*

EMPRESA CR TURISMO

Há anos atrás fez uma viagem para o Caribe no carnaval. Chegando lá tudo deu errado: Reservas canceladas, pré-pagamentos não recebidos e por aí vai. Tentei durante uma semana fazer contato com os agentes de viagens e operadores no Brasil e não consegui justamente porque era carnaval. Daí em diante eu resolvi que um dia teria minha própria agência e que jamais um cliente meu ficaria sem resposta por estar fora de horário comercial e então resolvi ter dois celulares ligados 24 horas para qualquer emergência, que estão comigo desde a criação da CR e hoje são conhecidos internacionalmente. Também verifiquei em todas as minhas viagens, que os agentes não me passavam todas as informações possíveis dos locais a serem visitados. Daí surgiu a idéia do turismo personalizado 24 horas.

Fonte de oportunidade de negócios:

- Derivação de ocupação: Sua formação: Superior completo com vários cursos de especialização no Brasil e exterior na área de turismo. Sua experiência profissional de 24 anos e seus conhecimentos são baseados Turismo (Ocupação Anterior: Agente de viagens)
- Novo negócio com base em conceito existente buscando a necessidade dos clientes.

O conceito existente é a Agência de Turismo. O novo negócio é a estratégia de inovação: *“A CR Turismo é uma agência de turismo e eventos com tratamento personalizado ao cliente e funcionamento 24 horas!”*

Fatores críticos para o sucesso:

- Atendimento de uma necessidade do mercado:

“Quando recebemos uma solicitação do cliente, nós imediatamente fazemos uma pesquisa para o mesmo, com todas as informações sobre o destino. Depois, passamos o

orçamento e após o aceite, fazemos as reservas e enviamos a ele. Quando entregamos o material aos clientes, emprestamos para eles um vasto material turístico dos locais a serem visitados (revistas, dvds, etc.) e de presente, damos ao mesmo um manual de viagens, onde apresentamos todas as informações turísticas locais, horários de bancos, temperatura, moedas, etc.”

- Grande vantagem do produto (Comodidade) e Escolha dos canais corretos de distribuição (na forma de fazer o produto chegar ao cliente):

“Percebi ao participar de eventos, que as agências simplesmente entregavam seus eventos aos hotéis. Não concordo com isso e quando organizo um evento empresarial, **chego antes dos clientes para participar desde a escolha do quarto do mais importante**, verificar acessos para pessoas mais velhas ou deficientes se for o caso ou a compra de um bolo para algum aniversariante se houver durante a reunião. **Este é o nosso diferencial!**”

“A equipe sempre tem **habilidade para detectar as necessidades do cliente** e atende-lo da melhor maneira possível para que depois de sua viagem e atendimento ele seja o nosso maior marketing.” “Atendemos nosso cliente **em sua residência ou escritório** em todo o estado do Rio de Janeiro. Em caso de grupo, atendemos também em outros estados, para proporcionar **total comodidade aos mesmos.**” (grifo nosso)

- Marketing de Relacionamento (busca cativar o cliente):

“Desde o início, primamos pela *Qualidade e Atendimento Personalizado* e estamos sempre buscando inovar, cativando os clientes no que é possível... Hoje, todos os nossos clientes homens recebem um telegrama em seu aniversário e as mulheres recebem flores. [...] No último Natal decidimos que os cartões seriam personalizados e, então escrevemos um por um a mão e foi um sucesso!”

“A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades do cliente e atende-lo da melhor maneira possível para que depois de sua viagem e atendimento ele seja o nosso maior marketing.”

- Fomento a inovação:

“Procuro inovar, justamente **buscando caminhos diferentes**, [...]. Testo lugares e hotéis novos, para oferecer inovação ao meu cliente.” (grifo nosso)

“Participamos freqüentemente de treinamentos específicos na área de turismo, workshops, feiras, congressos e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes.”

Inovação: “Inovação é uma das palavras chaves de nossa empresa, pois somente com **atitudes novas e diferentes, temos como despertar interesses.**” (grifo nosso)

Importância: “O cliente está cansado de “mesmice” então temos que criar novas tendências para o mercado... A inovação é importante porque faz a diferença...”

8. Conclusão

Esses empreendedores são pessoas com características diferentes e o sucesso de suas atividades está no processo pelo qual moldam as suas idéias: a criatividade.

O reconhecimento de uma oportunidade está relacionado a uma confluência de habilidades intelectuais, de conhecimento e experiência, de um estilo apropriado de pensamento, de motivação intrínseca focada em tarefas, de atributos de personalidade, principalmente as conceituais: Persistência; Raciocínio lógico; A Fé em si mesmo; Habilidade de arriscar; Ter capacidade de disciplina; Pessoa curiosa; Atitude de coragem; Autoconfiança; Responsabilidade para assumir os atos; Capacidade de superação; Ser inovador.

Desenvolvem seus negócios transformando suas idéias em um estilo pessoal de vida. Todos se baseiam em seus sonhos. É o desejo de realizar algo que parece combinar prazer com responsabilidades sociais, ambientais e que traga sustentabilidade.

Suas competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados se desenvolvem de forma muito parecidas, onde a derivação de ocupação é a base. É a criação de um novo negócio com base em conceito existente, baseados em estratégias inovadoras que são resultados de suas experiências, de sua personalidade, bem como, de suas declarações sobre inovação.

São inovadores no estilo *schumpeteriano*, pois não associam necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Incluem além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização, considerando que, dentre os fatores críticos para o sucesso, a maior parte deles é pelo atendimento de uma necessidade do mercado observando as tendências. A grande vantagem do produto está relacionada a busca obsessiva pela qualidade e sustentabilidade, visando aumentar a satisfação e a base de clientes. Tomam decisões planejadas ao buscar novas metas, tendo como base a pesquisa de marketing. Quanto à inovação e sua importância, relaciona-se à forma como fomentam a inovação, sempre procurando caminhos novos e se atualizando. Prosperam, pois têm um alto nível de inteligência para o sucesso ao se organizarem com transparência e alinhamento em torno da estratégia de inovação escolhida, se adaptando à situação do negócio e com sustentabilidade. A busca constante pela superação os torna comprometidos com o negócio, pois se nota que existe um equilíbrio entre a criatividade e a criação de valor (capacidade de comercialização) a medida que crescem e amadurecem.

9. Bibliografia

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 Ltda. Lisboa, Portugal. 1977.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BENEDETTI, Maurício H. A inovação como Fator de Crescimento e Pequenos Negócios. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006. **Anais**, Gramado: ANPAD, 2006.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2007**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2008.
- GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35 (2), p. 57-63, mar/abr de 1995.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LUEKE, Richard. **Managing Creativity and Innovation**. Harvard Business School Press: Boston, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração Empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Ed. Campus: Elsevier, 2004. cap. 1, p. 1-17.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].

SEBRAE/RJ. **Instrumento de Avaliação para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro, 2006. 55 p.

ANO BOM, M. P. D e ABDUCH, S.N. B. F. MAEMFE. In: SEBRAE/RJ. **Melhores Estudos de Casos da Pequena Empresa**: IV Jornada de Estudos de Casos da Pequena Empresa. SEBRAE/RJ, 2006. p. 113-119.

SEBRAE. Rede Cooperação Brasil+, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha 2007**. Qualinews Comunicação Empresarial Ltda. 2007.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.