

**Área temática:**

Empreendedorismo e Inovação

**Título do trabalho:**

De pequena empresa familiar à indústria líder em seu segmento: Inovações, facilitadores e barreiras na trajetória de um empreendedor.

**AUTORES****VANESSA DO ROCIO NAHHAS SCANDELARI**

Unoversidade Federal do Paraná

vrnahhas@utfpr.edu.br

**JOÃO CARLOS DA CUNHA**

Universidade Federal do Paraná

jccunha@ufpr.br

**ISRAEL FERREIRA JUNIOR**

Universidade Federal do Paraná

isjunior99@yahoo.com.br

**ALVARO AUGUSTO DOSSA**

Universidade Federal do Paraná

alvaroaugusto@gmail.com

**ANDRÉ LUIS DE SÁ NUNES**

Universidade Federal do Paraná

andre.sanunes@gmail.com

**Resumo:**

O objetivo deste estudo foi analisar, sob a luz da teoria de inovação e empreendedorismo, a trajetória percorrida por um pequeno negócio familiar que se transformou em empresa líder em seu segmento. Especificamente buscou-se: (a) verificar a aderência do sistema gerencial adotado pela empresa estudada, em relação ao modelo proposto por Fillion (1999b) para “organizações empreendedoras”, (b) identificar e analisar as inovações implementadas pela empresa nos últimos dez anos, seus reflexos nos resultados, assim como fatores facilitadores e barreiras à sua implantação e (c) detectar as características fundamentais a um empreendedor sob a ótica do diretor-presidente da empresa. Como estratégia metodológica, realizou-se um estudo de caso junto a Vinícola Campo Largo, a qual tem crescido em média 20% a.a. desde a posse do atual diretor-presidente em 1997. Após análise dos dados, a pesquisa permitiu constatar que houve aderência entre as atividades gerenciais desempenhadas pela vinícola e o modelo desenvolvido por Fillion (1999b) para “gerenciamento empreendedor”. As inovações se configuraram como organizacionais, de mercado, de produto e de processo. As pessoas foram apontadas tanto como barreiras quanto como fatores facilitadores ao processo de inovação e, as características consideradas fundamentais aos empreendedores, na visão do entrevistado foram: busca constante por inovações, capacidade de liderança, autoconfiança, energia, otimismo e necessidade de realização.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, Vantagem competitiva.

**Abstract:**

The objective of this study was to examine, in the light of the theory of innovation and entrepreneurship, the trajectory and the development of a small family business that transform itself in a company leader in its segment. Specifically, it was: (a) verify the compliance of the management system adopted by the company studied on the model proposed by Filion (1999b) for "business organizations", (b) identify and analyze the innovations implemented by the company in the last ten years, their impact on results, and facilitating factors and barriers to its implementation and (c) detect the basic features to an entrepreneur from the perspective of one of them. As a methodological strategy, there was a case study from the Campo Largo Winery, which has grown on average 20% per year in the last ten years. After analyzing the data, the research found that there was adhesion between the activities performed by the management model developed for wine and Filion model(1999b) for enterprise management. The innovations are shaped as organizational, market, product and process. As far as the main barriers and facilitating factors, the interviewee emphasized the role of people, and the features considered essential to entrepreneurs, the interviewee mentioned the constant search for innovation, capacity for leadership, self-confidence, energy, optimism and need for achievement.

Key-words: Entrepreneurship, Innovation, Competitive advantage

## 1. Introdução

Pesquisas realizadas por estudiosos da área de economia e gestão, há tempos vêm evidenciando o impacto positivo trazido pela inovação em relação ao desempenho das empresas (SCHUMPETER, 1984; DOSI, 1988; FREEMAN e PEREZ, 1982; TIDD, BESSANT E PAVITT, 2005; ZAWISLAK, 2008).

Através de análises qualitativas e quantitativas, têm-se defendido a tese de que o aumento de investimentos em inovação propicia tecnologias produtivas mais eficientes, permite a introdução de novos produtos e processos tornando a empresa mais competitiva, além de possibilitar ganhos através da comercialização e licenciamento de tecnologias junto aos concorrentes (KAFOUROS ET ALLI, 2008).

Da mesma forma, estudos vêm destacando a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico das nações (SCHUMPETER, 1982; BESSANT & TIDD, 2009). Demonstra-se que a partir da figura do empreendedor, as organizações ficam mais propensas a reconhecer oportunidades, assumir riscos, inovar, criar novos empregos, enfim, a estimular a economia (SPENCER ET ALLI, 2008).

Expostas a cenário marcado por intensa concorrência e mercados altamente dinâmicos, organizações que têm adotado postura empreendedora e pró-ativa em relação a inovações, desenvolvendo recursos e capacidades de maneira dinâmica (Teece et alli, 1997), buscando diferenciação de produtos (bens ou serviços) e melhoria de processos, têm alcançado vantagem competitiva em relação às demais (PORTER, 1989).

Frente a constantes mudanças no mercado, percebe-se a importância do papel desempenhado pelas pessoas que direcionam e conduzem a dinâmica da inovação, sendo o foco desta pesquisa o estudo das atividades inovadoras conduzidas por empreendedores. Segundo relatório do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2008, p.90), “A capacidade de empreender faz a diferença nos processos de desenvolvimento socioeconômico das nações”. Desta forma, o GEM salienta a importância de se conhecer, com segurança, os diferentes perfis de empreendedores, assim como “os fatores e motivos que os levam a empreender e como empreendem”, uma vez que o conhecimento desse quadro de referência pode “ajudar no estabelecimento de políticas e programas que atendam de forma efetiva às necessidades desse público” (GEM, 2008).

Sabendo-se que as atividades relacionadas ao empreendedorismo e à inovação são intimamente relacionadas, sendo ambas permeadas por desafios, incertezas e oportunidades (Groen et alli, 2008), busca-se através desta pesquisa, identificar e analisar a trajetória percorrida pelo empreendedor que transformou um pequeno negócio familiar em uma empresa líder no segmento em que atua. Especificamente, a pesquisa tem como objetivos: (a) verificar a aderência do sistema gerencial adotado pela empresa estudada, em relação ao modelo proposto por Fillion (1999b) para “empresas empreendedoras”, (b) identificar e analisar as inovações implementadas pela empresa nos últimos dez anos, seus reflexos nos resultados do negócio, assim como os fatores facilitadores e as barreiras percebidas durante o processo de implantação destas inovações e (c) detectar as características fundamentais a um empreendedor sob a ótica do diretor-presidente da empresa investigada.

Esta pesquisa de cunho qualitativo-descritivo adotou a abordagem de estudo de caso (YIN, 2001). Os dados primários foram coletados através de entrevista em profundidade junto ao empreendedor da empresa investigada e através de observação direta. Empregou-se na coleta de dados um roteiro de entrevista desenvolvido a partir do *framework* sobre processo gerencial empreendedor sugerido por Fillion (1999b). Dados secundários foram obtidos por meio de materiais institucionais e informações disponibilizadas pelo *site* da empresa.

Inicia-se o artigo com a apresentação do referencial teórico sobre Empreendedorismo e Inovação, em seguida apresenta-se a descrição da metodologia aplicada ao estudo de caso único,

conduzido junto a uma vinícola paranaense, encerrando-se com a análise dos dados obtidos e as considerações finais.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Empreendedorismo**

O tema empreendedorismo, em função de sua importância prática no desenvolvimento econômico das nações, vem constantemente sendo alvo de interesse tanto no meio acadêmico, quanto no meio empresarial e de políticas públicas. De acordo com Hartman (2004), estudos têm comprovado a idéia de que o empreendedor não é somente o fundador de novas empresas ou construtor de novos negócios, mas antes disto, ele representa fonte de energia para a economia, alavanca de recursos, impulso para os talentos e dinâmica para as idéias (CHIAVENATO, 2004).

Percebe-se desta forma, que empreendedores de fato, possuem características que os possibilitam conseguir com que seus colaboradores e colegas movam-se em direção a seus ideais e realizem as atividades necessárias para o sucesso de seus empreendimentos. Fundamentando-se nas características apresentadas por empreendedores de sucesso, McClelland (1961) listou como requisitos que devem estar presentes na personalidade dos empreendedores as características: (1) iniciativa e busca de oportunidades; (2) perseverança; (3) comprometimento; (4) busca pela qualidade e eficiência; (5) coragem para assumir riscos calculados; (6) fixação de metas objetivas; (7) busca de informações; (8) planejamento e monitoramento sistemáticos, ou seja, detalhamento de planos e controles; (9) capacidade de persuasão e de estabelecimento de redes de contatos pessoais; e (10) independência, autonomia e autocontrole.

Para o *Global Entrepreneurship Monitor* GEM (2008), o empreendedorismo é vinculado a qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Na mesma linha, Drucker (1987) percebe o empreendedorismo não somente como característica de uma pessoa que está começando um novo negócio sozinho, mas também, de grandes empresas já existentes, que podem fomentar o empreendedorismo como forma de avançar as inovações tecnológicas de seus produtos e/ou serviços.

Para Schumpeter (1947) o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução de novos produtos/serviços no mercado, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias.

Analisando-se a literatura sobre o empreendedorismo, percebe-se que duas correntes têm se destacado. A corrente atribuída aos economistas, introduzida por Cantillon (1755) e Say (1803), vincula o empreendedorismo à inovação. A segunda corrente, iniciada por comportamentalistas como Weber (1930) e McClelland (1961), concentra seu foco de análise em aspectos relacionados à criatividade e à intuição.

Segundo Fillion (1999a, p.7), os economistas pioneiros desta área de estudo, Cantillon e Say, consideravam como empreendedores “as pessoas que aproveitavam oportunidades com a perspectiva de obtenção de lucros, assumindo os riscos inerentes e atuando como agentes de mudança”. Porém, foi Schumpeter (1928) quem lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação. O objetivo dos economistas consistia na compreensão do papel do empreendedor como gerador de riquezas e motor do sistema econômico, via abertura de negócios e indústrias que passavam a ser a mola mestra das economias dos estados no século XVIII (GUEIROS, 2004).

A corrente dos comportamentalistas por sua vez, identificou o sistema de valores como sendo um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor

(FILION, 1999, p.8). Esta corrente foi preconizada por Weber (1930), o qual enfatizou o papel das ideologias para o empreendedor, e por McClelland (1961), o qual buscou explicar o desenvolvimento social e a prosperidade através da necessidade de realização e de poder. Como objetivo, a corrente comportamentalista tomou para si a busca de explicações sobre “o que seriam empreendedores e quais seriam as suas características”, sendo os resultados de inúmeras pesquisas acerca deste assunto condensados por Filion (1999, p. 9), no quadro 1.

Quadro 1 – Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

| Características dos empreendedores |                                    |  |
|------------------------------------|------------------------------------|--|
| Inovação                           | Otimismo                           | Tolerância à ambigüidade e à incerteza |
| Liderança                          | Orientação para resultados         | Iniciativa                             |
| Riscos Moderados                   | Flexibilidade                      | Capacidade de aprendizagem             |
| Independência                      | Habilidade para conduzir situações | Habilidade na utilização de recursos   |
| Criatividade                       | Necessidade de realização          | Sensibilidade a outros                 |
| Energia                            | Autoconsciência                    | Agressividade                          |
| Tenacidade                         | Autoconfiança                      | Tendência a confiar nas pessoas        |
| Originalidade                      | Envolvimento a longo prazo         | Dinheiro como medida de desempenho     |

Fonte: Homaday (1962); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1978) apud FILION (1999a)

Ao extrair a essência das características apresentadas no quadro 1, verifica-se que as mesmas giram em torno de criatividade, persistência, internalidade e liderança, sendo que a partir destas características Filion (1999a, p.19) construiu a sua definição para empreendedor: “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela sua capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.”

Devido à característica dinâmica de busca e exploração de oportunidades, percebe-se que através da aprendizagem contínua o empreendedor consegue manter-se desempenhando o seu papel, sendo este aspecto incluído na definição: “Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar sempre um papel empreendedor” (FILION, 1999a).

Como pano de fundo destas definições detecta-se que um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Desta forma, uma pessoa empreendedora somente pode ser considerada como tal enquanto efetivamente desempenhar o seu papel aprendendo, inovando e constantemente buscando a expansão e crescimento de seus negócios. Nesta linha, Filion (1999b) detectou a partir da análise conduzida junto a 116 gerentes-proprietários de pequenos negócios (sediados em 17 diferentes países) que os empresários classificados como empreendedores, adotavam sistemas gerenciais em seus empreendimentos que contemplavam atividades relacionadas à visão, projeto, animação, monitoramento e aprendizagem, cujos conteúdos são explicitados no quadro 2.

Quadro 2 – Atividades do processo gerencial dos empreendedores

| Principais elementos     | Significado   | Elementos componentes/ Atividades Relacionadas   |
|--------------------------|---|--|
| Visualizar               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeção da imagem da empresa, o espaço de mercado a ser ocupado pelos produtos no futuro e o tipo de organização necessária para se alcançar isso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar um interesse num setor de negócios,</li> <li>• entender esse setor,</li> <li>• detectar uma oportunidade de negócios,</li> <li>• imaginar e definir um contexto organizacional,</li> <li>• planejar.</li> </ul> |
| Criar uma arquitetura de | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da estrutura funcional (as tarefas que serão desempenhadas e os recursos humanos necessários).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas,</li> <li>• estruturar o sistema de atividades,</li> </ul>  |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| Negócios        |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>organizar.</li> </ul>   |
| Animar/dar vida | <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação dos empregados por parte do empreendedor, através de seu exemplo e energia, os quais agem como força motriz ou catalisadora.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ligar as tarefas aos recursos humanos,</li> <li>recrutar, selecionar e contratar</li> <li>dirigir recursos humanos para a realização das visões complementares,</li> <li>comunicar e motivar, liderar.</li> </ul>   |
| Monitorar       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ação de acompanhamento para assegurar coerência interna de forma a atingir o resultado final proposto.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo,</li> <li>comparar com as previsões e analisar as diferenças,</li> <li>corrigir, ajustar, melhorar.</li> </ul>   |
| Aprender        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A ação de busca de conhecimentos e experiências para nortear o futuro. A aprendizagem, aquisição e a expressão de know-how gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito,</li> <li>considerar as alternativas,</li> <li>buscar elementos de consistência,</li> <li>racionar,</li> <li>imaginar,</li> <li>definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</li> </ul> |

Fonte: Filion (1999b, p. 10-15).

As etapas acima descritas compõem o modelo apresentado na figura 1, o qual é sistêmico e frisa a importância da aprendizagem.

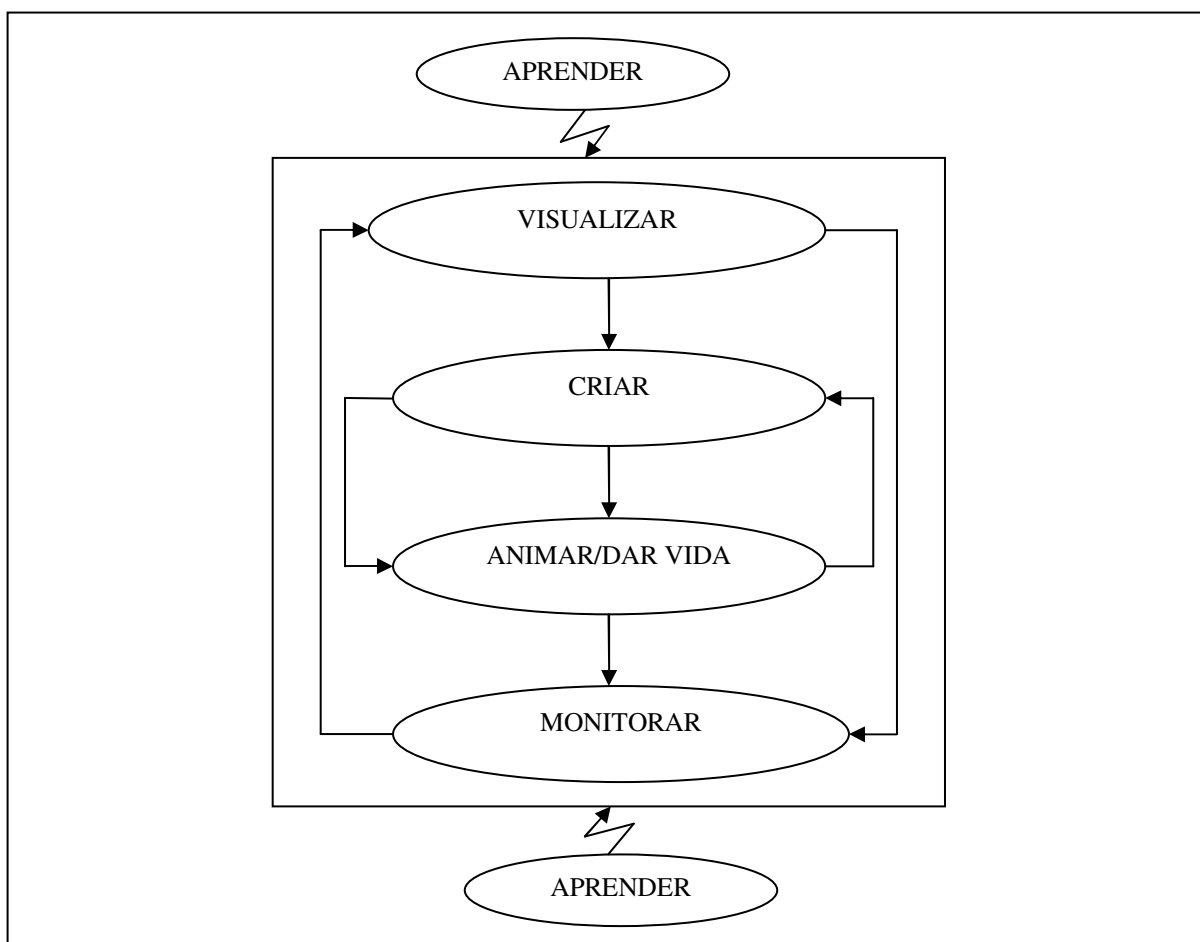


Figura 1 – O processo gerencial dos empreendedores

Fonte: Filion (1999b, p.4)

Contrapondo à postura empreendedora, dos 116 pesquisados, 42 pessoas (36% da amostra) apresentaram características diferentes dos empreendedores, sendo este grupo denominado por Filion como operadores. Este grupo, que não introduziu inovações relevantes nem apresentou crescimento rápido, apresentou diferenças em seu processo gerencial, principalmente ao não estabelecer a visão para o seu negócio, nem processo de motivação aos colaboradores ou em relação à aprendizagem.

Após revisão acerca de conceitos sobre o tema empreendedorismo, nota-se que economistas, psicólogos, sociólogos, dentre outros pesquisadores das ciências sociais, têm desenvolvido múltiplas perspectivas sobre o empreendedorismo, cada um usando sua cultura, lógica e metodologias, estabelecidas em graus diferentes de acordo com seus próprios campos (HENRIQUE, 2007). Em conseqüência, não há uma definição aceita como única na literatura, que por sua vez é amparada com muitas, e freqüentemente contraditórias definições (SCHUETZ, 2005), fato que pode ser assumido como sendo positivo, uma vez que gera a possibilidade de análise sob as mais diversas e ricas lentes conceituais.

Estando estreitamente vinculadas as atividades relativas ao empreendedorismo com as de inovação, na seqüência apresentam-se os conceitos referentes à inovação.

## **2.2. Inovação**

Empreendedorismo e inovação são atividades associadas a dinamismo, mudança e conseqüentemente a incertezas. De acordo com Bessant et alli (2009, p.25) o desafio proposto pela inovação consiste em lidar com estas incertezas, experimentando constantemente novas oportunidades, estando fadadas ao desaparecimento as empresas que não souberem reconhecer a necessidade de mudança.

Para Drucker (1987) “a inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente”, sendo a inovação passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada, aprendida e praticada. Desta forma, Bessant et alli (2009) comparam o processo de inovação a um quebra-cabeça do conhecimento, onde necessita-se equilíbrio entre criatividade e disciplina para efetivamente fazer com que as coisas aconteçam.

Nesta linha de pensamento, Roberts (1988) afirma que a inovação compreende a geração de uma idéia ou invenção e a conversão desta invenção em algum negócio ou aplicação útil. Para Nelson (1993) a inovação pode ser entendida como um processo através do qual as firmas apreendem e introduzem novas práticas, produtos (bens ou serviços), desenhos e processos que são novos para elas.

Convergindo com os conceitos até agora expostos, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define inovação como sendo a “transformação de uma idéia em um produto novo (ou melhorado) que será introduzido no mercado, ou um processo operacional novo (ou melhorado) que será usado na indústria ou no comércio, ou um novo processo em relação ao serviço social” (Manual de Farscati, 2002). A mesma organização amplia seu conceito para inovação no Manual de Oslo (2005, p.46) afirmando que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Tidd et alli (2005, p.4-13) definem inovação como sendo o processo de transformar oportunidades em novas idéias e colocá-las em prática de forma a obter vantagens frente à concorrência, afirmando que a inovação surge da combinação de diferentes conhecimentos, os

quais são direcionados por aquilo que é tecnicamente possível (*Science push*) e/ou pelas necessidades declaradas ou latentes do mercado (*Market Pull*).

O sentido atual do conceito de inovação adotado pela indústria, pode ser creditado a Schumpeter quando fez a distinção conceitual entre invenção e inovação e propôs o conceito de “destruição criadora”, que implica na difusão de novas tecnologias no mercado. Enquanto a invenção está relacionada a criação de algo novo, a inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção, isto é, envolve tanto invenção como comercialização. O conceito de inovação, que leva ao desenvolvimento econômico, envolve cinco casos (SCHUMPETER, 1982, p. 48): 1) Introdução de um novo produto (bem ou serviço), 2) Introdução de um novo método de produção, 3) Abertura de um novo mercado, 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas e 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria (ex.: formação de trustes ou a fragmentação de uma posição de monopólio).

Em função do grau das mudanças provocadas, Tidd et alli (2005, p. 11-12) categorizam as inovações em radical ou incremental, onde as inovações radicais representam uma ruptura estrutural com o padrão anterior, de forma a gerar grande impacto na economia e na sociedade. Já as inovações incrementais referem-se à introdução de alguma melhoria em termos de um produto, processo ou serviço. Na mesma linha, Freeman & Perez (1988) definem a inovação incremental como aquela que se refere à introdução de algum tipo de melhoria em produtos, processos ou na organização da produção, sem alterações na estrutura industrial. Sendo a inovação radical vinculada à introdução de um novo produto, processo, ou a introdução de uma estrutura organizacional de produção inteiramente nova.

March (1991), Duncan (1976), Tushman e O’Reilly III (1997), dentre outros autores, têm salientado em seus trabalhos a importância das organizações simultaneamente desenvolverem atividades relacionadas à inovações incrementais (*exploitation*) e à inovações radicais (*exploration*), a fim de alcançarem vantagens competitivas sustentáveis. As atividades de *exploitation*, ou seja, de inovações incrementais, vislumbram a melhoria dos produtos e processos correntes, de forma a possibilitar a extração do maior retorno financeiro destes, sendo estes retornos esperados para o curto prazo. Já as atividades de *exploration*, inovações radicais, destinam-se à prospecção e desenvolvimento de produtos e soluções para a próxima geração de necessidades, são vinculadas às inovações de ruptura e, portanto, seus resultados são esperados a longo prazo, sendo seu papel fundamental para a garantia de sucesso no futuro da organização. Às organizações que apresentam a habilidade de desenvolver inovações incrementais e radicais com igual destreza, os autores atribuem a denominação “organizações ambidestras”.

Ao se analisar o processo de inovação, percebe-se a complexidade do mesmo em função das inúmeras variáveis envolvidas, tanto internas quanto externas à organização. Ao analisar-se inovação e empreendedorismo conjuntamente, detecta-se a possibilidade da geração de estudos empíricos que permitam o teste e a ampliação da teoria existente, sendo esta a intenção do presente estudo, cujos procedimentos metodológicos são a seguir descritos.

### **3. Metodologia**

O presente estudo adotou a abordagem descritivo-qualitativa e teve como nível de análise o individual (empresendedor). De acordo com Selltiz (1974), estudos descritivos são indicados quando se pretende caracterizar uma situação, grupo ou indivíduo, identificando a frequência com que certo fenômeno ocorre ou como está relacionado a algum outro; sendo os métodos qualitativos definidos, segundo Van Maanen (1983), como uma série de técnicas interpretativas que visam descrever, decodificar, traduzir e chegar a um acordo quanto ao significado de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social.



Esta pesquisa assumiu caráter de corte transversal, realizada em determinado ponto no tempo (NEUMAN, 1997), porém adotou uma perspectiva longitudinal ao analisar dados relativos ao desenvolvimento da empresa nos últimos 10 anos.

Buscando compreender a dinâmica da inovação no crescimento de uma organização, o objetivo desta pesquisa consistiu em identificar e analisar, sob a luz da teoria acerca de empreendedorismo e inovação, os eventos componentes da trajetória de um empreendedor que transformou os negócios da família em uma empresa líder em seu setor. Através da descrição da trajetória percorrida pela organização, buscou-se detectar as principais inovações implantadas, os resultados decorrentes, bem como as principais barreiras e facilitadores percebidos ao longo deste processo.

Para atingir os objetivos propostos, optou-se pela adoção da estratégia de estudo de caso único, a qual se justifica quando o caso é revelador. De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é uma investigação empírica, a qual consiste em uma estratégia de pesquisa que busca estudar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente estabelecidas, utilizando assim múltiplas fontes de evidências.

Os dados primários foram obtidos através de entrevista junto ao principal executivo (empreendedor) da organização em estudo, a qual foi intencionalmente escolhida devido à sua trajetória de sucesso e crescimento. Com o auxílio de um roteiro de entrevista semi-estruturado, composto basicamente por tópicos de interesse e perguntas abertas, a entrevista durou aproximadamente 2 horas, sendo a mesma gravada com a autorização do entrevistado, de forma a agilizar o processo sem, contudo, perder a qualidade das informações.

Através da entrevista buscou-se detectar a visão do empreendedor em relação às características pessoais importantes ao desempenho de suas funções e a forma como elas são organizadas e conduzidas, tomando-se por base o *framework* proposto por Fillion (1999b).

Além das informações relacionadas ao empreendedorismo, também buscou-se dados em relação ao papel das inovações no crescimento da organização, assim como as principais barreiras e facilitadores a este processo.

Somando-se aos dados primários obtidos através das entrevistas, foram também levantadas informações sobre a empresa através de publicações, folders e da página da empresa na Internet, de forma a complementar e corroborar dados, através da sua triangulação.

#### **4. Estudo de Caso - Análise dos dados**

##### **4.1 Caracterização da empresa administrada pelo empreendedor**

A empresa, dirigida pelo empreendedor objeto deste estudo de caso, atua no mercado há 67 anos, conta hoje com 102 empregados diretos, os quais se dividem na produção e envase de vinhos finos e de mesa, cooler, espumante, frisante, quantão e suco de uva. Atende ao mercado nacional e internacional (China, Estados Unidos e Paraguai), comercializou no ano de 2008 cerca de 20 milhões de garrafas de vinho e tem obtido um crescimento médio de 20% ao ano desde a posse do atual presidente. Atualmente é a maior indústria de vinho de mesa do Brasil, assumiu a liderança de mercado nos estados do Paraná, Santa Catarina, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Piauí, sendo justificada a sua escolha para a condução deste estudo de caso único, pelo fato deste ser considerado um caso revelador (YIN, 2001).

Suas atividades iniciaram em 1939, na cidade de Campo Largo-PR, quando a família de imigrantes italianos deu início à produção artesanal de vinhos para consumo próprio e de amigos. Em virtude do aumento da procura por seus produtos, inaugurou em 1942 uma empresa voltada à produção e comercialização de vinhos para a Curitiba e demais cidades do estado do Paraná. Com a evolução do consumo de seus vinhos, em 1977 a empresa criou uma

filial na cidade gaúcha de São Marcos, onde passou a elaborar os seus vinhos, deixando em sua sede paranaense as atividades relacionadas ao envase e distribuição de seus produtos. Com a posse do atual diretor-presidente em 1997 (o qual faz parte da 3ª geração da família), a empresa passou por uma reestruturação onde deixou de ser uma empresa familiar, e com a presença de mais dois acionistas, profissionalizou sua administração. Desde então, através de fortes investimentos na modernização de seu parque fabril, automatizou todo o seu processo, vem melhorando constantemente a qualidade de seus produtos e por conseqüência o conceito dos mesmos. Destas ações resultaram: o aumento de seu *marketshare*, a premiação internacional de seus vinhos, além da diversificação de produtos através da criação de uma linha composta por coolers, espumante, frisante, quentão e suco de uva, sendo o portfólio atual da empresa composto por 70 diferentes itens, com 11 diferentes marcas.

#### 4.2 Caracterização do empreendedor entrevistado

As mudanças efetuadas na administração da empresa, com vistas a profissionalizá-la e a capacitá-la tanto gerencial como tecnologicamente, podem ser atribuídas a seu diretor-presidente. Este empreendedor de 35 anos, formado em administração de empresas, desde pequeno atua nos negócios da família, iniciando suas atividades na área administrativa de uma distribuidora de bebidas, então pertencente ao grupo. Em suas férias escolares trabalhava também na vinícola e segundo relata, cresceu ouvindo seu avô falar: *“Se os clientes reclamarem do preço de nossos produtos, não se preocupe, mas se reclamarem da qualidade... perca o sono até resolver o problema!”*.

Visando a melhoria e manutenção da vantagem competitiva de seus negócios, realiza viagens de negócio, visita anualmente feiras específicas da área da viticultura na Alemanha e Itália, visita e monitora seus concorrentes para se manter tecnologicamente atualizado e além disto, busca obter informações junto a seus clientes, prospectando demandas e necessidades atuais e futuras. Este empreendedor, que se diz totalmente voltado a resultados, até pela necessidade de prestar contas a seus dois acionistas, afirma que: *“de absolutamente nada serve a posse de um bom produto se não há mercado para ele”*. Desta forma, o empreendedor busca através de seu setor de marketing, de seus revendedores, do Instituto Brasileiro do Vinho e de seus clientes finais, obter informações sobre o que o mercado realmente deseja. Afirma o entrevistado que tanto a trabalho, quanto em viagens de lazer, visita seus pontos de venda para mensurar o desempenho de seus produtos e detectar novas oportunidades, diz ele: *“Não consigo parar de pensar em meu trabalho, amo o que faço e, para se ter uma idéia de meu envolvimento, mantenho ao lado de minha cama papel e caneta, pois ao deitar minhas idéias borbulham e eu preciso aproveitá-las”*.

#### 4.3 Características fundamentais a um empreendedor sob a ótica do entrevistado

Quando argumentado em relação às características consideradas fundamentais, ou seja, aquelas que provocam grande impacto no desempenho dos empreendedores de forma geral, o entrevistado relatou:

*“Creio que as características mais importantes a um empreendedor são:*

- *sua constante necessidade de buscar **inovações** (incrementais e radicais), pois quem fica estagnado no tempo, morre;*
- *capacidade de **liderança**, pois os objetivos não são atingidos senão através de uma boa equipe de trabalho a seu lado, não se chega a lugar nenhum sozinho;*
- ***autoconfiança**, uma vez que a maioria das decisões incorrem em dúvidas e são tomadas, por muitas vezes, intuitivamente;*
- ***energia**, uma vez que a caminhada é longa, necessitando-se manter tanto a equipe quanto a si próprios motivados;*

- *otimismo para enfrentar desafios, percalços e conquistar a confiança dos parceiros internos e externos, e*
- *a necessidade de realização, que consiste na grande força motriz do empreendedor”.*

Comparando-se as características listadas pelo empreendedor entrevistado, com as trazidas pela literatura através de McClelland (1961), Schumpeter (1947) e Homaday (1962); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1978) apud FILION (1999a) dentre outros, percebe-se a convergência de idéias, comprovando que mesmo com o passar dos anos, determinadas características seguem sendo citadas, podendo inclusive ser consideradas atemporais em termos de importância para o comportamento empreendedor.

#### **4.4 Análise da trajetória empreendedora da organização em relação a aderência de seu sistema gerencial ao modelo proposto por Filion (1999b) para “empresas empreendedoras” e em relação às inovações implantadas em cada uma das fases do modelo**

Ao ser questionado sobre a trajetória percorrida pela empresa, desde que assumiu sua presidência em 1997 até a atualidade, o empreendedor descreveu o quadro em que mesma se encontrava na ocasião de sua posse; falou sobre as suas aspirações por mudanças em relação àquela situação; explicou a forma como atuou para operacionalizar as suas idéias, para acompanhar a implementação das mudanças e, para mensurar o alcance das metas pretendidas. Percebeu-se em sua descrição, a presença das atividades gerenciais citadas por Filion (1999b) como sendo características e diferenciadoras de uma organização empreendedora em relação a uma organização operadora. As falas foram ordenadas em relação ao modelo sistêmico testado, ou seja, em relação à visão, criação da estrutura, animação, monitoramento e aprendizagem. Segue o discurso do entrevistado :

##### **a) Visão**

*“Tudo iniciou quando me questionei sobre o que pretendíamos ser enquanto empresa, o que esperávamos do futuro. Que produtos pretendíamos produzir? Que mercados pretendíamos atingir? Estávamos estagnados e acomodados em um mercado regional, os empregados mais antigos, principalmente os vendedores, acreditavam que já havíamos alcançado o sucesso, e que portanto poderíamos parar por ali. Ao sentir angústia em relação a tudo aquilo, pensei, temos um grande potencial, mas devemos modificar a forma como temos trabalhado, sendo uma das minhas primeiras ações a reformulação da estrutura societária da empresa, a sua visão e objetivos, além da ampliação de oferta de produtos, ou seja, a diversificação .”*

Segundo o modelo proposto por Filion (1999b, p.10-15), como atividade inicial à gestão da empresa encontra-se o estabelecimento de sua visão, a qual é definida como sendo “a projeção da imagem da empresa, o espaço de mercado a ser ocupado pelos produtos no futuro e o tipo de organização necessária para se alcançar isso”. Detectou-se através da entrevista, que o processo de mudança vivenciado pela vinícola teve início com a reformulação da sua **Visão**, a qual foi seguida por uma reformulação na estrutura organizacional e acionária da empresa, para possibilitar que os seus objetivos fossem viabilizados.

Em relação ao tipo de inovação introduzida nesta fase pôde-se reconhecer:

- A inovação organizacional, a qual assumiu cunho radical por representar um rompimento com o antigo modelo adotado pela empresa,
- A inovação de produtos, pela introdução de produtos inteiramente novos em sua linha de produção, o que também representou uma inovação radical para a empresa e
- A inovação de mercado, que ao ser ampliado, trouxe elementos totalmente novos à organização, também assumindo caráter de inovação radical .

## **b) Criação da estrutura**

Segundo o modelo proposto por Filion (199b) esta etapa é caracterizada pela definição da estrutura funcional, onde são explicitadas as tarefas que serão desempenhadas e os recursos humanos necessários para isto, exatamente como descreve o entrevistado.

Dando seqüência à descrição da trajetória percorrida pela empresa a partir de sua posse na presidência, o empreendedor comentou que para concretizar as aspirações propostas pela nova visão da empresa a mesma passou por uma reformulação em sua estrutura física e humana, o que é ilustrado através dos recortes discursivos a seguir:

*“Ao profissionalizar a empresa, trouxe para trabalhar comigo, pessoas que fizeram a diferença tanto no setor da produção, como nos setores administrativo e comercial.”*

*“Em relação à estrutura produtiva, realizamos investimento maciços, importando equipamentos alemães, totalmente automatizados e que empregam tecnologia de ponta. Estes equipamentos já estão em operação em nossa empresa há dois anos, sendo que nossos concorrentes diretos ainda não os possuem”.*

Segundo o entrevistado, uma das maiores mudanças implementadas na empresa foi em relação à parte comercial, função que naquela época era basicamente desempenhada por representantes comerciais, os quais agiam de forma reativa, apenas atendendo a chamados e recebendo pedidos dos clientes.

*“Busquei modificar a área comercial, tornado-a pró-ativa, adotando postura mais agressiva em relação à busca de novos clientes e de novos mercados. Em consonância com a visão e objetivos de crescimento traçados para a empresa, instiguei a ampliação de nossa área de atuação, a qual passou de regional (limitada aos estados do Paraná e Santa Catarina) para o âmbito nacional e internacional [...] Creio que essa foi uma decisão muito acertada, pois ela é quem vem garantindo o nosso sucesso. Se não tivéssemos expandido nosso mercado, não sei se teríamos sobrevivido a estes últimos anos, quem dirá crescido como vem ocorrendo!”*

Analisando-se as mudanças implementadas sob a luz da teoria sobre inovação, detecta-se que as mesmas podem ser classificadas como:

- inovações de processo, em relação aos equipamentos que automatizaram toda a produção, a qual foi profundamente melhorada e ampliada representando para a empresa uma inovação radical,
- inovações organizacionais, em relação às modificações implementadas na área de recursos humanos, as quais podem ser enquadradas como radicais, rompendo com o paradigma de sucesso empresarial dominante junto aos empregados da empresa até 1997.

## **c) Animação/ Motivação**

Esta etapa do modelo de gestão proposto por Filion (1999b) está vinculada à condução dos recursos humanos para a realização das metas, trata de comunicação e liderança, ou seja, “esta etapa consiste na motivação dos empregados por parte do empreendedor, através de seu exemplo e energia, os quais agem como força motriz ou catalisadora”.

*“Para garantir o atendimento de nossas metas, assim como a motivação de nossos empregados, trabalhamos muito próximos a eles, o que é facilitado pela nossa estrutura enxuta. Em reuniões semanais, traçamos junto aos supervisores e operadores nossas metas, de forma a ouvir suas opiniões e implementar melhorias constantes em nossos processos”.*

*“Lançamos mão de mecanismos de premiação e de reconhecimento para com aqueles que atendem ou superam as expectativas da empresa”.*

*“Buscando a participação, envolvimento de nossos colaboradores lançamos há algum tempo uma campanha em busca de idéias inovadoras, a qual foi um verdadeiro sucesso, em termos motivacionais e em termos de qualidade das sugestões formuladas.”*

- Caracterizando tais ações em relação à inovação, detecta-se que as mesmas foram de ordem organizacional e que assumem caráter de inovação incremental, pois apenas melhoraram atitudes e posturas já adotadas pela organização desde a sua criação.

#### **d) Monitoramento**

O processo gerencial desenhado por Filion (1999b) como característico de organizações empreendedoras, prevê para esta etapa ações de acompanhamento que visam assegurar a coerência interna para se atingir o resultado final proposto. Quando questionado sobre a forma de monitoramento adotada pela sua gestão para assegurar o alcance de suas metas, o entrevistado comenta nos seguintes recortes discursivos:

*“A introdução de novos equipamentos tornou a nossa produção praticamente toda automatizada, o que nos garante um alto controle de qualidade. Mesmo assim, definimos indicadores em relação à área produtiva e comercial e mantemos um rígido monitoramento de seus resultados, de forma a ter velocidade de resposta na correção de desvios detectados.”*

*“A definição e revisão de metas, assim como a avaliação dos indicadores, são atividades realizadas semanalmente junto à equipe de supervisores. Desta forma, corrigimos desvios e alteramos o que for necessário para alcançar os resultados almejados.”*

Avaliando-se as mudanças ocorridas no processo de monitoramento nos últimos dez anos, pode-se caracterizá-las como:

- Inovações de processo, onde grande parte da planta produtiva foi modificada a partir da introdução de novos equipamentos, totalmente automatizados e que representaram à empresa uma inovação radical.
- Inovações organizacionais no que tange a forma como os indicadores são estabelecidos e acompanhados, o que representou à empresa uma inovação incremental, pois apenas melhorou algo que já era informalmente executado.

#### **e) Aprendizagem**

Para Filion (1999b, p.15) a aprendizagem consiste na ação de busca de conhecimentos e experiências para nortear o futuro da organização, onde “a aprendizagem, aquisição e a expressão de know-how gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso”. Quando indagado sobre como está etapa tem sido vivenciada na condução de seu empreendimento, o entrevistado afirmou:

*“Como diretor-presidente desta empresa, tenho como compromisso buscar um profundo conhecimento sobre o meu negócio. Desta forma, estou constantemente aprendendo, seja com meus empregados, através do acompanhamento das atividades produtivas, seja através de viagens, feiras, palestras, e até mesmo através de meus concorrentes, principalmente através daqueles com quem mantenho vínculo mais estreito e realizo benchmarking.”*

Em sua fala, ao decorrer da entrevista, ficou nítido o compromisso do entrevistado com a aprendizagem acerca de seus negócios, buscando cada vez mais ampliar a sua expertise sobre a viticultura. Segundo ele:

*“Nosso negócio é trabalhar com a produção de vinhos e seus derivados, portanto para desenvolver cada vez mais a nossa competência no assunto, procuro manter o foco na busca de informações sobre esta área de negócios e o sobre o seu mercado, tanto interno quanto externo ao país.”*

Como esta atividade de busca por informações sobre sua área de atuação, de forma a aprender constantemente sobre seus negócios já era uma prática corrente na empresa investigada, não se pôde caracterizá-la como inovação.

### **4.5 Resgate das principais inovações implementadas nos últimos dez anos e seus reflexos no desempenho da organização.**

Quando solicitado ao entrevistado que citasse as principais inovações introduzidas em sua empresa nos últimos dez anos, bem como os reflexos provenientes destas inovações, o empreendedor elencou:

- Mudança na visão da empresa, a qual se tornou mais ambiciosa, instigou investimentos na planta produtiva, buscou novos mercados e aumentou consideravelmente os lucros da empresa,
- Inovação na estrutura organizacional da empresa, que lhe possibilitou maior dinamismo e competitividade,
- Abertura de novos mercados (nacional e internacionalmente), aumentando os ganhos sobre os produtos já existentes (vinhos).
- Criação de novos mercados, através da diversificação e desenvolvimento de novos produtos (Suco, Frisante, Espumante e Cooler), o que aumentou a possibilidade de ganhos, principalmente no verão quando o consumo de vinhos cai,
- Investimentos em equipamentos de produção (tanques e filtros), envase, rotulagem, embalagem e paleitização, que possibilitou uma capacidade de resposta à demanda quase imediata,
- Mudança do nome da empresa, a qual substituiu a palavra “Vinhos” por “Vinícola”, dando uma conotação de maior nobreza.

O entrevistado comentou, como algo que lhe chamou atenção, a interação entre as inovações implementadas. Segundo ele, ao abrir novos mercados com uma estratégia de vendas pró-ativa e de diversificação de produtos, a demanda pelos seus produtos aumentou exponencialmente de forma a exigir a adoção de inovações em relação aos antigos equipamentos de envase e embalagem, os quais não se mostravam suficientes para atender a demanda crescente.

Percebe-se desta forma, uma reação em cadeia, a qual também por vezes é denominada na literatura sobre inovação, como círculo virtuoso ou *path dependence*, onde uma inovação conduz a outra, e a tecnologia adotada atualmente influencia na adoção de sua próxima geração.

O empreendedor comenta que o reflexo do conjunto destas inovações tem sido percebido, principalmente, através de seus resultados financeiros e pelo seu mercado em constante expansão.

#### **4.6 Barreiras e Fatores facilitadores**

A comentar sobre as barreiras e fatores facilitadores ao processo de mudança organizacional e à adoção de inovações de processo, produto e posicionamento, o entrevistado citou o fator humano como sendo o mais importante nas duas situações. Como barreiras, as pessoas foram citadas em função de sua acomodação e pela busca da manutenção do *status quo* por parte de alguns empregados. Desta forma o entrevistado alegou que, “*aqueles empregados que já haviam entrado numa zona de conforto, eram contrários a qualquer tipo de mudança em nossa estrutura, principalmente os mais antigos, infelizmente tiveram que ser substituídos para que não atrapalhassem a implantação das mudanças organizacionais e comerciais*”.

Como fatores facilitadores, o entrevistado citou a postura favorável de seus acionistas e de alguns colaboradores que funcionaram como peças-chave na implantação das novas diretrizes da empresa. Em relação aos acionistas o empreendedor citou que o apoio incondicional por parte deles foi decisivo, “*pois eles aceitaram correr os riscos necessários à obtenção de maiores retornos*”, passando segurança, coragem e força de vontade para seguir em frente. Ao comentar sobre os colaboradores, o entrevistado salientou a importância de se estar cercado de bons profissionais, “*de forma que estes realmente façam a diferença, não só*

*em função de sua qualificação profissional, mas principalmente em função de sua visão e comprometimento”.*

#### **4.7 Fatores preponderantes ao desenvolvimento da empresa nos últimos dez anos, na visão do empreendedor**

Além do processo de reestruturação em sua estrutura física e humana, foi um fator preponderante ao crescimento da empresa, a premiação internacional da Qualidade obtida por dois de seus vinhos finos, os quais foram premiados em conceituados concursos na França, Canadá e República Tcheca (conforme exposto no site da empresa). *“Estas premiações proporcionaram a nossos produtos uma melhor imagem junto ao mercado, além de diminuir o preconceito existente em relação aos vinhos nacionais”.* Outros fatores citados pelo entrevistado como impactantes em seu crescimento foram: a ampliação de poder de compra de parte da população e o aumento pela busca por produtos com conceito de saudáveis, o que tem ampliado consideravelmente tanto o mercado do vinho como o do suco de uva.

#### **4.8 Desafios futuros**

Como desafio futuro o entrevistado comenta a sua aspiração em criar no Paraná um pólo de vitivinicultura. Em uma parceria entre a vinícola, Governo do Estado, Secretaria da Agricultura e Universidade Federal do Paraná, estão sendo realizados estudos para detectar as variedades de uva que melhor se adaptarão à região. Paralelamente, a empresa vem doando mudas para fruticultores da região, num raio de 150 km, tendo como meta a transformação da região em um grande pólo produtor de uvas num prazo de cinco anos. Salaria o empreendedor, que a idéia central é a de possibilitar o processamento desta uva aqui no Paraná. Este fato, além de propiciar retornos financeiros, trará benefícios de cunho social à comunidade, pois através da criação de postos de trabalho na própria zona rural, se trará a possibilidade de fixação de seus moradores, promovendo o desenvolvimento sustentável da região.

### **5. Considerações finais**

Frente a cenários em constante mudança e intensa concorrência, percebe-se a importância do papel desempenhado por pessoas que direcionam e conduzem a dinâmica da inovação, agindo como empreendedores e aproveitando oportunidades com vistas a alcançar vantagem competitiva e aumentarem seus lucros (ZAWISLAK et alli, 2008).

Através deste estudo de caso, de cunho descritivo-qualitativo, pôde-se verificar empiricamente junto a uma empresa vinícola, a aderência do modelo desenvolvido por Fillion (1999b) para o processo de gerenciamento empreendedor. Cada uma das etapas propostas pelo modelo, ou seja, a visão, criação de estrutura organizacional, animação do processo, monitoramento e aprendizagem, se fez presente na trajetória da gestão das mudanças implantadas na empresa investigada. Através da implementação de mudanças de cunho mercadológico, gerencial, organizacional e estrutural, a organização objeto de estudo, deixou de ser um pequeno negócio familiar para se tornar a maior empresa produtora de vinhos de mesa do Brasil, além de conquistar a liderança junto ao mercado de seis estados. As referidas mudanças foram descritas e analisadas em função de seu tipo e grau de inovação, tendo-se observado a maior frequência de ocorrência de inovações radicais em detrimento às incrementais. Já, em relação à sua tipologia (Freeman & Perez, 1988) foram encontradas inovações de processo, de produto, de mercado e organizacionais igualmente distribuídas.

Percebeu-se ao longo da pesquisa que a maior propulsora das inovações organizacionais, mercadológicas, de produto e de processo, adotadas pela empresa, foi a postura empreendedora apresentada pelo seu principal executivo. Através da pessoa de seu diretor-presidente, pôde-se detectar o impacto positivo que um empreendedor, no melhor

estilo Schumpeteriano, trás aos resultados empresariais, que especificamente neste estudo de caso configurou-se em um crescimento médio da empresa de 20% ao ano. Verificou-se na prática, através da observação direta das atividades da empresa, a forma como o seu presidente têm buscado aproveitar oportunidades, objetivando lucros e assumindo riscos, em consonância com a visão de Cantillon e Say (Filion, 1999a); além de desempenhar papel motriz no sistema econômico, ampliando seus empreendimentos, transformando conhecimentos em produtos, gerando descontinuidades, novos postos de trabalho e novas riquezas (SCHUMPETER, 1942).

Também através da entrevista e da observação direta, verificou-se na pessoa do diretor-presidente da vinícola investigada, a presença das características listadas pela teoria acerca do comportamento empreendedor, quais sejam, a forte orientação para resultados, autoconfiança, energia para o trabalho, gosto pela inovação que gera resultados, capacidade de aprendizagem, iniciativa e necessidade de realização.

Cumpra salientar que embora tendo atingido aos resultados propostos, o presente estudo guarda as limitações inerentes à abordagem de pesquisa de estudos de caso (Eisenhardt, 1989), que embora contribuam para o teste de teorias, guardam limitações quanto a sua generalização. Desta forma, recomenda-se a replicação deste estudo junto a um número maior de empreendedores, de forma a detectar tendências e relações estatísticas que possibilitem a generalização de seus resultados e uma maior contribuição teórica.

## 6. Referências

- BESSANT, J., TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DOSI, G. *The Nature of Innovative Process*. Pinter Publisher, 1988.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUNCAN, R.B. 1976. The Ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation, in R. Kilman & L. Pondy (eds.) *The Management of Organizational Design*. New York: North Holland: 167-188
- EISENHARDT, K.M. *Building Theories from Case Study Research*, *Academy of Management Review*, (14:4), 1989, pp. 532-548.
- FILION, L.J.(1999a) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas RAE*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. vol.39, no 4. Out/Dez. pp.6-20.
- FILION, L.J. (1999b) Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAUSP. *Revista de Administração*, Univ. Sao Paulo, vol.34, no.2, abril-junho, pp.5-28.
- FREEMAN, Christopher & Carlota Perez (1988) “Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour” in: Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg & Luc Soete, *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2008 - Sumário Executivo , Curitiba 2009.
- GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. *Empreendedores Bem Sucedidos, Razões Do Sucesso Obtido Em Seus Empreendimentos: Qual O Segredo?* Programa de Pós-Graduação em Administração/Departamento de Ciências Administrativas/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal da Bahia. EnEO: 2004.
- GROEN, A.J., WAKKEE, I.A.M., WEERD-NEDERHOF, P.C. *Managing Tensions in High-tech Star-up: An Innovatin Journey in Social System Perspective*. International Small Business Journal, v.26, p. 57-81, 2008.



HARTMAN, A. *Avaliação da cultura intra-empresarial: desenvolvimento e teste de uma metodologia*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2006.

HENRIQUE, D.C. *Formação do comportamento empreendedor dos discentes e egressos da pós-graduação Lato Sensu em planejamento e gestão de negócios do Unicenp*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2007

KAFUROS, Mario I; BUCKLEY, Peter J.; SHARP, John A.; WANG, Chengqi. The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation* 28 (2008) 63–74.

MARCH, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2: 71-87.

McCLELLAND, David C. *The achieving society*. New York: The Free Press, 1961.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press, 1982.

NELSON, R. *National Innovation Systems: a comparative analysis*. New York, Oxford, Oxford university, 1993.

NEUMAN, L. W. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 3 ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OCDE *Manual Frascat*. in Paris: OECD, 2000

ROBERTS, E. B. Managing invention and innovation. *Research Technology Management*, v. 31, n. 1, p. 11-30, Jan./Feb. 1988

SCHUETZ, P. *Defining Entrepreneurship*, CELCEE Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Digest, n.05-08, 2005.

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 3rd ed. London: Wiley, 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533, 1997.

TUSHMAN, M. A., O'REILLY, C. A., 1997, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Harvard Business School Press.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SELLTIZ. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U, 1974

SPENCER, A.S., KIRCHHOFF, B.A., WHITE, C. Entrepreneurship, Innovation, and Wealth Distribution: *The Essence of Creative Destruction*. *International Small Business Journal*, v.26, p. 9-26, 2008

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VAN MAANEN, J. *Qualitative methodology*. London: Sage, 1983.

ZAWISLAK, P. A.; BORGES, M. ; WEGNER, D.; SANTOS, A.; CASTRO-LUCAS, C. . Towards the Innovation Function. *Journal Of Technology Management And Innovation*, v. 3, p. 17-30, 2008.