

# ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO E INICIATIVA EMPREENDEDORA CORPORATIVA EM EMPRESAS TÊXTEIS DE BLUMENAU-SC<sup>1</sup>

ANALYSIS OF INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL INITIATIVE IN CORPORATE TEXTILE  
COMPANIES IN BLUMENAU-SC

JAISON ADEMIR SEVEGNANI<sup>2</sup>  
MARIANNE HOELTGEBAUM<sup>3</sup>  
GIANCARLO GOMES<sup>4</sup>  
GABRIEL VITÓRIO GUTERRO<sup>5</sup>

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender melhor o processo de inovação e a iniciativa empreendedora corporativa nas indústrias têxteis da região de Blumenau, em Santa Catarina, para isto, foram entrevistados os gestores de doze empresas de pequeno e médio porte. A pesquisa foi qualitativa, descritiva e o instrumento de coleta de dados utilizado foi desenvolvido por Goosen, Coning e Smit (2002) e utilizado na língua portuguesa por Guterro e Hoeltgebaum (2008). O referido instrumento é composto por perguntas fechadas (escala de Likert com 7 escalas de “discordo completamente” a “concordo completamente”) com 18 questões. A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva. Ao longo da pesquisa observou-se que as empresas apresentam algumas dificuldades para inovar, já que não costumam apostar em projetos de baixo risco e baixo retorno, não reservam orçamento específico para investir em desenvolvimento de novas ideias e projetos, dificuldades na comunicação entre equipes e falta de autonomia na tomada de decisão dos trabalhadores. Em contrapartida os resultados da pesquisa apresentam comportamentos intraempreendedores das empresas, como lançar novidades e provocar mudanças em seus serviços e produtos, além de adotar uma postura agressiva ao negociarem com competidores. Mesmo assim, suas chefias aceitam sugestões, promovem a liberdade, a criatividade e a recompensa, incentivando o processo de inovação.

Palavras-Chave: Inovação. Empreendedorismo corporativo. Indústria têxtil.

## ABSTRACT

The study objective was to better understand the process of innovation and entrepreneurial initiative in corporate textile industries of the region of Blumenau in Santa Catarina for this, the managers interviewed were of twelve companies of small and medium businesses. The research was qualitative, descriptive and data collection instrument used in this study was developed by Goosen, Coning and Smit (2002) and used in English by Guterres and Hoeltgebaum (2008). It is composed of closed questions (Likert scale, with 7 scales from disagree completely to completely agree) with 18 points. Data analysis was performed using descriptive statistics. The results showed that the companies have some difficulties to innovate, such as: do not usually invest in projects with low risk and low return, do not reserve specific budget to invest in developing new ideas and projects, difficulties in communication between teams and lack of autonomy in decision-making employees. In departure from the search results showed intrapreneurs of companies to launch new products and cause changes in its products and services, adopting an aggressive posture to negotiate with competitors, their supervisors accept suggestions; promoting freedom, creativity and reward in order to encourage the innovation process.

Key-words: Innovation, Corporate Entrepreneurship, Industry textiles.

<sup>1</sup> Data de recepção: 18/03/2009. Data de aprovação: 20/05/2009. Data de publicação: 09/07/2009.

<sup>2</sup> Graduado em Administração na Fundação Universidade Regional de Blumenau- FURB (2002), especialização em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas, na Universidade Federal de Lavras- UFLA (2006) e Mestrando em Administração na Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Atualmente, é professor na Universidade do Estado de Santa Catarina, no SENAC (Blumenau) e no Colégio Bom Jesus Antônio (Blumenau). jaison.sevegnani@terra.com.br

## INTRODUÇÃO

A competitividade das organizações depende de sua capacidade de adequação às oscilações do ambiente. Esta adequação pode ser definida pelas estratégias de atuação e pela capacidade de absorver e implementar as informações e inovações surgidas no meio em que estão inseridas. Quando conceitos e práticas empreendedoras são considerados em sua estratégia, a organização estará praticando o empreendedorismo corporativo.

Antigamente, era possível observar uma clara divisão entre empreendedores e executivos corporativos, esta distinção definia o papel das pessoas de forma antagônica. Hoje, esperam-se profissionais liberais ou gestores, o empreendimento de novas ideias, negócios e ações que efetivamente possam ser traduzidas em novos projetos, processos e atividades que gerem resultados positivos (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

De acordo com Dornelas (2003), empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

A prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Isso requer uma radical mudança comportamental, que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação dos projetos (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

O desenvolvimento do empreendedorismo tem sido enfatizado nos meios acadêmico e empresarial como fundamental para o desenvolvimento econômico, não só das empresas, mas também dos países (GEM, 2007), com objetivo de fomentar a inovação (DRUCKER, 1985).

A competitividade atual tem levado as organizações a repensarem seus modelos de negócios e a se estruturarem para agir de maneira mais flexível, ágil e com respostas rápidas às mudanças. As organizações empreendedoras o fazem de maneira diferenciada e geralmente se antecipam aos competidores (DORNELAS, 2003).

Assim, este estudo buscou na literatura o estudo desenvolvido por Goosen, Coning e Smit (2002), e replicado no Brasil por Guterro e Hoeltgebaum (2008), que pesquisa o processo de inovação e empreendedorismo corporativo.

O objetivo deste artigo é compreender melhor o processo de inovação e a iniciativa empreendedora corporativa na visão dos gestores de organizações da indústria têxtil (malhas), em relação ao processo de inovação e iniciativa corporativa.

Considerando que os trabalhos já realizados se limitam à discussão teórica sobre a aplicação de indicadores tradicionais, ou não, este artigo concentra seu esforço em identificar a visão de doze empreendedores da indústria têxtil (malhas) da cidade de Blumenau-SC, sendo estas empresas de pequeno e médio porte. A listagem das empresas foi fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), a escolha dos entrevistados foi não-probabilística e aleatória.

<sup>3</sup> Possui graduação em Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG, pela Universidade do Estado de Santa Catarina (1997), mestrado em Administração - Universidad de Alcalá de Henares (1998) e doutorado em Administração - Wissenschaftliche Hochschule Für Unternehmensführung (2001). Atualmente, é professora titular da Fundação Universidade Regional de Blumenau, atua nos Programas de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis. marianne@furb.br

<sup>4</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2004). Especialização em Sistemas da Produção (2006) e Mestrado em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2009). gabrielguterro@al.furb.br

<sup>5</sup> Graduando em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Inovação

A literatura apresenta vários conceitos sobre o que vem a ser uma organização inovadora, no entanto, esses são muito vagos. Levando em consideração desde a estrutura até a forma de gerenciamento, passando, inclusive, pela escolha e capacitação do capital intelectual. Dependendo do autor, do ramo da indústria estudado, do tamanho da organização e do país onde o estudo foi efetuado, os conceitos e as avaliações diferem substancialmente.

A inovação está baseada no uso de um novo conhecimento tecnológico, ou de mercado, para oferecer um produto ou serviço, novo aos clientes. Um produto pode ser considerado novo quando seu custo é baixo, seus atributos são melhorados ou inexistentes no mercado (AFUAH, 2003).

Schumpeter (1939) salienta que a distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução do produto no mercado. As invenções, enquanto descobertas científicas, podem permanecer muito tempo sem utilidade para o mercado, não afetando, assim, um sistema econômico. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação deve ser compreendida como o processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática. O mesmo autor salienta, ainda, que a inovação é o ato ou efeito de inovar, tornar algo novo, renovar, ou introduzir uma novidade. O termo, eventualmente, causa confusão, pois as pessoas tendem a entender inovação como invenção.

Segundo Dosi (1988), o processo de inovação pode ser entendido como a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais. Por sua vez, Van de Ven (1999)

salienta que a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade, incluindo novas técnicas ou o desenvolvimento de novas ideias, como uma nova tecnologia, produto, processo organizacional ou novos arranjos.

De acordo com Walton (1993), para ser efetiva, uma organização deve ser administrada como um sistema aberto. Neste contexto, sua estratégia deve ser pró-ativa, atuando com respostas antecipadas aos fatores ambientais, tais como, iniciativas dos competidores, mudanças nas estruturas e inovações da indústria. Desta forma, introduz-se nesta resposta a inovação.

As organizações, nesta necessidade de adaptação, passaram por estágios delineados conforme a época. É possível uma organização ser flexível sem ser inovadora, no entanto, o contrário não é factível, ou seja, a organização ainda estaria atendendo a uma demanda por flexibilidade, portanto, atrasada em relação ao mercado (BOLWIJN; KUMPE, 1990).

A inovação envolve a criação e a introdução de produtos, processos e sistemas organizacionais, ela significa a revitalização das intervenções da organização, através da mudança das finalidades de seus negócios, sua abordagem competitiva ou ambos. Significa, ainda, o desenvolvimento, ou a conquista, de novas competências, que levarão à criação de valor para os clientes, os trabalhadores e os acionistas (DORNELAS, 2003).

De acordo com Gramigna (2002) o fenômeno da inovação apresenta características inusitadas; não pode ser tocado, ouvido ou provado. Porém, quando acontece, é sentido, pensado e percebido. Em uma organização as inovações de sucesso atendem às expectativas do mercado, do ambiente interno e dos empresários e acionistas.

A inovação gera a descoberta e desenvolvimento de novos processos, novos bens e novos métodos elaborados por cientistas, porém, se não utilizado no mercado, não se transforma em algo economicamente útil. “[...] en-

quanto não forem levados à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar ao efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente de sua invenção". (SCHUMPETER, 1985, p. 62).

As inovações surgem de variadas formas, desde inovação em produto, inovação administrativa e, inclusive, inovação em negócios. Para Gundling (1999), a inovação pode ser analisada como uma nova ideia que, através de ações definidas ou implementações, resultará em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização.

Apesar dos conceitos serem distintos, a maioria dos autores concorda que uma organização inovadora possui a habilidade de criar valor superior ao cliente. Isto implica que as capacidades são julgadas a partir dos referenciais das organizações concorrentes, colocando a empresa como sendo a "melhor no mercado", e que ela sinta obsessão na busca de aumentar este valor aos clientes (KNOX, 2002).

Existem fatores que guiam a inovação, fatores internos e externos, que podem condicionar positiva, ou negativamente, a realização de inovações organizacionais. Alguns fatores externos são distinguidos, dentre eles, a estrutura de mercado, que considera: o tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras à entrada e às saídas, e outros componentes dessa estrutura. Há, também, os fatores externos que podem condicionar a inovação, que são o ambiente nacional e as normas sociais e culturais de uma sociedade. Todos podem servir para estimular, inibir, ou até, impedir a inovação (BARBIERI, 2003- nas referências está com o ano de 2005).

## Empreendedorismo

De acordo com Filion (1999), em um primeiro momento, o empreendedorismo foi identificado pelos economistas como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento, dentre eles, o autor identifica Cantillon, um

banqueiro em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.

O economista Say foi o segundo autor a desenvolver estudos no campo do empreendedorismo, ele considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. De acordo com Cantillon e Say, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades objetivando o lucro e assumindo um risco, associavam os empreendedores à inovação. Considera-se Say como o "pai do empreendedorismo" (FILION, 1999).

Apesar dos trabalhos de Cantillon e Say, foi Schumpeter (1934) quem realmente iniciou o campo do empreendedorismo, por meio de sua associação clara à inovação. A função básica do empreendedor é conceber visão de negócio, inovar e, mais que tudo, é formular a metodologia de ação, ou seja, planejar e executar (PINCHOTT III, 1989 – não consta nas referências).

Para Filion (1999), foi Schumpeter, em 1928, quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação e ao desenvolvimento econômico. O empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa. Um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie sua própria empresa quanto alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas (SCHUMPETER, 1982).

Schumpeter (1982) descreve, ainda, 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. A partir do momento que se passou a estudar mais os empreendedores, foi possível identificar variáveis em suas características.

Segundo Mclelland (1972), empreendedo-

res reúnem três conjuntos de variáveis: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto engloba as seguintes qualidades: a busca de oportunidades, o comprometimento, a perseverança, a exigência pela qualidade e eficiência, correr riscos de forma calculada; o segundo: o estabelecimento de metas objetivas, a busca de informações e o planejamento e monitoramento de maneira sistemática; o terceiro: autoconfiança e independência, a persuasão e rede de contatos.

O empreendedorismo pode ser considerado um processo pelo qual os indivíduos, em sua própria empresa, ou dentro de uma organização, procuram oportunidades não relacionadas aos recursos que já controlam (STEVENSON; JARILLO, 1990).

Para Morais (2000), os empreendedores possuem atitudes inteligentes. Eles aproveitam as oportunidades, não esperam elas surgirem repentinamente. Por terem o sucesso como objetivo, eles esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Essas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma mentalidade direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

No Brasil, a difusão do conceito de empreendedorismo intensificou-se no final da década de 1990, quando grandes empresas tiveram que procurar novas estratégias para aumentar sua competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. No caso brasileiro, a principal preocupação do governo e entidades de classe tem sido a criação de empresas duradouras, assim diminuindo a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos de pequeno porte (DORNELAS, 2005).

### Intraempreendedorismo

A obra de Pinchot III,

“Intraempreendedorismo”, publicada em meados da década de 1980, desencadeou o aumento do interesse no empreendedorismo corporativo, ou seja, o empreender dentro das empresas, sugerindo que, nas grandes organizações, não era suficiente somente o investimento em pesquisa e desenvolvimento, elas deveriam também desenvolver um clima no qual os empregados seriam estimulados e encorajados a desenvolver inovações, para transformação em novos negócios de crescimento rápido, dentro da estrutura corporativa existente.

Foi Pinchot III (1989) que definiu *intrapreneur* ou intraempreendedor como a pessoa que, mesmo sem deixar a organização em que atua, realiza atos de criação ou inovação típicos dos empreendedores. Para ele “Intraempreendedores são empregados que possuem iniciativas novas em organizações estabelecidas e fazem alguma diferença material”. (PINCHOT III, 1989).

Pinchot III (1989) reforça que os intraempreendedores propõem ideias novas e valiosas, que desenvolvem em um ambiente cultural favorável. Os intraempreendedores são visionários, têm necessidade de agir, são dedicados, estabelecem metas autodeterminadas, estabelecem altos padrões internos, superam erros e fracassos, administram riscos e possuem lealdade em seus negócios.

Burgelman (1983) identifica o empreendedorismo corporativo com o comportamento estratégico autônomo. Contudo, ressalta que, para ter sucesso, ele necessita ser aceito pela organização-mãe e ser integrado no conceito de estratégia da mesma. Observa-se, assim, que se trata de um processo caracterizado por várias forças, no qual há relações de poder e dependência. A organização exerce seu poder coercitivo quando tenta induzir sua postura estratégica, ou seu poder normativo, quando limita ou restringe comportamentos estratégicos autônomos.

Pode-se completar enfatizando que é um

processo de renovação organizacional com duas dimensões distintas, porém relacionadas: a primeira envolve os aspectos de inovação e de risco, mediante a criação estratégica de novos negócios pelo desenvolvimento de mercados, empreendendo produtos, processos, tecnologias e inovações administrativas; e a segunda dimensão envolve as renovações de atividades que aumentam a habilidade da firma para competir e assumir riscos (MILLER, 1983).

A empresa interessada em inovação pode, e deve, favorecer o intraempreendedor, dando a ele as condições para exercer sua habilidade tecnológica de “Administrador”, sendo o líder que implementa novas tecnologias na organização onde trabalha, uma vez que o surgimento do empreendedorismo na economia de um país é um evento que pode ser de natureza cultural, psicológica, econômica e tecnológica (DRUCKER, 1987). Na mesma linha de pensamento, o empreendedorismo corporativo se refere, ainda, ao processo de criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas para melhorar a lucratividade da organização e aumentar sua posição competitiva ou a estratégia de renovação de negócios existentes (ZAHRA, 1991).

Para Dolabela (1999) o empreendedor é pró-ativo, inovador, é motivado pela liberdade de ação, ele arregaça as mangas, colabora no trabalho dos outros. Para o autor, o empreendedor tem mais faro para os negócios que para habilidades gerenciais ou políticas, ele tem como centro de interesse a tecnologia e o mercado, o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa, ele segue a própria visão, toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão e, se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para construir o seu.

Ainda para Dolabela (1999) o intraempreendedor é motivado tanto pela liberdade de ação quanto pelo acesso aos recursos organizacionais, ele é motivado, mas

sensível às recompensas organizacionais; quanto às atividades, ele pode delegá-las, mas também coloca a mão na massa quando necessário; quanto à competência ele é parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política. Ele se interessa por tudo que acontece dentro e fora da empresa e compreende as necessidades do mercado, ele dissimula os projetos de risco para não macular a imagem de qualidade e da empresa. Quanto às decisões, ele é mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão, ele é orientado para a ação, mas pronto para o compromisso e, finalmente, ele se acomoda ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar.

Quando ocorrem as condições específicas e gerais favoráveis para a criação, expansão de uma organização, ou para a implementação de uma inovação ou melhoria, iniciam-se novos relacionamentos com o ambiente, os quais precisam ser administrados, é o intraempreendedor quem identifica estratégias em busca de oportunidades e as demonstra em sua organização.

De acordo com Goosen, Coning e Smit (2002) diversos pontos de vista sobre intraempreendedorismo resultaram no que é descrito por eles como um modelo clássico. Este modelo tem como plano de fundo: a inovação, a autorrenovação e a proatividade, formando o “*intrapreneurial construt*”, estes itens estão brevemente resumidos no quadro 01:

Quadro 01: Elementos do Intraempreendedorismo

Promoção do Sucesso	Deve ser promovido um ambiente positivo, propiciando o alcance do sucesso.
---------------------	--

Fonte: Adaptado de GROOSEN, C. J.; CONING, T. J. de; SMIT, E. V.D. M. *The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: a South African perspective. South African Journal of Business Management*, n. 3, vol. 33, p. 39-50, 2002.

Este conjunto de elementos forma três fatores-chaves, o primeiro, inovatividade, que re-

presenta as dimensões das linhas de produto, mudança de produtos e liderança em pesquisa e desenvolvimento.

O segundo fator em proatividade representa técnicas novas, postura competitiva, tendência a correr riscos e, coragem ambiental e estilo de tomada de decisão. O terceiro fator-chave é a influência interna da administração, especialmente em estruturas e processos, como também relações, representam as dimensões de metas, sistemas de criatividade, recompensas, sistemas de intracapital e comunicações, contribuição do pessoal, liberdade de intraempreender, cultura de resolução de problemas, estímulo à competição intraempreendedora e delegação de poder (GOOSEN; CONING; SMIT, 2002).

## METODOLOGIA

A pesquisa proposta se baseou no modelo para a investigação da aprendizagem de empreendedores (MORAES; HOELTGEBAUM, 2003). Acredita-se que é papel do cientista refinar os conhecimentos existentes ou produzir conhecimentos fundamentalmente novos, ele refina os conhecimentos tornando-os mais precisos (KNELLER, 1980).

Neste caso, realizou-se um estudo qualitativo descritivo que, segundo Roesch (1999, p.130), é conveniente quando “o propósito do projeto é colher informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência determinados eventos estão relacionados entre si.” Com essa informação determinamos, por exemplo, se a utilização de determinados recursos de aprendizagem realmente contribuem para que os empreendedores aprendam.

De acordo com Hair Jr. et al (2005) a pesquisa descritiva tem seus planos estruturados e especificamente criados para medir as caracte-

terísticas descritas em uma questão de pesquisa. As hipóteses derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado.

A amostra da pesquisa foi composta por doze empreendedores da indústria têxtil (malhas) da cidade de Blumenau, sendo estas empresas de pequeno e médio porte. A listagem das empresas pesquisadas foi fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), e a escolha dos entrevistados foi não-probabilística e aleatória.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido por Goosen, Coning e Smit (2002) e utilizado na língua portuguesa por Guterro e Hoeltgebaum (2008). Ele é composto por perguntas estruturadas fechadas, por meio da escala de Likert com 7 opções, indo de discordo completamente (1), discordo em quase tudo (2), discordo em partes (3), indeciso (4), concordo em partes (5), concordo em quase tudo (6) e concordo completamente (7), com uma estrutura representada por 18 questões, em que 7 representa a melhor avaliação da questão. A pesquisa foi enviada eletronicamente aos gestores das empresas.

Os resultados foram apurados por meio das médias dos resultados de cada questão dos doze respondentes.

## RESULTADOS

Essa seção está estruturada de acordo com os objetivos do estudo. A tabela 1 demonstra a média das características inovadoras, a partir da visão dos empreendedores-gestores das organizações pesquisadas.

Tabela 1: Média das características inovadoras.

Visão	Média
01 - As organizações lançaram muitos novos produtos e serviços desde 2000.	5,33
02 - As mudanças nos produtos e serviços foram extraordinárias.	5,50
03 - De forma geral, a alta administração é favorável a uma ênfase maior em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação.	5,00
04 - Ao negociar com competidores, a organização desenvolve, com frequência, novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologia de operação.	5,50
05 - Ao negociar com competidores a organização adota uma forte postura de ir contra os competidores.	5,40
06 - De forma geral, a alta administração tem tendência p/ investir em projetos de alto risco com altas taxas de retorno	4,67
07 - De forma geral, a alta administração acredita que, se considerando a natureza do ambiente, atos de ampla amplitude são necessários para conseguir os objetivos da organização.	4,50
08 - Quando a empresa confronta com situações que envolvem incerteza, ela adota tipicamente uma postura "empírica" e agressiva, a fim de maximizar a possibilidade de explorar oportunidades de potencial.	4,67
09 - Atividades empreendedoras são incluídas nas metas estabelecidas para os trabalhadores.	5,16
10 - As organizações têm sistemas que desenvolvem ativamente a criatividade e a inovação.	5,16
11 - Nas organizações a inovação é recompensada.	5,00
12 - As organizações alocam uma parcela específica do orçamento para o desenvolvimento de novas ideias e projetos.	4,50
13 - As equipes e grupos de trabalho comunicam-se bem nestas organizações .	4,17
14 - A alta administração aceita sugestões dos trabalhadores.	5,50
15 - Nestas organizações há uma liberdade para que os trabalhadores façam coisas por conta própria.	5,00
16 - Os trabalhadores são incentivados a resolverem problemas criativamente.	5,00
17 - A alta administração suporta ideias e projetos novos.	5,00
18 - Nestas organizações os trabalhadores têm poder de decisão.	3,50

Fonte: Pesquisa realizada com empreendedores de Blumenau (SC).

## Novas linhas de produtos e serviços

No primeiro item do questionário os empresários responderam se suas empresas lançaram poucas ou muitas novas linhas de produtos e serviços. Obteve-se como resultado uma média de 5,33, o que demonstra que as empresas procuram inovar seus produtos e serviços para atender as demandas do mercado e ainda conquistar novos clientes, de acordo com a visão de seus gestores.

De acordo com Burgelman (1983), o empreendedorismo corporativo caracteriza-se por empresas que promovem a inovação por meio de desenvolvimento e a combinação dos recursos internos para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Corroborando, Schumpeter (1985), afirma que a inovação significa a introdução de um bem que é novidade aos consumidores. Assim, tudo que não é familiar ao consumidor, pode ser considerado uma inovação. Desta forma, relacionam-se os produtos em seu contexto de absorção e utilização.

Ressalta-se, ainda, que a introdução de um novo método de produção, ou abertura de um novo mercado ou mudanças nas estruturas e setores da organização, também podem ser considerados inovações.

## As mudanças nos produtos e serviços

Na segunda questão foi perguntado se as mudanças nos produtos e serviços foram mínimos ou extraordinários. De acordo com os gestores, a média foi de 5,50. Essa média nos demonstra que as empresas inovam seus produtos e serviços extraordinariamente, ou seja, acredita-se que as mudanças são facilmente percebidas pelo mercado consumidor suprindo suas necessidades e atendendo suas expectativas.

Para Barbieri (2003), é difícil manter um rit-

mo constante de inovações, mesmo de caráter de desenvolvimento ou incrementais. Fica evidenciado, portanto, que manter o processo de inovação em ritmo constante é um processo que exige planejamento e estratégias para lançamento ou incrementos nos produtos e serviços.

Neste contexto, as inovações também são discutidas pela ruptura causada no ambiente interno e externo de uma organização, podendo ser radicais (algo completamente novo, que nunca existiu antes) ou incrementais (caracterizadas por melhorias).

Evidencia-se, ainda, que, para melhorar os resultados e ser competitiva no mercado, a inovação radical é uma prática necessária, mesmo envolvendo riscos maiores e talvez com maiores custos na pesquisa e desenvolvimento de seus processos.

Não se poderia deixar de apontar, também, as mudanças ocorridas com a conscientização dos consumidores a partir da implantação do Código de Defesa do Consumidor na legislação brasileira, e sua latente preocupação com indicadores de qualidade, eficiência, inovação e assistência ao consumidor.

### A alta administração

Nesse item foi questionado se a alta administração é favorável a uma ênfase maior no mercado de produtos provados e aprovados ou se é favorável a uma ênfase maior em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações.

A média das respostas dos gestores das empresas entrevistadas foi 5,00. Isso demonstra que as empresas possuem, em partes, uma postura estratégica voltada à pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações. Ressalta-se que, investindo nestas práticas e em recursos para tal, conseqüentemente, as empresas serão mais competitivas e terão sempre lançamentos de produtos e serviços novos para atender as demandas e também introdu-

zir tendências em seus mercados, um dificultador deste processo talvez seja a dificuldade financeira, ou seja, a geração de fluxo de caixa para tal, ou ainda, a elevada taxa de juros cobrada pelo mercado financeiro para financiar investimentos empresariais.

Neste caso, Miller e Friesen (1982) afirmam que existem duas posturas estratégicas prováveis: uma conservadora e a outra empreendedora. Para esses autores, estratégia, na configuração da organização empreendedora, é caracterizada por uma tendência de busca por inovação de produtos ou mercados como uma fonte de vantagem competitiva, uma postura proativa de busca de mudança e uma propensão moderada a assumir riscos. Já a postura estratégica conservadora, em contraste, persegue inovações relutantemente, tendendo a enfatizar a existência do desempenho de rotinas. Geralmente, as inovações conservadoras sofrem menores riscos, possivelmente de menores investimentos, entretanto, maiores competidores.

### Negociação com competidores

Nesse item os empresários responderam se as suas organizações são raramente as primeiras empresas a introduzir novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologia de operação ou se são, com muita frequência, quem desenvolve novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologia de operação se adiantando à concorrência.

Nesta resposta obteve-se uma média de 5,50, evidenciando-se, então, que os empreendedores estão, em parte, procurando ser pioneiros quando trata-se de inovar seus produtos e serviços para melhor atender as necessidades de seus clientes e, assim, possivelmente, ainda conquistar novos clientes e atender novos mercados.

Entretanto, suas estratégias possivelmente estão também voltadas para parcerias com outras empresas, espelhando-se no que já foi tes-

tado por outros mercados, onde nem sempre o pioneirismo se faz necessário, o que realmente torna-se diferencial é a implantação do mesmo serviço ou produto aliado ao atendimento das necessidades de seu mercado.

Ainda em relação à negociação com competidores, foi questionado se as empresas evitam uma forte competição preferindo uma postura “deixa rolar”, ou se aderem a uma forte postura de “ir contra” os competidores.

A média foi de 5,40 demonstrando que as organizações, em parte, procuram ir contra os competidores para se diferenciar deles e se tornar uma empresa competitiva no mercado, demonstrando estarem preparadas e dispostas a competir para alcançar seus objetivos. Ao apoiar uma estratégia agressiva, as chances de sucesso podem ser maiores, entretanto, os riscos também crescem, para pequenas empresas certos erros podem ser fatais, pois pode não haver saúde financeira para sustentá-los (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

### Projetos para organização

Nesse item os empresários das organizações responderam se a alta administração tem uma tendência a selecionar projetos de baixo risco com taxas de retorno normais, onde há garantia de retorno certo dentro da normalidade, ou se a empresa tem a forte tendência para investir em projetos de alto risco com altas taxas de retorno. A média foi de 4,67, demonstrando que as organizações procuram ser arrojadas, mesmo expondo-se a um grau de risco maior. Entretanto, riscos maiores geralmente representam maiores taxas de retorno, exigindo das empresas planejamento estratégico e tomada de decisão de acordo com seus objetivos.

Ainda nesse item foi questionado se para as empresas, considerando a natureza do ambiente, é melhor explorar gradualmente através do comportamento cuidadoso, incremental, ou, se considerando a natureza do ambiente, atos de ampla amplitude são necessários para

conseguir os objetivos da organização. De acordo com as respostas obtidas, a média foi de 4,50, em que percebe-se que, de forma geral, a alta administração acredita que, considerando a natureza do ambiente, atos de amplitude são necessários para conseguir os objetivos da organização, entretanto, não o fazem como gostariam, por não conhecer todas as soluções ou melhores caminhos para tal. Talvez sua medida de agressividade e de amplitude em suas ações esteja diretamente direcionada a cada projeto e as suas particularidades e não na organização como um todo.

### As incertezas nas organizações

As empresas diariamente lidam com incertezas, com isso, foi questionado como a empresa confronta com a situação que envolve incerteza. Se ela adota tipicamente uma postura cautelosa e adquire uma postura a fim de minimizar a probabilidade de decisões caras, ou se adota tipicamente uma postura empírica e agressiva, a fim de maximizar a possibilidade de explorar oportunidades de potencial. A média foi de 4,67 e nota-se que as organizações tendem a ser mais audaciosas, porém, estão, muitas vezes, vulneráveis a maiores custos, entretanto, buscam maximizar a possibilidade de explorar novas oportunidades, para inovar e impulsionar suas organizações frente ao mercado.

As incertezas podem ser minimizadas quando as empresas passam a melhor monitorar e planejar suas ações com o mercado e também impulsionar suas competências internas, principalmente se propiciar uma cultura inovadora em sua estrutura.

Para Schein (2001, p. 30) “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”.

Ressalta-se que, para que haja crescimento e sustentabilidade, as empresas necessitam buscar e desenvolver novas oportunidades,

todavia, a forma estratégica como esse processo deve ocorrer vai depender de como a empresa está organizada para enfrentar estes processos, ou seja, qual postura empreendedora e intraempreendedora ela desenvolve por meio de suas atividades.

### Empreendedorismo dos trabalhadores

Foi perguntado aos gestores se os trabalhadores têm atividades empreendedoras na realização de seu trabalho, a fim de saber se os mesmos apenas cumprem com suas obrigações, ou se, além disso, eles empreendem, expressando suas ideias, ou seja, têm uma participação afetiva para ajudar o desenvolvimento da organização.

A média obtida foi de 5,16, demonstrando que atividades empreendedoras são exploradas. Sugere-se que as empresas, cada vez mais, devem desenvolver e estimular atividades empreendedoras para seus trabalhadores, pois isso pode trazer grandes benefícios para organização, visto que muitos trabalhadores possuem capacidades e habilidades para exercer atividades intraempreendedoras na empresa (BOM ANGELO, 2003).

Um ambiente que estimule ao colaborador a desenvolver suas ideias e tomar suas próprias iniciativas pode resultar em novos produtos, processos e serviços, propiciando o surgimento de inovações, sejam incrementais ou totalmente novas (AFUAH, 2003). Corroborando, Burgelman (1983) ressalta que o contexto estratégico pode ser bem gerenciado, em termos de intraempreendedorismo, quando o gerente médio desempenha o papel de conectar as estratégias de novos negócios às iniciativas intraempreendedoras, dando a seus empregados a liberdade para questionar regras e desafiar o *status quo* para implementar uma boa ideia.

### Criatividade e inovação

Foi questionado se as organizações têm sistemas que desenvolvem ativamente a criatividade e a inovação. A média obtida foi de 5,16, demonstrando que realmente as organizações se preocupam com esse dois fatores, porque é primordial para o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, um fator-chave para o sucesso de suas atividades.

Ressalta-se que, para uma empresa se tornar competitiva e líder de mercado, é importante que ela seja criativa e inovadora, esses dois fatores estão extremamente interligados, pois, a cada dia, percebe-se a crescente necessidade de novas práticas para se maximizar resultados e atender novas demandas dos mercados consumidores.

Observa-se que uma empresa inovadora possui a habilidade de criar valor superior ao cliente. Isto implica que as capacidades são julgadas a partir dos referenciais das organizações concorrentes, colocando a empresa como sendo a “melhor no mercado”, e que a mesma se sinta obsessiva na busca de aumentar este valor aos clientes (KNOX, 2002). E para se alcançar tal posição, estimular o intraempreendedorismo pode significar um rápido acesso a esse e a tantos outros objetivos organizacionais.

Segundo Abell (1991), um negócio é definido por três dimensões: qual grupo de consumidores (quem está sendo satisfeito), necessidades do consumidor (o que está sendo satisfeito) e habilidades ou competências distintas (como as necessidades do consumidor estão sendo satisfeitas). Em sua concepção, a definição de um negócio vem muito mais de uma orientação de consumidor do que uma orientação de produto, e esta orientação para o mercado oferece segurança aos investimentos, pois, quando bem administrada, pode antecipar soluções para o mercado.

## Recompensa da inovação

Visto que a inovação é fundamental para o desenvolvimento de uma organização, muitas organizações estão recompensando seus trabalhadores por tal prática. O motivo das empresas aderirem a esse método é fazer com que os funcionários sintam-se motivados no desenvolvimento de suas atividades, para realmente trazer novas ideias e benfeitorias à empresa, assim, tanto a organização quanto os trabalhadores melhoram os resultados da organização. De acordo com os resultados da pesquisa realizada, obteve-se uma média de 5,00 pontos, demonstrando que esse método é uma prática nas organizações, possibilitando que ambas as partes saiam ganhando, estimulando o processo de inovação na organização.

É possível delimitar alguns elementos culturais necessários ao fomento da atividade intraempreendedora em organizações, como tolerância ao erro, sistemas de recompensa que privilegiam ações empreendedoras, disponibilidade de recursos para alocação em projetos e sistema de autoridade e responsabilidade horizontalizada (SHANE, 1993). Neste caso, o sistema de recompensas de uma empresa aufere legitimidade às ações de seus participantes, indicando para o grupo quais comportamentos são esperados, desta forma, a inovação e o intraempreendedorismo nas empresas demonstram para seus colaboradores que estes também são comportamentos e práticas legítimas e que estimulam a busca por inovações.

## Orçamento para ideias e projetos

Para a organização realizar suas ideias e projetos, é necessário planejar investimentos, por isso, foi questionado se as empresas alocam uma parcela específica do orçamento para o desenvolvimento de novas ideias e projetos. A média obtida foi de 4,50 e percebe-se que as empresas, mesmo que eventualmente, alocam uma parcela específica do orçamento para in-

vestir em projetos e novas ideias. A empresa que planeja e coloca em seu orçamento uma parcela para investir em novos projetos estará investindo em seu futuro e no desenvolvimento de novos produtos e serviços para buscar oportunidades no mercado, ou, ainda, estará colocando a inovação dentro de sua gestão.

Neste sentido, Hamel e Breen (2007) afirmam que a inovação, quando trabalhada e planejada na gestão organizacional, tende a produzir uma vantagem competitiva quando uma ou mais de três condições são atendidas: a primeira é quando a inovação se baseia em um princípio original de gestão que desafia alguma ortodoxia antiquada; a segunda é quando a inovação é sistêmica, abrangendo uma gama de processos e métodos; e a terceira é quando a inovação é parte de um programa contínuo de invenções, no qual os resultados aumentam com o passar do tempo. Para Shane (1993), desta forma, a empresa propiciará o fomento do intraempreendedorismo em sua estrutura, pois terá recursos disponíveis para investir em pesquisa e desenvolvimento de novas soluções, ou, ainda, implementação de projetos voltados ao seu crescimento.

## Comunicação entre equipes e aceite de sugestões por parte da alta administração

Quando questionado se as equipes de trabalho se comunicam bem, a resposta média foi de 4,17, demonstrando que a comunicação entre equipes existe, porém, muitos ficaram indecisos em sua resposta, demonstrando existirem problemas na comunicação. Para que todos os setores das empresas cresçam juntos, as informações devem chegar a todos, e a partilha de conhecimento deve ser prática constante entre as equipes e grupos de trabalho.

Considerando o desempenho organizacional, Mattelart (1999) afirma que a comunicação contribui para que as empresas tornem-se competitivas, devido às suas atividades serem realizadas por pessoas e que a

política de comunicação adotada pela organização irá influenciar em seu desempenho.

A complexidade do ambiente e as pressões que surgem no mercado criam a necessidade de uma organização cujos membros estejam altamente conectados, uma organização que esteja, de fato, criando seu futuro por meio do compartilhamento de comunicação e expansão do conhecimento (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Na questão quanto ao aceite de sugestões por parte da alta gestão, a média foi 5,50, demonstrando que a administração está aberta a sugestões para melhorar processos e resultados da empresa. Este processo de abertura e aproximação pode gerar resultados positivos à empresa, pois muitas novas ideias podem surgir desta forma de interação entre todos colaboradores, promovendo, ainda, o aprendizado organizacional.

Para Senge (1990) as organizações que aprendem são aquelas organizações que têm, dentro de sua estrutura, um “embrião da aprendizagem e da inovação”.

### **Liberdade para trabalhadores fazerem as coisas por conta própria e incentivos para resolverem problemas criativamente**

Quando questionado se existe liberdade para os funcionários fazerem coisas por conta própria e se há incentivo para resolver problemas criativamente, ambas respostas obtiveram média de 5,00, demonstrando que existe liberdade para agir e incentivo para criar, evidenciando que as empresas procuram promover um ambiente propício ao surgimento de ideias e de projetos.

Evans e Russel (1989) destacam que o comprometimento criativo dos membros da organização representa o fator-chave na resposta às mudanças e abre espaço para que a organização promova inovações. Ressalta-se que em um ambiente onde as pessoas são estimuladas a desenvolver suas atividades com autonomia e possuem liberdade para trabalhar pode-se

construir um cenário mais criativo, onde se encontram novas soluções de forma eficiente e, ainda, para melhorar a satisfação das pessoas em relação ao trabalho.

Neste cenário, contribuem Benedetti e Carvalho (2006), afirmando que as lideranças tanto podem incentivar quanto inibir a criatividade das pessoas, o que impacta no processo de inovação, evidenciando, portanto, a relação entre os fenômenos da inovação e da criatividade.

Alguns incentivos à criatividade no ambiente de trabalho são representados por: suporte organizacional da chefia e dos colegas de trabalho; estrutura organizacional; liberdade e autonomia; salário e benefícios; ambiente físico; e comunicação e participação (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996).

### **Ideias, projetos novos na alta administração e poder de decisão dos trabalhadores**

Questionados se a alta gestão suporta ideias e novos projetos, o resultado médio obtido foi de 5,00. Percebe-se que a alta gestão tem interesse em novas ideias e novos projetos, demonstrando estar preocupada em conhecer novas possibilidades e demandas do mercado.

O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na ideia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum, melhorando, assim, o entendimento de onde se deseja chegar e o próprio poder decisório dentro da organização (ANGELONI, 1992).

E, por último, foi questionado se os trabalhadores tem poder de decisão nestas empresas, a média foi de 3,50, representando que, nestas organizações, os trabalhadores não têm muito poder de decisão, ou seja, só os gestores possuem o poder de tomar decisões.

Os resultados apontam que o poder de decisão dos colaboradores é limitado, evidenciando a responsabilidade na tomada de decisão nas mãos dos gestores.

Nas organizações inovadoras, os trabalhadores devem possuir autonomia, permitindo um processo mais rápido e dinâmico nas atividades, não centralizando as decisões para uma só pessoa e, talvez assim, protelando ou perdendo oportunidades devido à competitividade e às rápidas mudanças nos mercados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é sinônimo de criação de novos negócios, termo vinculado geralmente à abertura e gerenciamento de pequenas empresas. No entanto, a competitividade tem feito as organizações já estabelecidas e de maior porte também a se estruturarem para uma busca sistematizada da inovação, por meio da criação de produtos, serviços e/ou processos inovadores. Além disso, estas empresas têm exigido um perfil mais empreendedor de seus colaboradores, que vem ao encontro das necessidades dos indivíduos em autorrealizar-se seja como empreendedor, seja intraempreendedor.

Os colaboradores, necessariamente, precisam ser inovadores e devem se comportar de forma semelhante aos empreendedores proprietários, ou seja, precisam agregar novos valores à empresa. Entretanto, para que esse processo empreendedor seja evidenciado em toda a organização é necessário desenvolver uma cultura empreendedora nas organizações, por meio dela todos os colaboradores serão disseminadores de conhecimento, ideias e potenciais inovações.

Entretanto, todo esse processo intraempreendedor, só é possível quando os intraempreendedores surgem e podem atuar de forma criativa e livre de ambientes cheios de regras e normas inflexíveis, promovendo, assim, quando necessário, mudanças nas organizações, conforme sua liberdade e incentivo ao desenvolvimento de seus talentos como empreendedor em suas atividades.

No estudo evidenciou-se que existem fato-

res que condicionam a inovação, fatores internos e externos, que podem condicionar positiva ou negativamente a realização de inovações organizacionais. Alguns fatores externos podem ser vistos como a estrutura de mercado, tais como, tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras à entrada e às saídas e outros componentes dessa estrutura. Outros fatores externos que podem condicionar a inovação são o ambiente nacional e as normas sociais e culturais de uma sociedade. Todos podem servir para estimular, inibir ou até impedir a inovação, por isso, a importância das características comportamentais e do desenvolvimento de processos de inovação dos empreendedores.

As organizações pesquisadas apresentam algumas dificuldades no processo de inovação, ressalta-se: não reservar adequadamente uma parcela específica do orçamento para investir em desenvolvimento de novas ideias e projetos, demonstrando, assim, a falta de planejamento para desenvolver novos projetos. Permitindo-se sugerir aos empreendedores focarem mais sua administração ao planejar, e não apenas ao executar, pois menores custos, maior segurança nos investimentos e novos diferenciais podem ser explícitos no planejamento.

A comunicação entre as equipes de trabalho também se apresentou como uma dificuldade nas empresas. Para este problema, sugere-se promover uma boa comunicação entre as equipes de trabalho, possibilitando a interação e troca de conhecimentos, pois, por meio deste processo, muitas ideias surgem para inovar as atividades da empresa, melhorando o ambiente interpessoal da organização.

Outro ponto também desfavorável evidenciado no resultado da pesquisa retrata a falta de poder dos trabalhadores na tomada de decisão. Ficou evidenciado que a tomada de decisão é centralizada, podendo prejudicar o desempenho e a agilidade de processos nas tomadas de decisão. Sabe-se que oportuni-

des são passageiras e o processo de inovação deve ser dinâmico e, se possível, constante e anteceder as demandas do mercado com objetivo de obter melhores resultados.

Em contra partida as organizações pesquisadas demonstram investir em melhorias de seus produtos e serviços: desenvolvendo novos produtos e serviços, técnicas administrativas e tecnologias de inovação ao negociarem com competidores; aderindo a uma forte postura de ir contra os competidores; quando investem, investem em projetos com taxas maiores de retorno, mesmo expostos a maiores riscos, sendo assim, evidenciado que são agressivos como competidores e possuem visão de que as inovações devem se tornar prática em suas organizações, investindo, ainda, em novas técnicas administrativas e em pesquisa e desenvolvimento de inovações em seus produtos, processos e serviços.

Destaca-se, portanto, a necessidade do estímulo a competência empreendedora, seja na direção das empresas, seja com seus demais colaboradores, emergindo, assim, em todas as pessoas, indiferente de tarefa, função ou área. As empresas que não empreenderem, não inovarão e, inevitavelmente, deixarão de ser competitivas, pois não atenderam às rápidas mudanças nos mercados e à própria necessidade de realização de seus intraempreendedores.

De forma geral, pode-se dizer que as empresas pesquisadas possuem características empreendedoras e procuram inovar, entretanto, necessitam tornar o processo intraempreendedor mais forte e evidente em sua estrutura, a fim de que possam obter benefício com tal prática e, conseqüentemente, melhorar seu ambiente interno, proporcionando um crescimento sustentável e durável para a empresa.

Sugere-se, portanto, que as empresas identifiquem, por meio dos resultados do estudo realizado, as questões desfavoráveis a serem trabalhadas (falta de orçamento para pesquisa e desenvolvimento, problemas de comunica-

ção e tomada de decisão centralizada), e também os favoráveis, a fim de atender e visualizar novas oportunidades, melhorando ainda mais o ambiente da organização, evitando possíveis problemas de ordem estrutural, de inovação e financeira no futuro. Sendo assim, este estudo apresentou uma análise da visão dos gestores de dozes empresas de pequeno e médio porte do ramo têxtil da cidade de Blumenau- SC, sobre o processo de inovação e a iniciativa corporativa, podendo ser replicado em organizações de diferentes ramos de atividades, comparados entre si e com outros estudos pertinentes.

## REFERÊNCIAS

ABELL, Derek. **Definição do Negócio:** de Partida do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

AFUAH, Allan. **Innovation management:** strategies, implementation and profits. New York: Oxford University Press, 2003.

ANGELONI, Terezinha. Maria. **Technologies de transmission de l'information et consequences sur le processus des decisions des organizations.** Mémoire de DEA. École Supérieure des Affaires, Grenoble, France 1992.

BARBIERI, José, Carlos. **ções inovadoras:** estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BENEDETTI, Mauricio Henrique; CARVALHO, Vânia Amorim Café de. Dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro. ANPAD, 2006.

BOLWIJN, Peter T.; KUMPE, Time Pacing. Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation. **Long Range Planning**, v. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.

BRUNO-FARIA, Maria, F.; ALENCAR, Eunice L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAE**, São Paulo, v.31, n.2, p. 50- 61, 1996.

BURGELMAN, Robert. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, December, 1983.

COSTA, Alexandre; CERICATO, Domingo; MELO, A. Pedro. O empreendedorismo corporativo: uma nova es-

- estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 1, 2007.
- DORNELAS, José. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Transformando idéias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher; NELSON, Richard; SOETE, Luc. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2.ed. São Paulo: Kogan, 1987.
- EVANS, Roger ; RUSSEL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1989.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **GEM**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 22 mar. 2008.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GUNDLING, Ernest. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. Vintage Books; NY, 1999.
- GOOSEN, Chris J.; CONING, T. J. de; SMIT, E. V.D. M. The development of a factor based instrument to measure corporative entrepreneurship: a South African perspective. **South African Journal of Business Management**, n. 3, vol. 33, p. 39-50, 2002.
- GUTERRO, Gabriel Vitório; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo corporativo: análise do processo empreendedor nas empresas têxteis da região de Blumenau. **Relatório de Iniciação Científica do PIPE/FURB**. Blumenau, 2008.
- HAIR Jr., Joseph F et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bokman, 2005.
- HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- HARGADON, Andrew; SUTTON, Robert. Building in Innovation Factory. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 3, p. 157-166, maio/jun. 2000.
- KNELLER, George. **A ciência como atividade humana**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.
- KNOX, Simon. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.
- LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.
- MILLER, Danny. Entrepreneurship correlations in the three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-792, 1983.