

## Um Olhar Para a Indústria de Cosméticos Sob a Ótica do Empreendedorismo e da Capacidade Dinâmica: Estudo de Caso na Empresa Extratos da Terra

Juliana Cristina Gallas<sup>1</sup>  
Sandra M. Lohn Vargas<sup>2</sup>  
Fernando César Lenzi<sup>3</sup>

**Resumo:** Esse estudo visa relacionar o empreendedorismo e a inovação às capacidades dinâmicas voltadas para o mercado de beleza, identificando características, mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades que contribuem para o exercício da atividade com a inovação. As evidências empíricas foram obtidas por meio de um estudo de caso qualitativo e exploratório e de uma entrevista com o diretor da empresa Extratos da Terra, que se localiza na cidade de Palhoça, região da Grande Florianópolis – Santa Catarina. A pesquisa permitiu observar que o processo de inovação está associado às estratégias e recursos adotados na empresa estudada. Os recursos e capacidades foram tomados como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo processos da organização, informação e conhecimento. Observaram-se evidências sobre como ocorre a mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades para a estratégia da inovação, apresentando formas de comunicação adotadas pela empresa e formas de se criar conhecimento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Capacidades Dinâmicas. Indústria de Cosméticos.

### 1 Introdução

O mercado de beleza tem se mostrado promissor no Brasil, elevando o país ao terceiro maior consumidor de produtos e serviços de beleza do mundo, logo atrás dos Estados Unidos e do Japão. De acordo com Okamoto (2011, p. 5), “as perspectivas da economia brasileira são promissoras, o que aponta para um crescimento superior à média anual de 10,7% dos últimos 15 anos, bem como novas oportunidades de trabalho que pode superar a taxa de 8,1% ao ano”.

Encontram-se no Brasil empresas nacionais que possuem parcelas significativas de mercado, como a Natura e O Boticário. São empresas baseadas na combinação de fatores como: investimento em pesquisa e desenvolvimento, capacidade técnica e produtiva, alto investimento em novas tecnologias, marca diferenciada, canais de comercialização treinados e eficientes e estratégias diferenciadas (ABDI, 2009).

São vários os fatores que contribuem para que o Brasil seja considerado um mercado com grande potencial: fonte de matérias-primas e princípios ativos de uso

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Coordenadora e Professora da Universidade do Vale do Itajaí. [jugallas@univali.br](mailto:jgallas@univali.br).

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Professora do Centro Universitário Estácio de Sá de Santa Catarina. [sandrabilio@hotmail.com](mailto:sandrabilio@hotmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em Administração. Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. [lenzi@univali.br](mailto:lenzi@univali.br).

cosméticos; potencial para o desenvolvimento de novas tecnologias; alterações na área regulatória visando agilizar, racionalizar e harmonizar o registro de produtos; aumento do consumo de produtos cosméticos no mercado brasileiro de forma seletiva e consciente do valor agregado; e a conscientização por parte das entidades de classe, governo, pesquisadores e empresários de que o caminho a trilhar depende de todos para o crescimento do país (ABDI, 2009).

A Extratos da Terra, indústria na área de cosméticos, localizada no Estado de Santa Catarina, está inserida neste ambiente e conta atualmente com linha exclusiva de perfumaria e de produtos diferenciados do mercado, utilizando alta tecnologia e ativos de última geração em seus produtos, fazendo dela uma empresa inovadora e confiável, conciliando a proteção ao meio ambiente com o uso de práticas ambientais adequadas em todo o seu processo produtivo. (EXTRATOS DA TERRA, 2013)

A inovação está relacionada ao conhecimento, criando novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, já existentes ou resultados de um processo de busca por tecnologia, mercado ou ações de concorrência (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As empresas devem perceber a importância da gestão de suas habilidades, das rotinas, dos processos organizacionais, da informação e do conhecimento adquirido e compartilhado (BARNEY, 1991; 2001). Nesse sentido, o conjunto de conhecimentos que diferencia a vantagem competitiva na organização permite inovação, eficiência, qualidade e capacidade de resposta ao cliente, o que gera uma diferenciação para a empresa e vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1992).

Há necessidade de as empresas terem um entendimento mais amplo sobre o processo de inovação, pois o desenvolvimento de políticas voltadas para esse processo exige domínio das informações, inclusive sobre leis de incentivo à inovação. A inovação exige investimentos significativos para educar os clientes sobre o uso e os benefícios de produtos e serviços oferecidos. E a produção de novos produtos exige desempenho em preços e tecnologia avançada de maneira criativa, combinada à infraestrutura existente na empresa.

Este artigo teve como objetivo identificar o perfil do empreendedor voltado para a indústria de cosméticos, relacionando-o à inovação e às capacidades dinâmicas. Identificando-se dessa forma características, mobilização de recursos e desenvolvimento de capacidades que contribuem para o exercício de atividades inovadoras.

As evidências empíricas foram obtidas com a realização de um estudo de caso qualitativo e exploratório na empresa Extratos da Terra, que, conforme já mencionado atua na indústria de cosméticos desde 1990. A pesquisa buscou responder à seguinte questão: Como são utilizados os recursos e capacidades estratégicas voltadas para a inovação em uma empresa voltada para a indústria de cosméticos, sob a ótica do empreendedorismo e capacidade dinâmica?

Este artigo foi estruturado em cinco partes, sendo inicialmente abordado o contexto em que se situa o tema. A segunda parte apresenta uma revisão teórica sobre empreendedorismo, inovação e capacidades dinâmicas. A terceira parte aborda a metodologia aplicada no estudo. Na quarta parte, discute-se o caso da empresa Extratos da Terra e na quinta parte, apresentam-se as conclusões do estudo.

## ***2 Empreendedorismo e Inovação***

O empreendedor se destaca na sociedade por ser portador de energia e capacidade de realizar coisas novas, desejar ver as coisas acontecerem pela criação em si, sendo considerado um criador de novas combinações. Segundo Schumpeter (1961), o empreendedor deve ter habilidade para que o novo seja implementado e que, novas combinações sejam adicionadas à atividade econômica, de modo a perder a sua condição de criador e empreendedor, passando a fazer parte da classe capitalista.

Essas combinações podem tornar-se a introdução de um novo bem, de um novo método de produção ou de comercialização de um bem, abertura de um novo mercado ou novas fontes de oferta de matérias-primas, focando assim na inovação do produto, do processo organizacional ou de mercado (SCHUMPETER, 1961).

Algumas características empreendedoras e alguns aspectos mais importantes do comportamento empreendedor, tais como ter conhecimento de uma determinada empresa, possuir energia pessoal e ser capaz de trabalhar por longas horas e vários dias, podem ser desenvolvidos ao longo do tempo (TIMMNONS, 1978).

Dentre os requisitos dominantes de um empreendedor apresentados pelo autor, consta a necessidade de estar preparado para alavancar a construção do negócio nos primeiros anos. O compromisso necessário por parte do empreendedor é medido por algumas das expectativas que a empresa capitalista tem para medir a vontade de investir. Os âncoras de carreira do empreendedor é a criatividade e a inovação, além da importância em ter conhecimento do negócio que pretende lançar.

Para que uma sociedade seja capaz de produzir riqueza, torna-se necessária a existência de profissionais capazes de criar e aproveitar oportunidades que surgem no mercado, aprimorando processos ou inventando novos negócios, gerando inovação e riquezas. O papel do empreendedor e do empreendedorismo é o de privilegiar um modelo de desenvolvimento econômico e social (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

Os empreendedores de sucesso têm um alto nível de autoconfiança e tendem a acreditar fortemente em si mesmos e em suas habilidades para atingir as metas que definiram previamente. Se comprometem com projetos de longo prazo e trabalham em direção às metas que podem se tornar satisfatórias somente em um futuro distante, apresentando um envolvimento com características de sucesso durante todo o processo (TIMMNONS, 1978).

Para Costa, Barros e Carvalho (2011), os empreendedores são considerados indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, pois são capazes de promover novos bens de consumo, métodos inovadores de produção e transporte, buscando identificar novas oportunidades no mercado e transformá-las em valores econômicos. O empreendedor é fundamental para o desenvolvimento econômico, pois potencializa lucros através de sua “visão” ou “espírito”.

O dinheiro, sob esta vertente, tem um significado muito especial para o empreendedor de sucesso, sendo uma maneira de manter a pontuação. Lucros, ganhos de capital e patrimônio líquido são considerados fatores de medidas em relação ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos pelo empresário (TIMMNONS, 1978).

Segundo Timmnos (1978), o intenso nível de determinação e vontade de superar obstáculos para resolver um problema e concluir um trabalho, são características fortes em um empreendedor. A sua auto-confiança e otimismo parecem traduzir-se em uma visão de que não existe o impossível. Empreendedores são motivados por uma alta

necessidade de realização, com capacidade e compromisso de estabelecer metas claras para si, com objetivos claros e mensuráveis.

Para o autor, o empreendedor bem sucedido prefere tomar uma decisão de forma moderada, calculando riscos, que indiquem a possibilidade razoável e desafiante de sucesso, e que o resultado seja influenciado pela sua capacidade e esforço. Diante deste perfil, não têm medo de fracassar e por meio de contínuo feedback demonstra grande capacidade para buscar e utilizar informações sobre o seu desempenho, a fim de tomar as medidas corretivas e melhorar suas ações e decisões.

Campelli et al. (2011) afirmam que empreendedores eficazes buscam tomar a iniciativa e resolvem um problema ou preenchem um vácuo onde não existe liderança. Sabem quando e como buscar recursos externos necessários para seus negócios. A atividade empreendedora é também responsável por manter o equilíbrio entre as grandes e as micros e pequenas empresas, o que demanda esforços de entidades públicas e privadas, governamentais e da sociedade civil, dos ramos produtivos e das instituições de ensino.

Competitividade por si só pode ser algo enganoso, nesse sentido, o empreendedor deve fugir da competição voltada para a autodestruição. Há uma correlação positiva entre a atividade empresarial e a crença do empresário, que deve estar voltado para o controle interno da empresa (TIMMNONS, 1978).

Segundo Ahmad et al. (2010), o entendimento através do olhar da competência empreendedora é importante, pois mostra aos empreendedores como devem operar seus negócios incentivando-os a estar ciente dos impactos positivos ou negativos de seu comportamento diante dos negócios, sendo capazes de minimizar o impacto negativo do ambiente de negócios.

Ao avaliarem o efeito das competências empresariais e o sucesso dos negócios em pequenas e médias empresas na Malásia, Ahmad et al. (2010) destacam que o sucesso empresarial está associado a dois grandes grupos, sendo primeiro os fatores externos influenciados pelo governo, no que consiste a indisponibilidade de apoio financeiro e de treinamento. E, num segundo, as variáveis organizacionais e as características do empreendedor, que incluem recursos da organização, competências, cultura da organização e a maneira em que a organização está estruturada.

Considerando assim que a disponibilidade de recursos organizacionais e competências, tais como recursos humanos e financeiros, instalações, equipamentos, capacidades de nível funcional, capacidades de nível organizacional e sistema organizacional podem aumentar a probabilidade de sucesso na empresa (COVIN; SLEVIN, 1991).

O empreendedor deve possuir uma equipe com pessoas empreendedoras e de alta qualidade, compartilhar valores econômicos e a realidade da economia de mercado competitiva. A ética pessoal do empreendedor tende a ser definida pelas necessidades e exigências da situação, independentemente das condições diferentes e das circunstâncias, além da integridade e confiabilidade por parte do empreendedor e sua equipe (TIMMNONS, 1978).

Considerando ainda os fatores internos e o perfil do empreendedor como diferença significativa para o sucesso ou fracasso de médias empresas, podem-se relacionar os estudos de Gapp e Fischer (2007), que propõem um modelo trifásico de intraempreendedorismo, liderado pela inovação com base na compreensão das relações

entre a prestação de serviços e o pensamento de desenvolvimento de produtos, bem como a aplicação das equipes intraempreendedoras.

A inovação, por sua vez, envolve a introdução de novos produtos, serviços, sistemas ou processos, ou a adaptação dos já existentes. No empreendedorismo, há o envolvimento das pessoas na condução do processo, especificamente em pequenas e médias empresas, sendo o empreendedor que assume todos os papéis a fim de posicionar a empresa em relação aos seus concorrentes (KOLCHIN; HYCLAK, 1987 apud GAPP; FISCHER, 2007).

Segundo Schumpeter (1961), a literatura afirma que o tema inovação surgiu na década de 20, desde que se classificaram as inovações em radicais, aquelas que tendem a provocar grandes mudanças no mundo, ou incrementais, aquelas que promovem continuamente o processo de mudança.

A inovação tecnológica é se dá na implantação de um produto com características de desempenho aprimoradas, de modo que a empresa possa fornecer ao consumidor novos serviços. A inovação consiste na introdução de novos elementos ou em uma nova combinação de elementos na produção ou entrega de manufaturados e produtos de serviço (SHUMPETER, 1961).

Um conjunto de estratégias de mercado e ações que possibilitam ser implantadas pelas empresas são o ponto de partida da inovação; o que, conseqüentemente, leva à conquista de novos mercados no ranking internacional e ao crescimento da produtividade existente na indústria de serviço de forma a torná-la mais eficaz, tratando-se de produtos e estratégias de diferenciação de preço, aliança e redes (HAUKNES, 1998).

Nesse sentido, para Hauknes (1998), identifica-se a existência de inovação quando são implementadas decisões para melhorar o desempenho da empresa, explorando oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente de negócios.

A inovação não é baseada apenas em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, mas também em habilidades gerenciais e de mercado, em conhecimento das formas de gestão das organizações, em aspectos sociais e econômicos, sendo produzidas por uma rede de atores da empresa (HAUKNES, 1998; LOBIANCO; RAMOS, 2004; KUBOTA, 2009).

Para um eficaz processo de inovação, se faz necessária a gestão adequada e indivíduos competentes na execução das atividades, sendo importante que a organização envolvida defina uma estratégia e direcione seus recursos, fortaleça suas habilidades de aprender e transformar a aprendizagem em competência, que é considerada a base para o realinhamento do modelo social da empresa e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva (OCDE, 2005).

Por tratar-se de um processo contínuo, a inovação torna-se difícil de ser mensurada, principalmente para as empresas cujas atividades de inovação são caracterizadas por mudanças pequenas. As inovações são mudanças significativas, que se distinguem de rotinas e mudanças menores, assim, é importante observar que uma inovação pode consistir em uma série de pequenas mudanças. Existem quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional (OCDE, 2005).

Os recursos podem envolver as capacidades, as habilidades gerenciais, os processos organizacionais, o conhecimento, a marca, a informação sobre clientes, a cultura organizacional ou outros atributos controlados pela empresa, que podem



apresentar oportunidades estratégicas (BARNEY, 2001; BARNEY, WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

Tratando-se de inovação e tecnologia, precisa-se ainda que seja observada a conservação dos insumos, reciclando, reduzindo, eliminando e minimizando, assim, a intensidade de recursos (OCDE, 2005; PRAHALAD, 2005).

## 2.1 Capacidades Dinâmicas

O conceito de capacidades dinâmicas surgiu de uma lacuna fundamental da visão baseada em recursos (RBV – Resource Based View) da empresa. Enquanto a RBV enfatiza a escolha de recursos, ou a seleção de recursos apropriados, as capacidades dinâmicas enfatizam o desenvolvimento de combinações de recursos e renovações. Essas combinações refletem na capacidade da organização para alcançar novas formas inovadoras de vantagem competitiva relativamente à posição de mercado. São considerados três os fatores responsáveis pela capacidade dinâmica: processos gerenciais e organizacionais, posições ou qualidade dos ativos e trajetórias (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas referem-se ao papel da gerência em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais; estando voltadas para a capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócio em mudança.

Leonard-Barton (1992) apresenta como capacidades essenciais para uma organização: conhecimentos e habilidades das pessoas; sistema técnico da organização; sistema gerencial representando formas de conhecimento formal e informal; e valores e normas, referentes à criação e ao controle do conhecimento. Para o autor e para Teece, Pisano e Shuen (1997), as relações que se caracterizam por recursos compartilhados, por tomada de decisão conjunta, objetivos alinhados e o pelo princípio da partilha de risco, também têm forte potencial de colaboração nas organizações.

A capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes de rápida mudança, também caracterizam as capacidades dinâmicas. A gerência, assim, deve ter a capacidade de identificar competências específicas para lidar com mudanças no ambiente organizacional enfatizando o desenvolvimento de capacidades de gestão, influenciada pelo dinamismo de mercado e pela sua evolução no tempo o que torna o processo difícil de ser imitado; de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

Suzin, Gonçalo e Souza (2007) identificam a capacidade de responsabilidade coletiva permeada na organização como um todo, promovendo o trabalho sem sobrecarga, com autonomia, com controle no resultado e com a participação nas decisões. Para Winter (2003), Suzin, Gonçalo e Souza (2007), a capacidade empreendedora está relacionada com a visualização da oportunidade de crescimento e a capacidade da empresa de utilizar os conhecimentos das etapas mercadológicas da cadeia de valor.

Grossi e Oliveira Filho (2009) ressaltam que a estratégia empresarial é utilizada a fim de identificar a oportunidade de um negócio de acordo com o porte da empresa. As pequenas e médias empresas possuem características particulares em sua forma de atuar, pois iniciam o processo de crescimento, dado o sucesso do negócio. Já as grandes empresas, como já estão mais estabelecidas no mercado, não conseguem

absorver todas as oportunidades existentes, o que abre caminho para as pequenas e médias empresas explorarem o mercado. Para tanto, devem-se avaliar os fatores econômicos, sócios culturais, tecnológicos, legais e demográficos.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, realizado na empresa Extratos da Terra localizada na cidade de Palhoça no Estado de Santa Catarina, atuante na área de cosméticos há 23 anos. O caso torna-se relevante por considerar-se a Extratos da Terra uma empresa com características inovadoras, uma vez que utiliza recursos e estratégias voltados para a organização e para o mercado, prevalecendo na sua produção conceitos de alta tecnologia e ativos de última geração.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, permitindo investigar o campo empírico específico, com a observação direta e entrevista com roteiro semiestruturado (agendada previamente com o Diretor da empresa, com o auxílio de um roteiro semiestruturado).

Segundo Roesch (1999), o estudo de caso pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa, pois estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, tem capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações e explora fenômenos de vários ângulos, permitindo, dessa forma, considerar um maior número de variáveis.

A entrevista com roteiro semiestruturado tem como objetivo compreender o significado que o entrevistado atribui às questões referentes ao tema proposto. Foi realizada para recolher dados descritivos, possibilitando desenvolver uma ideia a partir da interpretação dos fatos pesquisados. À medida que a entrevista aconteceu, o roteiro foi sendo modificado em função da necessidade de se coletar outros dados.

A entrevista foi realizada com o Diretor da empresa Extratos da Terra no período de julho de 2013, com duração média de 90 minutos, na própria empresa, localizada na Cidade de Palhoça – Santa Catarina, sendo o registro da entrevista gravado e transcrito com a devida autorização do entrevistado.

Na sequência, apresentam-se as variáveis pesquisadas no momento da entrevista.

#### Quadro 1: Variáveis pesquisadas

Processo de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto na organização.</li> <li>▪ Critérios para inovação do produto ou serviço na empresa.</li> <li>▪ Novos sistemas de informação para implementação de produtos.</li> <li>▪ Implicações para o processo de inovação.</li> <li>▪ Eficácia do processo de inovação.</li> <li>▪ Processo para a exportação.</li> </ul>
Recursos Estratégicos para Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas adotados na empresa.</li> <li>▪ Mecanismos de valorização das pessoas na geração de novas ideias.</li> <li>▪ Inter-relação entre equipes de projetos no processo de inovação.</li> <li>▪ Interferência de fatores institucionais, cultura e valores da organização.</li> <li>▪ Relação com competidores, fornecedores e clientes.</li> <li>▪ Criação de conhecimento e compartilhamento da informação.</li> <li>▪ Estratégia de comunicação interna e externa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidade na aplicação do conhecimento adquirido.</li><li>▪ Tomada de decisões em atividades e setores.</li></ul>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizou-se também a técnica de pesquisa bibliográfica, pesquisando artigos nacionais e internacionais em bases como EBSCO e Scielo. De acordo com Michel (2005), a pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa que tem por objetivo levantar informações sobre o tema estudado, possibilitando ao pesquisador explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas.

#### ***4 Análise e Discussão dos Dados***

Neste capítulo apresentam-se os dados referentes à empresa Extratos da Terra identificados por meio de entrevista com o Diretor da empresa e pela observação durante as visitas na própria empresa. São apresentadas informações a respeito do processo de inovação adotado, características e perfil do empreendedor, recursos utilizados e programas adotados na empresa, relacionando-as à teoria estudada.

##### ***4.1 Extratos da Terra***

A Extratos da Terra iniciou suas atividades em 1990, desenvolvendo e fabricando seus próprios produtos e, segundo o Diretor, buscando trabalhar com cosméticos que valorizassem os recursos nacionais e inovassem em tecnologia e ativos até então não utilizados. Iniciou desenvolvendo produtos profissionais nas linhas corporal, facial e capilar, com o objetivo de proporcionar bem estar às pessoas.

A empresa tem característica familiar, sendo o idealizador, proprietário e diretor quem por muitos anos criou e vendeu os produtos, destacando-se, dessa forma, a percepção de Schumpeter (1961) quando ressalta que o empreendedor é quem tem energia e capacidade de realizar coisas novas, deseja ver as coisas acontecerem pela criação em si, sendo considerado um criador de novas combinações.

Atualmente a Extratos da Terra conta com mais de 300 itens disponíveis no mercado e uma linha exclusiva de perfumaria e produtos diferenciados, mantendo na empresa seu próprio laboratório para desenvolver novas tecnologias. A empresa, com o passar dos anos, tornou-se inovadora e confiável, inclusive pelo cuidado em proteger o meio ambiente com o uso de práticas ambientais adequadas.

A sede da empresa está localizada na cidade de Palhoça em Santa Catarina e conta com uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento, industrialização e centro de distribuição. Conta com 35 distribuidores locais e regionais, trabalhando em todo o Brasil com contrato de exclusividade, sendo destes, três distribuidores com loja padrão Extratos da Terra. Além dos distribuidores, a Extratos da Terra conta com consultores de vendas e consultores técnicos no Brasil e no exterior (EXTRATOS DA TERRA, 2013).

A empresa tem como missão “proporcionar beleza e bem-estar aos consumidores fabricando cosméticos de alta performance e atuando com responsabilidade ambiental, de forma a garantir ao negócio crescimento, renda e lucro”. Tem como visão “ser reconhecida pelo mercado até 2015 como a marca brasileira em desenvolvimento de cosméticos de alta performance”. O seu objetivo é “conciliar



produção com respeito e proteção ambiental fazendo uso de práticas ambientais adequadas em todo o processo produtivo de creme e perfumes”. (EXTRATOS DA TERRA, 2013).

#### 4.2 O Processo de Inovação

A empresa constitui-se em alguns departamentos independentes: Produção e Desenvolvimento (P&D), Departamento Financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Qualidade Total e Departamento Comercial.

Como já citado por Hauknes (1998), Lobianco e Ramos (2004) e Kubota (2004), a inovação não é baseada apenas em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, mas em habilidades gerenciais e de mercado, em conhecimento das formas de gestão das organizações, aspectos sociais e econômicos, produzidas por uma rede de atores. Nesse sentido, todos os gerentes de departamentos, exceto o de Recursos Humanos, juntamente com o Diretor, e sócio fundador, são responsáveis por todas as decisões na empresa.

Hauknes (1998) destaca que a inovação parte de um conjunto de estratégias de mercado e ações que possibilitam serem implantadas pelas empresas; conseqüentemente, a abertura de novos mercados para competição internacional implica no crescimento da produtividade existente na indústria de serviço de forma eficaz, tratando-se de produtos e estratégias de diferenciação de preço, alianças e redes.

De acordo com o entrevistado, quando se pensa em um novo produto ou uma nova estratégia para o mercado, a equipe reúne-se para tomar decisões; cada gerente tem a responsabilidade de identificar e avaliar os recursos necessários em relação à sua área. Nesse sentido, a equipe costuma se reunir semanalmente para a avaliação de produtos e a cada dois meses para decidir o que lançar no mercado.

Nos últimos cinco anos, a empresa se preocupou em evoluir e melhorar a imagem do produto, investindo em seu design, embalagens e cores. Seus foco e canal de venda estão voltados para a atuação dos profissionais, porém, no site da empresa, também existe uma área interativa para o consumidor com catálogos e demais informações sobre produtos e sobre a empresa, facilitando a sua compra. Esse recurso é considerado uma importante ferramenta de relacionamento. “A ideia é que o consumidor tenha acesso à linha de produtos”, afirma o Diretor.

Buscando um eficaz processo de inovação, no departamento de P&D são realizados estudos e prospecções a fim de identificar as melhores tecnologias e tendências do mercado de cosméticos e convertê-las em recursos e funcionalidades para soluções desenvolvidas pela empresa.

Neste contexto, é relevante destacar a concepção das capacidades dinâmicas definidas como a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes de rápida mudança, citados por Teece, Pisano e Shuen (1997).

No quadro abaixo, apresentam-se algumas evidências encontradas na Extratos da Terra, utilizadas na pesquisa como forma de encontrar características da teoria das Capacidades Dinâmicas.

#### Quadro 2: Evidências Empíricas

Conceito Teórico	Autores	Definição	Evidências encontradas na Extratos da Terra
Capacidades Dinâmicas	Leonard-Barton (1992), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003).	Reflete na capacidade da organização para alcançar novas formas inovadoras de vantagem competitiva baseado na posição de mercado. São considerados três os fatores responsáveis pela capacidade dinâmica: processos gerenciais e organizacionais, posições ou qualidade dos ativos e trajetórias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe estruturada;</li> <li>• Tecnologia avançada;</li> <li>• Tendências no mercado;</li> <li>• Alianças com fornecedores;</li> <li>• Entrada no mercado internacional;</li> <li>• Programa de relacionamento interno;</li> <li>• Programa de treinamentos para equipe;</li> <li>• Programa de incentivo à educação e capacitação;</li> <li>• Programa de educação ambiental;</li> <li>• Formas de comunicação.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 2 permite relacionar as evidências empíricas associadas às capacidades dinâmicas, especificamente no contexto dos três fatores responsáveis pelas capacidades dinâmicas que permitem uma amplitude de visão para o gestor, a fim de organizar as atividades e obter vantagem competitiva. Com isso, é possível avaliar que a empresa estudada está enquadrada neste contexto, visto os vários itens que possibilitam identificar a aplicação dos conceitos estudados.

A análise do quadro e a teoria de Leonard-Barton (1992) evidenciam a importância do conhecimento e das habilidades das pessoas, do sistema gerencial, dos valores e normas relacionadas à criação do conhecimento, além dos recursos compartilhados e os objetivos alinhados com aqueles definidos pela empresa.

Segundo o Diretor da empresa pesquisada, “com o auxílio dos demais departamentos e funcionários da empresa, podem surgir ideias para novos produtos ou melhoria no produto já desenvolvido, partindo também de reclamações ou sugestões de clientes ou fornecedores, principalmente”. Concordando com Suzin, Gonçalo e Souza, (2007), trata-se da capacidade de ver a organização como um processo para auxiliar na administração da complexidade da inovação, sem eliminar a habilidade de resolução de problemas novos.

O Diretor, em entrevista, afirma que atualmente vem lançando dois novos produtos no mercado, ideias que surgiram internamente, mas partindo da matéria-prima do fornecedor com ativos diferentes, levando a empresa a inovar em seu produto mais uma vez, oferecendo algo novo no mercado e se diferenciando da concorrência.

A empresa mantém contato com fornecedores, profissionais de Instituições de Ensino e outros profissionais em workshops e feiras voltadas para o mercado de cosméticos; dessa forma compartilhando informações sobre o mercado, o que resulta no desenvolvimento de produtos inéditos e soluções para o cliente, gerando valor agregado e diferencial competitivo no mercado.

Em atenção à demanda do mercado, a Extratos da Terra passou a exportar seus produtos, com grande interesse em se internacionalizar, porém, no momento apenas exporta os produtos por meio de compra pelo site da empresa. Tem exportado para

países como Portugal, Peru, Estados Unidos, Colômbia, Alemanha, Arábia, África, Angola, Japão e Inglaterra, mas, no atendimento de demandas espontâneas, sem uma ação comercial pró-ativa.

Conforme abordagem de Leonard-Barton (1992), o conjunto de conhecimentos na organização permite a prática da inovação, eficiência, qualidade e capacidade de resposta ao cliente, levando a uma vantagem competitiva. Observa-se na Extratos da Terra o processo de inovação associado às estratégias e recursos adotados na empresa, partindo de um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo processos organizacionais, informação e conhecimento, características estas apresentadas no quadro 2, e também citado por Barney (2001).

A Extratos da Terra favorece a criatividade entre os funcionários, apoia novas ideias apresentadas pela equipe em novas atividades e projetos desenvolvidos. Os gerentes de cada departamento precisam conhecer a realidade do mercado, o perfil dos seus clientes e estar prontos para tomar decisões diante de situações complexas e principalmente precisam saber lidar com pessoas.

As pessoas envolvidas no processo da empresa conhecem suas metas, seus produtos, processos e principalmente a cultura organizacional. Identificou-se cada programa ou projeto desenvolvido na empresa e a relação existente ente funcionário e empresa.

Constatou-se também na Extratos da Terra, os valores culturais da empresa e a conexão interdepartamental, a compatibilidade com os sistemas do mercado e alianças com fornecedores e demais instituições focadas para o interesse do seu segmento e negócio, aspectos estes já citados por Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001).

### ***4.3 O Perfil do Empreendedor***

Evidencia-se na Extratos da Terra um perfil diferente de empreendedor, contrariando o perfil característico do empreendedor de pequenas e médias empresas. Na empresa estudada, o empreendedor, que é a peça chave do processo de negociação e de todas as decisões, é decisivo para que a organização se destaque pela abrangência de seus negócios e do número de clientes envolvidos, demonstrando o comportamento de empresa de grande porte, embora seja considerada de pequeno porte no que se refere à estrutura de sua equipe.

Em consonância com a concepção de Timmons (1978), em relação ao envolvimento do empreendedor com as atividades da empresa, a energia necessária está relacionada positivamente e presente na empresa, considerando-se a proximidade do empreendedor com a equipe formada, sendo que este aspecto se reflete na rotina da empresa e nas tomadas de decisão.

Além disso, a Extratos da Terra possui uma equipe estruturada de P&D, de recursos humanos, recursos financeiro, marketing, engenharia, qualidade e logística. Com isso, a definição de Timmons (1978), quanto ao perfil do empreendedor, vai ao encontro do comportamento observado na empresa estudada, visto que o Diretor busca uma equipe de apoio que sustente a base da empresa e possibilite que explore uma maior fatia de mercado.

Cabe ressaltar, que no que se refere a riscos moderados, definido por Timmons (1978), a empresa relata várias experiências negativas, as quais toma como lição e como exemplos que não devem ser cometidos. Dentre esses relatos, o fato de a empresa

trabalhar durante muitos anos com um nicho de mercado, e após observar alguns cenários, decidir contratar uma nova equipe e por em prática o novo conceito de negócio para o consumidor final, serve de exemplo de ações que resultaram em mudança.

Dessa forma, toda a sua cadeia logística e estrutural sofreu pela mudança e após um ano de atividade os relatos financeiros não indicaram retorno positivo. Nesse momento, e após avaliar toda a problemática, o empresário decidiu retornar à sua estrutura inicial. Todo este processo teve um custo muito alto para a empresa, com demissão de equipe, produtos retirados do mercado, além de embalagens que não puderam ser aproveitadas.

A empresa atualmente está se estabilizando novamente no mercado de origem, o que confirma o posicionamento de Schumpeter (1961). O autor afirma que o empreendedor tem habilidade para fazer o novo ser implementado e após as novas combinações serem adicionadas, a atividade econômica perde a sua condição de criadora e empreendedora passando a fazer parte da classe capitalista.

Dessa forma, o empreendedor vislumbra a abertura de um novo mercado ou novas fontes de oferta de matérias-primas, focando na inovação do produto, no processo organizacional ou de mercado.

#### ***4.4 Programas Oferecidos na Extratos da Terra***

A Extratos da Terra conta atualmente com 38 funcionários divididos nos distintos departamentos. Segundo o diretor, a empresa tem como um dos principais objetivos desenvolver práticas adequadas de trabalho e valorizar o desempenho de cada um de seus colaboradores de modo a manter um clima organizacional de qualidade e favorável ao bem estar coletivo e individual. Nesse sentido, implementa programas específicos que visam beneficiar o seu funcionário.

Foi criado pelo Departamento de Recursos Humanos um Programa de Relacionamento, selecionando por meio de votação entre os funcionários, aquele com maior interação, pró-atividade, educação e simpatia. A votação ocorre mensalmente e a maior pontuação elege o funcionário do mês. Ao final do ano, aquele que tiver acumulado mais pontos, recebe um prêmio instituído pela empresa, afirma o diretor.

O Programa de Treinamento Educacional Financeiro Familiar foi outro programa criado. Viu-se a necessidade de se trabalhar essa área com os funcionários para uma melhor conscientização acerca da importância de controle financeiro dentro e fora da empresa.

Há também um incentivo à educação, no sentido de oferecer ajuda aos funcionários que desejam cursar graduação ou pós-graduação, com uma avaliação prévia do diretor sobre a área estudada, para que esta seja relacionada com a sua área de atuação na empresa.

A empresa oferece constantemente aos funcionários a possibilidade de participarem de palestras oferecidas em outras instituições, sendo selecionado e convidado o funcionário voltado para a área afim. Segundo o diretor, o funcionário, após participar da palestra, retorna à empresa e por meio de uma mesa redonda compartilha, com os demais funcionários, o conhecimento adquirido na palestra, buscando melhorar alguns aspectos na empresa.

São oferecidas também refeições aos funcionários na própria empresa. De acordo com o diretor, há abertura para que os funcionários discutam problemas que acarretem insatisfação na sua função e/ou com o ambiente na empresa, ou qualquer outra dificuldade, inclusive de ordem pessoal. Costuma-se também cuidar da carga horária de cada funcionário, para que não ultrapasse seu horário e não trabalhe nos finais de semana.

Segundo o diretor, a empresa busca garantir um salário justo, de acordo com o mercado, função e o segmento em que o funcionário atua, além de oferecer possibilidade de crescimento na empresa, identificando o potencial de cada funcionário para atuar em novos cargos. Dessa forma, “mantém-se sempre a satisfação do funcionário na Extratos da Terra”.

Existem na Extratos da Terra algumas formas importantes de comunicação e interação entre funcionários, conforme citado em entrevista com o diretor, como a intranet, informações em murais, reuniões, festas promovidas pela empresa em datas especiais e a Associação dos Funcionários com sede já criada pela empresa.

A partir desses relatos, pode-se concluir a ideia de Ahmad et al. (2010) quanto às características do empreendedor, que incluem recursos da organização, competências, cultura e a maneira como a organização está estruturada.

Outro aspecto relevante relatado refere-se ao compartilhamento de informações a respeito de um novo produto, das estratégias da empresa, e de aspectos e mercado, desde o início do processo, com os funcionários. Nesse sentido evidencia-se a preocupação do empreendedor em incluir os colaboradores nas decisões organizacionais e de manter um bom sistema de comunicação na empresa visando melhorar a eficiência e ampliar a qualidade nas atividades desenvolvidas, conforme citado no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Sustentabilidade ambiental é outra importante preocupação da Extratos da Terra, conforme relata o diretor em resposta à entrevista aplicada. Segundo ele, voltada para programas na área ambiental, desde 2003, a empresa vem implantando a cultura ambiental com a estação de tratamento de efluente na Fábrica. O objetivo é diminuir o máximo de impacto, sendo possível, por exemplo, reutilizar cinco vezes as caixas utilizadas para os produtos, dar um tratamento adequado para lâmpadas inutilizadas, além de outras atividades que, à revelia, poderiam comprometer nosso meio ambiente. A empresa não possui a certificação da ISO 14000, mas os critérios exigidos vêm sendo implantados na empresa com vistas à obtenção desse sistema de qualidade.

É relevante destacar que o perfil empreendedor do proprietário está bem definido em toda sua trajetória, considerando-se que, nos relatos, afirmou que a empresa não vivenciou apenas as glórias do negócio, pelo contrário, também amargou resultados negativos, já que vivenciou igualmente experiências nem sempre lucrativas. Timmons (1978) destaca que a determinação e vontade de superar obstáculos para resolver um problema e concluir um trabalho, são características fortes e imprescindíveis em um empreendedor.

O perfil empreendedor está presente desde o seu planejamento coletivo, a boa relação mantida com a equipe, a busca pela capacitação, desempenho, competência e bem estar das pessoas que compõem o quadro funcional. Evidencia-se o perfil do empreendedor e ainda perante o processo de criação, a busca por recursos e capacidades tecnológicas, por capacidade organizacional e capacidade de relação com o mercado, associando uma combinação de recursos necessários para promover a inovação.



O crescimento da empresa, assim como sua ampliação no mix de produtos, possibilita aproximar a definição de Schumpeter (1961), quando destaca que o empreendedor tem habilidade para que o novo seja implementado e que novas combinações sejam adicionadas à atividade econômica, perdendo a sua condição de criador e empreendedor passando a fazer parte da classe capitalista.

No quadro 3 sugere-se uma análise integrada da relação teórica descrita neste trabalho com vistas às evidências empíricas.

**Quadro 3: Relação Teórica**

Conceitos Teóricos	Evidências Empíricas	Relação de Conceitos
<b>Empreendedorismo:</b> Shumpeter (1961), Timmons (1978).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianças com fornecedores;</li> <li>• Entrada no mercado internacional.</li> </ul>	A relação dos conceitos apresentados está vinculada às evidências empíricas, considerando as características do empreendedor, devendo este perceber a importância da gestão de suas habilidades, das rotinas, dos processos organizacionais, da informação e do conhecimento adquirido e compartilhado. No contexto da inovação relacionada ao conhecimento, criam-se novas possibilidades por meio da combinação de diferentes recursos e competências.
<b>Inovação:</b> Hauknes (1998), Barney (2001), Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001), OCDE (2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia avançada;</li> <li>• Tendências do mercado;</li> <li>• Formas de comunicação;</li> <li>• Cultura organizacional.</li> </ul>	
<b>Capacidades Dinâmicas:</b> Leonard-Barton (1992), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe estruturada;</li> <li>• Programa de relacionamento interno;</li> <li>• Programa de treinamentos para equipe;</li> <li>• Programa de incentivo à educação e capacitação;</li> <li>• Programa de educação ambiental.</li> </ul>	

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 3 relaciona as três teorias estudadas e as evidências empíricas que se enquadram em cada um dos contextos. Percebe-se que há uma correlação positiva entre as teorias e as evidências, o que permite esta relação. Com isso é possível afirmar que a empresa em análise consegue articular sua rotina de atuação integrada ao posicionamento de mercado e a vantagem competitiva.

## 5 Conclusões

Considerando que o objetivo deste estudo foi identificar o perfil do empreendedor voltado para a indústria de cosméticos, relacionando-o à inovação e às capacidades dinâmicas, foi possível identificar como características, entre outras, a mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades que contribuem para o exercício da atividade com inovação na Extratos da Terra.

Destacaram-se pontos relevantes quanto ao comportamento empreendedor do empresário evidenciando e corroborando com as teorias apresentadas nesse estudo. O diretor da empresa pesquisada evidenciou-se como um empreendedor com um alto nível

de confiança e conhecimento do mercado no qual está inserido há 23 anos, e cujas habilidades e conhecimento possibilitam atingir suas metas e alcançar um patamar de inovação constante.

Identificou-se na Extratos da Terra um empreendedor capaz de promover métodos inovadores de produção na indústria da beleza, com capacidade de orientação para o mercado, a fim de identificar novas oportunidades e proporcionar o desenvolvimento econômico. Salientou-se na empresa a combinação de recursos utilizados perante a capacidade de orientação para o mercado, a capacidade organizacional, tendo por base a adoção de programas específicos e a capacidade tecnológica.

Observaram-se também evidências sobre como ocorre a mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades para a estratégia da inovação, caracterizadas pelas formas de comunicação e de criação de conhecimento entre os funcionários e, fora da empresa, entre fornecedores, distribuidores, concorrentes e demais instituições.

Foi possível identificar a promoção do conhecimento na empresa Extratos da Terra, articulando recursos e promovendo maior desempenho com inovação para a empresa, além de contribuir positivamente para enaltecer estudos já realizados no que consiste no comportamento empreendedor, na inovação e nas capacidades dinâmicas.

A inovação está relacionada ao conhecimento, à criação de novas possibilidades e à combinação de diferentes recursos existentes na empresa ou a resultados de um processo de busca por tecnologia, mercado ou ações de concorrência. Dessa forma, buscou-se identificar na Extratos da Terra eficiência, qualidade e capacidade de resposta ao cliente, o que gera uma diferenciação para a empresa.

Buscou-se identificar competências específicas adotadas pela empresa para lidar com mudanças no ambiente organizacional, mobilizando recursos e desenvolvendo competências que combinem com as exigências de um ambiente em mudança e que contribuam para o exercício da atividade da empresa que inova.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e de característica familiar, fica evidente o envolvimento do gestor com os aspectos estruturais, o que reflete também nos dados apresentados. Para tanto, se faz relevante novos estudos que possibilitem avaliar a percepção da equipe de trabalho, assim como de seus distribuidores, a fim de avaliar suas percepções sobre aspectos voltados para a inovação e capacidades dinâmicas.

## Referências

ABDI. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo prospectivo da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2009. (Série Cadernos da Indústria ABDI, 13).

AHMAD, N. H; RAMAYAH, T. WILSON, C; KUMMEROW, L. Is entrepreneurial Competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.

BARNEY, Jay. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARNEY, Jay. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. The resource based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

CAMPELLI, Magali G.; CASAROTTO FILHO, Nelson; BARBEJAT, Myriam E.; MORITZ, Gilberto O. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 112-132, jan./abr. 2011.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, p. 179-197, mar./abr. 2011.

COVIN, J.; SLEVIN, D. A conceptual modelo f entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Praticce**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p.1105-1121, 2000.

EXTRATOS DA TERRA. **Institucional**. Disponível em:  
<<http://www.extratostaterra.com.br/pt/institucional/historico/>>. Acesso em: 6 jun. 2013.

GROSSI, R.; OLIVEIRA, J. B. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19-23 set. 2009.

HAUKNES, Johan. **Services in innovation: innovation in services**. Oslo: STEP group, STEP, Storgaten, 1998.

GAPP, R; FISHER, R. Developing an intrapreneur: led three-phase model of innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 13, n. 6, p. 330-348, 2007.

KUBOTA, Luís Claudio. As KIBS e a inovação tecnológica das firmas de serviços. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 349-369, ago. 2009.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LOBIANCO, Márcia Moura Leite; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. Uso da internet no setor de hotelaria de recife-PE. **RAE- Eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 16, jul./dez. 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.l.]: OECD; OCDE, 2005.

OKAMOTTO, Paulo. Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **Caderno de Tendências**, ano 2, n. 2, 2011.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic developmet**. New York: Oxford University Press, 1961.

SUZIN, Juliana; GONÇALO, Cláudio R.; SOUZA, Yeda S. Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, p. 105-122, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 3, n.1, p. 5-17, 1978.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.