

# ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EXPORTAÇÃO COMO FATORES DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DA AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR INDUSTRIAL

FERNANDO PAIVA (UFMG/UFPE)<sup>1</sup>  
DANIEL JARDIM PARDINI (UFMG/FEAD)<sup>2</sup>

## Resumo

Este estudo trata de elucidar a relevância da inovação tecnológica e da escolha por atender às demandas do mercado externo enquanto poderosas estratégias competitivas das micro, pequenas e médias empresas que atuam no setor industrial. Busca-se evidenciar que essas empresas, ao optarem por lançarem novos produtos no mercado internacional, além de se encontrem estrategicamente mais bem posicionadas do que as demais que atuam exclusivamente no mercado interno, são detentoras de um alto potencial inovador. A pesquisa exploratória considera um horizonte censitário de 12 micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) exportadoras e 387 não exportadoras, localizadas no estado de Pernambuco. Além da análise descritiva, a pesquisa conta com a técnica estatística multidimensional de *análise de correspondência* para a verificação das associações existentes entre as características de inovação tecnológica, exportação e os níveis de desempenho dessas empresas. Os resultados comprovam que as empresas mais inovadoras e que se inserem no mercado de exportação são mais competitivas que as demais. A implicação para este cenário reside no alerta às instituições de apoio no sentido de desenvolverem políticas de incentivo ao desenvolvimento tecnológico e à penetração no mercado exportador pelas MPMEs.

## INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva de exportação e inovação para uma micro, pequena e média empresa pode vir a representar uma oportunidade única para a prosperidade e transposição de limites para essas empresas. Este trabalho visa demonstrar como a inovação e a capacidade exportadora de um empreendimento tornam-se uma vantagem competitiva para uma empresa que busque um posicionamento efetivo no mercado.

A primeira parte deste estudo aborda a questão da estratégia competitiva enquanto possibilitadora de uma posição favorável da empresa frente aos seus concorrentes. Na segunda seção a inovação tecnológica e a exportação são tratadas como fatores estratégicos para a prosperidade de um pequeno empreendimento. Em seguida, o estudo revela uma pesquisa exploratória realizada com micro, pequenas e médias empresas no Estado de Pernambuco, comprovando que a empresa exportadora é mais inovadora que outras que optam apenas por atender o mercado interno.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração – CEPEAD – Universidade Federal de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Doutorando em Administração – CEPEAD – Universidade Federal de Minas Gerais.

## **ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO EMPREENDEDORISMO**

A interdisciplinaridade entre estratégia e empreendedorismo parece latente quando tratamos de elucidar os fatores que elevam o nível de competitividade de um empreendimento. Se formos recorrer a alguns dos mitos do empreendedorismo, veremos que a arte de empreender deixou de ser considerada um dom que envolvesse, entre outros, os perfis: agressividade, iniciativa, direcionamento ou disposição para enfrentar riscos (Cohen D., 2000; Kuratko D. e Hodgetts R., 1995). Hoje, o reconhecimento do empreendedorismo como disciplina ajuda a rejeitar o mito de que o empreendedor nasce feito. Como toda disciplina, ela apresenta modelos, processos, estudos de caso e um alto nível de convergência interdisciplinar em matérias como Marketing, Finanças e Estratégia.

Outro mito que não corresponde à realidade é a idéia de que o excesso de planejamento e avaliação traz constantes problemas. Segundo Kuratko D. e Hodgetts R. (1995), a propaganda paralisia trazida pelo excesso da análise não se encaixa na elevada competitividade presente hoje nos mercados que demandam preparação e planejamento detalhado. Neste ponto, o planejamento meticuloso é uma das marcas da efetividade do empreendedor.

Nestes últimos anos, tem-se aprendido que, em função da elevada turbulência do ambiente, as empresas devem ser flexíveis para responder rapidamente à competitividade e às mudanças de mercado. Portanto, a agressividade competitiva, que vem a significar um meio de ganhar eficiência via capacidade de aceleração da velocidade de resposta aos eventos ambientais, tornou-se fator viabilizador de uma posição vantajosa de uma organização em relação aos seus rivais (Ansoff e McDonnel, 1993; Porter, 1989, 1996).

No processo de modelagem do ambiente, a estratégia competitiva enfatizará a estrutura de um determinado setor (aqui se referindo a uma fatia de um certo segmento da indústria ou mercado) e a análise do concorrente nos mais diversos segmentos de mercado. A compreensão da maneira com que uma empresa cria e sustenta uma vantagem competitiva passa pelo entendimento de como o setor alvo está estruturado e do comportamento dos demais competidores neste mercado.

A estratégia competitiva seria justamente a busca por uma posição favorável perante os demais concorrentes. Para tanto, a consolidação de uma posição estratégica passa pelo conhecimento da estrutura do setor competitivo. De acordo com Porter (1989), ela auxilia na visualização do potencial de um produto ou serviço no sentido de estabelecer um grande valor de apropriação no mercado. Para o autor, as questões centrais que se baseiam na estratégia competitiva são a obtenção da rentabilidade de longo prazo e os fatores que determinam a postura competitiva da empresa. Ambos os focos identificados podem ser trabalhados no sentido de se modelar o meio ambiente em favorecimento da empresa.

Na extensão da rentabilidade de longo prazo, o empreendedor deve saber que a posição relativa do negócio dentro do seu setor competitivo, dependendo da manifestação de sua situação, pode decretar o insucesso no ambiente competitivo. Se no empreendimento adota-se uma condição estática, esta posição é frontalmente rejeitada pela dinamicidade dos mercados e suas mudanças inexoráveis. De acordo com o novo axioma, os rivais podem rapidamente copiar qualquer posição de mercado. Talvez seja esta a expressão do caráter temporal da vantagem competitiva.

A essência do posicionamento estratégico passa a ser, então, escolher as atividades que são diferentes das dos rivais. Se este conjunto de atividades diferenciadas é o mais apropriado para acessar todos os clientes e encontrar as necessidades do comprador, a efetividade operacional, ou seja, as práticas gerenciais que uma empresa utiliza, visando melhorar o aproveitamento de *outputs*, determinarão o seu desempenho. Neste estudo ver-se-á que dentre as micro, pequenas e médias empresas pesquisadas no setor industrial a empresa exportadora demonstrou ser a mais inovadora.

## **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EXPORTAÇÃO COMO FATORES ESTRATÉGICOS**

Expressivos autores que exploram o tema do posicionamento estratégico confirmam que sustentar estratégias exige que a vantagem competitiva resista ao comportamento dos concorrentes e à evolução da indústria (Courtney, H., Kirkland J., Viguerie, P, 1997; Porter, 1989, 1996; Ansoff e McDonnel, 1993). Neste contexto, Porter (1989) aponta duas estratégias que podem ser utilizadas quando se está em jogo um segmento estreito de mercado: enfoque na liderança de custo e ênfase na diferenciação.

Deschamps e Nayak (1996) alertam que o perigo de se pensar unicamente na dicotomia baixo custo/preço e diferenciação para empresas pequenas consiste no fato de que essa dicotomia ignora outras oportunidades de aumento de valor para o cliente. Os autores acrescentam, entre outras, as estratégias de proliferação de produto, *design*, atendimento e inovação. Uma vez que a imitação é um fator de risco inerente às estratégias propagadas por Porter (1989), de enfoque em custo e em diferenciação, a inovação, em função de seu caráter descontínuo, exerceria um papel competitivo relevante no acesso a novos clientes e no combate à concorrência.

Seria redundante dizer que a inovação é uma função chave no empreendedorismo. No entanto, são vários os pesquisadores que ao se referirem ao processo empreendedor aproximam-se bastante do conceito de inovação proposto por Peter Drucker:

*Innovation is the specific function of entrepreneurship... It is the mean by which the entrepreneur either creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth* (Drucker, 1985: 20).

Para Howell e Higgins (1990) e Schroeder (1990), a inovação é o processo no qual os empreendedores convertem oportunidades em idéias de mercado, vindo a ser o meio no qual eles se tornam catalizadores das mudanças. Muitas das inovações de sucesso são simples e fortemente focadas. Elas são dirigidas para uma aplicação específica, clara e cuidadosamente bem planejada. Neste processo, o empreendedor cria novos clientes e novos mercados explorando as mudanças providas pelo ambiente da organização.

Percebe-se que a inovação é um instrumento pelo qual os empreendedores tipicamente exploram uma mudança. Por mais que existam casos de invenções que criem mudanças, é mais comum encontrarmos inovações que obtenham vantagem em decorrência de uma mudança. Kuratko D. e Hodgetts R. (1995) identificam as seguintes fontes de inovação:

- a) Ocorrências não esperadas (sucessos ou falhas que muitas vezes terminam provando ser uma boa surpresa para a empresa);

- b) Incongruências que muitas vezes podem se tornar grandes negócios (os autores ilustram com o bem sucedido serviço de entrega noturna de correspondências);
- c) A criação de uma necessidade particular como, por exemplo, alimentos específicos para tratamento de saúde;
- d) Mudanças no mercado e na indústria causadas pelo desenvolvimento das atitudes do consumidor, avanços tecnológicos, crescimento da indústria e outras mais;
- e) Variáveis demográficas advindas de mudanças na população, seja no nível educacional, na renda, nas localidades regionais e outros fatores similares;
- f) Mudanças na percepção das pessoas que ao interpretarem fatos e conceitos podem idealizar e criar novos produtos e serviços para atender novas demandas;
- g) Conceitos orientados para o conhecimento que são a base da criação e desenvolvimento de alguma invenção que justifique uma inovação.

No ambiente externo organizacional da micro, pequena e média empresa brasileira, atores principais deste estudo, pode-se considerar que os fundos de capital de risco e o apoio governamental são fatores cruciais no suporte financeiro necessário à inovação. No caso das unidades de análise deste estudo, a percepção da mudança no mercado e na indústria em que essas organizações atuam, decorrente da nova política econômica de incentivo ao exportador do pequeno negócio, pode ter exercido um papel determinante na melhoria do desempenho dessas empresas.

Como bem lembrado por Martin e Staines (1993), as competências gerenciais serão fundamentais para se perceber o novo cenário e indicar os caminhos que levam as pequenas empresas ao sucesso. As habilidades técnicas que emergem das experiências e conhecimentos dos dirigentes e funcionários dessas empresas, a capacidade de buscar oportunidades e as relações com os clientes, fornecedores e demais atores do ambiente empresarial mostrarão a necessidade das empresas empreenderem mudanças na concepção administrativa, visando mobilizar suas condições para o crescimento.

A razão de algumas pequenas e médias empresas tenderem a ser mais inovativas que outras está associada ao fato de perceberem o ambiente de forma mais dinâmica e competitiva. A longo prazo, elas são mais propensas a assumir riscos e implementar estratégias de inovação mais agressivas. Além disso, essas empresas apresentam uma estrutura menos centralizada e mais profissional. (Youngbal *et al*, 1993; Levy, 1993).

É interessante constatar que os investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas MPMEs quase que não acompanham o seu crescente potencial inovador. Muitas micro, pequenas e médias empresas oficialmente não têm gastos com P&D e algumas nem chegam a ter meios de investir neste campo. Como apontam os dados COSINEXP (1998), a maioria dos trabalhos de P&D são feitos informalmente e com maior frequência nas empresas muito pequenas. Além disso, os estudos de gastos com P&D subestimam o impacto das inovações na exportação. Mesmo assim, o compromisso com pesquisa e desenvolvimento geralmente é percebido como um fator determinante que

contribuiu para incrementar a eficiência e competitividade internacional das MPMEs (Ferraz *et al*, 1996; Lefebvre, 1994).

A aquisição de um nível básico de P&D é considerada essencial para que a empresa produza um mínimo de sofisticação tecnológica. Seu posicionamento no mercado e a possibilidade de desenvolver nichos de mercado e novos produtos em setores promissores dependerá das tecnologias de aperfeiçoamento de produtividade geradas (Brand, 1997; Gentzoglani, 1997; Silveira, 1999).

Este é o típico caso da empresa que volta suas atividades para atender uma demanda do mercado externo. Existe uma série de escolhas estratégicas que a empresa pode perseguir para abraçar as oportunidades internacionais. Os métodos para entrar num determinado mercado variam de acordo com o risco, o compromisso e a dimensão quantitativa dos recursos a serem oferecidos. Na verdade, uma das vantagens de se aventurar no complexo mercado internacional é que o exportador pode vir a escolher o seu nível de envolvimento no negócio. Conforme ilustra Dollinger (1995), ele tanto pode exportar um simples excedente de produção sem a necessidade de efetuar modificações no seu processo produtivo, como, também, desenvolver e vender novos produtos. Essa forma de comércio internacional proporciona, segundo Allvine (1998), vários benefícios para as firmas, pois garante para elas oportunidade de crescimento e incremento de rentabilidade ao conseguirem vender seus produtos em vários mercados pelo mundo.

Tem crescido a relevância da exportação enquanto método para o crescimento de novos negócios e incremento de rentabilidade em firmas menores. Um estudo coordenado por Namiki (1988), examinando os tipos de estratégias de exportação utilizadas por pequenas empresas para ganhar vantagem competitiva em seus mercados, identifica quatro estratégias competitivas informadas pelas firmas exportadoras:

- 1) Diferenciação no mercado através de preço competitivo, desenvolvimento, identificação de marcas ou inovação em técnicas de marketing;
- 2) Foco estratégico envolvendo produtos especiais para clientes específicos ou desenvolvimento de novos produtos;
- 3) Tecnologia superior para certos produtos de seu portfólio;
- 4) Ênfase na orientação da produção com base no produto, serviços ao consumidor e alta qualidade.

Nas micro, pequenas e médias empresas que há menos ou nenhuma experiência em exportação parece persistir uma relação positiva, quando a ação governamental estabelece assistência e incentivos aos programas de exportação. Neste ponto seria bastante plausível reconhecer que os serviços de consultoria técnica podem vir a contribuir de forma determinante para o desenvolvimento e competitividade dos produtos exportáveis dessas empresas.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Abordada a importância da inovação e das estratégias de exportação como fatores de competitividade, o estudo busca desvendar se as empresas que adotam estratégias de inovação tecnológica e de exportação apresentam melhor desempenho que as empresas que não desenvolvem estratégias de inovação tecnológica e não exportam.

A pesquisa, de natureza descritiva e de caráter exploratório, foi concebida sobre duas populações de MPMEs, mediante a realização de um levantamento censitário, onde foram identificadas 12 empresas exportadoras e 387 não exportadoras. Essas empresas foram identificadas a partir de um exaustivo refinamento no cadastro da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE. O estudo descritivo das empresas não exportadoras permitiu a observação de parâmetros comparativos que realçam o grau de inovação daquelas empresas que exportam. Os dados foram coletados utilizando-se como instrumento de pesquisa dois questionários devidamente pré-testados e aplicados, mediante entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, com os dirigentes daquelas empresas, no período de novembro de 1997 a fevereiro de 1998.

Foram contemplados os seguintes setores:

- Confecção de artigos do vestuário e acessórios;
- Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro;
- Artigos de viagem e calçados;
- Produtos de metal, inclusive máquinas e equipamentos;
- Máquinas e equipamentos;
- Máquinas, aparelhos e materiais elétricos;
- Equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão, ópticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios;
- Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias;
- Fabricação de outros equipamentos de transporte.

Foi adotado o critério de tamanho de empresa utilizado pelo SEBRAE, que estabelece como microempresas aquelas que têm até 19 empregados, pequenas empresas as que possuem entre 20 e 99 empregados e médias empresas as que detêm de 100 a 499 empregados.

As informações geradas pelos dados coletados nos instrumentos de pesquisa foram analisadas de duas formas: na primeira, unidimensional, foram geradas estatísticas descritivas relativas aos grupos de variáveis que caracterizaram as estratégias de gestão e os índices de desempenho. Para responder à pergunta de pesquisa, utilizou-se a técnica estatística multidimensional denominada *análise de correspondência*, a qual possibilita o estudo das relações entre variáveis através de matrizes gráficas elaboradas a partir de tabelas de contingências. Uma vez que a exposição das matrizes demandaria um grande volume de folhas, optou-se a seguir por transcrever os resultados obtidos com a ferramenta estatística.

## RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da técnica estatística proposta permitiram a análise de relações existentes entre as variáveis identificadas através de pontos localizados dentro de um espaço geométrico configurado nas matrizes originadas. Optou-se, a seguir, por descrever os resultados dos questionários realizados nas empresas exportadoras e não exportadoras. O **Quadro 1** mostra a categoria e o código das variáveis utilizadas para determinar o perfil das empresas pesquisadas.

**Quadro 1 - Variáveis utilizadas para estudar o perfil das Micro, Pequenas e Médias Empresas**

Variável	Categoria
Instalações da empresa comparando com as do concorrente em PE, no Brasil e no Exterior	Menos moderno
	Semelhante
	Mais moderno
	Não sabe opinar
Para onde exportar	Para fora do País
	Para fora do Estado
	Não exporta
Tamanho da Empresa*	Micro
	Pequena
	Média

### Resultados das Empresas Exportadoras

Entre 1994 e 1996 constatou-se que, mesmo com uma queda significativa de 65,4% de investimentos no período, o volume de vendas das empresas exportadoras cresceu 3,7% para o mercado interno e 44,2% para o mercado internacional. Ainda em relação ao destino das vendas, em média 34,9% do valor da produção no decorrer destes anos foram reservados para o mercado internacional.

No que diz respeito às instalações, máquinas e equipamentos do processo produtivo, 63,7% dos empresários posicionam suas empresas em situação igual ou superior aos concorrentes sediados no Estado: 58,3% em situação semelhante às dos concorrentes nacionais e igual número (58,3%) considera que suas empresas se encontram em situação inferior às suas concorrentes no exterior.

As empresas de melhor desempenho exportador (relação entre vendas de exportação e vendas totais) avaliam a sua capacidade tecnológica instalada como semelhante à capacidade de seus concorrentes no exterior. A maior parte das empresas que exportam menos considera que seus equipamentos e instalações são menos modernos que os dos seus concorrentes internacionais. Constata-se, portanto, que o investimento estratégico em capacidade

tecnológica instalada das empresas parece estar diretamente ligado ao seu desempenho exportador.

Grande parte das empresas (75,0%), principalmente as médias, lançou novos produtos no mercado entre 1994 e 1996. A introdução desses produtos contribuiu decisivamente no acréscimo de 55,6% do faturamento total de mais da metade dessas empresas. Não se pode afirmar, no entanto, que o lançamento de novos produtos esteja diretamente vinculado ao alcance de melhor desempenho exportador.

No desempenho das empresas observou-se que, entre 1994 e 1996, 58% das empresas pesquisadas apresentaram desempenho superior à média. Dentre aquelas de melhor desempenho, 71,4% são empresas de médio porte. Já as pequenas empresas exportadoras, ainda que tenham apresentado crescimentos no volume de vendas e patrimônio da ordem de 50,0% e 41,6% respectivamente, tiveram o seu lucro líquido reduzido em 58,3% em função do acentuado incremento de 58,3% no seu endividamento. As empresas que mais exportaram no período em foco apresentaram um melhor desempenho em relação ao conjunto de indicadores de desempenho considerados na pesquisa.

### **Resultados das Empresas Não Exportadoras**

Em relação ao volume de vendas anuais das microempresas não exportadoras, constatou-se, no período compreendido entre 1994 e 1996, uma relativa estabilidade nos setores considerados. Enquanto que nas pequenas empresas houve apenas um pequeno acréscimo nos ramos de confecção, fabricação de máquinas e equipamentos e fabricação de equipamentos de transportes, exceto veículos automotores, nas médias empresas houve um incremento significativo das vendas nos setores de couro, produtos de metal, fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos e fabricação de veículos automotores.

No conjunto dos setores pesquisados, as empresas possuem instalações, máquinas e equipamentos menos modernos ou semelhantes aos dos seus concorrentes no exterior. Aproximadamente 50% dessas empresas apresentam instalações similares aos dos seus concorrentes locais e menos modernos que os situados em outros estados. Vale ressaltar que um percentual significativo de dirigentes desconhece o nível de tecnologia das instalações, máquinas e equipamentos existentes nos ramos congêneres no exterior.

Quanto ao destino das vendas das mercadorias fabricadas, todos os setores investigados vendem para fora do Estado. Apenas os setores de confecção, couro, metal e máquinas e equipamentos vendem também no Estado. Os demais setores: máquinas e aparelhos eletrônicos, equipamentos médico-hospitalares, veículos automotores e equipamentos de transportes, exceto automotores, vendem exclusivamente para fora do Estado de Pernambuco.

Concernente ao lançamento de novos produtos, as microempresas estudadas nos setores de confecção, couro e eletro-eletrônica demonstraram desenvolver estratégias de lançamento de novos produtos em mais da metade dos casos. As pequenas empresas destacam-se nos setores de confecção e fabricação de máquinas e equipamentos – 50% das empresas registram lançamentos de novidades no mercado.



Pode-se dizer, também, que houve contribuição significativa do desenvolvimento de novos produtos no faturamento das empresas do setor de fabricação de produtos de metal. Outro destaque cabe ao setor eletro-eletrônico onde as micro e pequenas empresas tiveram um acentuado incremento no desempenho econômico-financeiro, fruto dos novos produtos lançados no mercado.

Alguns indicadores de desempenho das empresas no período 1994/1996 apresentaram variações crescentes no total dos ramos pesquisados, destacando-se as vendas, o patrimônio e a disponibilidade para pagamento de obrigações. Por outro lado, constatou-se uma tendência de redução do lucro líquido sobre as vendas na maioria dos setores investigados.

## CONCLUSÃO

Com base nos resultados do estudo, constata-se que o aumento da competitividade das micro, pequenas e médias empresas está diretamente relacionado com o desenvolvimento da capacidade gerencial e do apoio técnico que permite utilizar de maneira eficaz a potencialidade dos recursos humanos e tecnológicos. O que se notou é que a capacidade tecnológica instalada em conjunto com outros investimentos em atividades de P&D auxiliam na adequação de produtos e processos, como, também, na prospecção e no acesso aos mercados de exportação.

Considerando que as empresas de melhor desempenho exportador demonstram melhores resultados em vendas, crescimento do patrimônio, redução de endividamento e aumento na lucratividade, pode-se dizer que o desenvolvimento tecnológico aperfeiçoa suas atividades exportadoras e contribui para que elas se tornem mais competitivas, exercendo um papel crítico para o desenvolvimento econômico em diversos âmbitos e propiciando condições para a geração de uma política de qualidade de vida para suas equipes de trabalho, garantindo, assim, a satisfação dos clientes nos vários cenários de mercado.

Confirmado que a micro, pequena e média empresas exportadoras são de fato mais inovadoras que as demais MPEMs, seria providencial que o governo, as lideranças empresariais e outras instituições de apoio incentivassem o incremento dos níveis de desenvolvimento tecnológico local e estimulassem a dinamização de atividades comerciais que impulsionam a exportação nas pequenas empresas. O esforço para semear este terreno para o pequeno empreendedor pode ser, talvez, o início da sedimentação do perfil desenvolvimentista que o país tanto demanda.

---

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS:

ALLVINE, F. C.. **Marketing: principles and practice**. Georgia Technical Institute: Irwin Custom Publishing, 1998.

ANSOFF, I. MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Ed.

Atlas, 1993.

BRAND, W.A.. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COHEN, D. Como se faz gente que faz? **Revista Exame**, p. 158-167, Agosto/2000.

COLLINS, J. PORRAS J. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998

COSINEXP - Competitive Strategies, Innovation and Export Performance of SMFs - University of Sherbrooke. Estratégias de Competitividade, Inovação Tecnológica e Desempenho Exportador das Micro Pequenas e Médias Empresas. **Relatório de Pesquisa**. Recife, 1998.

COURTNEY, H., KIRKLAND, J., VIGUERIE, P. Strategy under Uncertainty. **Harvard Business Review**. Boston, v.75 n.6, Nov-Dec 1997.

DESCHAMPS, J., NAYAK, P. **Produtos irresistíveis**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DOLLINGER, M. J. **Entrepreneurship: strategies and resources**. Indiana University: Austen Press e Irwin, Inc., 1995.

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper e Row, 1985.

FERRAZ J.C, KUPFER D, HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

FILION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, out/dez, 1999.

GENTZOGLANIS, A.. Small and medium – sized firm's strategies and export performance: an empirical study. **Ciencia Ergo Sum**. Vol.4 , No. 3. p. 255 – 264, 1997.

HOWELL, J.M. HIGGINS, C. Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technological Innovations, Organizational Dynamics, Summer, 1990 *apud* KURATKO, D. HODGETTS R.M. **Entrepreneurship – A Contemporary Approach**. Orlando: The Dryden Press, 3 ed., 1995.

KURATKO, D. HODGETTS R.M. **Entrepreneurship – A Contemporary Approach**. Orlando: The Dryden Press, 3 ed., 1995.

LEFEBVRE, L. Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières indépendantes. **Serie Scientifique**. No. 94s – 2 , Montreal, agosto, 1994.

LEVY, B. Developing Indigenous Small and Medium Enterprises: An empirical assessment. **Economic Review**. V. 7, No. 1, 1993.

MARTIN, G e STAINES, H.. Managerial competences in small firms. **The Journal**

**Management Development.** 1994, v.13, no.7, pp.23-34.

NAMIKI, N. Export Strategy for Small Business. **Journal of Small Business Management.** April, 1988 *apud* KURATKO, D. HODGETTS R.M. *Entrepreneurship – A Contemporary Approach.* Orlando: The Dryden Press, 3 ed., 1995.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. What is strategy ? **Harvard Business Review.** Nov-Dec., 1996.

SCHROEDER, D.M. A Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation Upon Competitive Strategies. **Strategic Management Journal** 11, 1990 *apud* KURATKO, D. HODGETTS R.M. *Entrepreneurship – A Contemporary Approach.* Orlando: The Dryden Press, 3 ed., 1995.

SILVEIRA, C. E. F. Tecnologia e competitividade na economia brasileira. In: COSTA, C. A. N. ARRUDA, C. A. **Em busca do futuro: a Competitividade no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YOUNGBAL, K.; KWANGSUM, S.; JINJOO, L.. Determinants of Tecnological Innovation in the Small Firms in Korea. **Research and Development Management.** V. 23, No. 3, 1993.

Editoração Eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:  
**BRUHMER CESAR FORONE CANONICE**