

**A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS SOB A PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO E DA
CAPACIDADE DINÂMICA**

**COSMETIC INDUSTRY UNDER THE PERSPECTIVE OF ENTREPRENEURSHIP AND DYNAMIC
CAPACITY**

**LA INDUSTRIA COSMÉTICA BAJO LA PERSPECTIVA DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y DE LA
CAPACIDAD DINÁMICA**

Juliana Cristina Gallas

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí
Endereço: Rodovia SC, 401, n. 5.025, Cacupé, CEP: 88032-005. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48)3234-5555
E-mail: jugallas@univali.br

Sandra Martins Lohn Vargas

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí
Professora na Faculdade Estácio de Sá
Endereço: R. Leoverto Leal, n. 431, Barreiros, CEP: 88117-001. São José, SC, Brasil
Telefone: (21) 3381-8000
E-mail: sandrabiblio@hotmail.com

Fernando César Lenzi

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí
Endereço: Bairro dos Municípios, 5ª avenida, s./n., CEP: 88330-000. Balneário Camboriú, SC, Brasil
Telefone: (47) 3261-1232
E-mail: lenzi@univali.br

Artigo recebido em 30/05/2014. Revisado por pares em 04/08/2014. Reformulado em 02/04/2015. Recomendado para publicação em 04/04/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O estudo visa a relacionar o empreendedorismo e a inovação à capacidade dinâmica voltada para o mercado de beleza, identificando características, mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades que contribuem para a atividade com 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 estudada, que se localiza na região da Grande Florianópolis. 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 de se criar conhecimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Capacidades Dinâmicas.

ABSTRACT

The study aims to relate to entrepreneurship and innovation to the dynamic capability focused on the beauty market, identifying characteristics, resource mobilization and capacity building that contribute to the activity and innovation. Empirical evidences were obtained through a qualitative and exploratory case study, and an interview with the director of the company studied, which is located in the region Grande Florianópolis. It was observed evidence about resource mobilization and capacity building for strategy innovation occurs, presenting communication ways adopted by the company and to create knowledge.

Keywords: Entrepreneurship; Innovation; Dynamic Capabilities.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo relacionar el espíritu empresarial y la innovación con la capacidad dinámica direccionada para el mercado de la belleza, identificando características, movilización de recursos y el desarrollo de capacidades que contribuyen para esa actividad con innovación. Las evidencias empíricas fueron obtenidas por medio de un estudio de caso cualitativo y exploratorio y de una entrevista con el director de la empresa estudiada, que se ubica en la región de Grande Florianópolis. Fueron observadas evidencias sobre cómo ocurre la movilización de recursos y el desarrollo de capacidades para la estrategia de innovación, presentando formas de comunicación adoptadas por la empresa y de crear conocimiento.

Palabras-clave: Espíritu empresarial; Innovación; Capacidades Dinámicas.

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).

Vários os fatores contribuem para que o Brasil seja considerado um mercado com grande potencial: fonte de matérias-primas e princípios ativos de uso cosméticos; potencial para o desenvolvimento de novas tecnologias; alterações na área regulatória visando a 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 empresa estudada, 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.

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).

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

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). Neste 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 tem como objetivo identificar o perfil do empreendedor voltado para a indústria de cosméticos, relacionando-o à inovação e às capacidades dinâmicas. Identificando, desta 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 estudada que 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 direcionada para a indústria de cosméticos, sob a perspectiva 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 estudada e, na quinta parte, apresentam-se as conclusões do estudo.

2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O empreendedor destaca-se, 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 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 (TIMMONS, 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. As âncoras de carreira do empreendedor são 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 preparados para 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).

As organizações em geral, independentes do segmento, devem estar preparadas para se adaptar às mudanças rápidas do mercado e do progresso tecnológico; os
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

profissionais precisam ser criativos e se dedicarem à singularidade dos produtos e serviços prestados, capazes de assumir riscos, lidar com sucesso, com a ambiguidade e incerteza do mercado (HSIEH; CHEN, 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. Comprometem-se 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 (TIMMNONSON, 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 (TIMMNONSON, 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 autoconfiança 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
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

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 a grande e a micro e pequena empresa, 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; neste 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 voltada para o controle interno da empresa (TIMMNONSON, 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 cientes dos impactos positivos ou negativos de seu comportamento diante dos negócios, sendo capazes de minimizar o impacto negativo do ambiente de mercado.

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, em um 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.

Considera-se 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 (TIMMNON, 1978).

Considerando 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 aquele que assume todos os papéis, a fim de posicionar a empresa em relação aos seus concorrentes (KOLCHIN; HYCLAK, 1987 *apud* GAPP; FISCHER, 2007). Estudos sobre Inovação têm sido discutidos nos últimos anos com mais ênfase. De acordo com a análise bibliométrica realizada por Guerra *et al.* (2015), as áreas de conhecimento diversificam-se com maior concentração nos Estados Unidos, sendo o maior número de publicações com estudos empíricos a partir de 2011.

Baseado em Schumpeter (1961), 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, as que promovem continuamente o processo de mudança.

A inovação tecnológica ocorre 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 torna-se o ponto de partida da inovação. 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 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, faz-se 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: produto, processo, marketing e organizacional (OCDE, 2005).

A inovação nas empresas refere-se, também, a mudanças planejadas nas suas atividades com o intuito de melhorar o próprio desempenho. Os autores Varis e Littunen Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

(2010) fazem uma análise, em seu estudo sobre a relação entre inovação e informação, e afirmam que diferentes tipos de inovação, nas pequenas e médias empresas, podem provocar diferentes fontes de informação.

Faz-se importante destacar que o processo de inovação relacionado ao empreendedorismo apresenta-se de forma diferente, de acordo com cada região. Conforme destaca pesquisa com microempreendedores na região de Mossoró – RN, a oportunidade de negócio ideal surge, sob a perspectiva dos empreendedores, como um momento onde se busca inovar e gerar um diferencial para os clientes. Desta forma, faz-se necessário que haja mercado para consumir e que as empresas tenham condições de suprir as necessidades do consumidor (RAMALHO; SOARES; ARAÚJO, 2013).

Complementando com os estudos de Sarquis *et al.* (2014) no polo tecnológico, os fatores favoráveis ao empreendedorismo inovador também estão na qualificação da mão de obra, o tipo de produto ofertado, o perfil dos empreendimentos instalados e a existência de instituições de apoio ao setor. Neste sentido, a região onde a empresa se localiza pode ser considerada uma rota estratégica do setor atuante (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2015).

Nesta mesma perspectiva, o estudo de Sacramento e Teixeira (2015), com empresas voltadas ao turismo, identificou que entender o cliente/consumidor é fator importante para o desenvolvimento da empresa, seja na dinâmica do negócio ou mesmo no processo de inovação. Nesse mesmo estudo, uma das empresas avaliadas identificou a necessidade de inovar nos sistemas de comunicação com o cliente, sendo necessários investimentos em novas tecnologias de acesso.

Tratando-se de inovação e tecnologia, precisa que seja observada a conservação dos insumos, buscando, desta forma reciclar, reduzir, eliminar e minimizar a intensidade de recursos (OCDE, 2005; PRAHALAD, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

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, o que remete ao estudo das capacidades dinâmicas (BARNEY, 2001; BARNEY, WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

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 (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

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).

Com base em 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 Leonard-Barton (1992) e Teece, Pisano e Shuen (1997), as relações que se caracterizam por recursos compartilhados, por tomada de decisão conjunta, objetivos alinhados, e 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 (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; 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) e 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 (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.

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, socioculturais, tecnológicos, legais e demográficos (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

Pereira *et al.* (2014), após seu estudo em uma empresa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), verificou que as ações estratégicas e as inovações em processos, sendo implementadas, alinham-se para atender a duas finalidades: possibilitar aos produtos alcançar novos segmentos de clientes e oferecer um produto novo ou aprimorado ao seu mercado atual.

Desta forma, segundo os autores, poderá gerar ambientes de desenvolvimento mais organizados e viabilizar maior produtividade no desenvolvimento de produtos. Neste sentido, as inovações implantadas em uma empresa poderão apoiar, de fato, suas ações

estratégicas de competição e crescimento, correlacionando-se de forma positiva com as finalidades, tanto de inovações em produto quanto de inovações em processos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, realizado em uma indústria de cosméticos localizada na cidade de Palhoça, no Estado de Santa Catarina, atuante na área de cosméticos há 24 anos. A definição do objeto desta pesquisa ocorreu em função do acesso ao campo empírico, o qual facilitou a coleta das informações e permitiu retorno para maior detalhamento de dados.

É importante ressaltar que a empresa apresenta características relevantes para este estudo, 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.

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, portanto, considerar um maior número de variáveis.

A relevância do estudo está na relação da contextualização teórica com os dados empíricos coletados, tratando-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.

A entrevista com roteiro semiestruturado tem como objetivo compreender o significado que o entrevistado atribui às questões referentes ao tema proposto. O roteiro de entrevista é um instrumento utilizado para seguir uma sequência dentro da entrevista, podendo ser uma sequência de perguntas e respostas pré-definidos pelo entrevistador (YIN, 2001).

A pesquisa 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 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.

O roteiro utilizado para coleta de dados foi dividido em quatro blocos: 1) identificação do entrevistado; 2) caracterização da organização; 3) processo de inovação; 4) recursos estratégicos para inovação. Na sequência, apresentam-se as variáveis pesquisadas no momento da entrevista.

Quadro 1 - Variáveis pesquisadas

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

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

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 que tem por objetivo levantar informações sobre o tema

estudado, possibilitando, ao pesquisador, explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas.

Os dados obtidos foram analisados aplicando análise de conteúdo, e categorizados com base nos conceitos relativos ao tema em estudo, preocupando-se com a fidedignidade e a validade dos dados analisados. Desta forma, os dados e características identificadas no campo empírico foram apresentados de forma objetiva e fiel às informações descritas pelo Diretor da empresa estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados referentes à empresa estudada, 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 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada 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, desta 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, 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 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. Além dos distribuidores, a empresa conta com consultores de vendas e consultores técnicos no Brasil e no exterior.

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”. (Entrevista com o diretor da empresa).

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. Neste 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. Assim, 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 preocupou-se 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 portal da empresa também existe uma área interativa para o consumidor, com catálogos e demais informações sobre produtos e sobre a empresa, facilitando a 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 seguinte, apresentam-se algumas evidências encontradas na empresa, utilizadas na pesquisa como forma de encontrar características da teoria das Capacidades Dinâmicas.

Quadro 2 - Evidências empíricas

Conceito Teórico	Autores	Definição	Evidências encontradas na empresa
------------------	---------	-----------	-----------------------------------

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, com base 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"> • Equipe estruturada; • Tecnologia avançada; • Tendências no mercado; • Alianças com fornecedores; • Entrada no mercado internacional; • Programa de relacionamento interno; • Programa de treinamentos para equipe; • Programa de incentivo à educação e capacitação; • Programa de educação ambiental; • Formas de comunicação.
-----------------------	---	---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

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 isto, é possível avaliar que a empresa estudada está enquadrada nesse 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, Gonçalves 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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

fornecedor com ativos diferentes, levando a empresa a inovar em seu produto mais uma vez, oferecendo algo novo no mercado e diferenciando-se 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. Desta forma, compartilha 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 empresa pretende exportar seus produtos e tem com grande interesse na internacionalização. 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 empresa, o processo de inovação associado às estratégias e recursos adotados, partindo de um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo processos organizacionais, informação e conhecimento, características estas apresentadas no quadro 2, e também citados por Barney (2001).

A empresa 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 nos processos da empresa conhecem suas metas, seus produtos, processos e, essencialmente, a cultura organizacional. Identificou-se cada programa ou projeto desenvolvido na empresa e a relação existente entre funcionário e empresa.

Constatou-se na empresa, também, seus valores culturais 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 empresa, um perfil diferente, 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 a proximidade do empreendedor com a equipe formada, aspecto que se reflete na rotina da empresa e nas tomadas de decisão.

Além disso, a empresa 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 são tomadas como lição e como exemplos que não devem ser repetidos. Dentre estes 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.

Desta forma, toda sua cadeia logística e estrutural sofreu pela mudança e, após um ano de atividade, os relatos financeiros não indicaram retorno positivo. Nesse momento e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

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.

Assim, 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 EMPRESA

A empresa 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. Neste sentido, implementa programas específicos que visam a 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 trabalhar esta área com os funcionários para 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, ainda, 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 colaborador para atuar em novos cargos. Desta forma, “mantém-se sempre a satisfação do funcionário na empresa”.

Existem, na empresa, 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, percebe-se, na empresa, a presença dos conceitos 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.

Neste 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 a 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 empresa, 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 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, nos relatos, o entrevistado afirmou que a empresa não vivenciou apenas as glórias do negócio, pelo contrário, também amargou resultados negativos, já que experimentou 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 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 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
Empreendedorismo: Shumpeter (1961), Timmons (1978).	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças com fornecedores; • Entrada no mercado internacional. 	A relação dos conceitos apresentados está vinculada às evidências empíricas, considerando as características do empreendedor. Este deve 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.
Inovação: Hauknes (1998), Barney (2001), Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001), OCDE (2005).	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia avançada; • Tendências do mercado; • Formas de comunicação; • Cultura organizacional. 	
Capacidades Dinâmicas: Leonard-Barton (1992), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003).	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe estruturada; • Programa de relacionamento interno; • Programa de treinamentos para equipe; • Programa de incentivo à educação e capacitação; • Programa de educação ambiental. 	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 a mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades que contribuem para o exercício da atividade com inovação na empresa estudada.

Destacaram-se pontos relevantes quanto ao comportamento empreendedor evidenciando e corroborando com as teorias apresentadas nesse estudo. O Diretor da empresa pesquisada evidenciou-se como empreendedor com bom nível de confiança e conhecimento do mercado no qual está inserido há 24 anos, e cujas habilidades e conhecimento possibilitam atingir suas metas e alcançar um patamar de inovação constante.

Identificou-se, na empresa, uma equipe, juntamente com o diretor, capaz de promover métodos inovadores de produção na indústria da beleza, com habilidade 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, 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, articulando recursos e promovendo maior desempenho com inovação, 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. Desta forma, buscou-se
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

identificar eficiência, qualidade e capacidade de resposta ao cliente, o que gera 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. Do processo de pesquisa emergem fatores limitantes que possibilitam novas investigações e novos estudos. Com isto se percebe, nesta pesquisa alguns fatores limitantes, como estudo de caso único, abordagem somente de um membro da empresa, a experiência do gestor estar somente nesta indústria, e a existência de poucas indústrias na região, o que inviabiliza estudos comparativos.

Neste sentido, sugerem-se novas pesquisas neste setor considerado em plena expansão, a fim de coletar informações e comparar resultados quanto ao perfil empreendedor e aspectos de inovação. Tornam-se relevantes estudos que possibilitem avaliar a percepção da equipe de trabalho, assim como de seus distribuidores, no intuito de avaliar suas percepções sobre aspectos voltados para a inovação e capacidade dinâmica.

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

BARNEY, J. 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.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; 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, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. 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 of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 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.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense**: desenvolvimento sustentável. Disponível em: <<http://www4.fiescnet.com.br/pt/setores/saude>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

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.

GUERRA, R.; CHIAPPIN, M.; BERTONI, R.; OLEA, P.; DORION, E. Overview of international publications on the innovation process: a bibliometric study. **Independent Journal of Management & Production**, v. 6, n. 1, jan./mar. 2015.

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

HSIEH, Y. H.; CHEN, Hai Ming. Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. **Academy of Strategic Management**, v. 10, n. 2, 2011.

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

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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

MICHEL, M. H. **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, P. Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **Caderno de Tendências**, ano 2, n. 2, 2011.

PEREIRA, J. M.; BARBOSA, J. G.; BOUZADA, M. A.; FREITAS, A. S. Relação entre inovação e estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.7, n.2, maio/ago. 2014.

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

RAMALHO, L.; SOARES, F.; ARAÚJO, R. A ótica da oportunidade empreendedora: um estudo de caso com os micro e pequenos empreendedores de Mossoró/RN. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.6, n.2, p.95-127, maio/ago. 2013.

ROESCH, S. M. A. **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.

SACRAMENTO, P.; TEIXEIRA, R. Tipos de inovações em pequenas e médias empresas turísticas. **Race**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 383-404, jan./abr. 2015.

SARQUIS, A.; FIATES, G.; KAHN, A.; CALVALCANTI, F. Empreendedorismo inovador no polo tecnológico de Florianópolis. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

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

SUZIN, J.; GONÇALO, C. R.; SOUZA, Y. 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, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **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.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, source of information and performance in entrepreneurial SMEs. **European Journal of Innovation**, v. 13, n. 2, p. 128-154, 2010.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

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

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