

**ESTRATÉGIAS DE EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NUMA  
REDE DE EMPRESAS DE TURISMO**

***INSTITUTIONAL ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES IN A  
TOURISM BUSINESS NETWORK***

***ESTRATEGIAS DE EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL EN UNA  
RED DE EMPRESAS DE TURISMO***

**Ellen Corrêa Wandembruck Lago**

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Curitiba (UTFPR-CT)

Endereço: R. Argemiro Fulgêncio da Cruz, n. 35, Borda do Campo, CEP: 83420-000. Quatro Barras, PR, Brasil

Telefone: (41) 99181-8979

E-mail: [ellencwлаго@hotmail.com](mailto:ellencwлаго@hotmail.com)

**Márcio Jacometti**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFP)

Diretor-Geral e Professor do PPGA na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Cornélio Procopio (UTFPR-CP)

Endereço: Av. Alberto Carazzai, n.1640, Centro, CEP: 86300-000. Cornélio Procópio, PR, Brasil

Telefone: (43) 99963-9485

E-mail: [jacometti@utfpr.edu.br](mailto:jacometti@utfpr.edu.br)

**Thiago Cavalcante Nascimento**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Coordenador do PPGA na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Curitiba (UTFPR-CT)

Endereço: Av. Sete de Setembro, n. 3165, Rebouças, CEP: 80230-901. Curitiba, PR, Brasil

Telefone: (41) 3310-4545

E-mail: [prof.thiagocnascimento@gmail.com](mailto:prof.thiagocnascimento@gmail.com)

**Leandro Rodrigo Canto Bonfim**

Doutorando de Administração na UFPR

Endereço: Av. Sete de Setembro, n. 3165, Rebouças, CEP: 80230-901. Curitiba, PR, Brasil Telefone: (41) 99999-2889

E-mail: [leanbonfim@yahoo.com.br](mailto:leanbonfim@yahoo.com.br)

**Luiz César de Oliveira**

Doutorando de Administração na Universidade de Coimbra – Portugal (UC)

Endereço: R. Estado da Índia, n. 622, Esquerdo Frente, Marmude, CEP: 4430-094. Vila Nova de Gaia, Portugal

Telefone: (+351) 91500-8065

E-mail: [luizcesar3515@gamil.com](mailto:luizcesar3515@gamil.com)

Artigo recebido em 26/07/2018. Revisado por pares em 02/12/2018. Reformulado em 10/12/2018. Recomendado para publicação em 10/12/2018. Publicado em 28/12/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este artigo apresenta o estudo de uma rede de empresas do setor de turismo nas cidades de Quatro Barras e Campina Grande do Sul, Paraná. O objetivo foi identificar estratégias que fomentam o empreendedorismo institucional na região e o desenvolvimento do perfil empreendedor dos agentes envolvidos. Trata-se de um estudo de caso que utilizou análise de conteúdo de documentos e observação direta no campo. As estratégias adotadas pelas doze empresas investigadas foram identificadas de acordo com os conceitos de formulação estratégica, sugerindo que a adoção de estratégias conjuntas estimulou tanto o empreendedorismo corporativo como o institucional.

**Palavras-chave:** Estratégias de empreendedorismo; Empreendedorismo Institucional; Perfil Empreendedor; Empreendedorismo Corporativo; Rede de Turismo.

## ABSTRACT

This article presents the study of a network of tourism companies in the cities of Quatro Barras and Campina Grande do Sul, Paraná. The objective was to identify strategies that foster institutional entrepreneurship in the region and to develop the entrepreneurial profile of the agents involved. It is a case study that used content analysis of documents and direct observation in the field. The strategies adopted by the twelve companies investigated were identified according to the concepts of strategic formulation, suggesting that the adoption of joint strategies stimulated both corporate and institutional entrepreneurship.

**Keywords:** Strategies of entrepreneurship; Institutional Entrepreneurship; Entrepreneur Profile; Corporate Entrepreneurship; Tourism Network.

## RESUMEN

Este artículo presenta el estudio de una red de empresas del sector turístico en las ciudades de Cuatro Barras y Campina Grande do Sul, Paraná. El objetivo fue identificar estrategias que fomenten el espíritu emprendedor institucional en la región y el desarrollo del perfil emprendedor de los agentes involucrados. Se trata de un estudio de caso que utilizó análisis de contenido de documentos y observación directa en el campo. Las estrategias adoptadas por las doce empresas investigadas fueron identificadas de acuerdo con los conceptos de formulación estratégica, sugiriendo que la adopción de estrategias conjuntas estimuló tanto el emprendedorismo corporativo como el institucional.

**Palabras clave:** Estrategias de espíritu empresarial; Emprendedorismo Institucional; Perfil del emprendedor; Emprendedorismo corporativo; Red de Turismo.

## 1 INTRODUÇÃO

Investigações sobre empreendedorismo revelam uma ampla gama de casos similares de sucesso e/ou fracasso (JONES, 2001; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; DORADO, 2005). Algumas linhas de pesquisa defendem que um fator preponderante para diferenciar o êxito empresarial da falência seria o perfil empreendedor (EISENSTADT, 1980; GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007; JACOMETTI; CRUZ; BARATTER, 2011), outras linhas argumentam em torno do processo de sucessão bem conduzido que garantiria a formação de novos empreendedores (ALDRICH; MARTINEZ, 2001; NORDQVIST *et al.*, 2013). Contudo, cada vez mais percebe-se que existem outras formas de empreendedorismo que, para se manifestar, conjugariam fatores institucionalizados em dados contextos que favoreceriam a manifestação do fenômeno (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

A característica de fenômenos sociais como a manifestação empreendedora, requer cada vez mais o agenciamento formal de alguns fatores sob a perspectiva da construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1967; GIDDENS, 1989). A organização dos esquemas interpretativos (FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 1999) do empreendedor necessita de estímulos para fortalecer o conjunto de crenças e valores que surgem mais facilmente em dados contextos do que em outros. Tais estímulos funcionariam como uma bússola que nortearia as ações do empreendedor. A teoria institucional se apresenta como importante ferramenta de análise e fundamentação na tentativa de compreender de que forma o empreendedorismo institucional se manifesta e se é possível dimensionar um modelo de análise para este fenômeno social.

Nesse sentido, os programas de empreendedorismo existentes nas universidades atuariam como mecanismos de geração de agência, na medida em que disseminam um conjunto de crenças e valores que acabam por influenciar a manifestação empreendedora nas organizações e nos *habitats* de inovação. Muitos candidatos a empreendedor que participam de programas de pré-incubação e incubação tornam-se empresários com relativo potencial de sucesso. O tempo para que isto ocorra depende do grau de maturidade do empreendedor para que ele reúna os recursos necessários para empreender. Outros empreendedores já estabelecidos necessitam de estímulos para se desenvolverem e apoio das entidades que fazem parte do contexto mais amplo.

O presente artigo investiga em que medida o empreendedorismo institucional se manifesta em uma rede de empresas que busca se organizar para fortalecer o setor de turismo na região de Quatro Barras e Campina Grande do Sul, no Estado do Paraná, Brasil. Para tanto, buscou-se identificar as estratégias que fomentam o empreendedorismo institucional na região investigada bem como o desenvolvimento do perfil empreendedor dos agentes envolvidos, com reflexos no empreendedorismo corporativo. Diversos autores entendem que o valor do empreendedorismo institucional está em permitir a transformação de organizações por meio de um processo estratégico de renovação em termos de aquisição de novas aptidões (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1991). Outros autores dimensionam que para o empreendedorismo institucional se manifestar é preciso a existência de modelos mentais que embasem a adoção destes processos estratégicos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000), bem como a presença de pressões do ambiente institucional e técnico sobre os agentes inovadores (SCOTT, 1992, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Apesar de muitos estudos terem sido realizados sobre a necessidade de empresas já estabelecidas aumentarem sua capacidade empreendedora, pouco se progrediu no entendimento de como as atividades de empreendedorismo podem ser realizadas e sustentadas nas organizações (BURGELMAN, 1983; KANTER, 1997). Esses estudos parecem indicar que a atividade empreendedora em organizações consolidadas é fenômeno relativamente específico. Além disso, o processo de formação do pensamento empreendedor em ambientes que estimulam a criação de empreendimentos sugere uma diferenciação de como se desencadeia a prática empreendedora e merece ser investigado.

Trabalhos sobre empreendedorismo institucional e corporativo têm sido pouco abordados e muitos setores que se organizam sentem a necessidade de mapear a estrutura de pensamento empreendedor constituída para gerar e apoiar os empreendimentos em seus primeiros passos. Assim, o presente estudo busca uma explicação mais fundamentada do processo de manifestação empreendedora em rede e como isso é resultado da implementação de estratégias decorrente do empreendedorismo institucional.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS**

A base teórico-empírica apresentada a seguir, busca fundamentar a proposta do artigo, apresentando as principais abordagens teóricas dos constructos envolvidos.

## 2.1 ESTRATÉGIA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no livro *Safári de Estratégia*, apresentaram dez diferentes concepções sobre o processo de formação da estratégia, que foram classificadas como escolas de estratégia que se desenvolveram em diferentes períodos ao longo do tempo. Algumas surgiram e declinaram, especialmente as de caráter prescritivo; ao passo que outras vêm crescendo em importância. Em relação à escola empreendedora, de natureza descritiva, o processo de formação de estratégia é focalizado no líder único ao conjugar intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. O conceito central desta escola é a visão, ou seja, a representação mental de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Kotler, Berger e Bickoff (2016, p. 11), estratégia é o meio para “garantir sobrevivência de longo prazo em interação ativa com a competição e suas oportunidades e ameaças inerentes (...), considerando as forças e fraquezas individuais” da corporação. Complementarmente, Ronda-Pupo e Guerras-Martín (2012) consideram que essa dinâmica, em conjunto com o uso racional dos recursos, leva às ações necessárias para alcançar os objetivos da empresa e para melhorar seu desempenho. Basicamente podemos visualizar a estratégia em três estágios: (1) formulação da estratégia que se refere ao seu desenvolvimento; (2) implementação da estratégia e (3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Já a definição de estratégia como padrão permite distinguir estratégias deliberadas e emergentes. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas; as não-realizadas, de irrealizadas; e as emergentes, como um padrão realizado que não era expressamente pretendido. Raramente as estratégias eficazes são de fato deliberadas ou emergentes, configurando-se numa mescla que reflete a qualidade dos dirigentes de efetuar previsões e de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Para Quinn (1991), as estratégias formais contêm

três elementos essenciais a determinar: os objetivos a alcançar, as políticas que guiam ou limitam a ação e os programas por executar. Segundo o autor, a essência da estratégia é permitir que a organização construa uma postura forte e ao mesmo tempo flexível, que lhe possibilite alcançar seus objetivos, mesmo diante de forças externas imprevisíveis.

Chaffee (1985) considera que as várias definições de estratégia podem ser agrupadas em três modelos (linear, adaptativo e interpretativo). O modelo linear a vê como conjunto integrado de decisões, ações ou planos, que fixam e permitem alcançar metas organizacionais viáveis. Os administradores têm grande capacidade para mudar a organização e lutar num ambiente previsível e basicamente composto por competidores e, para tanto, declaram objetivos e planos de ação para que a organização alcance seus fins.

No modelo adaptativo, a estratégia está menos concentrada no topo e mais multifacetada, sendo caracterizada pela tentativa de equacionar as capacidades e recursos da organização com as oportunidades e riscos do ambiente. Andrews (1971) visualizou a existência de um ambiente dinâmico, em constante mudança, que exige a avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização, com o objetivo de aproveitar as oportunidades (*opportunities*) e desviar das ameaças (*threats*) que apresenta – o modelo SWOT. A análise das forças e fraquezas internas conduz à determinação da competência distinta, ao passo que a identificação das oportunidades e ameaças ambientais permite elucidar os fatores potenciais de sucesso.

O modelo interpretativo, descrito por Chaffee (1985), considera a realidade como socialmente construída, sendo a organização fruto de um contrato social resultante de uma coletânea de acordos cooperativos entre indivíduos e grupos. A estratégia interpretativista vê a organização exercendo um papel de criar sua própria estrutura e seu ambiente de atuação, em parte pela maneira como os seus líderes comunicam e interpretam objetivos e valores, fornecendo um importante contexto para efetivar a tomada de decisões (CHAFFEE; TIERNEY, 1988).

Ao examinar a interferência da cognição em processos organizacionais voltados à solução de problemas, Simon (1979), demonstra a dificuldade intelectual dos tomadores de decisão em lidar com grande quantidade de informações e identificar todas as alternativas

possíveis de ação. Sustenta, assim, que as decisões são tomadas dentro de uma racionalidade limitada, que visa à satisfação ao invés da maximização dos seus resultados. Para Scott (1992, p. 286), muitos analistas organizacionais preferem o conceito de estratégia ao de objetivo. O autor, baseado em Chandler (1962), define estratégia como a “determinação das metas e objetivos de longo alcance de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

Jacometti e Bulgacov (2012), por sua vez, propõem uma forma para analisar as interfaces da gestão estratégica com o processo de formulação estratégica, com o ambiente e com o resultado organizacional. Na medida em que a análise é apresentada, considerações empíricas são associadas para constituir um modelo que congrega o processo ao conteúdo estratégico, sob uma abordagem metateórica. Busca-se visualizar a gestão estratégica conforme ela afeta e é afetada pelo processo de formulação estratégica, pelo ambiente e pelos resultados organizacionais. Assim, a gestão estratégica que normalmente se apresenta como variável independente pode oscilar para dependente de acordo com a situação organizacional. O ensaio procura identificar relações causais para dar maior consistência à análise das interfaces do modelo e integrar perspectivas teóricas diferenciadas.

Para a determinação do posicionamento estratégico, numa perspectiva interpretativista, faz-se necessária a elaboração de um planejamento que direcione os objetivos, as ações, as atividades e os recursos, bem como a configuração de um sistema de gestão para operacionalizar e controlar a estratégia. A sua construção, de modo geral, possui as seguintes etapas: (1) formulação da missão e de objetivos; (2) identificação das metas e estratégias atuais; (3) análise ambiental e de recursos; (4) identificação de oportunidades e ameaças; (5) determinação do grau de mudança estratégica necessária; (6) tomada de decisão estratégica; (7) implementação e controle da estratégia (STONER; FREEMAN, 1995). Markides (1997) comenta que as organizações são bem sucedidas quando conseguem quebrar as regras do jogo, praticando uma estratégia de inovação que esteja relacionada à redefinição do seu negócio. Portanto, uma inovação estratégica poderá ocorrer se a organização questionar sua mentalidade atual, ou seja, a sua forma de fazer negócios.

Neste estudo, interessa-nos como as estratégias adotadas por um grupo de empresas do setor de turismo desenvolveu o empreendedorismo institucional e o perfil empreendedor

dos empresários a partir da criação da Associação Industrial e Comercial de Quatro Barras e Campina Grande do Sul – QBCAMP.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL

O processo de empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo parece seduzir número não desprezível de criadores e retomadores de empresas. Esse processo caracteriza-se como oportunidade estratégica para as organizações, que buscam responder às crescentes pressões ambientais, visando à realocação ou reorganização de recursos e competências organizacionais.

Considera-se como empreendedorismo corporativo “todo processo de criação de empresa ou de desenvolvimento econômico realizado por um empregado ou por um grupo de empregados, a partir de uma atividade da empresa-mãe” (BERTHERAT, 1989). Essa visão introduz a ideia de que empreendedorismo corporativo não é necessariamente associado à criação de empresa, mas também pode ser representado pela simples criação de atividades dentro da organização, desde que estas se caracterizem pelo desenvolvimento econômico real e observável.

Pouco se conhece sobre o papel de agentes como mediadores das estratégias de empreendedorismo corporativo em grandes e complexas empresas, bem como se dá esse processo a partir de habitats de inovação agenciados por incubadoras de empresas de base tecnológica. Nessa direção, Burgelman (1983) entende que o empreendedorismo corporativo compreende, tipicamente, o resultado da conexão das atividades empreendedoras de múltiplos participantes, o que implica capacidade de agência. Como o empreendedorismo corporativo requer a combinação de recursos organizacionais para inovação, renovação estratégica ou expansão das atividades da empresa em áreas sem conexão ou pouco relacionadas ao domínio atual de sua competência, bem como ao conjunto de oportunidades correspondentes, a capacidade de agência de indivíduos e grupos internos à organização ganha especial relevância.

Nesta mesma linha, Freitas e Mendes Jr. (2009) afirmam que as incubadoras promovem e estimulam a criação de novos empreendimentos e contribuem para o desenvolvimento socioeconômico. No ambiente universitário, as incubadoras despertam a



curiosidade dos estudantes e incentivam a geração de empresas de base tecnológica que requerem apoio de vários agentes. De forma similar, os arranjos produtivos locais (APLs) seriam sistemas produtivos locais em formação (LA ROVERE; SHEHATA, 2007), moldados por processos de aprendizado evolucionários, e caracterizados pela existência de sistemas cognitivos de compartilhamento de conhecimento entre empresas e entidades (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

Tal perspectiva leva a considerar os atores sociais internos como um dos recursos fundamentais das empresas, principalmente pelo caráter intangível de suas competências e habilidades potenciais específicos. Nesse sentido, as empresas utilizam a estratégia de empreendedorismo corporativo, visando a favorecer a realocação ou a reorganização de seus recursos e competências internas (MACHADO-DA-SILVA; GUIMARÃES, 2005).

Não há uma definição universalmente aceita de empreendedorismo corporativo. Vários termos são utilizados para se referir aos seus diferentes aspectos: intraempreendedorismo (KURATKO *et al.*, 1990), empreendedorismo corporativo interno (BURGELMAN, 1983), empreendimento corporativo (MACMILLAN *et al.*, 1986; ELLIS; TAYLOR, 1987), administração corporativa e novos empreendimentos (BURGELMAN, 1983). Alguns pesquisadores como Burgelman (1983), enfatizam que o empreendedorismo corporativo é análogo a novos negócios criados por empreendedores individuais e o veem como um conceito limitado à criação de novos negócios dentro de organizações existentes. Outros argumentam que o conceito deveria abranger a batalha de grandes empresas para se renovarem por meio do cumprimento de novas combinações de recursos que alteram as relações entre eles e seus ambientes. Para Zahra (1991) o empreendedorismo corporativo refere-se ao processo de criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas para melhorar a lucratividade da organização e aumentar sua posição competitiva ou a estratégia de renovação de negócios existentes.

Pinchot (1989) considera que intraempreendedorismo e inovação dependem de pessoas que trabalham na empresa, mesmo de grande porte, e agem como se fossem proprietários. Esses intraempreendedores trabalham para transformar boas ideias em realidades. Para o autor, uma organização empreendedora deve ser organizada em torno de equipes que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede. Nesse

sentido, o empreendedorismo corporativo poderia ser desenvolvido numa rede de empresas. Entretanto, o conceito de empreendedorismo institucional parece ser mais efetivo para este caso. Segundo Bostjan (2003), as principais contribuições do intraempreendedorismo foram a sensibilização e a compreensão do papel do empreendedorismo nas organizações existentes para seu fortalecimento e desempenho, melhorar a compreensão de sucesso intraempreendedor e de novos empreendimentos no contexto em que estão inseridos, além de aumentar o entendimento do empreendedor nas organizações.

Conforme Ferreira (2001), o modelo proposto por Burgelman (1983) apresenta falhas ao não relacionar os comportamentos macro-organizacionais ao estudo. A análise do papel desempenhado entre indivíduos, organização e ambiente é crucial para o entendimento do processo empreendedor e certamente útil para melhor definir o processo de empreendedorismo corporativo. Neste modelo, são combinadas análises do nível micro-organizacional com o nível macro-organizacional, numa tentativa de analisar a influência, positiva ou negativa, da orientação estratégica nos níveis de desempenho e crescimento organizacional. No modelo proposto são relacionados o ciclo de vida da organização, com o nível de influência do empreendedor e com as condições ambientais em que se encontram inseridos. Mudanças nas condições ambientais podem criar novas oportunidades ou ameaças para as organizações. Essas mudanças podem alterar a congruência entre a estratégia, o ambiente e as pressões para seleção de diferente orientação estratégica. Essas respostas podem envolver fusões, assim como ações influenciadas por pressões institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Mudanças surgem em um meio institucionalizado quando eventos ou desenvolvimentos rompem ações recorrentes refletindo-se no comportamento dos indivíduos. Existem três categorias de condutores de mudança do processo de institucionalização, que são os atores políticos, as elites sociais e os profissionais e, por fim, as organizações associativas. Esses condutores tendem a legitimar essa mudança. Seja pelo controle de recursos poderosos, mas também pelo papel importante que desempenham no campo institucional. Eles têm a autoridade social. Quando todos agem de forma alinhada podem exercer uma poderosa pressão no campo organizacional, mas quando seus

interesses divergem, então esse conflito pode diminuir o nível com o qual as estruturas tornam-se institucionalizadas (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

O processo de institucionalização ocorre de acordo com um conjunto de condições e imperativos que define o espaço dentro dos quais ações institucionais ocorrem. Frumkin e Kaplan (2000) identificaram três categorias de condições: limitações cognitivas, preocupações relacionadas ao *status* e incertezas ambientais. Definir as condições e imperativos por detrás do processo de institucionalização é criticamente importante por representar uma tentativa de responder à questão de como ações no nível micro pode ser combinada em resultados macrossociais.

Neste sentido, é pertinente o conceito de empreendedorismo institucional que, segundo Battilana, Leca e Boxenbaum (2009), compreende a adoção de funções de liderança em ações com o objetivo de construir instituições num determinado campo organizacional. Um agente para ser definido como empreendedor institucional deve atuar no sentido de criar instituições que possam provocar mudanças nos pilares regulativos, normativos e cognitivos (SCOTT, 1995) estabelecidos num dado contexto institucional. Para tanto, um empreendedor institucional busca inovar para iniciar uma transformação que vai ser disseminada no seu campo organizacional de atuação.

O processo de inovação é definido como o desenvolvimento e implementação de novas ideias por agentes em transações dentro de um contexto institucionalizado (VAN DE VEN, 1986). Quanto à classificação, o Manual de Oslo (2005) define que a inovação pode ser dividida como inovação em produtos, inovação em processo e inovação em produto e em processo ao mesmo tempo. Existem condições específicas e gerais favoráveis para a criação de uma nova organização ou para a implementação de uma inovação e esta é criada ou implementada, iniciam-se relacionamentos com o ambiente os quais precisam ser administrados. Esses acordos são processos dinâmicos envolvendo ciclos de negociações, engajamentos e novas administrações. Dessas transações (“acordos” ou trocas entre pessoas num contexto institucional) entre organizações e especialistas qualificados pode ocorrer a proliferação de uma única ideia inovadora em outras novas ideias (VAN DE VEN, 1986).

Meyer e Rowan (1977) afirmam que os esforços para moldar o ambiente institucional procedem ao longo de duas dimensões. Inicialmente organizações com prestígio forçam suas redes de relações imediatas a se adaptarem a suas estruturas e relações. Mas em seguida, essas redes imediatas tentam construir seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionalizadas. Para tornarem suas regras institucionalizadas, organizações rivais precisam competir tanto nas redes sociais, quanto no mercado, e no contexto institucional em que as regras são definidas. Dessa forma, a liderança institucional é particularmente necessária para o processo de inovação organizacional, no qual a organização ou está aberta ou é forçada a considerar formas alternativas de seguir suas atividades.

Apesar de a teoria institucional ter contribuído significativamente para o entendimento da realidade organizacional, ainda é possível amplo desenvolvimento no âmbito dessa abordagem teórica. Importante abertura envolve a verificação dos eventos e ações que levam à institucionalização de novas práticas por meio de análise das relações existentes entre os níveis micro (ações individuais) e macrosociais (fenômeno social). Orientando-se segundo o modelo de análise sequencial do processo de institucionalização criado por Frumkin e Kaplan (2000). Para Bygrave e Minniti (2000), empreendedorismo leva a mais empreendedorismo e o nível da atividade empreendedora é resultado de um processo dinâmico no qual ambiente social é tão importante quanto os fatores econômicos e legais. Segundo Kouriloff (2000), as pesquisas sobre empreendedorismo, de maneira geral, evidenciam apenas as características e motivações do indivíduo, poucas se preocupam com os fatores externos que podem dificultar ou facilitar a criação de novos negócios, como faz a vertente do empreendedorismo institucional.

Cox (1997) cita estudos realizados em diferentes partes do mundo, ligando o empreendedorismo com o ambiente político, social e financeiro, sempre relacionando o tema ao desenvolvimento. Para o Relatório EURADA (2003), o desenvolvimento de uma região é medido pela propensão da população em criar novos negócios e inovar, em comparação aos empregos diretos e indiretos, gerados por empresas de setores tradicionais. A análise constata que deve haver uma união de fatores que levem ao empreendedorismo, tais como: a governança, a cultura empreendedora na população, o suporte à criação de

novos negócios, a disponibilidade de capital adequado, o potencial da esfera socioeconômica local para inovação, a qualidade das redes locais; a qualidade do suporte aos pequenos empresários, novas formas de relações entre o poder público e o privado, a percepção das reais necessidades da comunidade pelos empresários e investimento em recursos humanos tanto pelas autoridades locais quanto pelos empresários.

A governança, segundo o estudo, representa a habilidade dos atores dos setores público e privado no sentido de terem a visão e criarem uma estrutura propícia ao desenvolvimento, como o acesso ao capital de risco, inovação, treinamento, internacionalização, tecnologias de informação, infraestrutura de qualidade, centros de tecnologia, formas de redes, *clusters* ou outras formas de colaboração entre empresas. Também podem antecipar a descoberta de necessidades futuras que ainda não foram avaliadas pelas empresas do setor privado. A qualidade do suporte às empresas iniciantes e aos potenciais empreendedores para garantir a sua sobrevivência é de suma importância.

Os esquemas de cooperação entre empresas são responsáveis pelo potencial de inovação. Esses são entendidos como as redes que possibilitam a transferência de tecnologia, a economia inteligente e o serviço de proteção tecnológica. A experiência italiana com *clusters* (PUTNAM, 1996) mostrou excelentes resultados para a competitividade regional. Schumpeter (1934) argumenta que inovação e mudança ocorrem mediante um espiral de atração mútua – os *clusters* – onde um empreendedor é atraído por outro, e assim consequentemente, os efeitos são multiplicados.

Autores como Gartner (1988) e Porter (1990) se dedicaram ao estudo dos fatores externos do ambiente que afetam o nível de empreendedorismo. É difícil pensar em uma linha de desenvolvimento sem o alinhamento de vários mecanismos de natureza social, econômica e política. Ao mesmo tempo em que o empreendedorismo é a mola que impele o desenvolvimento, ele necessita de uma junção de fatores, como ressalta Bacic (2001).

Neste cenário, é que deve ser visto o processo empreendedor – resultado de interações pessoais, profissionais, culturais e sociais e, parte de um processo integrado de desenvolvimento econômico e social – e as políticas de incentivo ao empreendedorismo na sociedade como um todo através de distintos programas (desde universidades, institutos de

pesquisa, órgãos de apoio, incubadoras, etc.) que deveriam partir dos mesmos pressupostos (OLIVEIRA, 2006).

Vesper (1980), por outro lado, avalia a importância do ambiente social na formação do empreendedor, considerando variáveis tais como as expectativas da família, os impactos da guerra, as consequências da imigração, a posição em relação à inovação e à riqueza e a cultura do “trabalho duro” em oposição às regalias do serviço público. Os grupos excluídos, por exemplo, que abandonam sua pátria natal para construir suas vidas em outros países, apresentam maiores probabilidades de empreenderem, visto não ficarem presos aos padrões culturais existentes. Para o autor, o conhecimento do ambiente social é um caminho importante para o entendimento do fenômeno empreendedor.

Para Oliveira (2006), o ambiente empreendedor é aquele em que um indivíduo recebe o suporte dos mecanismos que estão alinhados com as condições locais e com os atores, desenvolve uma ideia e cria produtos e ou serviços, chamado de processo empreendedor. Um elemento necessário neste ambiente é a integração dos mecanismos para que sejam aplicados de forma efetiva em cada fase do processo empreendedor visando o desenvolvimento de estratégias consistentes. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

A partir do problema de pesquisa e do referencial teórico-empírico apresentados anteriormente, esse estudo buscou aplicar técnicas de pesquisa adequadas para atingir o objetivo proposto e validar os resultados obtidos. Assim, para se identificar as categorias analíticas foram utilizadas fontes primárias e secundárias.

#### **3.1 A SITUAÇÃO EM ESTUDO**

A Associação Industrial e Comercial de Quatro Barras e Campina Grande do Sul (QBCAMP) é uma entidade sem fins lucrativos, formalizada em 1988, por empresários locais com o intuito de estabelecer uma entidade que reunisse os interesses da classe e que auxiliasse no desenvolvimento econômico e social dos municípios de Quatro Barras e Campina Grande do Sul (QBCAMP, 2016), que estão localizados na região metropolitana de

Curitiba, Estado do Paraná, Sul do Brasil. A finalidade da Associação é promover a integração da comunidade, comércio, indústria e prestadoras de serviço; defender os direitos e os interesses dos associados, na proteção das atividades por eles exercidas; representar a classe associada nas relações com as autoridades representativas do poder público, participar e filiar-se às federações que congreguem as associações comerciais do Estado do Paraná e do Brasil; e organizar palestras e cursos que ministrem ensinamentos técnicos ou práticos, úteis aos associados (QBCAMP, 2016).

Como forma de contribuição, os associados subsidiam uma taxa mensal que varia entre R\$32,00 (trinta e dois reais), R\$50,00 (cinquenta reais) e R\$90,00 (noventa reais), conforme o porte da empresa. Em contrapartida, a QBCAMP (2016) proporciona inúmeros benefícios às empresas associadas, tais como: disponibilização da sede própria para a realização de eventos; parceria com a Associação Comercial do Paraná para consultas de inadimplentes; parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na promoção de cursos, palestras e consultorias; convênio entre alguns colégios particulares da região; acesso a um pacote de telefonia empresarial; parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) na celebração de cursos técnicos para capacitação dos funcionários; certificado digital com valor diferenciado aos associados; parceria com uma cooperativa financeira; com uma Instituição de Ensino Superior; e com uma empresa de *software*, a fim de atender as necessidades das micro e pequenas empresas na disponibilização de sistemas de gestão.

A Associação conta atualmente com 140 associados do ramo de comércio, indústria e prestadoras de serviço, e destes, doze empreendimentos compõe o Núcleo de Empreendedores de Turismo (NEI), sendo oito pertencentes ao Município de Quatro Barras (dois restaurantes, duas vinícolas, duas chácaras recreativas, uma pousada e um centro de convenções/recreativo/jardinagem) e quatro situados no Município de Campina Grande do Sul (dois restaurantes, um hotel fazenda e uma pousada) (QBCAMP, 2016).

No que tange ao desenvolvimento do Turismo, em outubro de 2009, o Governo Federal implantou o projeto Talentos do Brasil Rural, como resultado de uma parceria entre Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério do Turismo (MTUR), Ministério do Meio Ambiente (MMA) e SEBRAE com Cooperação Técnica Alemã (GTZ) (SEBRAE, 2014), com

a finalidade de implementar ações conjuntas para identificar, ordenar, promover e fortalecer a relação entre a agricultura familiar e a atividade turística, de forma a fomentar a inserção e qualificação de produtos e serviços da agricultura familiar no mercado turístico brasileiro (MTUR, 2015). Segundo dados do SEBRAE (2014), o projeto beneficiou aproximadamente 20 mil famílias brasileiras na preparação da agricultura familiar para inserir seus produtos em hotéis, bares e restaurantes das 12 cidades-sede da Copa do Mundo, além de organizar roteiros turísticos para recepcionar os turistas.

O Município de Quatro Barras/PR foi identificado, qualificado e selecionado a participar desse Projeto com o “Circuito Turístico Caminhos Históricos da Serra”, juntamente com outros 23 roteiros turísticos situados nas mais diversas localidades do Brasil. No Estado do Paraná, apenas dois roteiros participaram: Caminhos do Vinho de São José dos Pinhais e Circuito Turístico Caminhos Históricos da Serra (SEBRAE, 2014), sendo que após diversas reuniões realizadas entre consultores do Ministério do Turismo, Prefeitura Municipal de Quatro Barras e empreendedores locais, o nome oficial do roteiro turístico passou a ser “Roteiro Sentidos do Campo”, além de incluir os empreendimentos de Campina Grande do Sul (município vizinho) ao roteiro.

Os 20 empreendimentos que integraram o Roteiro Turístico Sentidos do Campo em sua fundação foram: Pousada Sítio da Alegria, Parque Vila dos Animais, Quina do Chef, Recanto Fonte do Sossego, Churrascaria Bossardi, Hotel Pousada do Anhangava, Sushiai Cozinha Japonesa, Pizzaria Pastasciutta, Jackson Assados, Rosa Brasil Eventos, Café Colonial da Bisa, Rancho do Cavalo, Dell Usina, Portal Itupava, Marumby Montanhismo, Sonho Encantado, Vinícola Família Fardo, Terra Brasil Café, Chácara Rancho Alegre e Mata Atlântica Aventura (QBCAMP, 2016). O Roteiro Sentidos do Campo foi formalizado inicialmente para receber turistas provenientes de diversos países do mundo que assistiriam os jogos de futebol em Curitiba, cidade-sede da Copa do Mundo 2014. No entanto, os empreendimentos pertencentes ao Roteiro não vislumbraram êxito com o evento, uma vez que a região não recebeu turistas estrangeiros conforme esperado, pois eles detiveram-se quase que majoritariamente na cidade de Curitiba.

### 3.2 DESIGN E DELINEAMENTO DA PESQUISA



As estratégias conjuntas adotadas pelos empreendedores foram identificadas a partir do desenvolvimento do Roteiro Sentidos do Campo descrito na próxima seção e disponibilizado em documentos. O desenvolvimento do empreendedorismo institucional na região investigada e o perfil empreendedor do grupo de empresários envolvidos no projeto foram detectados a partir da observação não-participante, realizada no período de agosto de 2015 a junho de 2016.

Deste modo, a pesquisa investigou as categorias analíticas, partindo-se da análise dos dados mencionados, empregando procedimentos descritivo-qualitativos para a compreensão do fenômeno social enquanto vivido por um grupo de indivíduos (RICHARDSON, 1999). A pesquisa foi realizada adotando a estratégia de estudo de caso, visto que tal estratégia de pesquisa permite a compreensão aprofundada do fenômeno de estudo a partir de um sistema delimitado em forma de caso único (STAKE, 2005). O nível de análise da pesquisa é setorial, pois abordou as estratégias adotadas pelas empresas num projeto comum e as unidades de análise são os dirigentes das empresas associadas. A coleta de dados se deu por meio da análise documental de arquivos e registros disponibilizados pela QBCAMP, assim como pela observação não-participante nas reuniões da Associação.

A observação não-participante justifica-se por ser adequada para que se capte o fenômeno em seu ambiente natural e sem a intervenção dos pesquisadores (MERRIAM, 2009). Durante a observação, os pesquisadores tomaram notas de campo sistematicamente e elas foram organizadas cronologicamente, registrando conversas e interações presenciadas (ANGROSINO, 2009). Ao tomar as notas, houve a preocupação para que fossem representados a configuração física do ambiente, os participantes em interação, as atividades e interações em si, as conversas, os fatores súbitos e não planejados, assim como o comportamento dos próprios pesquisadores (MERRIAM, 2009). Salienta-se que os pesquisadores buscaram manter, sempre que possível, a neutralidade para não afetar as reuniões que presenciaram. Ao todo foram quatro observações, devidamente registradas por meio das notas de campo, gerando um documento de análise com o total de 20 páginas.

Para estabelecer rigor à pesquisa qualitativa, recomenda-se não se basear apenas em fontes únicas de evidência (YIN, 2011), por isso optou-se pela triangulação de dados por meio da coleta de dados documentais. Os dados documentais possuem como vantagens a

objetividade e a estabilidade ao serem acessados, podendo corroborar ou até mesmo contradizer os achados por meio das observações, refinar as informações descritivas, propiciar um entendimento do contexto histórico, assim como verificar sinais de mudança ao longo do tempo (MERRIAM, 2009). Os documentos coletados foram atas de reuniões, folders, catálogos, edital de chamada pública, ofícios, lista de presenças, *web sites*, entre outros.

A utilização de técnicas que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações, apoiam o pesquisador qualitativo em seu fazer científico (TRIVIÑOS, 1987). Neste sentido, a observação livre e o método de análise de conteúdo temática são instrumentos decisivos para estudar os processos e produtos nos quais estão interessados os investigadores.

Os dados obtidos foram tratados mediante análise de conteúdo temática das notas de campo e dos documentos que, segundo Bardin (2010), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. A análise de conteúdo seguiu os procedimentos de codificação e categorização temática propostos por Bardin (2010). A partir da análise foram gerados códigos e categorias de análise que serviram de base para a apresentação dos resultados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A coleta de dados permitiu a identificação das principais estratégias adotadas pelos empresários em torno do projeto coletivo Roteiro Sentidos do Campo. Para realizar este projeto, as empresas que fazem parte da Associação Industrial e Comercial de Quatro Barras e Campina Grande do Sul – QBCAMP se reuniram e definiram as seguintes estratégias:

##### **4.1 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO GRUPO DE EMPRESAS**

A partir da participação do projeto desenvolvido pelo Governo Federal e da implantação do Roteiro Turístico Sentidos do Campo, o turismo rural na região de Quatro Barras e Campina Grande do Sul passou por uma transição no que tange a formalização de

estratégias visando a organização dos empreendimentos e consequente busca de objetivos comuns. Houve a criação do NEI formado por empresas pertencentes à Associação Industrial e Comercial, que conta atualmente com doze empreendimentos.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a vantagem da estratégia que concentra esforços está no fato de promover a coordenação de atividades, de forma a evitar que as pessoas envolvidas trabalhem em sentidos opostos. A estratégia adotada pela rede de empresas ao formalizar o NEI consiste em maximizar o potencial turístico presente em cada empreendimento e assim promover o fortalecimento do Roteiro, além de direcionar as ações de modo que haja convergência entre os integrantes do grupo.

O NEI realiza reuniões mensais na sede da Associação com o objetivo de definir as estratégias a serem adotadas pelo grupo, visando o desenvolvimento turístico na região e expansão dos negócios. Nesse sentido, com o intuito de investigar em que medida o empreendedorismo institucional se manifesta nessa rede de empresas que buscam se organizar para fortalecer o setor de turismo na região de Quatro Barras e Campina Grande do Sul, buscou-se identificar as estratégias inovadoras que fomentam o empreendedorismo institucional na região investigada bem como o desenvolvimento do perfil empreendedor dos agentes envolvidos.

Assim, em agosto de 2015 iniciaram as observações não participantes junto à Associação Industrial e Comercial de Quatro Barras e Campina Grande do Sul. Na ocasião houve uma reunião com os associados pertencentes ao NEI com a finalidade de apresentar os trabalhos realizados pela QBCAMP e assim atrair novos empreendedores interessados em fortalecer o grupo de turismo existente. Na oportunidade, estiveram presentes dezesseis pessoas referentes a treze empreendimentos turísticos da região<sup>1</sup>, o diretor comercial da QBCAMP e uma representante do departamento de Turismo do Município de Quatro Barras. Nessa reunião, foram explanados os objetivos do grupo e os benefícios disponíveis e acessíveis aos associados, houve a apresentação dos empreendedores convidados e, ao término, uma confraternização para promover a aproximação e o entrosamento dos novos participantes. Como resultado, o NEI divulgou suas atividades aos empresários visitantes,

---

<sup>1</sup> Os empreendimentos tiveram seus nomes comerciais preservados por questões éticas de pesquisa.

porém não houve novas adesões ao grupo.

Uma das premissas da Escola Ambiental, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consiste na aglomeração de organizações que tendem a compartilhar de tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes. Assim, ao propor a inclusão de novos empreendimentos no NEI, os participantes reconhecem a necessidade de fortalecer a rede de empresas existente, como forma de sobrevivência no ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas. Na reunião mensal do NEI realizada em setembro de 2015, estiveram presentes dezenove pessoas, sendo treze representantes de empreendimentos turísticos, o Presidente da QBCAMP, o Secretário de Turismo de Quatro Barras, uma representante da Secretaria de Turismo de Campina Grande do Sul e dois representantes da Coordenadoria das Associações Comerciais, Industriais e Agrícolas do Sudeste do Paraná (CACIASPAR).

No referido encontro foram abordadas algumas questões relativas à execução das propostas previamente deliberadas pela rede de empreendimentos turísticos, tais como a ciência dos representantes das Secretarias de Turismo sobre a formalização e entrega de reivindicações às respectivas Prefeituras Municipais, visando melhorias nas sinalizações turísticas e infraestrutura, para facilitar o acesso turístico na região.

Os empreendedores sugeriram a realização uma pesquisa junto aos turistas nos principais pontos turísticos da região, com o intuito de identificar o perfil dos frequentadores dos empreendimentos locais. Também sugeriu-se a realização de eventos e feiras conjuntas, com o objetivo de expor e apresentar os produtos e empreendimentos de Quatro Barras e Campina Grande do Sul. Um dos empreendimentos de Quatro Barras registrou sua participação no 3º. Festival Pão com Bolinho de Curitiba, como forma de ampliação de seus negócios e adoção de um diferencial competitivo.

Ao listarem as premissas da Escola do *Design*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) enfatizam que a estratégia deve ser um ato criativo que possibilite o embasamento de uma competência distintiva da organização. A estratégia adotada pela empresa em participar de um grande festival demonstra a necessidade de tornar-se um empreendimento conhecido na região que ofereça produtos e serviços de qualidade, encontrados geralmente na capital

do Estado. Nesse sentido, ao atrair clientes de outras localidades para seu negócio, o roteiro é divulgado, bem como os demais estabelecimentos integrantes da rede de turismo. Como resultado desta reunião, o Secretário de Turismo de Quatro Barras informou aos membros do NEI que o projeto de sinalização viária seria incluso no Orçamento Financeiro da Secretaria de Turismo para o ano de 2016, a fim de atender as demandas dos empreendimentos turísticos de Quatro Barras.

Em observação realizada na reunião mensal do NEI em outubro de 2015, estiveram presentes dezenove pessoas, sendo onze empreendimentos turísticos, o Presidente da QBCAMP, um membro da diretoria da QBCAMP, três professores universitários (UTFPR, ISAE/FGV e UFPR), uma representante da Secretaria de Turismo de Quatro Barras, a Secretária de Turismo de Campina Grande do Sul e dois representantes da Coordenadoria da CACIASPAR. Na reunião, foram tratadas questões inerentes à possibilidade de formalização de um Arranjo Produtivo Local (APL) de Turismo, a partir da rede de empresas de turismo já existente. Como resultado deste encontro, o grupo manifestou-se favorável a tentativa de implantar um APL de Turismo de Quatro Barras e Campina Grande do Sul, porém algum tempo depois, o grupo declinou do propósito.

As premissas da Escola Cultural ensinam que tanto a cultura quanto a ideologia não encorajam as mudanças estratégicas, mas sim favorecem a perpetuação da estratégia existente. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as crenças culturais e as suposições tácitas agem como poderosas barreiras internas que resultam em resistência às mudanças estratégicas, uma vez que os executivos tendem a conservar as crenças que deram certo no passado. Assim, a razão para o grupo aceitar a implementação de um APL e, logo na sequência, desistir dessa estratégia pode estar relacionado ao fator cultural e resistência a mudanças. No entanto, Lorsch (1986) menciona que os executivos devem aceitar como parte principal da cultura empresarial a flexibilidade e a inovação, no sentido de questionar, contestar as crenças e sugerir a adoção de novas ideias.

Em reunião mensal realizada em maio de 2016, na sede da QBCAMP, houve a presença de oito pessoas, sendo sete empreendimentos representados e o diretor comercial da QBCAMP. Na ocasião, foi demonstrada a necessidade de adotar estratégias para a atração de novos empresários ao grupo. Foram avaliadas as táticas de divulgação realizadas

no ano de 2015 que não surtiram o efeito desejado, bem como debatidos novos artifícios para fortalecimento do NEI, indo de encontro ao que preconiza os fundamentos do empreendedorismo institucional (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

Houve consenso na necessidade de criação de novos materiais gráficos para divulgação dos empreendimentos pertencentes ao Roteiro Turístico Sentidos do Campo, contendo valores diferenciados para as empresas que compõe o referido roteiro. Definiu-se que para os empreendimentos que não estão associados à QBCAMP o valor de divulgação do empreendimento será maior. Também foi abordada a questão de incluir nas placas de sinalização viária de Quatro Barras apenas os empreendimentos turísticos que compõe o Núcleo Turístico da QBCAMP.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) lembram que há pressões institucionais por conformidade que são sofridas pelas organizações em seu ambiente, por outras organizações e também as pressões que sofrem apenas pelo fato de serem organizações. As interações entre fornecedores, clientes, agências governamentais e demais entidades reguladoras produzem um conjunto de normas que dominam a prática, que devem ser conhecidas pelas organizações do contexto. Com o passar do tempo, as organizações localizadas no mesmo ambiente tendem a adotar estruturas e práticas semelhantes, configurando o fenômeno denominado de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Os autores mencionam três tipos de isomorfismo: coercitivo (pressão por conformidade exigida por meio de padrões e regulamentos), mimético (imitação) e normativo (influência da perícia profissional). No caso em estudo, o isomorfismo coercitivo foi identificado na estratégia utilizada pelo NEI, ao exigir que os estabelecimentos turísticos que desejem usufruir de benefícios devem se adequar à norma vigente – que se refere à participação efetiva da rede de empreendedores de turismo.

Um dos empreendedores da rede sugeriu a criação de um Festival de Inverno em seu estabelecimento, onde todos os integrantes do Roteiro poderiam expor seus produtos e serviços e assim criar uma cultura local para prestigiar os empreendimentos da região. O grupo aderiu à sugestão e passou a desenvolver ideias para a realização do evento, contando com parceria do Poder Executivo do Município de Quatro Barras. Como resultado deste encontro, foram estabelecidos os responsáveis pela confecção dos materiais de divulgação e

organização do Festival de Inverno do Roteiro Turístico Sentidos do Campo.

Na Escola Cognitiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) registram que a formulação da estratégia é um processo cognitivo que acontece na mente do estrategista, emergindo com perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas, que moldam o modo pelo qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente. Esse processo cognitivo é evidenciado na proposição de um dos empresários no que se refere a instituição de um evento tradicional na região, contendo uma proposta bem estruturada e esquematizada, e que possui plena aceitação dos demais empreendedores integrantes do Roteiro Turístico.

#### 4.2 EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL E PERFIL EMPREENDEDOR

Como forma de organização interna do negócio, observou-se que alguns estabelecimentos buscaram conhecer todos os empreendimentos que faziam parte do Roteiro, a fim de alinhar ao máximo suas metas, seus produtos e serviços e então adequá-los ao que as outras empresas também estavam oferecendo aos clientes. No caso de hotéis e pousadas, foi necessário conhecer o que os Municípios de Quatro Barras e Campina Grande do Sul tinham a oferecer, pois ao fazer uma indicação ao hóspede acerca dos atrativos turísticos da região, poderiam conseguir que o cliente aumentasse a estadia em seus estabelecimentos, e havendo êxito ao estender a hospedagem, os turistas recebiam desconto para permanecer hospedado.

Nesse sentido, foram identificados os principais pontos turísticos da região, a saber: Arena de Eventos de Campina Grande do Sul, umas das maiores da América Latina; Igreja de São Sebastião, cuja edificação é datada de 1938; Estrada Velha da Graciosa; Obelisco de Dom Pedro II, onde em maio de 1880, descansou sob a sombra de um pinheiro Dom Pedro II e sua comitiva; Caminho do Itupava, uma trilha histórica que contém o calçamento original, ruínas da Casa do Ipiranga, Roda D'água e Santuário Cadeado, rodeados por fauna e flora exuberantes; Morro Pão-de-Ló, muito apreciado por ecoturistas; Morro do Anhangava, considerado um dos melhores morros-escola do Brasil; Igreja Bom Jesus, localizada às margens da Estrada da Graciosa Velha, contém registros de 1930; Ponte do Arco, construída no final do século XIX sobre o Rio Capivari-Mirim; Oratório Anjo da Guarda, foi elevado

durante a construção da Estrada para proteção dos motoristas e trabalhadores; Capela de São Pedro, localizada no bairro Rio do Meio, famosa pelas belas paisagens e pela tradicional Festa de São Pedro; Ponte do Rio Taquari, construída no final do século XIX e restaurada em 2010, localizada no início da Área de Preservação Ambiental da Serra do Mar; Estrada da Graciosa, datada de 1720, pavimentada entre 1854 e 1873, contendo um belíssimo trajeto sinuoso contendo inúmeros mirantes, recantos, quiosques, rios, monumentos históricos, possui ainda várias opções gastronômicas, turísticas e de lazer; Casa de Pedra, que são ruínas da residência de alemães que se instalaram na Estrada da Graciosa; Picos Camapuã e Tucum, montanhas irmãs com uma das mais belas paisagens da Serra; Pico Paraná, que é a mais alta montanha da Região Sul do Brasil, contendo também o mais alto paredão de granito do Brasil; Represa do Capivari, que é muito frequentada para pesca e passeios náutico, contendo uma belíssima paisagem; Parque Ari Coutinho Bandeira (Parque Capivari), localizado às margens da Represa Capivari; Pico Capivari Grande, cuja subida proporciona vislumbrar a Baía de Antonina; entre outros.

Após a definição dos principais pontos turísticos, o NEI da QBCAMP, em parceria com as Prefeituras dos Municípios de Quatro Barras e Campina Grande do Sul elaborou um mapa ilustrado, contendo o circuito histórico do Roteiro, além de guias para hospedagem, gastronomia, aventura e esportes, bem como trilhas e caminhos da região, para divulgação dos aspectos turísticos dos municípios. O referido mapa foi disponibilizado aos empreendimentos e é distribuído aos clientes e turistas que frequentam tais estabelecimentos.

Ainda no que tange à organização interna do negócio, três estabelecimentos passaram a oferecer outros serviços de maneira integrada, tais como passeios a cavalo, almoço e café colonial (tendo em vista que tais empreendimentos possuem diferentes gestores, porém estão situados na mesma propriedade), além de disponibilizar informações sobre os demais integrantes do Roteiro Turístico, por meio do Mapa do Roteiro.

Outra forma de organização interna também observada ocorre por meio da participação de alguns empreendimentos na Feirinha Gastronômica de Quatro Barras, que é realizada semanalmente, às terças-feiras, oferecendo produtos e serviços aos munícipes e demais frequentadores, como é o caso de um fabricante de vinhos, sucos e geleias de uva,



um produtor de verduras orgânicas e um piscicultor.

As observações junto ao NEI também permitiram identificar que as estratégias adotadas pelas empresas para aprimorar o atendimento ao turista ocorreram no sentido de melhorar a infraestrutura local, oferecer informações detalhadas aos clientes sobre a região e demais empreendimentos que compõe o Roteiro Turístico, buscar apoio de órgãos públicos para atender as demandas coletivas e a concessão de desconto para alguns produtos e serviços. Outra forma de melhorar o atendimento ao cliente é a utilização de mídias sociais como meio de divulgação do negócio e maior interação do cliente. Dessa maneira, muitos estabelecimentos estão inovando ao desenvolver *sites* e páginas em redes sociais de grande visibilidade que possibilitam maior divulgação do negócio e respostas rápidas ao cliente.

Um dos empreendimentos vem participando de festivais gastronômicos comuns em Curitiba, capital do Estado, como forma de divulgar o negócio e disponibilizar produtos de qualidade, com preços diferenciados na região em que está inserido. Também pode ser identificado nessa ação o intraempreendedorismo, ao desempenhar novas atividades empreendedoras dentro da empresa.

Visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados ao hóspede, uma pousada pretende oferecer serviços de traslado ao turista, para que este possa se deslocar aos demais estabelecimentos e pontos turísticos da cidade com mais segurança e praticidade.

Uma das estratégias executadas em conjunto que contribuíram para o desenvolvimento do empreendedorismo institucional foi a criação do Mapa do Roteiro Sentidos do Campo, que beneficiou todos os empreendimentos em decorrência da ampla divulgação dos negócios. O mapa é grandemente conhecido na região e também utilizado pelas Prefeituras Municipais de Quatro Barras e Campina Grande do Sul para promover as cidades e seus atrativos turísticos. Percebe-se que o mapa tem sido uma grande ferramenta para atração de clientes, sendo que todos os estabelecimentos reconhecem que houve aumento na clientela após a instituição do Roteiro Turístico.

Outra estratégia inovadora executada conjuntamente foi a utilização de produtos de outras empresas pertencentes ao Roteiro nos negócios, como é o caso de alguns

restaurantes e hotéis que adquirem produtos orgânicos, filés de peixe, suco de uva, vinhos e geleias desses empreendimentos, além de possibilitar que alguns produtos de outras empresas fiquem à venda naquele local. Tal ação fortalece o empreendedorismo coletivo e permite que haja reciprocidade na indicação e consumo de produtos e serviços entre os estabelecimentos turísticos.

Também foi identificada a estratégia adotada pela rede de empresas de turismo, ao definir os critérios de instalação das placas de sinalização turística pelo Poder Público, abrangendo apenas os empreendimentos integrantes do NEI. Tal regra institucionalizada tem por objetivo incentivar novos empreendimentos na adesão ao Roteiro.

Alguns empreendimentos indicam aos turistas outros empreendimentos similares, para que possam ter mais opções de lazer na região. Isso é comum ocorrer em estabelecimentos gastronômicos, que recomendam seus “concorrentes” para que o turista tenha novas opções no café-da-manhã, almoço ou jantar, com o objetivo de tornar a região conhecida e fidelizar o cliente, fortalecendo o setor.

Com base nas observações, a principal competência desenvolvida pelos empresários que corroboram com o empreendedorismo institucional é a cooperação, pois muitos empresários perceberam que para conseguir expandir os próprios negócios é necessário o desenvolvimento conjunto. Dessa forma, compreenderam que é preciso ter uma rede de empresas de turismo, que ofereça produtos e serviços diferenciados aos clientes que consequentemente vai beneficiar todos os envolvidos no setor.

A cooperação, entretanto, não pode ser tida como plena e sim como em fase de desenvolvimento, pois muito embora seja óbvia a necessidade de cooperar, a fim de fortalecer o empreendedorismo institucional, em alguns momentos o grupo perde a coesão e alguns partem em busca de objetivos próprios. Nesse caso, algumas decisões que foram tomadas coletivamente em benefício do grupo são reavaliadas, como no caso do declínio de alguns empreendedores ao decidir por não implementar um Arranjo Produtivo Local de Turismo na localidade, tendo em vista temerem perder a posição já estabelecida no setor.

Ao analisar as estratégias adotadas pela rede de empresas de turismo é possível perceber que as mesmas contribuíram para o crescimento do empreendedorismo

institucional, uma vez que ocorreram transformações nos empreendimentos em decorrência das estratégias utilizadas, estabelecendo práticas comuns e mais coletivas. Isso pode ser visualizado na capacidade de agência que o grupo desenvolveu, ao estabelecer para o Poder Público os critérios de instalação de placas turísticas na região. Tal capacidade é de fundamental importância para o fortalecimento do empreendedorismo institucional e pode ainda ser muito explorada em virtude das atividades exercidas pelos integrantes do Roteiro.

As estratégias coletivas também possibilitaram o desenvolvimento de uma visão sistêmica do empreendimento, pois muitos empreendedores compreenderam a importância de fortalecer a rede de empresas a fim de que haja a expansão do próprio negócio e o crescimento coletivo.

## 5 CONCLUSÕES

A criação do Roteiro Turístico Sentidos do Campo possibilitou o fortalecimento das empresas como rede, de forma que as metas e objetivos passaram a ser traçados em conjunto. Ao formular as estratégias conjuntamente, os gestores dos empreendimentos desenvolveram um senso de coletividade que gera a cooperação e o fortalecimento entre os integrantes do roteiro no sentido de priorizar as ações que beneficiem a todos os participantes do roteiro.

Percebe-se a existência de uma rede subjetiva de proteção aos empreendedores do NEI para pleitear benefícios junto ao poder público preferencialmente ao grupo organizado, a fim de que outros estabelecimentos compreendam as vantagens proporcionadas pela unificação das empresas e se associem ao grupo, visando fortalecer ainda mais a rede de empresas existente.

As estratégias formuladas pelos integrantes do NEI permitiram a identificação de várias escolas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) no livro *Safári de Estratégias*, sendo possível relacionar inúmeras estratégias que estão sendo desenvolvidas pelo grupo a algumas escolas estratégicas, tais como a Escola Ambiental, Escola de *Design*, Escola Cultural e Escola Cognitiva.

Nesse sentido, a participação efetiva no NEI tem desenvolvido o comportamento

empreendedor nos empresários também de forma individual, fazendo com que adotem práticas inovadoras em seus negócios e proporcionem melhores condições de atendimento ao turista, no que tange a oferta de produtos ou serviços de qualidade, que auxiliem na divulgação do roteiro e a fidelização do cliente.

O perfil do empreendedor integrante da rede de empresas foi analisado como um empresário que está desenvolvendo o espírito de cooperação, que reconhece o grande potencial proporcionado pelo Roteiro Turístico e que entende que as principais melhorias que surtem efeito almejado ocorrem por meio das decisões e deliberações tomadas em conjunto. Percebe-se claramente a institucionalização do Roteiro mediante a atuação empreendedora dos integrantes da rede de empresas, envolvendo agentes públicos e privados.

Assim, com base nas investigações realizadas neste artigo, é possível identificar que o empreendedorismo institucional é manifestado de forma contundente na rede de empresas de turismo de Quatro Barras e Campina Grande do Sul, no Paraná, pois a adoção de estratégias tem ocasionado o desenvolvimento corporativo das empresas de modo individual e coletivo.

## AGRADECIMENTOS

Este artigo é um dos resultados do projeto de pesquisa “Análise da Sustentabilidade e da Governança em Arranjos Produtivos Locais: a Institucionalização do APL de Turismo de Quatro Barras e Campina Grande do Sul/PR”, apoiado pelo Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), por meio da Chamada Universal MCTI/CNPq 01/2016, processo nº. 402361/2016-4.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; MARTINEZ, M. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 41–56, 2001.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BACIC, M. J. Empreendedorismo e desenvolvimento. In: **World Conference on Business Incubation**. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.

BERTHERAT, J. L'essaimage: levier de la création d'entreprises, **Raport au Ministre du Travail, de l'Emploi**, Paris: La Documentation Française, 1989.

BOSTJAN, A. D. H. Clarifying the intrapreneurship concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7 – 24, 2003.

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

BYGRAVE, W.; MINNITI, M. The social dynamics of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**. Texas: Baylor University, p. 35-36, out., 2000.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAFFEE, E. E.; TIERNEY, W. G. **Collegiate culture and leadership strategies**. New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Company, 1988.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

COX, L. W. **International entrepreneurship: a literature review**, 1997. Disponível em: <[www.usasbe.org/knowledge/proceedings](http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings)> Acesso em: 31 maio de 2016.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J (Org.) **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 63-83.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.

EISENSTADT, S. N. Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: comparative analysis of traditional civilizations. **American Journal of Sociology**, v. 85, p. 840-869, 1980.

ELLIS, R. J.; TAYLOR, N. Specifying entrepreneurship. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley: Babson College, p. 527-542, 1987.

EURADA. **European Association of Development Agencies**, 2003. Disponível em: <[www.eurada.org](http://www.eurada.org)> Acesso em: 30 maio de 2016.

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, 1999. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901999000100003>.

FERREIRA, J. Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. **New England Journal of Entrepreneurship**, p. 59-71, 2001.

FREITAS, M. C. D.; MENDES JR., R. Incubação de empresas. In: SILVA JR. R. G. (Org.). **Empreendedorismo tecnológico**. Curitiba: IEP, 2009.

FRUMKIN, P.; KAPLAN, G. **Institutional theory and the micro-macro link**. Job Paper. Disponível em: <<http://carbon.cudenver.edu/~gkaplan/papers.htm>> acesso em: maio de 2016.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**. Baltimore, p. 11-31, 1988.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

GUTH, W.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction. **Corporate Entrepreneurship Strategic Management Journal**. v. 11, p. 287-308, 1990.

JACOMETTI, M.; CRUZ, G. A.; BARATTER, M. A. Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégia. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, p. 191-206, 2011.

JACOMETTI, M.; BULGACOV, S. Análise das interfaces da gestão com o processo estratégico, ambiente e desempenho organizacional: um referencial de análise metateórico. **Gestão & Planejamento** (Salvador), v. 13, p. 4-24, 2012.

JONES, C. Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920. **Organization Studies**, v. 22, n. 6, p. 911-944, 2001.

KANTER, R.M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; BERGER, R.; BICKOFF, N. **The Quintessence of Strategic Management**: what you really need to know to survive in business. Berlim: Springer, 2016.

KOURILOFF, M. Exploring perceptions of a priori barriers to entrepreneurship: a multidisciplinary approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, p. 59-79, 2000.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an entrepreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

LA ROVERE, R. L.; SHEHATA, L. D. Políticas de apoio a micro e pequenas empresas e desenvolvimento local: alguns pontos de reflexão. **Revista Redes**, v. 11, n. 3, p. 9-24, 2007.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Damará, 2003.

LORSCH, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. **California Management Review**, v. 28, n. 2, p. 95-109, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CALDAS, M. P. (eds.). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 124-150.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATTE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1. ed. esp, p. 09-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUIMARÃES, T. B. C. Empreendedorismo como estratégia corporativa na perspectiva institucional de análise: estudo de caso. In: EnANPAD, 2005, Brasília. **Anais do XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. v. 01. p. 01-16.

MACMILLAN, I. C. *et al.* Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered and experience effects. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 2, p. 177-192, 1986.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Produção: ARTI e FINEP. 3. ed. 2005.

MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 9-23, 1997.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MTUR. Ministério do Turismo. **Programa Talentos do Brasil Rural**, 2016. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/4888-programa-talentos-do-brasil-rural.html>> Acesso em: 26/06/2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NORDQVIST, M.; WENNBERG, K.; BAU, M. HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. **Small Business Economics**, v. 40, n. 4, p. 1087-1122, 2013.

OLIVEIRA, J. M. **Modelo para a integração dos mecanismos de fomento ao empreendedorismo no âmbito das universidades**: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 2006. 182 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor? São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Pioneira, 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

QBCAMP. **Associação Industrial e Comercial de Quatro Barras e Campina Grande do Sul**, 2016. Disponível em: <<http://www.qbcamp.com.br/>> Acesso em: junho de 2016.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. 2. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1991.

RICHARDSON, R. J. (Org.) *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTÍN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Review**, v. 33, p. 162-188, 2012.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Talentos do Brasil**: catálogo de produtos e serviços. Porto Alegre, 2014.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 443-466.



STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, A. H., Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, mai 1986.

VESPER, K. **New ventures strategies**. New York: Prentice Hall, 1980.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. New York: Gilford Press, 2011.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285, 1991.