

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

## **Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte**

**Wagner Junior Ladeira**

Doutorando em Administração, PPGA/UFRGS

Porto Alegre – RS

[wjladeira@ea.ufrgs.br](mailto:wjladeira@ea.ufrgs.br)

**Jaciane Cristina Costa**

Doutorando em Administração, PPGA/UFRGS

Porto Alegre – RS

[iccosta@ea.ufrgs.br](mailto:iccosta@ea.ufrgs.br)

**Clecio Falcão Araujo**

Graduando em Marketing, Faculdade tecnologia SENAC RS

Porto Alegre – RS

[clecioa@bol.com.br](mailto:clecioa@bol.com.br)

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

**Resumo:** Nas últimas décadas o entendimento das habilidades para integrar, construir e reconfigurar internamente e externamente as competências (mais conhecida como capacidade dinâmica) em períodos de rápidas mudanças é fundamental para as estratégias de alguns empreendimentos. O presente trabalho teve como objetivo analisar a segmentação de alguns empreendimentos baseada no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. Para isto, foi feita uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 346 empreendimentos, utilizando análise de *cluster*. Esta amostra foi dividida em quatro segmentos. O critério utilizado para segmentação dos *clusters* foi o relacionamento entre as variáveis de análise e as categorias de recursos tangíveis e intangíveis. Observou-se que a adaptação de suas categorias de recursos, com base nas capacidades dinâmicas, ocorre, mas não metodicamente, pela maioria dos empreendimentos pesquisados.

**Palavras-chave:** Capacidade dinâmica, empreendedorismo, análise de *cluster*, recursos tangíveis e intangíveis.

**Abstract:** In the last decades the agreement of the abilities to internally integrate, to construct and to reconfigure and external the abilities (more known as dynamic capacity) in periods of fast changes is basic for the strategies of some enterprises. The present work had as objective to analyze the segmentation of some enterprises based in the development of its dynamic capacities. For this, a quantitative research with a sample of 346 enterprises was made, using analysis of cluster. After the analysis of cluster the sample was divided in four segments. The criterion used for segmentation of clusters was the relationship enters the analysis variable and the categories of tangible and intangible resources. It was observed that the adaptation of its categories of resources, on the basis of the dynamic capacities, occurs, but not methodology, for the majority of the searched enterprises.

**Keywords:** Dynamic capacity, entrepreneurship, analysis of cluster, tangible and intangible resources.

## 1. Introdução

O desenvolvimento da criatividade, conhecimento e novas idéias tornaram-se essenciais em uma era em que os modelos inovadores de negócio permitem as organizações obterem vantagem competitiva (PRETORIUS et al., 2006).

Adaptar os objetivos e as demandas aos novos modelos inovadores tem sido um desafio das organizações durante a história, mas nas últimas décadas tem se tornado mais crucial.

Para Kanter (1997), a atividade dos gerentes está passando por mudanças tão grandes e rápidas que muitos estão reinventando a sua profissão. Isso se deve as

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

pressões competitivas que estão forçando os empreendimentos a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis.

Em busca da adaptação a novas mudanças o termo capacidade dinâmica surge em trabalhos de diversos autores (TEECE et al., 1997; GALUNIC e EISENHARDT, 2001; ZOLLO e WINTER, 2002; BERGMAN et al., 2004; NEWBERT, 2005).

Entender como os empreendimentos estruturam suas capacidades dinâmicas frente às mudanças, configurando toda a sua estrutura é fundamental para o desenvolvimento das estratégias. Dentro deste contexto, a intenção deste artigo foi identificar uma segmentação para alguns empreendimentos, baseada no desenvolvimento e adaptação de suas competências, através de seus recursos tangíveis e intangíveis.

O desenvolvimento e a adaptação das competências são considerados a capacidade que a empresa tem de reordenar seus recursos perante as mudanças, conhecida no meio acadêmico e empresarial pelo termo “capacidade dinâmica”.

Assim, o presente artigo teve como objetivo central desenvolver uma proposta de segmentação para empresas baseada no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. Para isto, coletou dados em trezentos e quarenta e seis empreendimentos no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na região metropolitana de Porto Alegre (cento e três empresas, em oito cidades), Serra Gaúcha (cento e trinta e sete empresas, em oito cidades) e Litoral Norte Gaúcho (cento e seis empresas, em onze cidades).

## **2. Referencial Teórico**

Um dos temas mais interessantes e mais desafiadores enfrentados por administradores, economistas e por outros cientistas sociais é o relacionamento entre o empreendedorismo e o crescimento econômico (DEW e SARASVATH, 2007). Não obstante, a maioria dos estudos empíricos não encontra evidências estatísticas forte para este relacionamento (SALGADO-BANDA, 2007; AUDRETSCH, 2004).

Salgado-Banda (2007) declara que o empreendedorismo é crucial no crescimento econômico. Em muitos discursos observa-se que a palavra crescimento econômico esta vinculada às expressões como: inovação e novo empreendedorismo.

O campo de estudo do empreendedorismo vem crescendo a cada ano, emergindo várias áreas de atuação como: aprendizado e empreendedorismo (RAE, 2005),

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

empreendedorismo em pequenas empresas (HORMOZI, 2004), criatividade e empreendedorismo (DEW e SARASVATHY, 2007), aspectos do comportamento empreendedor (GOSS, 2005; ROGOFF et. al, 2004; KENNEY e MUJTABA, 2007) e tipos de empreendedorismo (VEGA e KIDWELL, 2007; NGWENYA, 2007), entre outras.

As investigações feitas ultimamente referentes ao comportamento do empreendedor são dominadas, em termos teóricos, por uma orientação individualista. Demonstrando ser o empreendedor responsável por decisões racionais (GOSS, 2005).

Bryant e Julien (2000) são da opinião que a ciência boa começa com definições boas, e que um nível mínimo do consenso é necessário para uma definição. A dificuldade de definir o empreendedor é condicionada pelo seguinte fator, na opinião dos autores: a compreensão da palavra "empreendedor" é frequentemente subjetiva e abstrata, semelhante a "criatividade" e "amor".

De acordo com Hormozi (2004), um empreendedor é uma pessoa que assume um risco, organiza e levanta o capital para investimento e é responsável por toda parcela risco. Com relação à lista das características encontradas geralmente nos empreendedores esta se torna infinita, alguma das características mais comuns incluem: um desejo de conseguir, determinação para assumir riscos, trabalho duro, aceitação da responsabilidade, Otimista e com orientação para o lucro, organização, orientação do lucro.

Para Robson et al. (2007) os empreendedores tipicamente vivenciam o risco de inovar, com condições de recursos financeiros limitados e um cenário de competição agressiva no mercado. (KENNEY e MUJTABA, 2007).

## **2.1 Capacidades dinâmicas**

A visão das empresas que investem em inovação e na criação de valores para o mercado esta mudando (CIBORRA, 1996), influenciadas pela eficiência e controle, que são variáveis importantes, ao lado da flexibilidade, criatividade e agilidade (GALUNIC e EISENHARDT, 2001).

A questão de como as empresas organiza a sua capacidade de mudar em relação às transformações do ambiente é uma questão fundamental a ser pesquisada, principalmente no que tange ao redimensionamento de suas estruturas (RINDOVA e KOTHA, 2001).

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

A análise baseada nas capacidades dinâmicas enfatiza a questão da capacidade da empresa em se transformar. O termo dinâmica se relaciona a habilidade de construir novas formas de vantagem competitiva, através da renovação de competências, visando obter congruência com o ambiente de mudanças dos negócios, num contexto de tempo de mercado reduzido, mudanças tecnológicas em tempos menores e pouca previsibilidade competitiva (BERGMAN et al., 2004).

O termo capacidade enfatiza o papel chave da gerencia estratégica em adaptar adequadamente, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais externas e internas, bem como competências funcionais, visando o mercado (TEECE et al., 1997). Na figura 01, são apresentados alguns conceitos de capacidade dinâmica.

CONCEITO	REFERENCIAL
Pode ser considerada a habilidade para integrar, construir e reconfigurar internamente e externamente as competências em períodos de rápidas mudanças ambientais.	Teece et al. (1997)
São os processos organizacionais e estratégicos nas quais os administradores manipulam recursos para aumentar a produtividade nos mercados dinâmicos.	Galunic e Eisenhardt (2001)
É utilizada para integrar recursos e mercados aumentando a eficiência da empresa em mercados globais.	Griffith e Harvey (2001)
É uma atividade de aprendizado coletivo e estável na qual a organização sistematicamente gera e modifica rotinas organizacionais com o intuito de fornecer mais eficiência para o processo.	Zollo e Winter (2002)

**QUADRO 01:** Conceitos de Capacidade Dinâmica

Para Galunic e Eisenhardt (2001), mercados dinâmicos afetam a eficácia das capacidades dinâmicas. Estes autores sugerem que uma menor dinâmica de mercado, com mudanças lineares, não exige um conhecimento complexo das rotinas.

De acordo com a visão da capacidade dinâmica, a mudança de *performance* nos ambientes operacionais depende da habilidade de reorganizar os processos baseados nos conhecimentos e nas capacidades (BERGMAN et al., 2004).

A eficiência na execução da capacidade dinâmica requer conhecimento de seus “ingredientes” (componentes específicos que podem ser executados) e “receita” (a maneira pela qual é executada) (NEWBERT, 2005).

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

## 2.1 O foco no relacionamento entre capacidades e recursos

Há um crescimento de estudos que examina as capacidades, incluindo estudos de transferência de conhecimentos, capacidade de integração e processo de inovação produtiva (GALUNIC e EISENHARDT, 2001).

Os estudos sobre capacidades dinâmicas trazem à tona a ênfase nos recursos, que são ativos da organização, podendo ser tangíveis ou intangíveis, sendo considerados as fontes das capacidades da organização (NEWBERT, 2005). Os recursos tangíveis são ativos, ou bens, que podem ser quantificados, enquanto que os intangíveis são aqueles relacionados à história da organização, tendo sido acumulados no decorrer do tempo e de difícil imitação pela concorrência. (HITT et al., 2002).

Segundo De Toni e Tonchia (2003), existe uma estreita ligação entre estratégia, recursos e competências organizacionais. A identificação das competências da organização é condição essencial para a definição de seu nível de excelência. Trata-se também do entendimento de que co-existem em uma organização diferentes tipos de competência, em seus diferentes níveis (desde o individual até o supra-social). Como comunidade, o grupo aprende e compartilha práticas e valores, ao mesmo tempo em que amadurece.

Na perspectiva de Teece et al. (1997) a competitividade de uma organização reside nos seus processos gerenciais e organizacionais, formados pela posição de seus ativos e trajetórias relacionadas à mesma.

Assim, um aspecto importante na elaboração da estratégia de uma empresa inovadora é identificar as competências internas e externas que são as mais adequadas para dar suporte à produção de produtos e serviços.

As decisões em que e quando investir é, portanto, centrais nesta questão. Entretanto, escolhas sobre competências atuais são baseadas em escolhas passadas. As empresas seguem certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competências, de modo que as escolhas que estão disponíveis hoje para as empresas estão limitadas pelas decisões e capacidades desenvolvidas no passado.

<b>Categoria de Recursos Tangíveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria do Recurso Intangíveis</b>	<b>Descrição</b>
--	------------------	---	------------------

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

<b>Tecnológicos</b>	Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.	<b>Humanos</b>	Capacidade gerencial. As Rotinas desenvolvidas na organização. Conhecimentos.
<b>Físicos</b>	Equipamentos da empresa e localização da fábrica. Acesso a matérias primas.	<b>De inovação</b>	Idéias. Capacidade científica. Capacidade de inovar.
<b>Organizacionais</b>	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação. Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa.	<b>De reputação</b>	Nome da marca. Percepções de qualidade Durabilidade Confiabilidade do produto Reputação junto aos fornecedores Interação e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco.
<b>Financeiros</b>	Capacidade de levantar capital. Habilidade da empresa em gerar fundos internamente.		

**Quadro 02 - Recursos tangíveis e intangíveis**  
**Adaptado:** Hitt et. al (2001).

### 3. Procedimento Metodológico

Para alcançar os objetivos da pesquisa o desenvolvimento do método foi estruturado em seis passos centrais: (1) Definição da amostra analisada; (2) Construção do instrumento de coleta de dados, (3) Segmentação através da análise de *cluster*, (4) Definição dos segmentos através do cruzamento de dados, (5) Identificação e caracterização dos *clusters* através de medidas descritivas e (6) Comparação entre *clusters* através de medidas univariadas.

#### 1º Passo: Definição da amostra analisada

Para se construir uma pesquisa quantitativa a definição da amostra adotada é um fator importante (DOWING e CLARK, 2000; MENDENHALL, 1998). A amostra coleta nesta pesquisa continha trezentos e quarenta e seis empreendimentos no estado Rio Grande do Sul, mais especificamente na região metropolitana de Porto Alegre (cento e três empresas, em oito cidades), Serra Gaúcha (cento e trinta e sete empresas, em oito cidades) e Litoral Norte Gaúcho (cento e seis empresas, em onze cidades). Essa amostra originou os quatro *clusters* analisados na pesquisa (vide figura 01).

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

Da amostra analisada 75% das empresas tinham menos de trinta funcionários e 25% tinham mais de trinta funcionários; 45% tinham menos de dez anos no mercado e 55% mais de dez anos no mercado; 43,6% tinham menos de cem clientes e 56,4% tinham mais de cem clientes; 90,8% tinham menos de cem fornecedores e 9,2% tinham mais de cem fornecedores.

## **2° Passo: Construção do instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados é feita tendo em vista a questão ou o problema selecionado para estudo pelo investigador (GODOY, 1995; MARCONI e LAKATOS, 2005). Dentro deste ponto, a presente pesquisa utilizou o questionário como instrumento de coleta de dados.

O questionário continha sete perguntas abertas (nome da empresa, ramo de atividade, localização, número de funcionários, há quantos anos a empresa esta no mercado, número de clientes, número de fornecedores) e vinte e oito perguntas fechadas.

As perguntas fechadas inter-relacionavam as variáveis de análise (construção e desenvolvimento; compra e aquisição; adaptação e reestruturação) e as categorias de recursos tangíveis e intangíveis (tecnológicos, físicos, organizacionais, financeiros, humanos, de inovação e de reputação). No total foram feitas 28 perguntas fechadas.

As respostas das perguntas fechadas continham como opções em escala *likert*: (1) alta dificuldade de executar no meu negócio; (2) dificuldade de executar no meu negócio; (3) complexidade média na execução do meu negócio; (4) Facilidade de executar no meu negócio e (5) alta facilidade de executar no meu negócio.

## **3° Passo: Segmentação através da análise de *cluster***

Para análise dos dados coletados foi utilizado o método quantitativo, através da técnica de análise de *cluster*, uma abordagem multivariada de dados.

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Representa em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretações, possibilitando,

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON et al., 1999).

Os dados multivariados são observações realizadas (e registradas) de múltiplas (e distintas) variáveis para um conjunto de indivíduos ou objetos (HAIR et al, 1998).

A análise de *cluster* é uma técnica multivariada que agrupa indivíduos ou objetos em grupos de maneira em que os objetos de um mesmo grupo são mais similares entre si do que em outros grupos. O seu objetivo central tem por base a maximização da homogeneidade dos objetos dentro de cada agrupamento e ao mesmo tempo maximizar a heterogeneidade entre os agrupamentos (HAIR et al., 1998).

#### **4° Passo: Definição dos segmentos através do cruzamento de dados**

Para a definição dos segmentos foi utilizado um método de análise bivariada. O enfoque da análise bivariada está voltado para a inferência de resultados. Essa análise permitirá um maior conhecimento das preferências dos entrevistados e conseqüentemente auxiliará na identificação dos segmentos.

Para tanto, utiliza-se do método de cruzamento de dados, denominado no *SPSS for Windows* de *Crosstabs*. Este método consiste em cruzarmos os dados de duas variáveis distintas e obter assim uma combinação de resultados, gerando novas informações. Essas novas informações são derivadas da interação dessas duas variáveis.

#### **5° Passo: Identificação e caracterização dos *clusters* através de medidas descritivas**

A identificação e caracterização dos *clusters* foram feito com o auxílio da estatística descritiva, que compreende o manejo dos dados para resumi-los e descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os dados. As medidas descritivas utilizadas foram: (a) tendência central – média e (b) dispersão - variância.

A amostra foi dividida em quatro segmentos com o auxílio das medidas descritivas, *crosstabs* e da análise de cluster: (a) Grande potencial para transformações criativas; (b) Grande potencial para transformações estruturais; (c) Pouco uso de tecnologia e (d)

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

Pouco potencial para transformações estruturais e criativas. Essa divisão ocorreu através da utilização da análise de *cluster*, técnica multivariada de análise de dados.

O critério utilizado para segmentação dos *clusters* foi o relacionamento entre as variáveis de análise (construção e desenvolvimento; compra e aquisição; adaptação e reestruturação) e as categorias de recursos tangíveis e intangíveis (tecnológicos, físicos, organizacionais, financeiros, humanos, de inovação e de reputação). Abaixo na figura 01 encontra-se como foi feita a identificação e caracterização dos clusters.

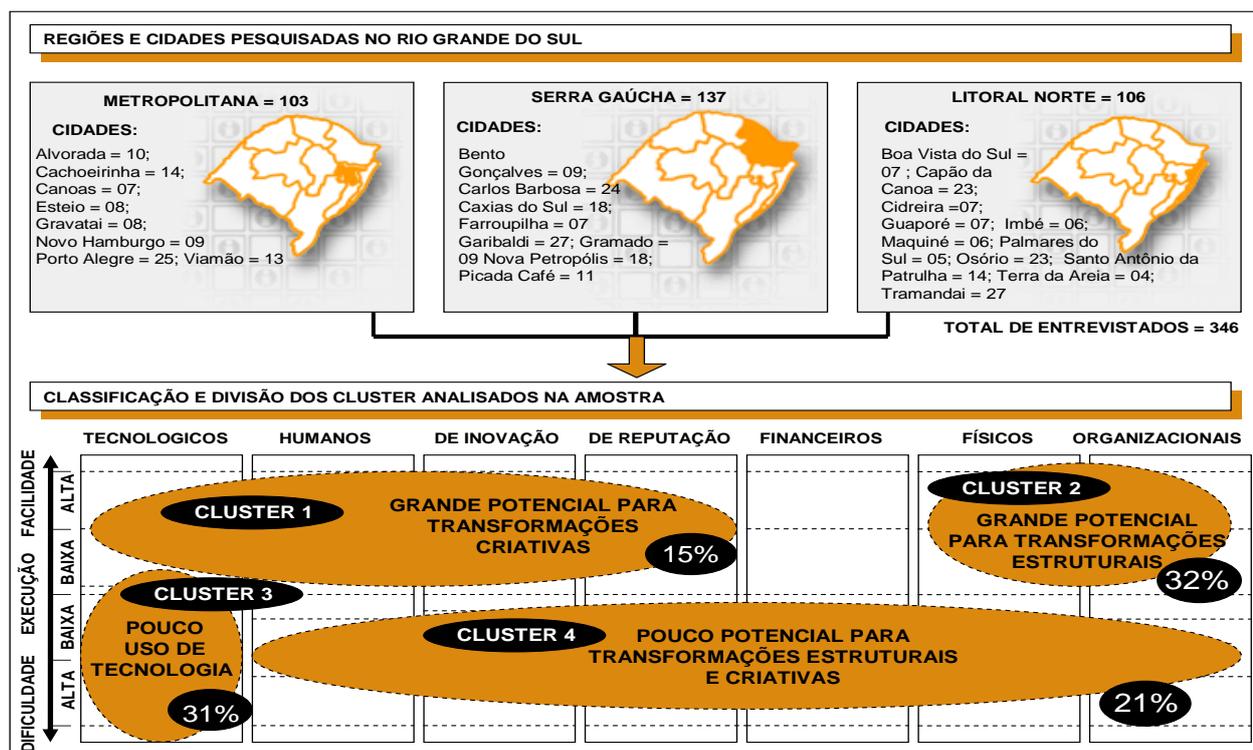


Figura 01: Regiões pesquisadas X Clusters analisados

**6º Passo: Comparação entre clusters através de medidas univariadas.**

Quando se lida com grandes conjuntos de dados, pode-se obter uma boa visualização de todas as informações possíveis, agrupando os dados em certo número de classes intervalos ou categorias. Dentro deste enfoque, as distribuições de frequência e algumas medidas univariadas têm como principal objetivo condensar grandes conjuntos de dados em uma forma fácil de assimilar, apresentando essas distribuições graficamente

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

(FREUND e SIMON, 2000). Para comparar os *clusters* foram utilizadas análise de frequência e algumas medidas univariadas.

#### **4. Resultado e Análises**

As variáveis de análise (construção e desenvolvimento; compra e aquisição; adaptação e reestruturação) das categorias de recursos tangíveis e intangíveis (tecnológicos, físicos, organizacionais, financeiros, humanos, de inovação e de reputação) demonstraram-se presentes em todas as empresas pesquisadas. Porém, estas variáveis de análise tiveram uma distribuição heterogênea.

Esta distribuição heterogênea permitiu dividir a amostra analisada em quatro agrupamentos centrais: (a) Grande potencial para transformações criativas; (b) Grande potencial para transformações estruturais; (c) Pouco uso de tecnologia e (d) Pouco potencial para transformações estruturais e criativas. Essa divisão ocorreu através da utilização da análise de *cluster*, técnica multivariada de dados, que incorporou todas as empresas pesquisadas.

##### **4.1 Empreendimentos com grande potencial para transformações criativas**

Este agrupamento tem como característica fundamental a grande facilidade das empresas em trabalhar com seus recursos humanos, de inovação e de reputação; demonstrando um grande potencial para transformações criativas. O número de empresas desse *cluster* foi de cinquenta e uma e teve uma representatividade de quinze por cento. O foco central desse *cluster* foi a facilidade dessas empresas trabalharem com recursos intangíveis (Figura 02).

A categoria de recursos intangíveis humanos teve uma média alta nas variáveis construção e desenvolvimento; compra e aquisição; adaptação e reestruturação. Demonstrando que as empresas deste agrupamento têm uma facilidade em trabalhar com a reorganização do capital humano, através de recrutamento e treinamentos de funcionários.

A inovação como uma categoria de recurso intangível teve uma média alta de utilização. Essa categoria foi a que obteve maior média das sete categorias analisadas,

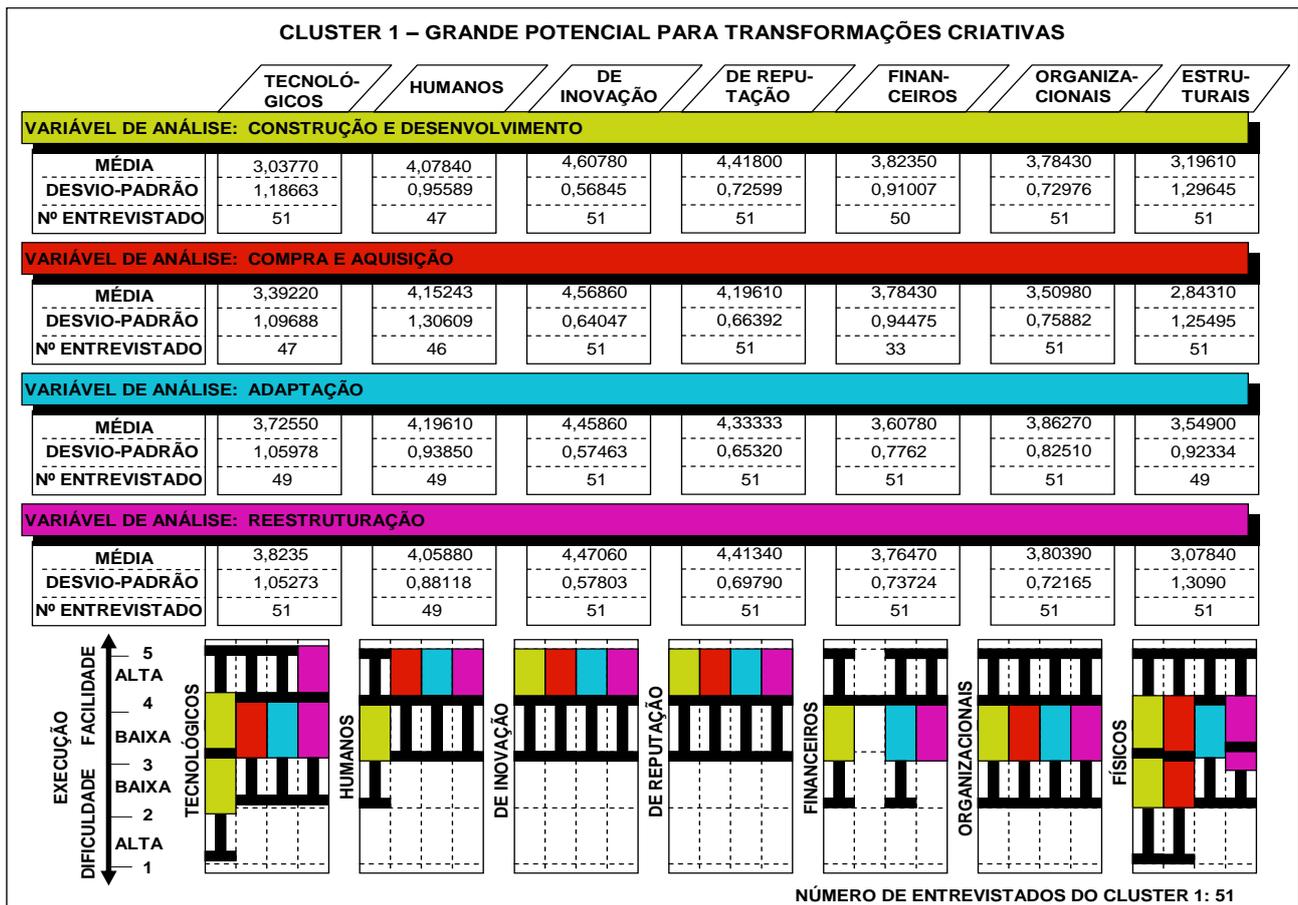
LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

demonstrando ser os pontos fortes destas empresas, no que diz respeito à utilização das capacidades dinâmicas. As variáveis construção e desenvolvimento; compra e aquisição; adaptação e reestruturação tiveram médias superiores a 4,4; indicando uma grande facilidade de manuseio dessa categoria pelas empresas.

Os recursos indicados pela categoria de reputação tiveram médias altas nas quatro variáveis analisadas. Nesta categoria observou-se grande capacidade das empresas na construção, desenvolvimento e reestruturação, demonstrando uma flexibilidade grande para mudanças na reputação da empresa, no que tange itens como: marca e confiabilidade no produto.

A categoria tecnologia teve uma média baixa, com desvio-padrão pequeno em relação às categorias humanas, de inovação e de reputação. A variável de análise reestruturação teve uma média diferente da construção e desenvolvimento, compra e aquisição; e adaptação. Este fato demonstra que a tecnologia, neste agrupamento, tem grande potencial de reestruturação, no entanto o potencial para o desenvolvimento é fraco.

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031



**FIGURA 02:** Cluster 01 - Com grande potencial para transformações criativas

As variáveis de análise organizacional tiveram médias girando em torno de 3,8 e com baixo desvio-padrão. Essa categoria não se mostrou importante, pois os entrevistados não alegaram um grau grande de facilidade e nem de dificuldade.

No que tange os recursos físicos, este demonstram um comportamento semelhante aos organizacionais, porém com o desvio-padrão grande entre as variáveis de análise construção e desenvolvimento e compra e aquisição. Este fato demonstra que as empresas desse agrupamento não têm um grande consenso com relação ao potencial de redimensionamento da categoria recursos físicos.

Por fim, os recursos financeiros para essas empresas demonstram altas médias e os desvios-padrão são pequenos, principalmente os referentes a variável de análise compra e aquisição. Fato justificado pela concentração pequena de pessoas que tem essa opinião, no caso, apenas trinta e três entrevistados.

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

#### **4.2 Empreendimentos com grande potencial para transformações estruturais**

Este *cluster* tem como característica fundamental a grande facilidade das empresas em trabalhar com seus recursos organizacionais e físicos; demonstrando um grande potencial para transformações estruturais. O número de empresas desse agrupamento foi de cento e seis e teve uma representatividade de trinta e dois por cento, sendo o maior dos quatro agrupamentos. O foco central desse *cluster* foi à facilidade dessas empresas trabalharem com recursos tangíveis ligados a infra-estrutura, como novas plantas, prédios e instalações (Vide figura 03).

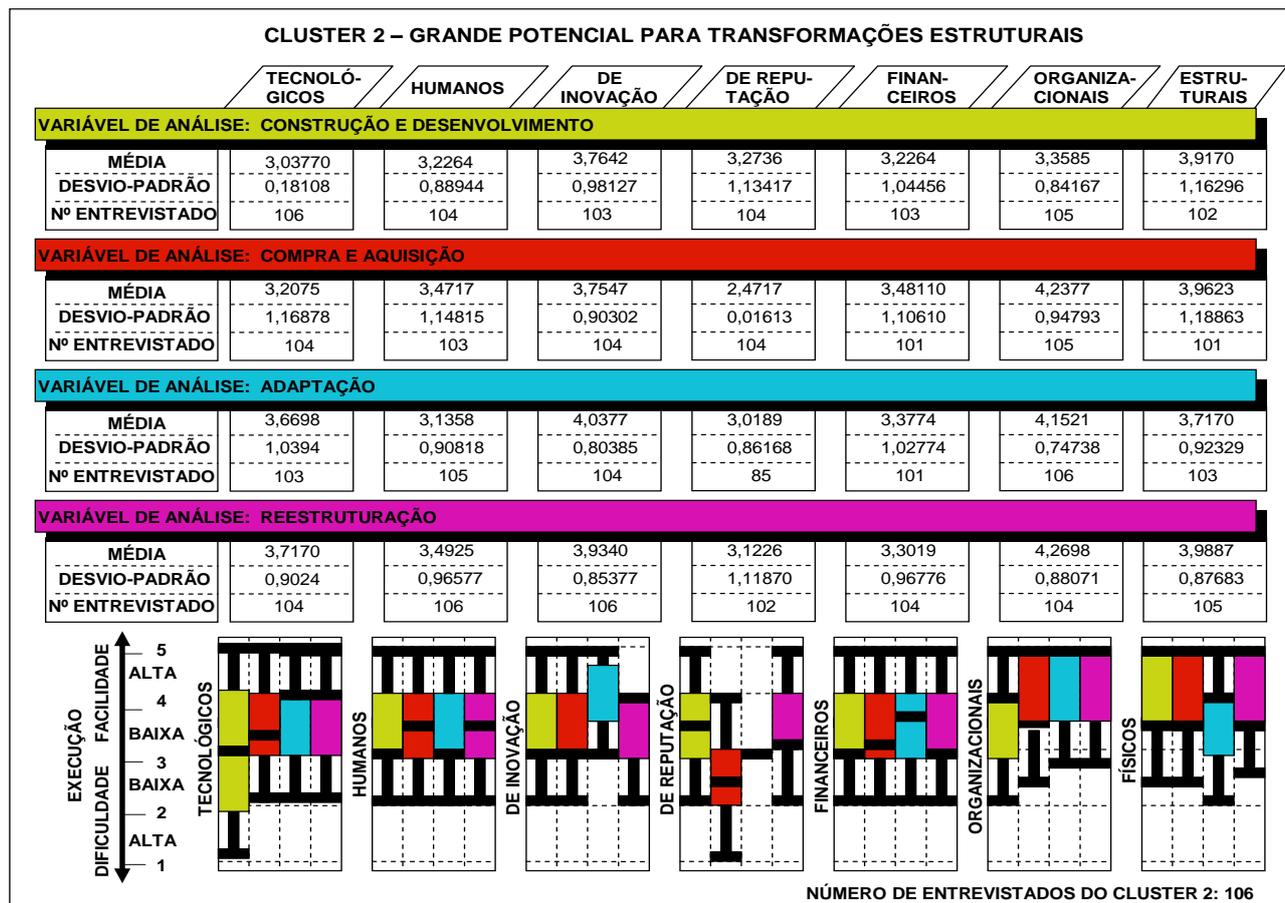
Neste *cluster* os recursos organizacionais tiveram médias altas nas variáveis de análise compra e aquisição, adaptação e reestruturação. Com relação a variável construção e desenvolvimento esta obteve média inferior, indicando que a criação ocorre com uma dificuldade maior do que as outras três nas empresas analisadas desse agrupamento.

Os recursos físicos tiveram médias altas, ficando apenas a variável de análise adaptação com uma escala menor e desvio-padrão maior, demonstrando a dificuldade desse *cluster* em adaptar as rotinas de trabalho a novas estruturas físicas. Porém, estas empresas demonstraram alto grau de facilidade na construção e desenvolvimento, compra e aquisição e reestruturação das suas estruturas físicas.

Os recursos tecnológicos, junto com os humanos e de inovação tiveram uma análise com pouca significância para esse agrupamento. Estes três recursos tiveram médias em torno de 3,3; que indica uma baixa dificuldade associada a uma baixa facilidade. Demonstrando que estes recursos não interferem diretamente nas transformações estruturais desse agrupamento.

A categoria de recursos de reputação teve uma aceitação mediana pelos entrevistados de *cluster*, com algumas variáveis (compra e aquisição e adaptação) obtendo baixa média, com desvio-padrão pequeno. Isso indica que das empresas pesquisadas as que têm grande potencial para transformações estruturais não tem facilidade para modificarem a sua reputação perante os seus clientes.

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031



**FIGURA 03:** Cluster 02 - Com grande potencial para transformações estruturais

### 4.3 Empreendimentos com pouco uso de tecnologia

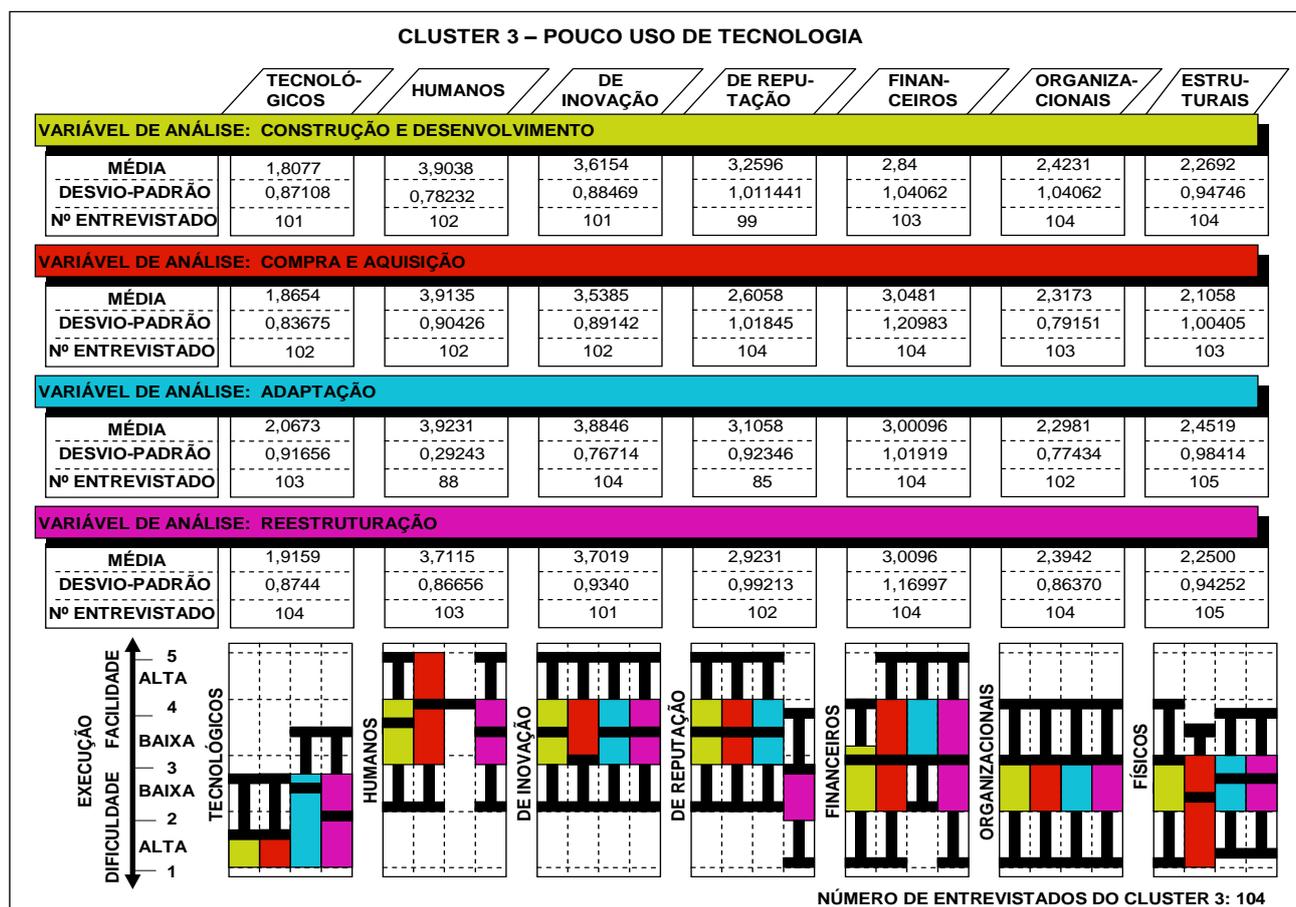
Este agrupamento tem como característica fundamental a pouca utilização de tecnologia nas suas atividades administrativas e operacionais. Esse baixo uso de tecnologia interfere diretamente nos outros recursos tangíveis e intangíveis. As categorias de recursos intangíveis tiveram uma média superior aos tangíveis, demonstrando que um baixo uso de tecnologia interfere negativamente na capacidade de reordenar os recursos tangíveis das empresas. O número de empresas desse agrupamento foi de cento e quatro e teve uma representatividade de trinta e um por cento, sendo o segundo maior dos quatro agrupamentos.

O foco central desse *cluster* foi à dificuldade das empresas que utilizam baixa tecnologia trabalharem com recursos tangíveis ligados a infra-estrutura, como novas

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

plantas, prédios e instalações. A média da categoria recurso tangível tecnológico foi a mais baixa dos quatro *clusters* analisados, principalmente no que se referem às variáveis construção e desenvolvimento e compra e aquisição.

Nestas duas variáveis além de uma média baixa, obteve-se também um baixo desvio-padrão, indicando uma grande dificuldade na criação de tecnologia. Acompanhando essa tendência, mas com desvio-padrão maiores a adaptação e reestruturação seguem demonstrando um grau de dificuldade grande nos recursos tecnológicos dessas empresas.



**FIGURA 04:** Cluster 03 – Com pouco uso de tecnologia

Os recursos tangíveis financeiro, organizacionais e físicos tiveram médias abaixo em relação aos intangíveis. Dos três recursos os que se encontra com menores médias são os organizacionais, seguidos dos físicos, e logo após, os financeiros. Este fato demonstra que a dificuldade no uso de tecnologia por empresas desse agrupamento é

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

diretamente proporcional à dificuldade que estas têm de reorganizar os seus recursos tangíveis.

No que tange os recursos intangíveis estes demonstraram médias e desvio-padrão altos em relação ao uso da tecnologia. Isto demonstra que estes recursos são inversamente proporcionais ao baixo uso de tecnologia, ou seja, quanto menor uso de tecnologias neste agrupamento, maior as facilidades de adaptarem os recursos tangíveis dessas empresas.

Na análise feita nos três recursos intangíveis desse *cluster* observou-se que a inovação teve médias constantes e altas. Esse fato se deve ao pouco uso de tecnologia, que faz com que as inovações sejam vistas como agregadoras de valores as empresas.

A reputação teve médias altas, porém a variável de análise reestruturação teve médias menores. Já na categoria de recursos humanos todas variáveis tiveram altas medias, seguidas de um número alto de desvio-padrão. Somente a variável de análise adaptação teve médias altas seguidas de um desvio-padrão pequeno. Estes fatos indicam que em empresas com um pouco uso de tecnologia, os recursos de adaptação de recursos humanos ocorrem com mais facilidade e que a reestruturação da reputação das empresas esta ligada diretamente ao grau do uso da tecnologia.

#### **4.4 Empreendimentos com pouco potencial para transformações estruturais e criativas**

O último *cluster* é representado por empresas que tem grandes dificuldades em trabalhar com seus recursos tangíveis e intangíveis; demonstrando um pequeno potencial para transformações estruturais e criativas.

O número de empresas desse agrupamento foi de centena e um e teve uma representatividade de vinte e um por cento. Este agrupamento contrapõe aos de número um (que tinha grande potencial para mudanças criativas) e dois (que tem grande potencial para mudanças estruturais), pois este contém alta dificuldade para fazer mudanças estruturais e criativas.

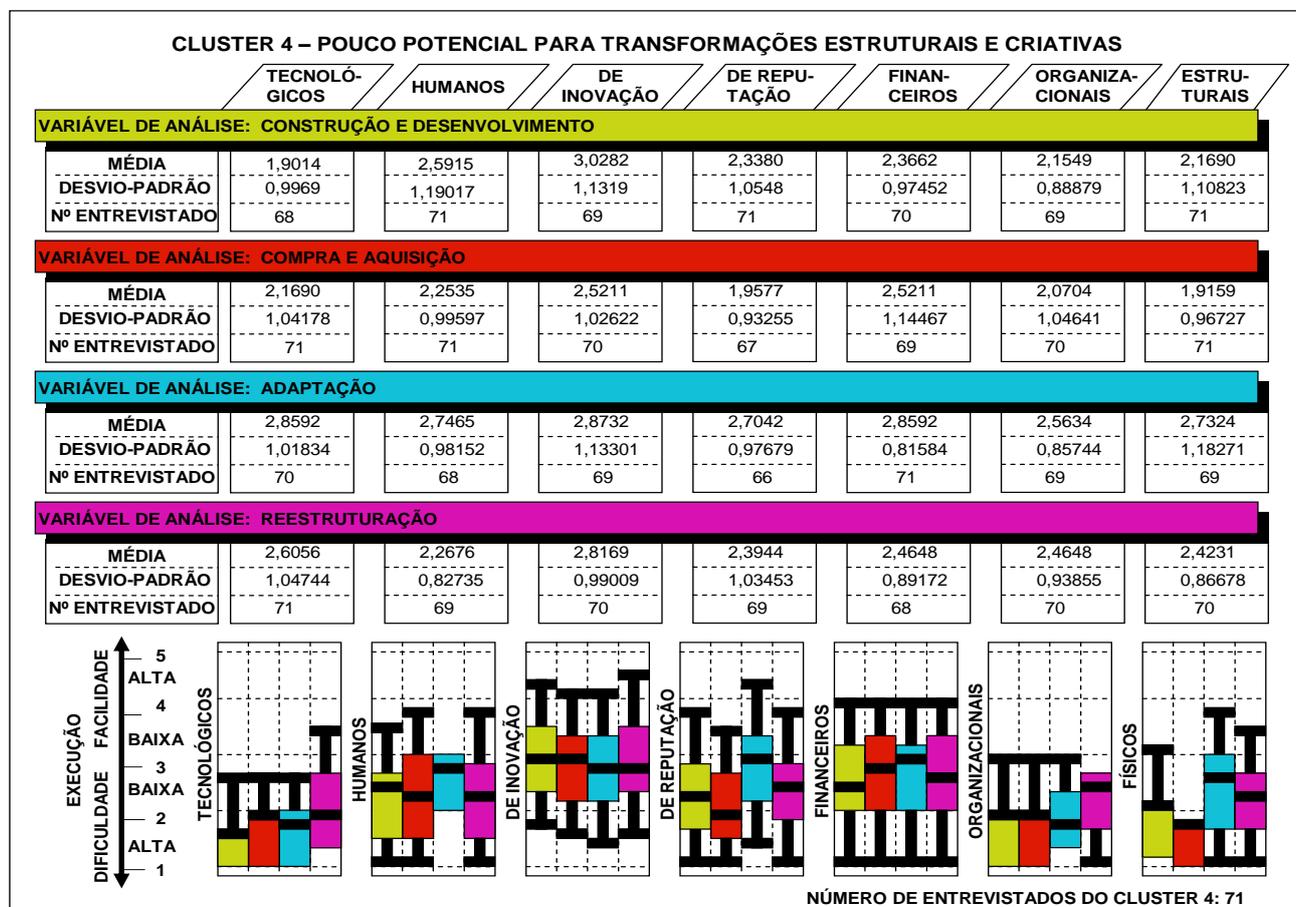
Neste agrupamento os recursos intangíveis tiveram médias maiores que os intangíveis. Apenas o recurso tangível financeiro teve médias semelhantes aos

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

intangíveis. No entanto, este agrupamento teve todas médias abaixo de 3,2; o que demonstra que existe um grau de dificuldade em todas as variáveis.

Os recursos organizacionais e físicos foram os que obtiveram uma menor média, demonstrando o pouco potencial desse *cluster* com relação às modificações estruturais. Este fato pode ser justificado pelo pequeno poder aquisitivo destas empresas, o que é demonstrado por grandes dificuldades de compra e aquisição de recursos físicos.

No que tange os recursos tecnológicos estes se encontram semelhantes ao do agrupamento de número três: com alta dificuldade de execução. Porém, diferente dos demais recursos intangíveis do agrupamento de número três os desse agrupamento tem médias baixa. Este fato demonstra que neste tipo de agrupamento o baixo uso da tecnologia interfere negativamente em todos os outros recursos da empresas.



**FIGURA 05:** Cluster 04 – Com pouco potencial para transformações estruturais e criativas

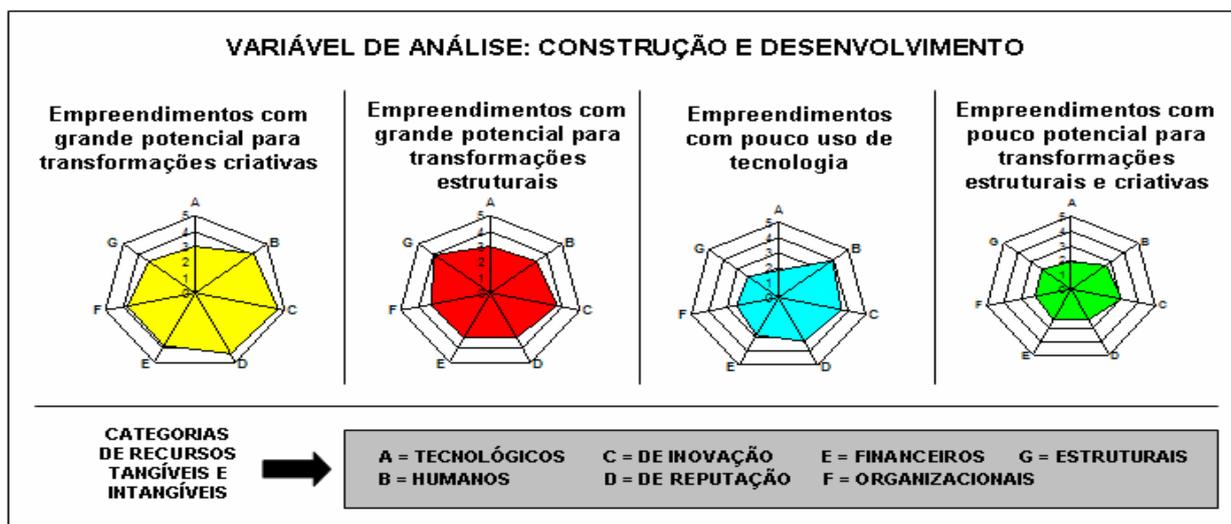
LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

Com relação aos recursos intangíveis (humanos, de inovação e de reputação) estes aparecem com médias baixas, demonstrando dificuldades na sua execução destes *clusters*.

#### 4.5 Comparação entre os clusters

Na variável de análise construção e desenvolvimento observou-se que os empreendimentos com grande potencial de transformações criativas tiveram médias elevadas em categorias de recursos tangíveis e intangíveis, tendo números menores apenas nos itens estruturais para o cluster de transformações estruturais (vide figura 06). O agrupamento de empreendimentos com pouco potencial para transformações estruturais e criativas foi o que obteve menores médias nesta variável.

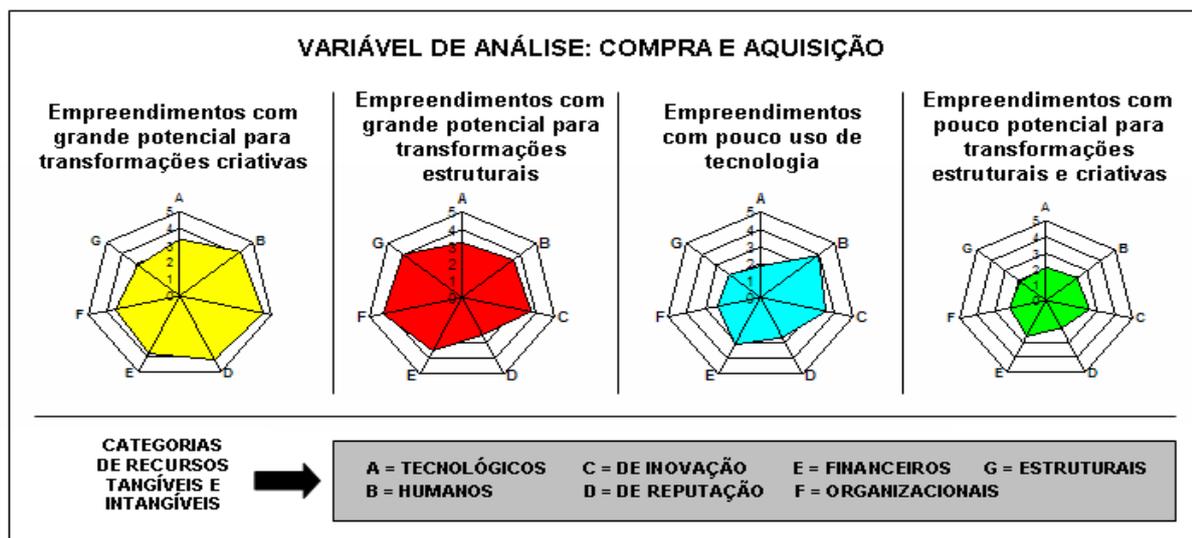
Os empreendimentos com grande potencial para transformações criativas utilizam recursos de inovação e de reputação através da construção e desenvolvimento com uma maior intensidade, justificando a nomenclatura dada. Enquanto que a construção e desenvolvimento de recursos organizacionais e estruturais são utilizados em baixa escala, principalmente para os agrupamentos que utilizam pouca tecnologia e aqueles que têm pouco potencial para transformações estruturais e criativas.



**FIGURA 06:** Variável de Análise – Construção e Desenvolvimento

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

Na variável de análise compra e aquisição as maiores médias ficaram nos agrupamentos dos empreendimentos com grande potencial para transformações criativas e nos de grande potencial para transformações estruturais (vide figura 07). A menor média foi identificada nos empreendimentos que tem pouco potencial para transformações estruturais e criativas.



**FIGURA 07:** Variável de Análise – Compra e aquisição

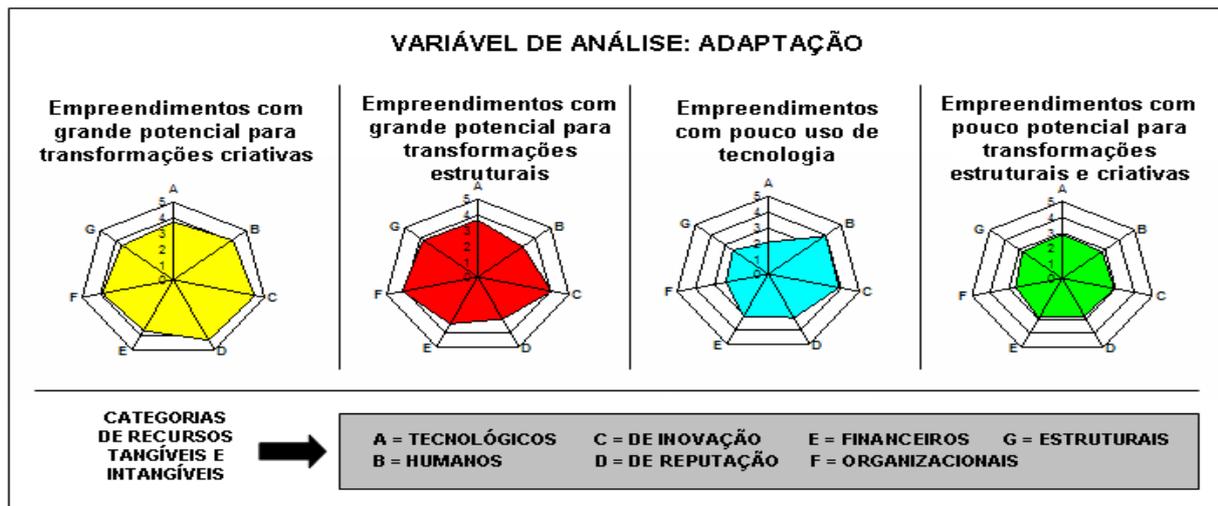
Um destaque importante a ser analisado é o fato que empreendimentos com grande potencial para transformações estruturais e aqueles que usam pouca tecnologia não investem com freqüência em recursos para melhorar a reputação.

A questão financeira foi apontada como questão chave no desenvolvimento das outras três variáveis de análise, assumindo na compra e aquisição papel importante para empreendimentos com grande potencial para transformações criativas.

No que diz respeito a variável de análise adaptação esta se encontra elevados índices nos empreendimentos com grande potencial para transformações criativas, seguido dos empreendimentos com grande potencial para transformações estruturais (vide figura 08).

Os empreendimentos com pouco uso de tecnologia demonstram dificuldades ao adaptarem seus recursos tecnológicos, justificando a nomenclatura dada. Já os empreendimentos com grande potencial para transformações estruturais têm problemas com a adaptação dos seus recursos humanos e de reputação.

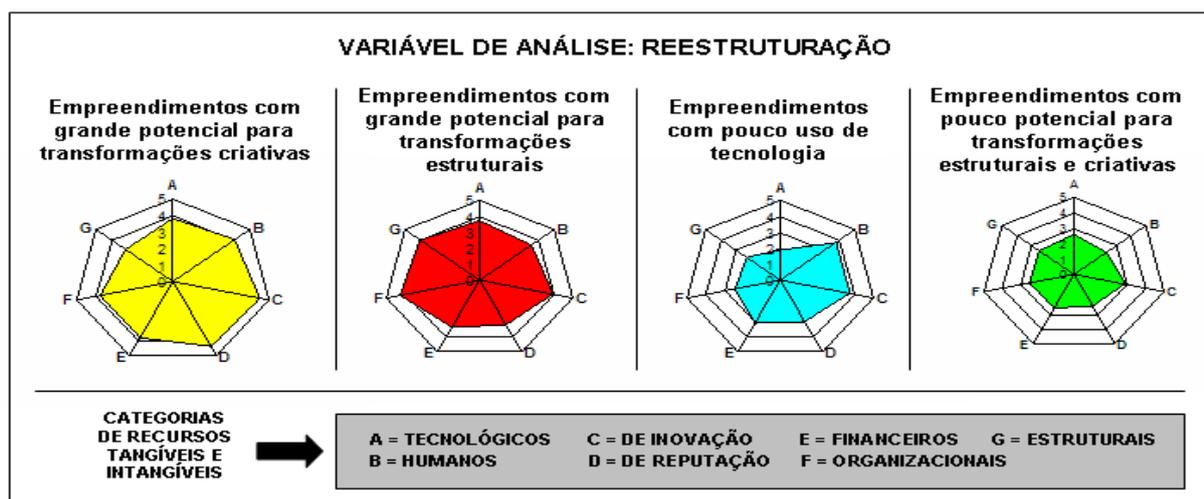
LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031



**FIGURA 08:** Variável de Análise – Adaptação

Por fim, na variável de análise reestruturação os empreendimentos de grande potencial para transformações criativas e grande potencial para transformações estruturais tem médias elevadas (vide figura 09). Os que encontram médias baixas são os empreendimentos com pouco uso de tecnologia e com pouco potencial para transformações criativas.

Observa-se que na variável de reestruturação os empreendimentos com pouco uso de tecnologia tem médias baixas no que diz respeito aos recursos tecnológicos. Já nos empreendimento com pouco potencial para transformações estruturais e criativas a reestruturação torna-se difícil para os recursos humanos.



LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

#### **FIGURA 09:** Variável de Análise – Reestruturação

No entanto, ocorreram médias baixas na variável de reestruturação no que diz respeito ao recurso de reputação, pois este se encontra em um grau maior de dificuldade que nas demais variáveis.

### **5. Conclusões**

A organização das capacidades dinâmicas como ferramenta estratégica nas empresas pesquisadas é feito sem um planejamento formal. A adequação das capacidades dinâmicas à estrutura das empresas é praticada com base nas suas características, como: quantidade de funcionários, tipos de produtos, ramo de atuação, tamanho da empresa, tipos de fornecedores, entre outros.

Observando em conjunto os quatro *clusters*, com base nas variáveis de análise, notou-se que a construção e desenvolvimento são ferramentas utilizadas principalmente na execução dos recursos de inovação e humanos. Este fato é justificado nos quatro agrupamentos pelo fato da maioria das empresas analisadas buscarem soluções internas para as exigências do mercado.

Com relação a variável de análise compra e aquisição nota-se que as empresas trabalham estrategicamente os recursos financeiros. Este fato é evidenciado nas pesquisas por políticas das empresas em buscarem recursos financeiros para financiar as outras variáveis de análise (construção e desenvolvimento, adaptação e reestruturação).

A variável de análise adaptação teve como pontos fortes os recursos tecnológicos e de inovação. Este fato justifica-se pelo investimento feito para adaptar todas as estruturas da empresa às inovações e às novas tendências tecnológicas.

Por fim, a variável de análise reestruturação teve como ponto central os recursos de reputação. A amostra demonstrou que após todos os investimentos feitos nas empresas é preciso trabalhar o recursos reputação, principalmente no que se refere à imagem central da empresa.

Os recursos tangíveis organizacionais e físicos mostraram-se importantes nas atividades das empresas, mas não essenciais para as quatro variáveis de análises.

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

Observando separadamente os quatro *clusters*, algumas deduções podem ser feitas:

- Empresas que contém grande potencial para transformações criativas têm elevado grau de facilidade para construção e desenvolvimento, compra e aquisição, adaptação e reestruturação de qualquer recurso, seja este tangível ou intangível.
- Empresas que contém grande potencial para transformações estruturais não são influenciadas diretamente pelos outros recursos, no entanto, estas sofrem um impacto na adaptação de sua imagem perante seus clientes e parceiros comerciais.
- Algumas empresas que detém um baixo uso de tecnologia têm grande facilidade em reestruturar seus recursos intangíveis e grandes dificuldades em reestruturar seus recursos tangíveis.
- Algumas empresas que detém grandes dificuldades em transformações estruturais, acabam por ter dificuldades em modificar seus recursos tangíveis e intangíveis.

O foco central deste trabalho foi identificar uma segmentação para empresas, baseada no desenvolvimento de suas competências, identificadas através de seus recursos tangíveis ou intangíveis. Observou-se que a adaptação de suas competências, com base nas capacidades dinâmicas, ocorre, mas não metodicamente, pela maioria das empresas pesquisadas. Desse modo, o presente trabalho analisou separadamente os agrupamentos, através do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas.

Como foi demonstrada na pesquisa a questão de como as empresas organizam a sua capacidade de mudar em relação às transformações do ambiente é uma questão fundamental a ser estudada, influenciando diretamente o redimensionamento de suas estruturas e estratégias perante o mercado.

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

## 6. Referencial Bibliográfico

- AUDRETSCH, David. Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. [Industry and Innovation](#), Vol. 11, N. 3, p. 167-193, 2004.
- BERGMAN, Jukka; JANTUNEN, Ari e SAKSA, Juha-Matti. Knowledge creation and sharing – Scenarios and Dynamic Capabilities in inter-industrial knowledge network. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, n. 6, p. 63-77, 2004.
- BRUYANT, C. e JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, V.15, p. 165-179. 2000.
- CIBORRA, C. The platform organization: recombining strategies, structures and surprises. *Organization Science*, Vol. 7, p. 103-118, 1996.
- DE TONI, A. & TONCHIA, S. Strategic Planning and Firms' Competencies – Traditional Approaches and New Perspectives. *International Journal of Operations and Production Management*, V. 23, n. 9, p. 947-976, 2003.
- DEW, Nicholas e SARASVATHY, Saras D. Innovations, Stakeholders e Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, N. 74, p. 267–283, 2007.
- DOWNING, D. e J. CLARK. *Estatística aplicada*. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.
- FREUND, John e SIMON, Gary. *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GALINIC, Jeffrey e EISENHARDT, Kantleen M. A. Dynamic Capabilities, what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1105-1121, 2000.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revistas de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 10-25, jul/set. 1995.
- GOSS, David. Entrepreneurship and 'the social': Towards a deference-emotion theory. [Human Relations](#), Vol. 58, N. 5, p. 617-637, 2005.
- GRIFFITH, David e HARVEY, Michael. A resource perspective of global dynamics capabilities. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n. 3, p. 597-607, 2001.
- HAIR JR, J.F.; R.E. ANDERSON; R.L. TATHAM e W.C. BLACK. *Multivariate Data Analysis*. 5ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- \_\_\_\_\_. Guest editors` introduction to the special issue: strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 479-491, 2001.
- HORMOZI, Amir M. Becoming an Entrepreneur: How to Start a Small Business. [International Journal of Management](#), Vol. 21, N. 3, p. 278-286, 2004.
- KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 185-200.
- KENNEY, Mattew e MUJTABA, Bahaudin G. Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship. [Journal of Applied Management and Entrepreneurship](#), Vol. 12, N. 3, p. 73-88, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MENDENHALL, W. *Estatística para Administradores*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.

LADEIRA, Wagner Junior, COSTA, Jaciane Crisitina, ARAUJO, Clecio Falção. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013. ISSN 1980-7031

NEWBERT, Scott L. New firm formation: a dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 1, p. 55-78, 2005.

NGWENYA, Tshepiso. The Integration of Business with Entrepreneurship as a Subject to Enhance Entrepreneurial Competency. [The Business Review](#), Vol. 7, N. 2, p 305-310, 2007.

PRETORIUS; M. MILLARD, S. M.; KRUGER, M. E. The relationship between implementation, creativity and innovation in small business ventures. [Management Dynamics](#), V. 15, N. 1, p. 2-14, 2006.

RAE, David. Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2005, Vol. 12, N.3, p. 323-337, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. (Coord.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIONDOVA, Violina P. e KOTHA, Suresh. Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n. 6, p. 1263-1281, 2001.

ROBSON, David A.; DAVIDSSON, Per; MESCHT, Hennie Van Der e COURT, Philip. How Entrepreneurs Deal with Ethical Challenges – An Application of the Business Ethics Synergy Star Technique. *Journal of Business Ethics*, N. 71, p. 411–423, 2007.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo (Cola.). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGOFF, Edward G. e LEE, Myung-Soo e SUH, Dong-Churl. "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede small Business Success. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N. 4, p. 364-376, 2004.

SALGADO-BANDA, Héctor. Entrepreneurship and economic growth: an empirical analysis. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, Nº. 1 (Mar), p. 3-29, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, V. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VEGA, Gina e KIDWELL, Roland. Toward a Typology of New Venture Creators: Similarities and Contrasts Between Business and Social Entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol.10, N.2, p. 15-29, 2007.

ZOLLO, Mauricio e WINTER, Sydney. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, n. 3, p. 339-353, (mai/jun), 2002.