

AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA SEGUNDO O MODELO SKILLS: AVALIAÇÃO DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS

Elpídio Ribeiro Neves, Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC,
elpidioneves44@gmail.com

Marcelo Macedo, Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC,
marcelomacedo@egc.ufsc.br

Larissa Lara Gabiatti, Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC,
larissagabiatti@hotmail.com

Louise de Lira Roedel Botelho, Universidade federal da fronteira Sul/UFFS,
louisebotelho@gmail.com

Elissa Danielle Silva, Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC,
elissadanielles@gmail.com

Resumo.

O estudo tem objetivo avaliar a capacidade empreendedora da empresa Posto de Combustíveis BB, realizada na fase emergente, por meio dos agentes envolvidos na organização, definindo os aceleradores e redutores de acordo com a metodologia *Skills*, desenvolvida por Almeida (2003). Utilizou-se questionário com sessenta e seis perguntas fechadas, avaliando as capacidades: Instrumentais, Pessoais, Técnicas e de Gestão, tanto do empreender como de seus colaboradores. No referencial teórico buscou-se o conceito de empreendedorismo, desenvolvimento sustentável, inovação, capacidade empreendedora e qualificou-se a organização. O estudo foi capaz de demonstrar que a empresa estudada possui capacidade empreendedora para que sua caminhada seja contemplada por práticas na gestão sustentável e de sucesso de seus ativos intangíveis.

Palavras chave: Ativos intangíveis, Avaliação e Inovação.

Abstract.

The study aims to evaluate the entrepreneurial capacity of the company Posto de Combustíveis BB, carried out in the emerging phase, through the agents involved in the organization, defining the accelerators and reducers according to the methodology Skills, developed by Almeida (2003). A questionnaire with sixty-six closed questions was used, evaluating the abilities: Instrumental, Personal, Techniques and Management, both of the entrepreneur and of his collaborators. In the theoretical framework, the concept of entrepreneurship, sustainable development, innovation, entrepreneurial capacity and the organization were sought. The study was able to demonstrate that the company studied possesses entrepreneurial capacity so that its walk is contemplated by practices in the sustainable management and success of its intangible assets.

Key words: Intangible Assets, Evaluation and Innovation.

1.0 Introdução

O escopo desse trabalho visa aferir o desempenho da capacidade empreendedora de uma organização, um posto de combustível. Utiliza como instrumento de aferição o modelo de mensuração de Almeida (2003), através de um questionário, que devido possuir 66 questões, não será apresentado nesse artigo. O questionário é preenchido pelo gestor e colaboradores, marcando respostas com valores de 1 a 7 em cada uma das 66 questões, 4 variáveis e 9 dimensões. Leva-se em conta o valor de cada um dos 28 indicadores e a seguir respondem mais duas questões em aberto. Cada resposta é tachada com valores de 1 um a 28 indicadores constantes no Quadro 1.

Em seguida é realizada a soma das respostas em escala de cada indicador e divido esta soma pelos números de respostas contidos em cada indicador, estabelecendo uma média para cada indicador e deste cálculo nasce à resposta obtida e procurada. Há uma parte inicial onde se estabelece o perfil do entrevistado com a idade, sexo, estado civil, nível de instrução. Esses dados e informações foram inseridos num aplicativo específico, digital, “*SPSS 9.0 For Windows*” - SPSS para o devido tratamento estatístico que vai gerar os subsídios para o resultado procurado.

Esse questionário é oriundo “da capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresa do conhecimento”, de Almeida (2003) realizado no Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa. Tem como objetivo estabelecer ligação conceitual entre a capacidade empreendedora da organização e a geração dos ativos intangíveis, na fase emergente da organização por meio do gestor e colaboradores. A suposição é que haja pouca capacidade de entendimento da complexidade organizacional e confiança apenas na capacidade empreendedora individual do proprietário. (MELO JÚNIOR, 2012, p.19).

Esta relação é validada através de uma análise empírica, em que a capacidade empreendedora é mensurada. Os ativos intangíveis são mensurados indiretamente através de um indicador de desempenho da empresa. A variação da produtividade é oriunda do cruzamento desses fatores em uma fórmula matemática implementada no SPSS.

Este processo de avaliação, se vale da metodologia *Skills*, a qual tem por objetivo:

Estudar os principais fatores que caracterizam a capacidade empreendedora por parte dos indivíduos. Isto no sentido de identificar padrões de comportamento comuns aos indivíduos empreendedores. Trata-se de uma metodologia de medição da capacidade empreendedora dos indivíduos” (ALMEIDA, 2003, p. 14).

A teoria que fundamenta a metodologia *Skills* está baseada nos ativos intangíveis da empresa e no conhecimento.

Os ativos intangíveis de uma empresa correspondem a seus valores não palpáveis que conferem direito a receber benefícios futuros e que se encontram intimamente associados ao conhecimento, decorrente da ação humana e do uso da inteligência a mesma inerente. (ALMEIDA, 2003, p. 14).

A marca da Coca-Cola, seu logotipo, é um exemplo de ativo intangível, pois o valor monetário só da marca da organização vale mais que o valor de todas as unidades produtoras localizadas nos Estados Unidos. O conhecimento é definido por Almeida (2003), como algo que corresponde ao significado em que cada indivíduo atribui a informação que dispõe, encontrada em seu valor associado à capacidade de agir que o mesmo lhe confere.

Os objetivos claros do projeto *Skills* elencados por Almeida (2003), são os seguintes: testar, validar e operacionalizar em uma metodologia para detectar e analisar competências e aptidões de empreendedores; identificar algumas variáveis determinantes

a considerar na detecção, análise e avaliação de empreendedores; apurar a base de conhecimento específico que deve sustentar as competências e qualificação dos empreendedores; definir os traços marcantes do perfil do empreendedor aos níveis técnicos, psicológicos, comportamental, sociocultural e instrumental que caracterizam os empreendedores dinâmicos; reconhecer a importância e proporcionar uma reflexão acerca da base do conhecimento de competências e aptidões dos empreendedores de forma a constituir-se como ponto de referência em organismos envolvidos em formação profissional e a criação de emprego.

2.0 Referencial Teórico

Neste tópico serão apresentados aspectos contextuais da temática em pauta, tais como: conceitos de empreendedorismo, desenvolvimento sustentável e inovação. Estes conceitos teóricos serão inter-relacionados com outros termos práticos inerentes a realização desta pesquisa, conforme a seguir.

2.1 Empreendedorismo

O termo “empreendedor” foi inicialmente utilizado pelo banqueiro, parisiense, Richard Cantillon, no início do século XVIII, para designar alguma coisa desafiadora, estimuladora, excitante, valorosa e lucrativa. O termo possui o mesmo significado da palavra em francês *entrepreneur*, que originou a inglesa *entrepreneurship*, utilizada para denominar o comportamento empreendedor. Trata-se do chamado espírito empreendedor “Este termo, portanto é muito mais do que um comportamento passando a refletir uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar”. (LEITE, 2002, p. 227).

O empreendedorismo é um tema que atrai a atenção de pesquisadores. A sua relevância está associada aos potenciais benefícios que a ação empreendedora acarreta. O Empreendedorismo é complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais.

O Empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade. Segundo esse ponto de vista, as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, usando para isso ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócios (MALHEIROS, 2015, p. 17).

É consenso entre os pesquisadores que não há idade para despertar o empreendedor que vive dentro em cada um de nós. O importante é ter os olhos bem abertos, ser um bom ouvinte, ter mãos hábeis, “um cérebro aguçado” (BARNUM, 2011, p. 23), para ganhar dinheiro, aliados a percepção extra-sensorial para descobrir bons negócios, ainda invisíveis a olho nu pelos leigos e concorrentes.

2.2 Desenvolvimento Sustentável

Senge (2002), conscientizou-se no final dos anos 80 que a organização que aprende seria a moda na administração, da gestão das organizações. Percebendo que o aprendizado organizacional seria um dos pontos fundamentais para as empresas, Senge (2002) apresenta no início dos anos 1990, seu livro “A quinta disciplina” que se tornaria best-seller entre os livros de administração. Desde os anos 70 Peter Senge afirmava que a aprendizagem organizacional era composta por três elementos: visão, valores e integridade; diálogo e pensamento sistêmico. Identificou também três práticas essenciais para a integração do trabalho no cotidiano: modelagem mental; aprendizagem na ação;

alavancagem da aprendizagem. Dessas premissas surgiram os alicerces para criação da quinta disciplina que acompanha as anteriores, os quais são: modelos mentais, domínio pessoal, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico, sendo este último, chamado de “a quinta disciplina”. Essa teoria é utilizada como embasamento nas organizações para obter o sucesso num mercado competitivo onde se busca um desenvolvimento econômico sustentável.

Sen (2000), questiona o atual modelo de desenvolvimento econômico, qualificando-o como uma política cruel de desenvolvimento. Tal modelo tende a esgotar a base de recursos naturais, além de ampliar as distorções sociais. De acordo com o autor, a base de desenvolvimento sustentável de uma região não deve estar apenas na busca pela dimensão econômica, mas sim, na dimensão sociocultural, em cujo contexto os valores e as instituições são fundamentais. De acordo com Silva (2006), ainda que se tenha observado a distinção conceitual entre crescimento e desenvolvimento, as políticas e ações econômicas se orientam pelo uso intensivo de recursos em privilégio ao objetivo de aumentar a produção, o consumo e a riqueza. Segundo o autor, a sustentação desse tripé econômico seria o grande desafio para o desenvolvimento da sociedade.

O conceito de desenvolvimento sustentável como é hoje apresentado à sociedade, no entendimento de Fernandes (2003), acaba por obscurecer aquele que deveria ser o verdadeiro foco do debate. Dever-se-iam considerar todos os aspectos e não apenas o ambiental: as diferenças entre grupos sociais e entre nações, causadas pela atual forma de organização social de produção, ou seja, o atual sistema econômico de mercado.

Em relação ao desenvolvimento sustentável, ainda que hajam distintas críticas ao conceito, não se pode negar sua visão multidimensional, que vem ao encontro das necessidades reais do mundo atual em seus anseios pelo desenvolvimento equilibrado, conforme constata, Brasileiro (2006, p.88). Referindo-se a gestão como prática para produzir um desenvolvimento econômico sustentável, pode-se dizer que “depois de anos buscando esses cálices sagrados, está na hora de reconhecer que a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto” (MINTZBERG, 2010, p. 23).

2.3 Inovação

Segundo (DRUCKER, 1998 apud BRUM, 2010), é a inovação que encoraja a emergência de novos produtos e prestação de serviços, que juntos com a mudança tecnológica, criam condições para inserção em novos mercados. Há inovações que constituem importantes mudanças, como a inovação sistemática, a busca e o aproveitamento de novas oportunidades para que satisfaçam as necessidades humanas, tais como anseios, desejos e aspirações.

Ele está sempre buscando a mudança, reage como sendo ela uma oportunidade. Gopalakrishnan (2000), chama a atenção para a existência de diferenciação entre a visão de economistas e os teóricos organizacionais. Os economistas visualizam a inovação como sendo um produto, processo ou prática que é nova para a indústria, enquanto os teóricos organizacionais visualizam a inovação como um produto, processo ou prática que é novo para a empresa. O importante é notar o nível do impacto da inovação.

A questão da importância da inovação para a criação de vantagem competitiva é desenvolvida por Besanko e outros (2000), dentro de uma perspectiva econômica neoclássica. Os autores argumentam que a vantagem competitiva se origina na habilidade de uma empresa para explorar as oportunidades criadas por choques de mercado. Estes seriam causados pela introdução de novos produtos ou serviços, ou de produtos ou

serviços similares a preços inferiores, suportados por custos de produção menores. Para os autores, o empreendedorismo é sinônimo de inovação, em uma visão que se concilia amplamente com a visão de Schumpeter sobre o empreendedorismo e o crescimento. De acordo com Tálamo (2002), o conceito de inovação é algo abrangente, indo além da novidade ou da invenção. Existem diversas etapas entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento.

O estímulo à inovação é a chave para aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência das empresas em um cenário globalizado. Quem não seguir essa rota dificilmente se manterá atuante em qualquer setor (RESENDE, 2007). A decisão de inovar exige que todos os envolvidos no processo de inovação estejam prontos para enfrentar os novos desafios e dispostos a mudar seu comportamento perante o mercado exigente. A cultura, definida como conjunto de valores inspiradores de atitudes, comportamentos, aspirações e modos de relação, é o aspecto do sistema nacional de inovação menos visível e menos palpável, mas também mais estável. Pode estimular ou impedir a substituição de formas antigas por formas novas de produção e consumo (CRIBB, 2007).

2.4. A empresa: Posto de Combustíveis BB Ltda

A empresa Posto de Combustíveis B.B. Ltda está localizada ao sul do Estado de SC, Brasil, no município de Praia Grande. Fundada em 2010, até 2016, obteve crescimento médio de receita bruta de 24,8% a.a., fundamentada com claros objetivos propostos aos seus 8 (oito), colaboradores, atuando com alta competitividade no comércio de combustíveis, loja de conveniências e afins. Seu atual gestor é o fundador da empresa e este possui planos de expansão para a essa mesma região. Seus motivadores estão baseados na prática de valores relativos ao tratamento com colaboradores e o atendimento ao público, tendo clientes assíduos, eventuais ou apenas potenciais. Sua missão é tornar-se referência em ponto de atendimento de conveniência e reabastecimento de veículos automotores, atendendo a um público local, regional, nacional e internacional, por estar ao mesmo tempo em uma área de grande desenvolvimento municipal, regional e situada numa rodovia que leva a um parque federal de conservação natural, de meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

3 Metodologia

Tendo a possibilidade de utilizar a metodologia *Skills* para avaliação da capacidade empreendedora, como uma ferramenta para analisar os principais fatores que influenciam e caracterizam a capacidade empreendedora por parte dos indivíduos, foi realizada uma revisão da bibliografia e tentou-se compreender a dimensão da análise deste constructo nominada capacidade empreendedora. Posteriormente, para aplicar uma ferramenta foi escolhida, adotada e utilizada à metodologia *Skills*, proposta por Almeida (2003).

O processo é composto por três etapas e foram entrevistados em outubro de 2016, 7 (sete), colaboradores, entre eles frentistas, borracheiros, balconistas e 1 (um), gestor.

Na primeira etapa a mensuração através da avaliação dos indicadores da capacidade empreendedora da empresa, através do gestor e colaboradores (Figura 1), na sua fase emergente dos seus ativos intangíveis. É formulada por meio de 2 (dois) questionários distintos: um aos gestores e outro aos colaboradores, oferecendo resultados quantitativos e que aferem aptidões levando em conta as 4 variáveis sobre: capacidades instrumentais,

pessoais, técnicas e de gestão; as 9 (nove), dimensões onde constam: relacionamento interpessoal, liderança, comportamental, conhecimento técnico, experiência, marketing, finanças, recursos humanos, estratégia e os 28 indicadores: capacidade de escutar e adquirir informações e capacidade para implementar a estratégia definida.

Na segunda etapa aplicam-se os aceleradores ou redutores da capacidade empreendedora para avaliar a relação do ambiente sociocultural que envolve o apoio da família do empreendedor. Ambiente econômico que trata do conhecimento de mercado, inovação de produtos, identificação de nichos de clientes, capacidade de obter financiamento, crédito bancário. Ambiente político que trata da existência de incentivos, isenção compatível à empresa, desburocratização que facilita a abertura da empresa, apoio de políticas públicas para a elaboração do plano de negócios e finalmente apoio de agências de fomentos público.

Na terceira etapa aplicam-se os motivadores da capacidade empreendedora para a criação da empresa, veja Quadro (1). A palavra capacidade denota a qualidade de ser capaz; competência; aptidão. A capacidade empreendedora é um reflexo das capacidades intrínsecas ao indivíduo e é consequência do meio onde este está inserido. Para Almeida (2003), a metodologia *Skills* tem por objetivo identificar e estudar padrões de comportamento comuns aos indivíduos empreendedores num ambiente de desenvolvimento sustentável onde trabalham, conforme o questionário aplicado, como se pode ver na figura a seguir:

Variáveis	Dimensões	Indicadores
1) Capacidades Instrumentais	1) Relacionamento Interpessoal	<p>1. Capacidade de escutar e adquirir informações</p> <p>2. Comunicabilidade</p> <p>3. Sentido de obrigação com os outros</p>
	2) Liderança	<p>4. Capacidade de decisão</p> <p>5. Capacidade de identificar novas oportunidades de negócio (Visão)</p> <p>6. Capacidade de assumir responsabilidades/compromisso</p>
2) Capacidades Pessoais	3) Comportamental	<p>7. Perseverança</p> <p>8. Capacidade de arriscar</p> <p>9. Espírito de iniciativa</p> <p>10. Potencial criativo</p> <p>11. Capacidade de inovar</p> <p>12. Capacidade de partilha</p> <p>13. Automotivação</p> <p>14. Capacidade para trabalhar</p>
	4) Conhecimento técnico	<p>15. Forma-base relacionada com atividade</p> <p>16. Domínio do processo de inovação</p> <p>17. Conhecimento do setor</p>
3) Capacidades Técnicas	5) Experiência	<p>18. Experiência empresarial</p> <p>19. Experiência profissional</p>
	6) Marketing	<p>20. Capacidade para perceber a motivação dos clientes</p> <p>21. Capacidade para medir o grau de satisfação dos clientes</p>
4) Capacidades de Gestão	7) Finanças	<p>22. Capacidade de negociar financiamentos</p> <p>23. Capacidade para montar um sistema de controle de gestão</p>
		24. Capacidade de motivar os colaboradores

	8) Recursos humanos	25. Capacidade de avaliar os colaboradores 26. Capacidade de contratar empregados
	9) Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa 28. Capacidade para implementar a estratégia definida.

Quadro 1. Estudo Skills – Indicadores da capacidade empreendedora (Fonte: adaptado da Tabela 27, Almeida (2003, p.124).

4 Análise e discussão dos resultados

De acordo com o que foi respondido pelos gestores e pelos colaboradores *in loco*, no mês de outubro de 2015, foi possível realizar a análise das respostas que foram submetidas à metodologia *Skills* de Almeida, (2003). A seguir, através do uso do aplicativo digital específico, “SPSS”, produziu-se a primeira figura a qual foi utilizada a metodologia para medir os motivadores para o gestor iniciar o novo empreendimento, numa escala de notas que variam entre 1 a 7, onde 1 significa menor importância e 7 maior importância:

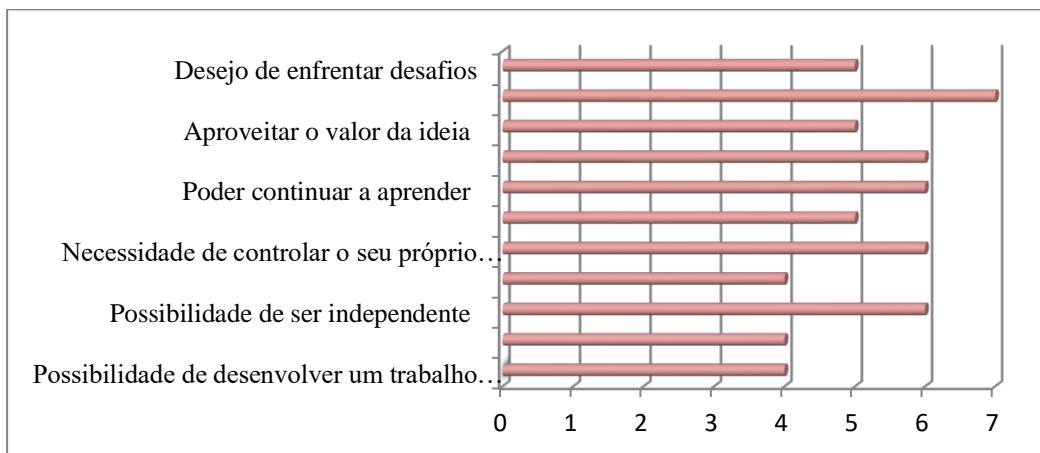


Figura 1: Motivadores do empreendimento-gestor. (Fonte: Elaborado pelos autores)

Pôde-se concluir desta figura que o gestor teve como maior influência positiva as características “necessidade de realização pessoal” para criar um novo empreendimento. Em segundo lugar como motivador, estão: “aproveitar uma oportunidade de mercado”, “poder continuar a aprender”, “necessidade de controlar seu próprio destino” e “possibilidade de ser independente”.

Além deste questionário aplicado somente ao gestor, foi aplicado a todos os colaboradores. Porém, para análise foram realizadas duas figuras: a primeira para as respostas do gestor e a segunda que contém a média das respostas dos outros 7 colaboradores. De acordo com o Quadro 1 e a Figura 1, e o método de cálculo das médias das respostas, o resultado do questionário aplicado ao gestor da empresa está apresentado a seguir:

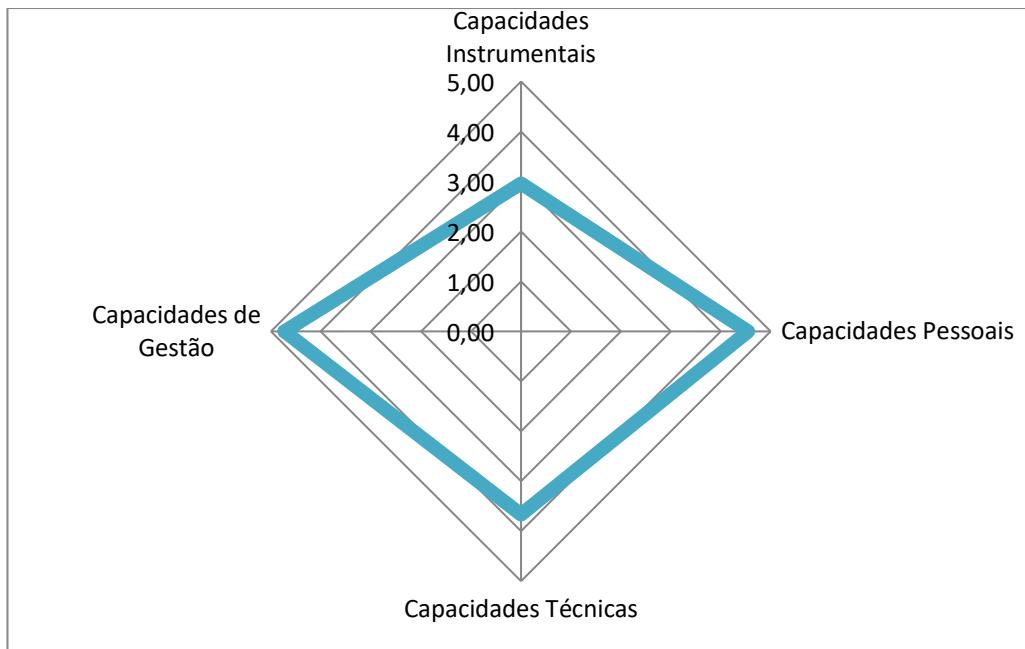


Figura 2: Avaliação das capacidades - gestor. (Fonte: elaborado pelos autores)

De acordo com a Fig. (2), as Capacidades Instrumentais do gestor foram calculadas numa média de 2,96, as Capacidades Pessoais com 4,55, Capacidades Técnicas 3,67 e capacidades de Gestão 4,73. Pode-se perceber que o gestor tem maior propensão para as características que denotam gestão e pessoas, o que é de extrema valia, já que seu papel fundamental na empresa é lidar justamente com essas duas áreas para que a empresa continue com seu foco e bem amparado por estas capacidades empreendedoras diagnosticadas.

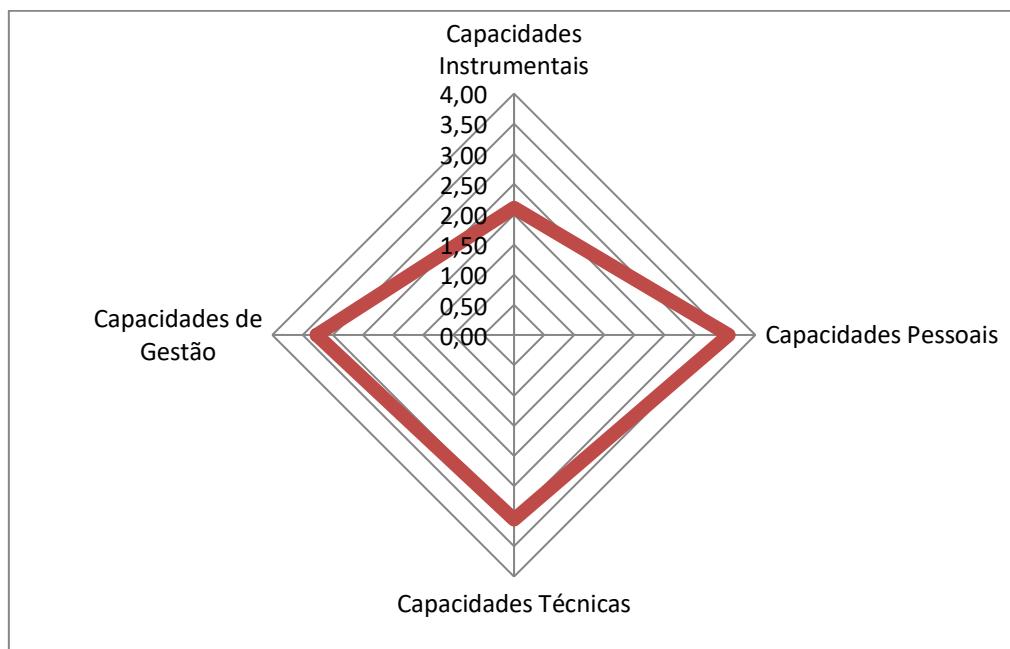


Figura 3: Avaliação das capacidades – colaboradores. (Fonte: elaborado pelos autores)

De acordo com a Fig. (3), pode-se ver que as Capacidades Instrumentais (2,11), Capacidades Pessoais (3,56), Capacidades Técnicas (3,06) e Capacidades de Gestão (3,27) seguem, de certa maneira, as linhas de tendências dos resultados do gestor, com

menores diferenças entre as variáveis e com aumento das capacidades instrumentais e técnicas, esperadas pelas funções que os colaboradores exercem, mas que estes também seguem à risca o que o gestor aplica por isso, suas capacidades pessoais e de gestão também possuem índices compatíveis.

Detectou-se no decorrer dos trabalhos que os pontos mais frágeis encontrados foram: ter liberdade de desenvolvimento do seu trabalho e capacidades instrumentais. Quanto às motivações possíveis: necessidade de realização pessoal. As implicações para a gestão do negócio foram: capacidades instrumentais.

5 Conclusões

A presente pesquisa foi norteada pelas seguintes palavras chave: Ativos intangíveis, Avaliação e Inovação e teve a exclusiva finalidade de medir a capacidade empreendedora da organização na sua fase emergente, através do gestor e de dos colaboradores. As considerações expressadas são baseadas na avaliação realizada, através dos questionários e dos cálculos efetuado no SPSS e devem ser consideradas em um sistema de investigação em curso, mutável, de acordo com as circunstâncias no decorrer da linha do tempo.

São conclusões preliminares, nas quais o objetivo maior foi o de detectar os valores inerentes à capacidade empreendedora da organização, questionando o corpo de recursos humanos vigente no “Posto de combustível BB Ltda”, na sua fase emergente, ou seja, logo após a sua fundação, de empreendedorismo e de inovação. As evidências empíricas mostraram que existe relação, sim, entre a capacidade empreendedora dos empreendedores e o desempenho na fase emergente da empresa do conhecimento fundada por seu atual proprietário, sendo este desempenho mensurado pela variação absoluta da produtividade da organização em tela.

Conforme estabelece o modelo *skills* foi possível ratificar que capacidades, competências, qualidades, que o método avalia, indicam que as capacidades pessoais do gestor, fundador da empresa, é que tendem determinar o sucesso da empresa do conhecimento e do desenvolvimento sustentável na sua fase emergente.

Tendo como alicerce de que o valor das empresas do conhecimento encontra-se associado ao bom desempenho das mesmas e que os valores estarão distribuídos pelas quatro categorias dos ativos intangíveis, as quais são: capacidades instrumentais, pessoais, técnicas e gestão. Será possível, cuidadosamente, planejar um novo caminho para a geração de novos e prósperos ativos intangíveis nesta organização, tendo como ponto de origem as capacidades empreendedoras do fundador e atual gestor da empresa, trabalhando dentro de um ambiente favorável de desenvolvimento sustentável.

Em alguns casos, dependendo do tamanho da organização, poderá ser realizada a pesquisa somente com uma diretoria, gerência, departamento, em uma área de abrangência específica, com um trabalho de pesquisa factível e possível de mensuração. A presente pesquisa encontrou a melhor resposta possível em relação ao que se procurava na organização. Entretanto, poder-se-ia encontrar um resultado negativo, o que não inviabilizaria nem desmereceria este trabalho, uma vez que a metodologias tanto pode encontrar resultados positivos como negativos.

Recomendam-se novas investigações, tendo como escopo analisar outras organizações de outros setores da economia, atores sociais, empreendimentos diferentes, tendo como fontes de estímulo para novas pesquisas acadêmicas, inclusive realizar em organizações que não obtiveram sucesso nos negócios, ou seja, as organizações fracassadas.

Referências

Almeida. Pedro Jorge Martins Borges de. (2003). Da Capacidade Empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresa do conhecimento. Dissertação para obtenção do grau de mestre em engenharia e gestão da tecnologia. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior Técnico. Lisboa.

Barnun, Phuines Taylor. A arte de Ganhar Dinheiro: As 20 Regras de Ouro. Elsevier Editora Ltda. São Paulo: 2011.

Besanko, D. e outros. (2000). *Economics of Strategy*. New York: Wiley.

Brasileiro, Maria Helena Martins. A organização social e produtiva como estratégia e fortalecimento do capital social em destinos turísticos. In *Cadernos de análise regional*. Programa de pós-graduação em desenvolvimento regional e urbano da Universidade de Salvador. Ano 9, v.5, nº1. Salvador: Universidade Salvador – UNIFACS, 2006.

Brum, Tonia Magali Moraes at al. Gestão empresarial e inovação: Juntas na era do conhecimento. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2010.

Cribb, André Yves. (2007). Mudança cultural coletiva: o pré-requisito da inovação no Brasil. Publicação Jornal da Ciência em 27/11/2007.

Fernandes, Marcionila. (2003). Desenvolvimento Sustentável: Antinomias de um conceito. Belém: AUA.

Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management Research*, v. 11, n. 1, p. 137-153, 2000.

Leite, E. F. (2002). *O Fenômeno do Empreendedorismo Criando Riquezas*. 3. ed. Recife: Bagaço, 560 pg.

Malheiros. Rita de Cássia da Costa. (2015). Ferla. Luiz Alberto. De Almeida. Cristiano J. C. Cunha. *Viagem ao Mundo do Empreendedorismo*. Florianópolis: IEA. Instituto de Estudos Avançados. 2ª edição.

Melo Júnior, José Samuel de Miranda. Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços: um estudo das dimensões organizacionais e suas implicações. Tese. FGV. Rio de Janeiro: 2012. 281 f.

Mintzberg, Henry. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 304 p.

Resende, Hugo Borelli. (2007). Inovação é rota de sobrevivência em mercado competitivo. Publicação: *Revista Metalurgia & Materiais*, n.582 - outubro de 2007.

Sen, Amartya Kumar. (2000). Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia de Letras. (2006).

Senge, P. M. A Quinta Disciplina. (2002). *A Arte e Prática da Organização da aprendizagem*. Ed. 12. São Paulo: Best Seller, 443 p.

Silva, Christian Luiz da. (2002). Proposta de um modelo de monitoramento e avaliação do desenvolvimento sustentável. In: SILVA, Christian Luiz da (Org.). *Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Tálamo, J. R. (2002). A Inovação Tecnológica como Ferramenta Estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, n. 23, p. 26-33, Outubro, 2002.