INOVAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO: ANÁLISE EM UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CHÁ ORGÂNICO

Thaisy Sluszz[1]
Ana Claudia Machado Padilha[2]
Paloma de Mattos[3]

RESUMO: Com a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas, as questões ambientais e sociais vêm sendo assunto de discussão em prol de uma sociedade ambientalmente correta e socialmente justa. Neste sentido, este estudo tem como analisar os tipos de inovações implementadas pela empresa de chás orgânicos Namastê e suas implicações, apresentando a repercussão destes aspectos na competitividade da empresa. Desta forma, foi realizada uma pesquisa do tipo bibliográfica e documental ratificada em um estudo de caso através de entrevistas com a proprietária da empresa Namastê, agricultores familiares parceiros da empresa, técnicos e representantes da PD&I no setor de ervas medicinais orgânicas. A análise dos dados evidenciou que o aumento de

[1] Analista da Assessoria de Inovação Tecnológica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – AIT/Embrapa. E-mail: thaisy@sede.embrapa.br
[2] Doutoranda em Agronegócios no Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora e Pesquisadora da Universidade de Passo Fundo. E-mail: anapadilha@upf.br
[3] Doutoranda em Agronegócio pelo Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Universidade Potiguar. E-mail: palomattos@hotmail.com

competitividade da Namastê frente à concorrência se deu devido a atuação dos gestores que possuem características empreendedoras e pró-ativas, que facilitam a adoção de inovações. Assim, conclui-se a implementação de inovações não tem cunho apenas tecnológico, mas envolve toda a estrutura complexa de aspecto social, econômico e ambiental.

Palavras-chave: Inovação. Competitividade. Produção orgânica.

INTRODUÇÃO

Um dos paradigmas emergentes no agronegócio refere-se às questões ambientais e sociais. O surgimento deste novo paradigma deve-se a diferenciação no modo de pensar e agir, devido ao crescimento da consciência ecológica e solidária na sociedade e nas próprias empresas, as quais passaram a incorporar essa orientação em suas estratégias (DONAIRE, 1995).

Com base nestes fenômenos, percebe-se, por parte das empresas, uma crescente preocupação com o meio ambiente, saúde e segurança de seus trabalhadores, bem como com sua responsabilidade social e ética perante a comunidade onde está inserida, o que culmina com um aumento de sua competitividade frente às demais que não observam esta mudança de paradigma na esfera dos negócios.

O novo modelo estratégico organizacional ainda apresenta dificuldades de implantação. Entendendo tais questões como oportunidades, as empresas inovam e aumentam, consequentemente, sua competitividade por focarem-se nos novos padrões sociais e ambientais. Isto também motiva a análise dos fatores que levaram algumas empresas de sucesso a inovar no setor, atendendo à demanda de consumidores específicos e

exigentes em termos de consumo de produtos que atendam especificações sociais e ambientais.

Desse modo, o estudo tem como objetivo analisar os tipos de inovações implementadas pela empresa de chás orgânicos Namastê e suas implicações, apresentando a repercussão destes aspectos na competitividade da empresa.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Conforme Schumpeter (1982), o empreendedor é aquele que realiza novas combinações, é o agente das inovações e deve ter capacidade de desenvolver novos negócios que envolvem a previsão, a iniciativa e a liderança. Desta forma, a potencialidade de determinada realização é, em geral, identificada apenas pelos empreendedores que assumem as responsabilidades de levar adiante o seu empreendimento, gerando vantagens competitivas a partir de seu funcionamento.

A partir do entendimento de que a empresa pode influenciar o ambiente em que está inserida, empreendedores que buscam formas alternativas de produção agrícola têm como expectativa não somente o sucesso do seu empreendimento, mas, também, a influência de sua atuação na dinâmica competitiva do setor.

Segundo o entendimento de Porter (1999), na busca de uma vantagem competitiva, as empresas precisam adotar uma das três estratégias genéricas: custo, diferenciação ou enfoque (em custo ou em diferenciação). Assim, a vantagem competitiva surge pelo valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e, também, o retorno acima da média do setor (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003). Neste sentido, o objetivo final da vantagem competitiva é o de modificar as regras do ambiente externo em favor da empresa, ou seja, criar assimetrias no mercado (PORTER, 1999).

No entanto, a análise das questões ambientais e sociais atualmente em discussão, a partir da leitura dos empreendedores, pode se revelar como potenciais oportunidades que podem ser aproveitadas nas estratégias dos negócios. Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995) vislumbram que dada a capacidade produtiva e tecnológica existente, a questão ambiental oferece oportunidade de constituir-se em uma das bases de renovação da competitividade das empresas. Assim, oportunidades começam a se desenvolver para empreendimentos que estão, desde já, preocupados com a questão ambiental.

Dentre as oportunidades relacionadas com o ambiente externo à organização, identificam-se os produtos orgânicos que surgem com força, sustentados pelo novo padrão de consumo de determinados mercados, impulsionados pelo crescimento e elevação do grau de consciência ambiental da população e, por consequência, aumento da exigência dos consumidores finais. Além disso, conforme Coddington citado por Brito e Carin (1996), produzir alimentos que não poluam o meio ambiente pode significar para a empresa a possibilidade de agregação de valor aos produtos.

No Brasil, uma pesquisa que tratou da questão ambiental e social, realizada pelo Ibope (2008), mostrou que 68% dos consumidores brasileiros estão dispostos a pagarem mais caro por um produto que não polui o meio ambiente e é socialmente responsável.

Empreendimentos focados na produção de produtos oriundos de sistemas de produção orgânica, além de possuírem preços acima da média, comparativamente à convencional, também podem valer-se dos aspectos inerentes à responsabilidade social, ou seja, a produção orgânica vale-se também da racionalização da utilização dos insumos produtos que, por consequência, contribuem também para uma redução dos custos de produção.

Nesse entendimento, a questão social e ambiental, além de gerar novas oportunidades de negócios, pode propiciar o surgimento

de inovações tecnológicas importantes, pois um dos motivos de inovar o empreendimento é adequar-se às regulamentações atuais de produção e também gerar aumento de competitividade impulsionada pela diferenciação de novos produtos ou processos (PORTER, LINDE, 1995).

Cabe mencionar que a orientação para inovação e competitividade está sendo adotada pouco a pouco pelas empresas. Além da motivação interna, fatores externos também influenciam tal reorientação explicadas pela pressão da sociedade e instituições de proteção ambiental internacionais; pela pressão decorrente da acirrada concorrência devido à globalização da economia; pelos conceitos de qualidade total; pela gestão e certificação ambiental com o objetivo de obter bem-estar e saúde de seres humanos e, pela preocupação de preservação da flora e da fauna (RODRIGUES, 1992).

O que se percebe é que nenhuma empresa pode manter uma posição de liderança de longo prazo em uma categoria a não ser que mantenha um processo contínuo de desenvolvimento de produtos inovadores que atendam às exigências dos clientes. Isso significa que a inovação deveria ser uma parte intrínseca de praticamente todas as atividades da empresa (SUBRAMANIAM, YOUNDT, 2005).

A inovação é o principal resultado que as empresas buscam por meio do empreendedorismo e é geralmente a fonte do sucesso competitivo, especialmente em ambientes altamente competitivos e turbulentos (PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003). Além disto, a inovação pode ser necessária para manter ou alcançar a paridade competitiva, mais do que uma vantagem competitiva em muitos mercados globais (HITT et al., 1999).

Entendendo que o desenvolvimento da inovação é um problema complexo, Miller e Morris (1999) referem que existem duas possíveis estratégias para se lidar com tais problemas: focalizar ou buscar outras perspectivas. Focalizar seria estudar e analisar

profundamente; enquanto que buscar outras perspectivas significa olhar para trás (pulling back) e considerar outras variáveis e padrões que possam iluminar o problema no contexto em que este está inserido.

Nessa perspectiva, a literatura apresenta uma variedade de classificações diferentes de inovação tecnológica, cada uma relacionada com o usuário final, o que é de grande utilidade para sua descrição em termos de aplicação em circunstâncias diferentes.

O presente estudo adota a tipologia de classificação das inovações proposta por Day, Schoemaker e Gunther (2003), a qual trata da distinção entre inovação incremental e inovação radical, ampliando o corpo de análise para a perspectiva de como estas podem auxiliar na objetivação dos negócios.

As inovações incrementais são desenvolvidas a partir das bases de conhecimentos existentes e oferecem pequenas melhorias para as linhas de produtos atuais e são de natureza evolucionária e linear (KOLA-NYSTROM, 2003). Já as inovações incrementais, estas por sua vez oferecem breakthroughs tecnológicos significativos e criam nova tecnologia (AHUJA, LAMPERT, 2001) e, neste caso, são de natureza revolucionária e não-linear, tipicamente utilizam novas tecnologias para atender aos mercados recém-criados.

Quanto à classificação das inovações incrementais e radicais, estas por sua vez assumem diversas categorias apresentadas na literatura. Segundo o objetivo deste estudo e perfil da empresa pesquisada, as utilizadas são a inovação em produto e a inovação em processo.

Para Mattos e Guimarães (2005), a inovação em processo acontece quando os processos de produção são alterados de forma que reduzam os custos e melhorem a qualidade do produto existente, ou quando são especificamente desenvolvidos novos processos para produzir um produto novo ou melhorado.

Já a inovação em produtos cita que o desenvolvimento de produtos é uma etapa da espiral da qualidade que traduz as necessidades do usuário final através de descobertas por intermédio de pesquisas de campo em um conjunto de requisitos de projeto do produto para a fabricação. É um "caos" organizado que decorre na criação de um produto cujo princípio é atender as necessidades dos clientes e garantir a sobrevivência e crescimento da organização (MATTOS, GUIMARÃES, 2005).

Embora seja comum pensar as inovações em produtos no contexto do aumento da diferenciação, algumas melhorias e adaptações na gestão organizacional também podem reduzir custos. São atividades de uma unidade de negócio que incrementam a diferenciação de seus produtos e serviços (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

Diante das considerações apresentadas, pode-se compreender, portanto, que, para alguns autores, a inovação é a introdução de novas ideias e sua aplicação.

Segundo Dosi, Teece e Chytry (1998), cabe lembrar que a inovação está relacionada à descoberta, ao novo, como novos processos de produção, novas tecnologias, novos arranjos organizacionais. O autor explica que existem fatos que auxiliam a compreensão do processo contemporâneo de inovação, a saber: a inovação pressupõe uma dose de incerteza, pois os resultados dificilmente são conhecidos antecipadamente; o aumento das atividades de inovação tem favorecido a PD&I; pessoas e organizações podem aprender como usar ou produzir coisas realizando atividades informais; e, a mudança tecnológica não pode ser descrita como uma reação às mudanças nas condições do mercado. A inovação, então, surge das experiências das empresas.

Uma das experiências em inovação organizacional, inclusive setorial, baseada na responsabilidade social e ambiental, que gerou competitividade para a empresa, será analisada a seguir: a experiência da empresa Namastê de chás orgânicos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de natureza exploratória, tendo aspectos de análise quantitativos e qualitativos, caracterizado por uma pesquisa do tipo bibliográfica e documental ratificada em um estudo de caso (TRIVIÑOS, 1992; VERGARA, 1997; YIN, 1989). A pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada para o estabelecimento do referencial teórico que discute o empreendedorismo, competitividade, inovação e o sistema orgânico de produção na agricultura familiar, o qual contribuiu para a sustentação do trabalho e para o alcance de seu objetivo.

A coleta dos dados primários foi operacionalizada por meio de entrevistas com questionário de perguntas abertas realizada em março de 2008 com a proprietária da empresa Namastê, três agricultores familiares parceiros da empresa, dois técnicos e dois representantes da PD&I no setor de ervas medicinais orgânicas.

As variáveis do estudo determinadas são: tipologia de inovações (incremental ou radical), categorização de inovações (produto ou processo) e os sistemas de produção e a integração empresa - fornecedores - meio ambiente (VASCONCELOS, FELÍCIO JUNIOR, 2003; FELÍCIO JUNIOR, 2002; LEITE, 2002; BAUER, 1998; FLEURY, FLEURY, 1995; SENGE, 1990).

Os dados coletados foram realizados através da análise interpretativa do conteúdo das respostas obtidas à luz da literatura selecionada (TRIVIÑOS,1992).

3 O CASO DO CHÁ NAMASTÊ

A empresa Namastê, cujo nome significa "A minha essência saúda a sua essência", iniciou suas atividades em 2001, como

opção de vida de uma empreendedora e atual proprietária. O foco do empreendimento foi a ideia de desenvolver um negócio que não agredisse o meio ambiente e que promovesse a cooperação entre as pessoas.

Assim, construiu sua sede na Fazenda Mãe Terra, situada no município de Santana de São Francisco, interior de Sergipe, local com características de clima e solo de região semi-árida. Para conhecer e adaptar o sistema de produção em ervas orgânicas para região, buscou auxílio de instituições de ensino e pesquisa de várias regiões diferentes do Brasil.

Buscando alcançar o objetivo de manter o equilíbrio entre o homem e a natureza, a Namastê propôs um sistema de produção orgânico em que a interferência humana é mínima, existindo uma preocupação de reconstrução do ambiente natural, proteção de solos e vegetação natural, além de buscar desenvolver a comunidade local de forma sustentável.

Em se tratando de agricultura orgânica, seu foco é o de produzir sustentavelmente através do manejo e da proteção dos recursos naturais, a partir da utilização de produtos naturais, muitas vezes produzidos na unidade agrícola (utilizando resíduos vegetais ou animais), os quais por sua natureza não agridem o meio ambiente e a saúde humana. A utilização de tais insumos na produção agrícola também contribui para a conservação do solo, manutenção da diversidade biológica e viabilização de atividades produtivas de pequenos produtores que não têm acesso às tecnologias modernas de produção em escala.

A linha de produtos Namastê produzida pela empresa estudada, é composta de chás em sachê (Camomila, Carqueja, Cidreira, Hortelã e as misturas Soneto para Sonhar e Soneto para Refeição). Os chás são produzidos de diversas plantas das quais são extraídas folhas inteiras secas e também o pólen desidratado, cuidadosamente cultivadas e rastreadas desde o plantio até a produção final. Devido ao cuidado no processo produtivo que

tem a rastreabilidade como principal diferencial de seus produtos, a empresa obteve certificação pelo Instituto Biodinâmico (IBD) como produto orgânico.

Com relação aos mercados consumidores, destacam-se os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo e Sergipe. Cabe mencionar que os produtos são comercializados em pontos de venda que estão alinhados à filosofia da Namastê: pequenos mercados, farmácias e lojas de produtos orgânicos e naturais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A produção orgânica faz parte de uma série de medidas que envolvem toda a unidade produtiva, bem como o desenvolvimento de tecnologias próprias e adaptadas às peculiaridades da região em que a empresa se localiza, além de ter uma visão de resposta às exigências dos mercados consumidores que demandam estes produtos, além de buscar um retorno econômico de sua atividade produtiva.

Conforme a coleta de dados observou-se que a empresa no inicio de suas atividades não possuía know-how suficiente para atuar em diferentes sistemas de produção de ervas na região de Sergipe. A solução para resolver o problema foi a intensificação do processo de PD&I com o intuito de obter plantas adaptadas às condições edafoclimáticas, um sistema de produção orgânico e sustentável economicamente e, sobretudo, uma boa aceitação entre os consumidores finais. Assim, a proprietária investiu em PD&I em parceria com universidades e, na própria unidade de produção, com experimentos a campo e em laboratório, gerando assim, conhecimentos específicos para a atividade produtiva de chás que vem se aperfeiçoando ao longo do tempo.

Os fatores-chave da competitividade destacados no caso estudado são a qualidade do produto, a confiabilidade e a inovação. A qualidade pode ser verificada a partir da obtenção da certificação de envolve todo o processo produtivo que engloba também a rastreabilidade do produto final. Já a confiabilidade dos chás orgânicos relaciona-se aos atributos qualitativos de consumo saudável por serem produzidos a partir de um sistema tradicional de produção agrícola. No caso da inovação, esta se releva na produção final de chás livres de agrotóxicos e de resíduos químicos.

Em se tratando de inovação, Perry-Smith e Shalley, (2003) mencionam que o resultado perseguido pelas empresas empreendedoras é a fonte do sucesso competitivo, especialmente em ambientes altamente competitivos e turbulentos. No entanto, é importante perceber que as mudanças decorridas da produção agrícola ocasionam também mudanças sociais. Daí a necessidade de se considerar não apenas os aspectos técnicos de uma inovação, mas também, seus aspectos ambientais e sociais.

Com relação ao tipo de inovação adotado pela empresa, notou-se que as inovações adotadas pela Namastê são incrementais em detrimento das radicais. Esta ponderação justifica-se pela empresa utilizar no seu processo produtivo insumos e práticas já existentes, possuindo um mercado bem-definido onde as características dos produtos comercializados são bem-compreendidas e as tecnologias de produção são eficientes.

Outro aspecto analisado no estudo da Namastê relaciona-se à categorização das inovações que podem ser, neste caso, as em produto e as de processo. O que se pôde notar é que existe um esforço da Namastê na articulação de parcerias com instituições de pesquisa e com agricultores familiares locais com o intuito de desenvolver e implantar inovações. As inovações destacadas na empresa podem ser verificadas no Quadro 1.

QUADRO 1: INOVAÇÕES IMPLANTADAS PELA NAMASTÊ.

Tipo de Inovação	Descrição
Produto	- Uso de ervas adaptadas à região de semiárido do Sergipe.
	- Sistema de produção orgânico, que não agride o meio ambiente e as pessoas
	- Rastreabilidade do produto.
	- Certificação do produto
Processo	- Uso de mudas padronizadas.
	- Emprego de técnicas de produção orgânica
	- Uso de insumos naturais de resíduos da propriedade
	- Uso de plantas como cercas-vivas.
	- Cuidados mínimos para manter a padronização do produto final frente a solo e

Fonte: Dados do estudo (2008).

Considerando as inovações de processo, um dos pontos interessantes a observar é a difusão das inovações entre os agricultores locais. A empresa iniciou um trabalho na comunidade com a finalidade de encontrar fornecedores de ervas padronizadas. Assim, se distribuiram mudas para as famílias de produtores rurais próximos a Fazenda Mãe Terra que diversificaram suas atividades produtivas. A distribuição de mudas de ervas para cultivo gerou alterações na dinâmica de muitas pequenas propriedades familiares alavancadas pela introdução de culturas alternativas permanentes e com comercialização garantida e preço pré-fixado que supera a média dos preços praticados no mercado, além de gerar renda mensal às pequenas propriedades produtoras. Assim, a cultura de ervas para a produção de chás torna-se a principal atividade produtiva entre as culturas das propriedades rurais familiares da região de abrangência da Namastê.

Além de fornecer alternativas de renda entre os pequenos produtores rurais da região de Sergipe, também se pôde observar resultados positivos frente à conservação do solo e outros recursos da propriedade, além da proteção das reservas ecológicas regionais. Tais aspectos contribuem para a ampliação da conscientização ambiental dos produtores rurais.

Quanto aos resultados, em vista das colocações dos agricultores sobre o impacto que as inovações causam em suas

propriedades produtivas e considerando o seu contexto sócio-econômico, percebeu-se que as inovações a partir da consolidação do empreendimento Namastê influenciaram o padrão de vida das famílias envolvidas na produção de matéria-prima para a empresa, especialmente aquelas que possuem mão-de-obra familiar.

Cabe mencionar que a adoção de inovações entre as propriedades envolvidas acontece de forma gradativa, ou seja, é um processo que envolve o sucesso da implementação e controle do cultivo. Dentre os fatores motivadores para o cultivo das ervas por parte dos produtores relaciona-se à expectativa de melhoria das "condições de vida", que é respaldada na geração de renda adicional, utilização da mão-de-obra disponível e demais insumos encontrados dentro da estrutura produtiva, como por exemplo, os resíduos da produção bovina que são utilizados como adubo orgânico na produção das ervas.

Assim, o aumento de competitividade da Namastê frente à concorrência se deu devido à atuação dos gestores que possuem características empreendedoras e pró-ativas, que facilitam a adoção de inovações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou identificar os tipos e categorias de inovações que foram implementadas pela Namastê, os quais auxiliaram no aumento da competitividade da empresa.

A empresa investiu, principalmente, em inovações incrementais, de produto e de processo, quanto agregaram valor aos produtos orgânicos da empresa, reduziram custos de produção, desenvolveram e melhoraram a qualidade de vida dos produtores fornecedores e aumentaram a competitividade da Namastê.

O sucesso da Namastê se deve também às ações empreendedoras e pró-ativas da proprietária da empresa, com destaque para ações de diferenciação do produto e motivação dos produtores fornecedores. Assim, podemos observar que a implementação de inovações não tem cunho apenas tecnológica, mas envolve toda a estrutura complexa de aspecto social, econômico e ambiental.

É nesse sentido que, como em outras áreas e, principalmente no agronegócio, a tônica é inovação, cada vez mais presente como força competitiva que influencia ao longo do tempo a sobrevivência de organizações inseridas em ambientes permeados pela disputa de mercado.

ABSTRACT: Due to the increasingly fierce competitiveness among companies, environmental and social issues have been discussed in the context of a fairer and environmentally correct society. In this sense, this study examines the types of innovations implemented by Namastê, a company which produces organic tea, and its implications in the impact of these implementationbs in the competitiveness of the company. A bibliographic and documentary research was conducted; this case study binovlved interviews with the owner of the company Namastê, family farmers who partners of the company, technicians and representatives of the PD&I (organic medicinal herbs section). Data analysis showed that the increase in competitiveness of Namastê took place because its managers are entrepreneurial and proactive, facilitating the adoption of innovations. Thus, the implementation of innovations has not only a technological imprint, but it involves the entire complex social, economic and environmental structure.

Keywords: Innovation. Competitiveness. Organic production.

REFERÊNCIAS

AHUJA, G.; LAMPERT, M. Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrought invention. **Strategic Management Journal**, v. 22 (Ed. Especial), 2001.

BAUER, R. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1998.

BRITO, M. J.; CARIN, M. M. Organização, gestão e desempenho ambiental: um estudo de caso. In : ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ENANPAD 1996.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Gestão de tecnologias emergentes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DOSI, G.; TEECE, D.; CHYTRY, J. **Technology, organization and competitiveness:** perspectives on industrial and corporate change. Oxford: Oxford University Press, 1998.

FELÍCIO JUNIOR, J. **Learning organization numa Instituição de Ensino Superior:** uma proposta empreendedora. Pedro Leopoldo: Fundação Cultural Dr. Pedro, 2002. 157 f. Dissertação, Mestrado Profissional em Administração.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, M. A.; NIXON, R. D.; HOSKISSON, R. E.; KOCHHAR, R. Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: activation, process and disintegration of a new product design team. **Entrepreneurship:** Theory and Practice, v. 23, n. 3, 1999.

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. Pesquisas. Disponível em: <www.ibope.com.br>. Acesso em : 10 mar, 2008.

KOLA-NYSTROM. **Theory of conceptualization the challenge of corporate renewal.** Lappeenrata. University of Technology : Working Papper, 2003.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**: criando riquezas. Recife: Bagaço, 2002.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação:** uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILLER, W. L.; MORRIS, L. **Fourth generation R&D.** USA, Canada: John Wiley & Sons Inc, 1999.

PERRY-SMITH, J. E.; SHALLEY, C. E. **The social side of creativity:** a static and dynamic social network perspective. Academy of Management Review, 2003.

PORTER, M. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.; LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p. 120-134, sep/oct., 1995.

RODRIGUES, R. O meio ambiente e o comércio mundial de produtos agrícolas. In : CONGRESSO DO COOPERATIVISMO, ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 30., 1992, **Anais...** Tokio, Japão, out. 1992.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.

SENGE, P. **A Quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, n. 48, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FELÍCIO JUNIOR, J. Empreendedorismo e Aprendizagem numa Instituição de Ensino Superior. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. 3., São Paulo, 2003 **Anais...** São Paulo, dec., 2003.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNEL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo, Atlas, 2000.

YIN, R. K. Case study research : **design and methods.** USA: Sage Publications Inc., 1989.