

# LÍDER EMPREENDEDOR E A AMBIÊNCIA INOVADORA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO NORTE CATARINENSE \*

**GRAZIELI MACHADO WALTRICH**

*Graduada em Administração de Empresas com ênfase em  
Negócios pela Faculdade Cenecista de Joinville - FCJ  
Agente Local de Inovação - Sebrae/CNPq  
grazi\_mw@yahoo.com.br*

**CRISTIAN CAÊ SEEMANN STASSUN**

*Doutor em Ciências Humanas  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Orientador Programa ALI - Sebrae/CNPq  
cristianccss@hotmail.com*

---

\* Artigo apresentado no VI Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação – CIKI 2015 e adaptado para a IJKEM.

## RESUMO

**Objetivo:** O presente artigo tem como objetivo identificar o papel do líder empreendedor na gestão da inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do comércio varejista, na região norte de Santa Catarina.

**Design/Methodologia/Abordagem:** Foi realizada uma pesquisa qualiquantitativa utilizando a metodologia Radar da Inovação, por meio de coleta de dados com aplicação do diagnóstico em 53 empresas atendidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional no Programa Agentes Locais de Inovação em parceria com o Conselho Nacional de Pesquisa e Tecnologia (CNPq), durante os meses de março a dezembro de 2014. Foi utilizado também, o questionário Características do Comportamento Empreendedor – CCE, para analisar as características comportamentais dos empreendedores das MPEs participantes do projeto.

**Resultados:** O escore da dimensão ambiência inovadora das MPEs apresentou média de 1,9, caracterizado como baixo grau de inovação nesta dimensão, e ao avaliar as CCE dessas empresas percebe-se que 45,3% classificaram com escore alto. Ou seja, na pesquisa, identifica-se que o alto índice de características empreendedoras não garantem uma ambiência inovadora nas MPEs. O empresário pode ser um bom empreendedor, mas não significa que ele seja um líder aberto a criar um ambiente propício a inovação.

**Originalidade/valor:** A pesquisa em campo permitiu auferir a realidade das MPEs no que diz respeito a gestão da inovação. O líder empreendedor é o elemento-chave de uma ambiência inovadora e a tríade ambiência inovadora, liderança e intraempreendedorismo deve ser revista como se fossem as peças fundamentais para a gestão da inovação em micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** inovação. liderança. características do comportamento empreendedor. micro e pequenas empresas.

## LEADING ENTREPRENEURIAL AND INNOVATIVE AMBIENCE IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES NORTHERN SANTA CATARINA

### ABSTRACT

**Purpose:** This paper aims to identify the role of the entrepreneurial leader in managing innovation in Micro and Small Enterprises (MSEs) of retail trade in the northern region of Santa Catarina.

**Design / Methodology / Approach:** A qualitative-quantitative research using the Innovation Radar methodology was performed by collecting data with application of diagnosis in 53 companies served by Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Brazilian support agency to micro and small enterprises - SEBRAE) in Agents Program Innovation Sites (ILO) in partnership with the National Council Research and Technology (CNPq) during the months from March to December 2014. The questionnaire Characteristics of Entrepreneurial Behavior - CCE was applied to analyze the behavioral characteristics of entrepreneurs of MSEs participating in the project.

**Results:** The score of the innovative ambience scale of MSEs averaged 1.9, characterized as a low degree of innovation in this dimension, and the evaluation of these companies' CCE showed that 45.3% of them were rated with a high score. Ie, the research identifies that a high rate of entrepreneurial characteristics do not guarantee an innovative ambience in MSEs. The business owner can be a good entrepreneur, but this does not mean being a leader open to the creation of an environment prone to innovation.

**Originality / value:** The field research allowed to obtain the reality of MSEs with regard to innovation management. The entrepreneurial leader is the key element of an innovative ambience and the triad innovative ambience - leadership - intrapreneurship should be reviewed as if they were fundamental to the management of innovation in micro and small businesses.

**Keywords:** innovation. leadership. characteristics of entrepreneurial behavior. micro and small enterprises.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios percebidos nos atendimentos realizados nas MPEs do Programa ALI é como tornar a cultura da inovação um processo sistemático, como desenvolver uma ambiência inovadora na organização e identificar oportunidades de inovação junto ao seu público interno e externo.

Grande parte dos negócios gerados no Brasil são baseados no empreendedorismo de necessidade, para que, aquele que empreende, tenha condições de subsistência, mantendo a si e sua família. São negócios focados no momento presente, sem planejamento, sem visão de futuro, sem identificação de oportunidades e sem buscar a inovação como criação de negócios diferenciados (Dornelas, 2008).

Gonçalves e Koprowski (1995) apontam algumas características que auxiliam na compreensão do ambiente das MPEs, onde estas são baseadas no trabalho próprio ou de familiares; têm ausência de administração especializada; formas de organização rudimentares; relação pessoal muito próxima entre o proprietário e seus empregados; e pouco investimento na mão-de-obra.

Os líderes empreendedores estão muito mais preocupados em como resolver problemas de gestão, de falta de mão de obra qualificada, de atendimento e encontram dificuldade para focar em soluções, em métodos ou ferramentas que auxiliem na busca por conhecimento, almejando crescimento e investimento em inovação.

Como agente local de inovação, observa-se uma cultura organizacional das MPEs de “fazejamento”, sem estratégias definidas e sem uma liderança preparada para os desafios do mercado. Neste caso, os empresários das MPEs que buscam o autodesenvolvimento, conseguem propor à organização uma ambiência inovadora com maior grau de inovação e estimular a inovação junto à sua equipe.

Segundo Bergamini (1994),

*É preciso compreender a importância de se contar com líderes realmente eficazes para que as organizações possam se suplantar. [...] o líder eficaz se louva, antes de mais nada, no seu próprio autoconhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento da sua habilidade interpessoal. [...] Apoiando-se nesse conhecimento, ele terá capacidade de facilitar as pessoas a atingirem seus próprios objetivos. Tal predisposição pode implicar eventualmente mudanças no próprio contexto da cultura organizacional. (pp.108-109)*

Um comportamento empreendedor está ligado a uma orientação para a ação, pensando diferente, buscando novas oportunidades, inovando e entendendo como a inovação poderá

contribuir com a organização. Para que tais oportunidades sejam implementadas faz-se necessário a mobilização e o convencimento de outras pessoas, sendo a liderança um fator-chave para uma ambiência inovadora (Dornelas, 2008).

Sendo assim, o presente artigo tem a intenção de averiguar como um líder com características do comportamento empreendedor propicia uma ambiência inovadora a medida que estas características são potencializadas e contribuem para fomentar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs), do comércio varejista da região norte catarinense.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo explana sobre a gestão da inovação, inovação nas micro e pequenas empresas do comércio varejista, o radar da inovação como ferramenta de diagnóstico do grau de inovação, a característica do comportamento empreendedor e o autodesenvolvimento da liderança. Pois, entende-se que são referenciais relevantes e que darão subsídios para compreender como a liderança pode contribuir para uma cultura da inovação na organização.

### 2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Desde que os conceitos de administração foram sendo desenvolvidos e teoria das organizações elaboradas e aplicadas, a inovação sempre esteve presente de alguma forma, seja na criação de um novo produto, em um novo serviço ou na melhoria de um processo. Inovação tem a ver com a mudança, é fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo, transformar o ambiente onde se está inserido. É algo mais abrangente, é um termo econômico ou social, mais do que técnico (Dornelas, 2008). Para Bessant, Tidd e Pavitt (2008), “[...] se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam” (p.20).

Uma empresa pode introduzir muitos tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de outputs que melhoram sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. (FINEP Inovação e Pesquisa & Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 1997). Detectar oportunidades e tirar proveito delas é habilidades que movem a inovação (Trias de Bes & Kotler, 2011).

Contudo, segundo Bessant et al. (2008) as micro e pequena empresas fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de mudança. Quando chega a entender que é preciso mudar, já é tarde demais. E a inovação contribui para o sucesso competitivo de muitas maneiras:

é um recurso estratégico para levar a empresa onde ela deseja estar. É um resultado de processo complexo que envolve riscos e precisa de gerenciamento sistemático.

O processo básico da gestão da inovação envolve três passos: acesso as novas ideias; seleção das boas ideias e; implementação. A inovação requer direção e lideranças estratégicas claras, além de emprego de recursos que a viabilizem; organização inovadora em que a estrutura e o ambiente estimulem as pessoas a explorarem sua criatividade e compartilhem seus conhecimentos para promover mudanças; além de conexões proativas entre áreas das empresas e entre empresas (Bessant et al., 2008).

Neste contexto, o desafio da inovação está na capacidade de conciliar duas tarefas aparentemente contraditória: permanecer eficiente e, ao mesmo tempo, pensar a respeito da mudança daquilo que funciona hoje. Pensar em sua ocorrência como um conjunto de pequenos passos inovadores ao longo do tempo, culminando uma inovação significativa (Trias de Bes & Kotler, 2011).

## 2.2 INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do varejo brasileiro nos últimos anos assumiu um papel importante na economia do país, o que demonstra a relevância de incentivar, qualificar e inovar os empreendimentos de menor porte neste segmento. No setor de comércio as MPEs geraram 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB); representaram 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período de 2009 a 2011 (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014a).

Segundo Lemes e Pisa (2010), diversos países estão direcionando investimentos para o comércio varejista pois reconhecem os benefícios deste setor para a economia, como geração de empregos, distribuição de renda e criação de valor.

Contudo, o setor varejista vem enfrentando desafios que o direcionam a focar o vigor financeiro, com investimentos bem dimensionados, controle rigoroso de estoque e custos, fortalecimento da marca e, ao mesmo tempo, centrar-se no cliente, na compreensão de suas demandas, reforçando a proposta de valor e oferecendo novas formas de varejo, melhor adaptadas a esse consumidor (Mattar, 2011).

No varejo, inovação significa a capacidade do varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e a elas responder continuamente, um exercício de percepção

constante, onde o empresário e sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca de sinais, que nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes (Morgado, 2008).

Segundo Bessant e Tidd (2009), “[...] um clima para criatividade e inovação é o que promove a geração, consideração e o uso de novos produtos, serviços e formas de trabalho. Esse tipo de clima fomenta o desenvolvimento, a assimilação e a utilização de novas e diferentes abordagens, práticas e conceitos”(p.75). Ainda para Bessant e Tidd (2009), há seis fatores que influenciam a inovação e o empreendedorismo para uma ambiência inovadora – confiança e fraqueza; desafio e envolvimento; suporte e espaço para ideias; conflito e debate; assumir risco e, liberdade – que facilitarão compreender os empresários em diferentes contextos e como atuar diante destes fatores no processo de implementar a cultura da inovação.

Neste caso, as micro e pequenas empresas fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de mudança e quando chegam a entender que é preciso mudar buscam na inovação um fator de competitividade. Contudo precisam ter ciência que a inovação é um recurso estratégico, que envolve riscos e precisa de gerenciamento sistemático (Bessant et al., 2008).

### 2.3 RADAR DA INOVAÇÃO - DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

Na busca por identificar, mensurar o grau de inovação nas Micro e Pequenas Empresas, Bachmann e Destefani (2008) realizaram um estudo com referências nacionais e internacionais a fim de compreender os conceitos de inovação que melhor se adequem a realidade das MPEs no Brasil, definindo uma métrica que possibilite diagnosticar e avaliar o potencial inovador destas empresas. O estudo compreende responder questões de como o processo inovador de uma organização poderá manter as MPEs competitivas em um mercado em constante mudança.

Para definir a métrica que identificasse o grau de inovação da organização, Bachmann e Destefani (2008) utilizaram uma ferramenta que o professor Mohanbi Sawhney (Kellong School Management, Illinois, EUA) desenvolveu, denominada Radar da Inovação. O radar relaciona quatro grandes dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar: 1. As ofertas criadas; 2. Os clientes atendidos; 3. Os processos empregados; 4. Os locais de presença usados. Além de incluir a dimensão “Ambiência Inovadora”, por entender que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito fundamental para ter uma empresa inovadora.

Sendo assim, a metodologia definida por Bachmann e Destefani (2008) foi aplicar a ferramenta do Radar da Inovação desdobrando as quatro grandes dimensões em outras 13 dimensões (Oferta, Plataforma, Marca, Relacionamento, Clientes, Agregação de Valor, Soluções, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora), a

serem analisadas qualitativamente e quantitativamente a fim de respeitar a menor disponibilidade de informações característica das MPEs.

Segundo Bachmann & Destefani (2008),

*O modelo adotado pelo programa Apoio Direto à Inovação, do Instituto Inovação, parece ser o mais adequado à avaliação do Ambiente Propício à Inovação nas MPE. Este modelo, além de identificar o potencial para inovação da empresa e da região (Entender), leva em conta a realização de atividades de prospecção tecnológica (Olhar Adiante) e também atividades de capacitação em gestão da tecnologia e em processos de inovação (Capacitar-se). Por fim, aborda as atividades para implementação dos processos de gestão da inovação (Fazer). (p. 08)*

Para a medição do grau de inovação, Bachmann e Destefani (2008) desenvolveram uma escala reduzida para três situações, visando classificar as empresas em “pouco ou nada inovadoras”, “inovadoras ocasionais” e “inovadoras sistêmicas”. Esta escala também atende a recomendação do Manual de Oslo, conforme FINEP e OCDE (1997). Além disso, como o objetivo da metodologia é estimar o grau de inovação nas MPEs fez-se necessário definir um horizonte temporal de três anos para que as inovações tenham seu ciclo de vida de implementação, amadurecimento e coleta dos resultados.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR - CCE

O empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade. As pessoas aprendem a agir como empreendedores, usando ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidades de negócios (Malheiros; Ferla & Cunha, 2005).

Segundo Garcia e Osório (2013),

*Mudar o comportamento é relativamente fácil, contudo, a mudança terá duração efêmera, ou será apenas circunstancial, se não tiver sido resultado de um processo mais profundo, iniciado pela modificação da conduta. Só pela mobilização de processos mentais – fantasias, percepções, sentimentos e emoções – é possível realizar uma transformação definitiva em alguém. As mudanças devem começar por dentro, para depois se manifestar por fora, no comportamento. (p. 63)*

Neste contexto, o comportamento empreendedor é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidade, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para eliminação de barreiras

internas de comunicação (Dornelas, 2008). Além disso, faz-se necessário ter autoconhecimento, pensar alto, refletir, ser estratégico, planejar, saber o que conhecer e ter autocrítica (Hisrich; Peters & Shepherd, 2014).

O empreendedorismo é composto por diferentes fatores presentes em diferentes doses em cada empreendedor e, embora existam muitas variações no perfil empreendedor, com algumas características comportamentais, pode-se prever a vocação empreendedora de uma pessoa e, por meio de teste, podem-se identificar as características empreendedoras mais desenvolvidas, assim como aquelas menos presentes, para se aperfeiçoar cada vez mais (Malheiros et al., 2005).

Baseado na Teoria do Comportamento Empreendedor, de David McClelland – estudo realizado na década de 90 (Universidade de Harvard) para descobrir características entre empreendedores de sucesso e usado como referência para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), também utilizado pelo SEBRAE, por meio do EMPRETEC – é possível medir o impacto da aplicação desta metodologia em empresários e trazer benefícios consideráveis para aqueles que desejam se capacitar, buscar o autoconhecimento, utilizando-se desta teoria comportamental em suas vidas pessoais, profissionais, empresariais (Allemand, 2007).

Segundo Dornelas (2008),

*O comportamento empreendedor está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas tais oportunidades identificadas se fazem necessários à mobilização e o convencimento de outras pessoas, nas diversas áreas da organização, sendo a liderança um fator-chave para esse propósito (p.13)*

Ainda, da teoria de McClelland (2011) as características principais do empreendedor são definidas como: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; capacidade de correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; independência e autoconfiança; persuasão e rede de contatos; busca de informações; estabelecimento de metas; e planejamento. O sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades de gestão, nem de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características.

Sendo assim, os empreendedores pensam de modo diferente e tomam decisões em ambientes extremamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional. Os empreendedores capazes de aumentar a adaptabilidade cognitiva têm mais possibilidade de se adaptar a novas situações, serem criativos e transmitir o raciocínio por trás de determinada resposta (Hisrich et al., 2014).

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

A viabilidade de uma pequena empresa depende, basicamente, da figura do empreendedor, pois é ele o ponto central que determinará ou não, o sucesso do empreendimento. Por essa razão, o empreendedor deve procurar sempre desenvolver as virtudes e as qualidades necessárias para obter sucesso no seu empreendimento, além de ter consciência dos próprios limites, o que pressupõe um profundo autoconhecimento; desenvolver um conceito de si próprio, identificando os valores pessoais, os gostos, as áreas de conhecimento de maior interesse e, sobretudo, as deficiências, para que possam ser corrigidas, compensadas ou eliminadas (Malheiros et al., 2005).

O desenvolvimento pessoal infere nas relações e nas tomadas de decisões da organização, onde a busca pelo autoconhecimento, por habilidades e atitudes contribuem com uma ambiência inovadora à medida que compreendem o seu papel de inspirar e engajar as pessoas com seu propósito pessoal e coletivo. Segundo Chér (2014), “[...] desenvolver líderes que engajam e inspiram passa por fomentar a ampliação de consciência para si próprios, para os outros ao seu redor e para tudo que o cerca” (p.43).

Neste contexto o papel da liderança é fundamental para que haja um ambiente inovador e fomente a cultura da inovação na organização.

Para Chér (2014),

*É papel essencial da liderança, explicitar a cultura e fazê-la permear toda a organização. Dar efetividade à cultura passa por inocular seus significados pelas dimensões individuais e coletivas. Pensamentos, sentimentos e comportamentos individuais precisam estar embebidos da cultura, e reforçá-la ao mesmo tempo. (p.118)*

Um dos componentes menos desenvolvidos da liderança é a estimulação intelectual e inclui comportamentos que favorecem a conscientização do outro e o interesse em problemas, desenvolvendo propensão e habilidade para abordá-lo de novas formas. A estimulação intelectual pelos líderes pode ter um profundo efeito no desempenho organizacional, em condições de incerteza assumida, e está também associada ao comprometimento com a empresa (Bessant & Tidd, 2009).

A busca pelo autodesenvolvimento do líder empreendedor permite desenvolvê-lo para os diferentes tipos de liderança, como o líder de excelência, que assume seus passos, desenvolve todas as dimensões da visão humana e que busca o bem comum; o líder situacional, centrado nas pessoas, na realidade, no momento, atualizado e em aderência com o meio; o líder mutante que busca desenvolver-se constantemente; valoriza e aproveita o que as pessoas têm de melhor, está conectado aos eventos universais e aos processos de mudança (Webber, 2012).

Os líderes devem ser líderes transformacionais, transformando suas empresas em forças para mudar os negócios e o mundo. A liderança baseada em valores e princípios faz a empresa ganhar oportunidades de negócios, posicionamento no mercado, inovação, motivação dos empregados e solidariedade. O desenvolvimento de líderes com uma mentalidade global se tornará inevitavelmente uma prioridade. Escolhas estratégicas, preferências de processo e envolvimento do público continuarão a ser influenciados pelo contexto nacional ou do setor, e os líderes transformacionais cada vez mais levarão as boas práticas de um lugar a outro (Kanter, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

Segundo SEBRAE (2014b), existem 25.359 micro e pequenas empresas vinculadas ao comércio (varejo e atacado). Conforme boletim regional da Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação [SST] (2013), a proporção de empresas do comércio varejista em relação ao atacado no norte catarinense é de 89,7% das empresas de varejo e 13,30% de atacado.

Considerando a proporção das empresas do comércio varejista (89,7%) em relação ao número de MPEs do comércio no norte catarinense (25.359), a população representada na pesquisa deste artigo é de 22.747 micro e pequenas empresas do comércio varejista no norte catarinense. Sendo assim, ao realizar um cálculo amostral, com erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%, o tamanho recomendado para amostra desta pesquisa seria de 378 empresas.

O presente artigo baseia-se em pesquisa qualiquantitativa utilizando a metodologia do Radar da Inovação de Bachmann e Destafani (2008), por meio de coleta de dados durante a aplicação do diagnóstico, entre os meses de março a dezembro de 2014, realizados em 250 MPEs do comércio varejista no norte catarinense. Contudo, 53 líderes empreendedores e suas respectivas empresas foram analisadas nesta pesquisa, abrangendo as cidades de Joinville (20), Barra Velha (13), Jaraguá do Sul (08) e Rio Negrinho (11). Estas empresas representam 14,02% da amostra da pesquisa.

Na coleta de dados foi aplicado também, junto aos empreendedores das MPEs, o questionário Características do Comportamento Empreendedor - CCE, conforme Tabela 1, com o objetivo de analisar as características comportamentais dos empreendedores das MPEs participantes do projeto.

Neste âmbito, o artigo propõe buscar identificar o quanto o papel do líder empreendedor interfere na gestão da inovação em MPEs do comércio varejista no norte catarinense, analisando os resultados da dimensão ambiência inovadora do Radar de Inovação e a característica do

comportamento empreendedor; além de comparar ambientes inovadores entre MPEs do comércio varejista e; propor soluções que contribuam com o autodesenvolvimento do líder empreendedor a fim de estimular uma ambiência inovadora na organização.

**Tabela 1 - Questionário características do comportamento empreendedor**

<b>CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR</b>		
Você irá preencher as questões de 1 a 30, correspondentes às Características de Comportamento Empreendedor. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual a resposta que melhor se aplica à sua realidade. Marque o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.		
<b>1 - Difícilmente acontece</b>	<b>2 - Às vezes acontece</b>	<b>3 - Sempre acontece</b>
1. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.		
2. As pessoas concordam comigo baseadas em meus argumentos ou estratégias que adoto.		
3. Escolho situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando as possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.		
4. Diante das necessidades do mercado, implanto inovações em meus produtos/serviços ou amplio a área geográfica de atuação de minha empresa.		
5. Reconheço minha responsabilidade nas falhas e eventuais prejuízos financeiros e tomo providências para corrigi-los.		
6. Acredito que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.		
7. Meu rendimento no trabalho é bastante eficaz, pois faço as coisas de acordo com o que foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.		
8. Para mim, é mais importante a minha opinião do que a opinião de outras pessoas sobre o que faço e a maneira como eu faço.		
9. Executo minhas atividades, bem como as atividades dos funcionários, no dia a dia de minha empresa.		
10. Adoto, como parâmetro nas negociações, o ditado: “quem não arrisca, não petisca”.		
11. Busco toda e qualquer informação disponível no mercado para utilizar em minha empresa.		
12. Sei de forma clara o que quero alcançar no futuro breve, e estabeleço parâmetros que permitam medir e avaliar o meu desempenho.		
13. Faço as coisas preocupando-me com meus clientes, pois eles sempre têm razão e estão acima de qualquer coisa.		
14. Defino, a cada dia, o percentual de lucro que quero obter em minha empresa.		
15. Quando tenho um projeto de grande porte, divido-o em tarefas mais simples, com prazos estabelecidos antecipadamente.		
16. Mesmo que eu já esteja obtendo bons resultados em minha empresa, encontro formas de melhorar o que faço (agilidade, custos, qualidade etc).		
17. Confio em minha capacidade de tomar decisões e solucionar problemas desafiantes que encontro na rotina empresarial.		
18. Na execução das atividades, minha intuição e criatividade são suficientes para decidir como fazer. Organização e controle são aspectos secundários.		
19. Identifico pessoas influentes e solicito apoio delas para alcançar minhas metas, pois somente assim consigo obter resultados positivos.		
20. Insisto várias vezes para conseguir o que pretendo.		
21. Aproveito, sem restrições, todas as oportunidades que surgem no mercado, pois elas trazem retorno financeiro.		
22. Com objetivos comerciais, envio mensagens/ brindes aos clientes em datas especiais.		
23. Faço controles financeiros por meio de registros e utilizo esses dados para subsidiar as minhas decisões.		
24. Quando encontro dificuldades na execução de uma atividade, permito-me aguardar um tempo até que elas se resolvam.		
25. Quando necessário, trabalho muito e com afinco para completar uma tarefa ou alcançar um objetivo.		
26. Faço coisas que, na opinião dos outros, são arriscadas.		
27. Minhas ações diárias são fortemente influenciadas por meus objetivos de vida futuros.		
28. Visito feiras e participo de eventos correlatos ao meu empreendimento para conhecer novos produtos/ serviços e fornecedores.		
29. Encontro oportunidades de novos negócios quando identifico necessidades ou diagnostico problemas reais.		
30. Realizo vendas para clientes, ainda que não tenha lucro imediato, tendo em vista futuras possibilidades de outros negócios com eles.		

Fonte: Programa ALI – SEBRAE/CNPq (2015)

Assim, os dados coletados durante a aplicação do diagnóstico Radar da Inovação e do questionário Características do Comportamento Empreendedor serão tabulados e as informações analisadas, conforme descrito na próxima seção.

## 4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será analisada a coleta de dados do Radar de Inovação das MPEs do comércio varejista do norte catarinense, dando uma ênfase na dimensão ambiência inovadora que é objeto de estudo do presente artigo. Para Bachmann e Destefani (2008), a dimensão ambiência inovadora avalia a constituição de um ambiente propício ao surgimento de inovações tanto a partir da interação interna dos colaboradores quanto externa com apoio de órgãos de fomento de pesquisa e inovação. Será analisado ainda, o perfil das empresas pesquisadas e as Características do Comportamento Empreendedor – CCE.

### 4.1 PERFIL DAS MPE DO COMÉRCIO VAREJISTA DO NORTE CATARINENSE

Com o intuito de compreender o contexto das MPEs do comércio varejista no qual realizou-se a pesquisa, faz-se necessário explanar o perfil dessas empresas e identificar características que contribuam na descrição de um perfil de liderança inovadora.

Para que uma empresa seja caracterizada como MPEs é considerado um faturamento anual de até R\$ 3.600.000,00 (SEBRAE, 2014a). No Gráfico 1, observa-se que 83,02% das empresas possuem faturamento acima de R\$ 360.000,00, o que caracteriza uma representatividade maior de empresas de pequeno porte no universo pesquisado.

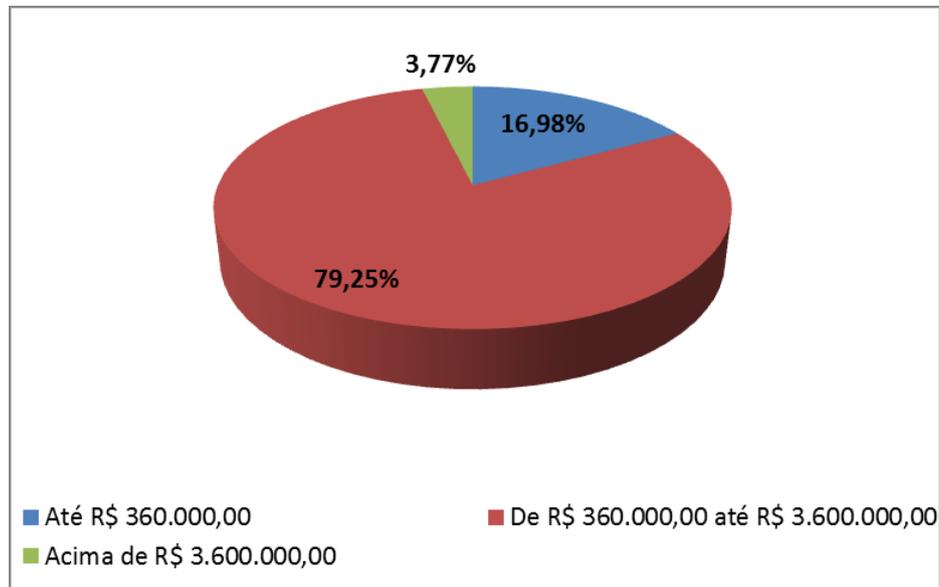
Segundo dados do SEBRAE (2011), as empresas de pequeno porte encontram-se em estágio de desenvolvimento mais avançado e pressupõe-se que estão em estágio de amadurecimento tal que suas atividades já não mais se limitam ao fornecimento da subsistência do empresário e/ou família, destacando-se a busca por conhecimento e inovação.

O comércio varejista é segmentado por setor, que neste caso foram classificados conforme Gráfico 2 para facilitar a compreensão do impacto de cada setor nos resultados da pesquisa. Sendo assim, o setor com maior representatividade de líderes avaliados durante a pesquisa refere-se ao setor de vestuário, com 26,4%, seguido do setor de construção com 11,3% e de papelaria, embalagens e aviamentos com 9,4%.

O grau de escolaridade dos empreendedores destes setores é pertinente para análise dos fatores que contribuem para uma ambiência inovadora à medida que a liderança busca seu

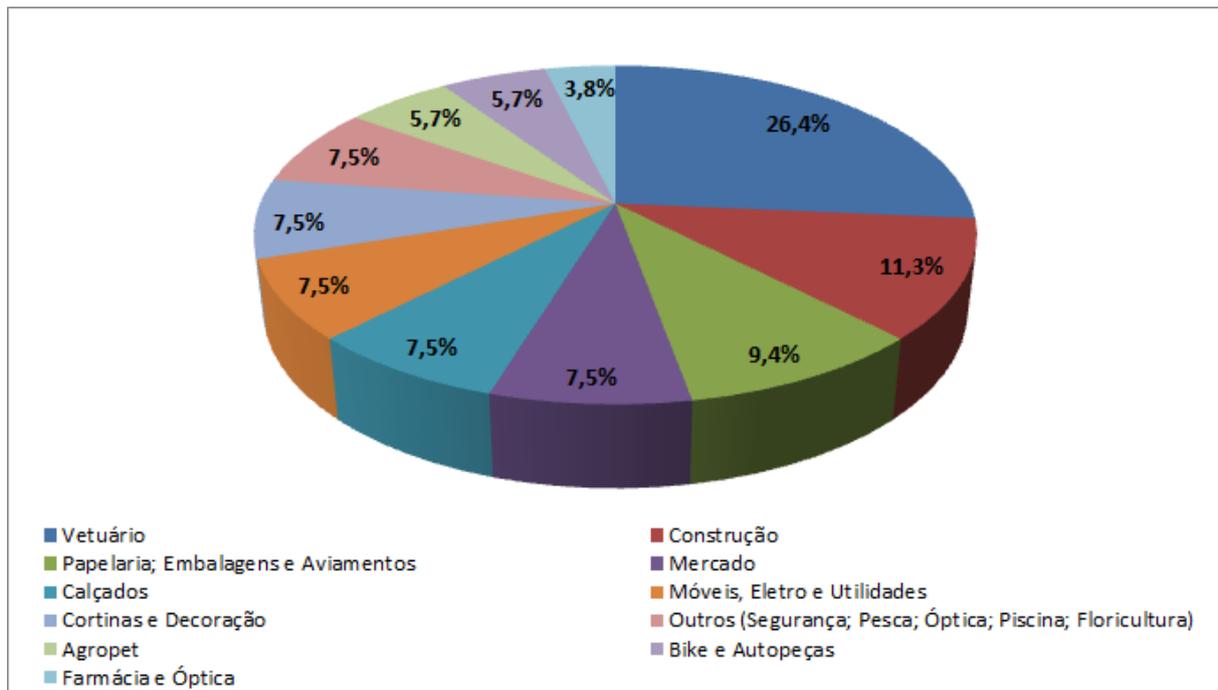
autodesenvolvimento. No setor de vestuário 61,2% possuem ou estão cursando o ensino superior, 80% dos empreendedores de papelaria, embalagem e aviamentos possuem o superior completo, enquanto 100% dos empreendedores do setor de construção, possuem somente o ensino médio.

**Gráfico 1 - Perfil da MPEs por faturamento.**



Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

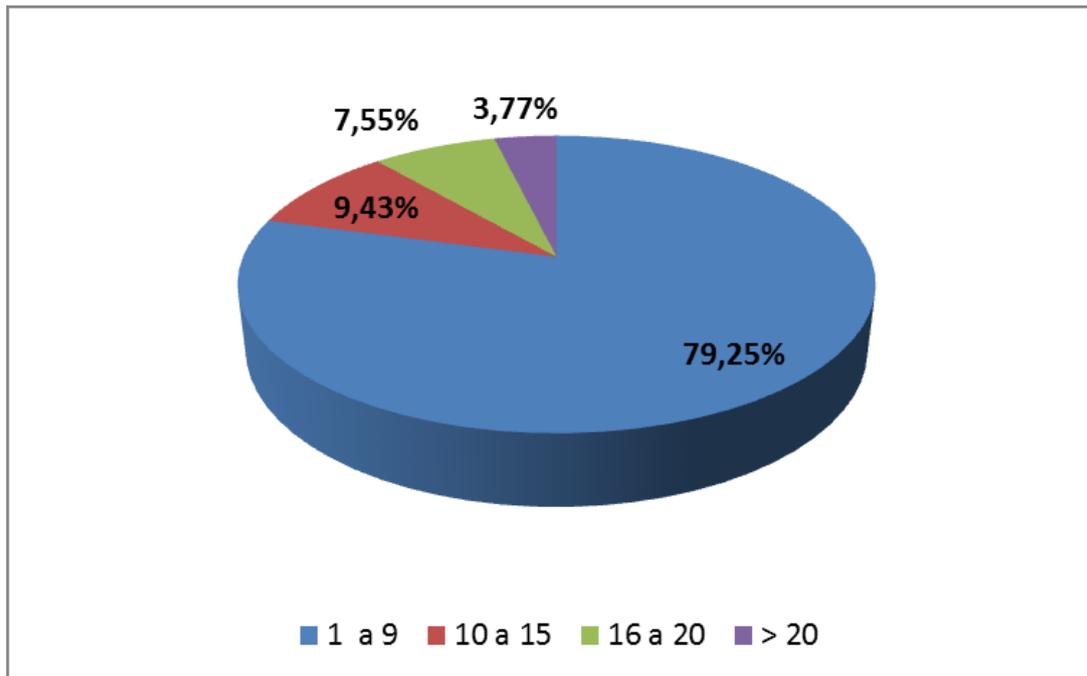
**Gráfico 2 - Segmento das MPEs do comércio varejista por setor.**



Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

No Gráfico 3, identifica-se a média de funcionários das MPEs do comércio varejista, onde 79,25% dessas empresas possuem menos de 10 colaboradores. Para este artigo o dado se torna relevante a medida que os líderes empreendedores destas empresas possuem uma equipe enxuta, de fácil acesso e pouco burocrática possibilitando estimular o desenvolvimento de todos e propiciar um ambiente mais inovador.

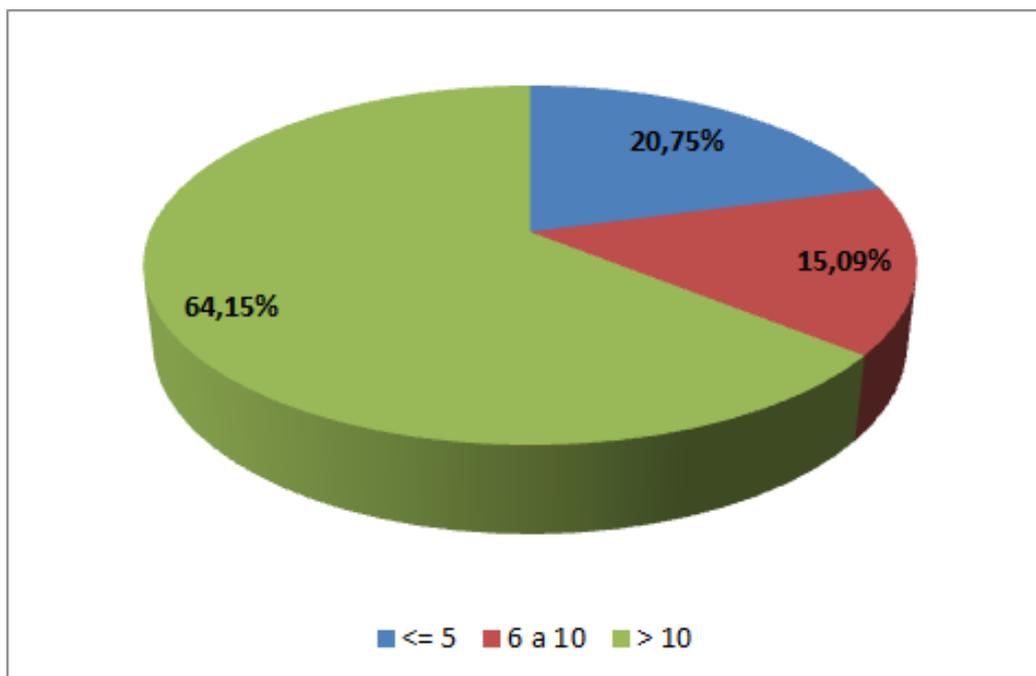
**Gráfico 3** - Perfil da MPEs por número de funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Segundo o SEBRAE (2014a) o tempo de vida das empresas identifica o grau de maturidade onde, quanto maior o tempo de empresa maior será a expectativa de que a liderança esteja preparada para enfrentar os desafios do mercado.

Neste contexto, observa-se que 64,15% das MPEs pesquisadas, possuem mais de 10 anos de existência, conforme descrito no Gráfico 4. Contudo, 83% dos líderes dessas empresas atuam nos processos operacionais da organização e 80% dessas empresas são familiares. O que nos leva a uma reflexão do quanto realmente o tempo de empresa garante uma liderança preparada, sendo que pouco envolve-se estrategicamente com seu empreendimento, e no caso de empresa familiar realizar sucessões familiares, reduz também a maturidade da liderança para proporcionar um ambiente inovador.

**Gráfico 4 - Perfil da MPEs por tempo de empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

O perfil dessas MPEs do comércio varejista no norte catarinense retrata alguns fatores que facilitarão compreender o grau de inovação dessas empresas, bem como, reforçar a importância de buscar conhecimento e autodesenvolvimento de seus líderes.

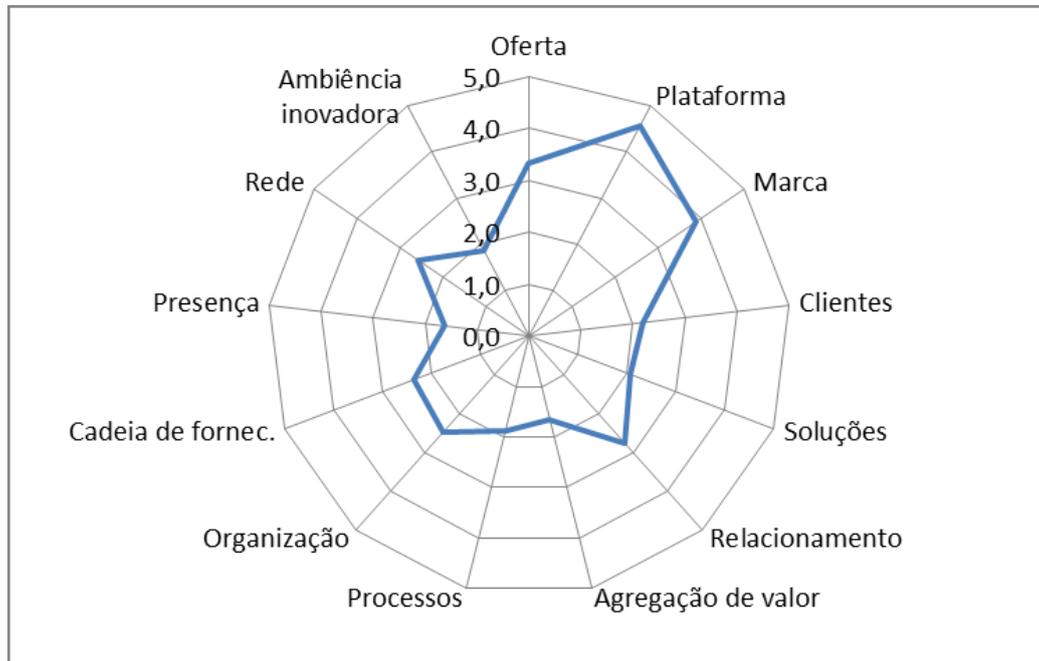
## 4.2 GRAU DE INOVAÇÃO DAS MPES

Para definir a métrica que identificasse o grau de inovação da organização, Bachmann e Destefani (2008) utilizaram uma ferramenta denominada Radar da Inovação que relaciona 13 dimensões e desenvolveram uma escala reduzida para três situações, visando classificar as empresas em “pouco ou nada inovadoras”, representada pelo numeral zero como baixo grau de inovação; “inovadoras ocasionais”, representada pelo numeral três como grau de inovação incipiente e; “inovadoras sistêmicas”, representada pelo numeral cinco como alto grau de inovação.

O diagnóstico realizado com essas MPEs do comércio varejista no norte catarinense permitiu auferir a média geral do grau de inovação dessas dimensões, conforme apresentado no Gráfico 5.

Na Tabela 2 pode-se identificar com mais precisão a média por dimensão e a média geral do grau de inovação. Outras três dimensões também apresentaram grau igual ou inferior a dimensão ambiência inovadora, contudo o presente artigo não irá explanar sobre estas dimensões.

**Gráfico 5** - Média geral do grau de inovação das MPEs no comércio varejista do norte catarinense



Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

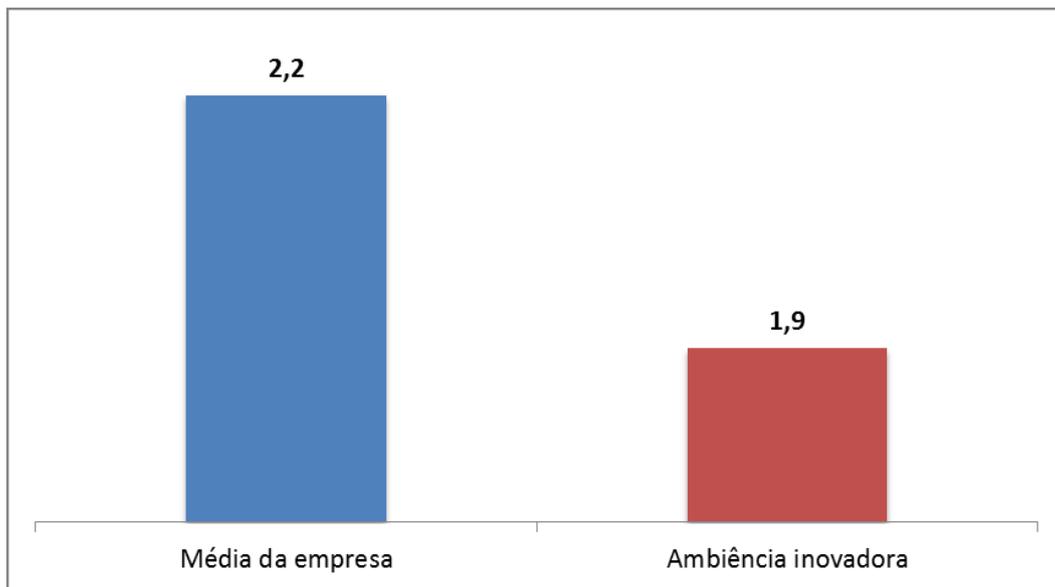
**Tabela 2** - Média geral do grau de inovação das MPEs do comércio varejista no norte catarinense por dimensão

Dimensões	Média Grau de Inovação
Oferta	3,3
Plataforma	4,6
Marca	3,9
Clientes	2,2
Soluções	2,1
Relacionamento	2,8
Agregação de valor	1,7
Processos	1,9
Organização	2,5
Cadeia de fornec.	2,4
Presença	1,6
Rede	2,6
Ambiência inovadora	1,9
<b>Média Geral das Empresas</b>	<b>2,2</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, (2015).

Percebe-se que o escore da dimensão ambiência inovadora com média de 1.9, caracterizado como baixo grau de inovação nesta dimensão, ficou abaixo da média geral das MPEs do comércio varejista, que é de 2.2, conforme representa o Gráfico 6.

**Gráfico 6** - Média geral x média da dimensão ambiência inovadora das MPEs do comércio varejista no norte catarinense



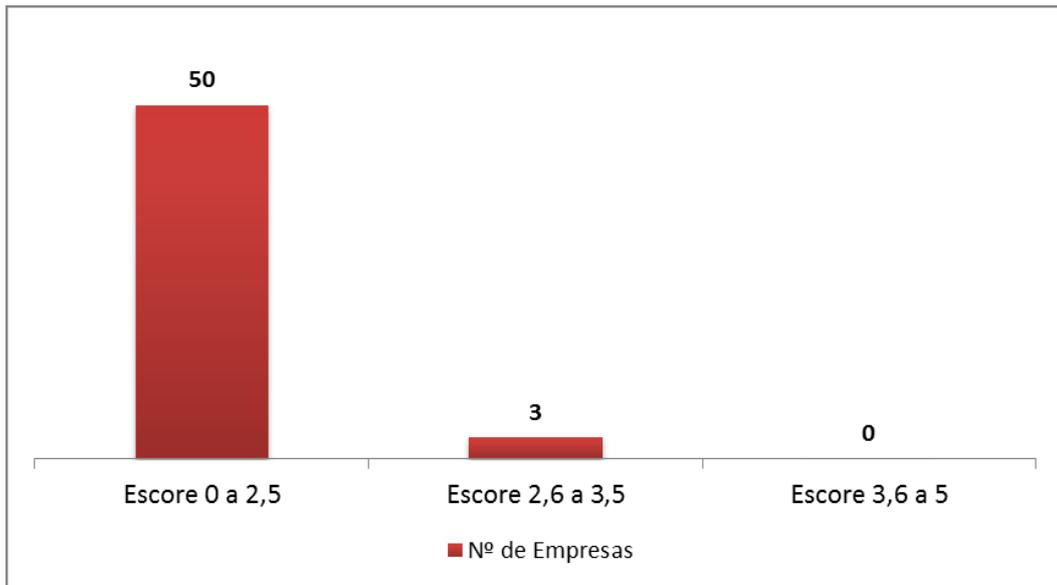
Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

No Gráfico 7 verifica-se o baixo grau de inovação da dimensão ambiência inovadora ao analisar esta dimensão por empresa e identificar sua representatividade no universo pesquisado, onde 50 empresas (94%) apresentam um escore abaixo de 2.5 e nenhuma empresa apresentou escore acima de 3.6.

Contudo, no Gráfico 8 onde aparece o grau de inovação da ambiência inovadora por empresa, demonstra as três empresas (E1; E32; E45) que se destacam entre as 53 empresas diagnosticadas durante o Programa ALI.

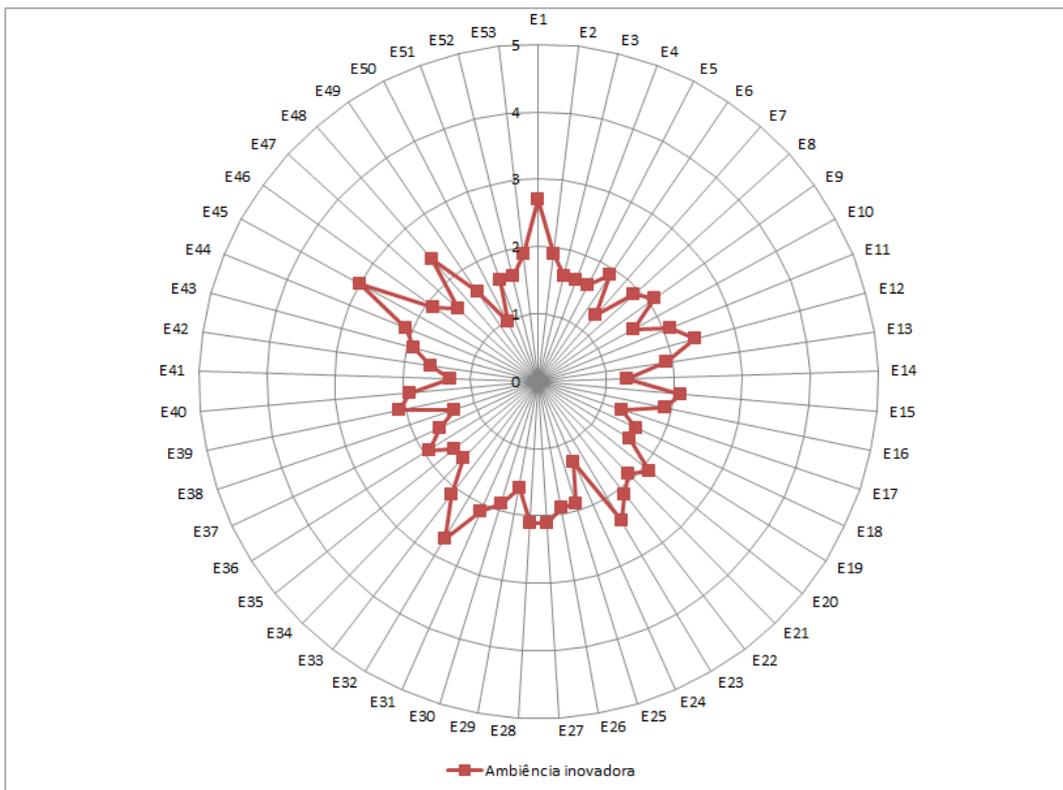
Ao comparar o perfil das MPEs com o grau de inovação de ambiência inovadora, demonstra que mesmo empresas consideradas maduras pelo tempo de empresa e pelo porte, não propiciam ambientes inovadores à organização. Isto reforça a necessidade de potencializar as características do comportamento empreendedor com o objetivo de que o líder compreenda o seu papel como elemento-chave de um ambiente inovador nas MPEs do comércio varejista.

**Gráfico 7** - Escore da dimensão inovadora nas MPE do comércio varejista do norte catarinense



Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

**Gráfico 8** - Escore da dimensão ambiência inovadora por empresa



Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

### 4.3 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR – CCE

Conforme descrito na metodologia, durante o diagnóstico com o empresário foi aplicado o questionário Características do Comportamento Empreendedor a fim de coletar informações sobre o perfil do empresário da MPEs do Comércio Varejista.

O questionário possui 30 perguntas que o empresário responde classificando um escore de 1 a 3, onde 1 (um) entende-se “nunca acontece”, 2 (dois) “às vezes acontece” e 3 (três) “sempre acontece”. As somas desses escores classificam o empreendedor com baixo, médio ou alto grau de características do comportamento empreendedor, baseado na Teoria do Comportamento Empreendedor de McClelland (2011).

Assim, foi possível identificar as Características do Comportamento Empreendedor dos empresários da MPEs do comércio varejista no norte catarinense, conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1** - Resultado das características do comportamento empreendedor das MPEs do comércio varejista no norte catarinense.

Pontuação	Nº Empresas	Resultado das Características do Comportamento Empreendedor - CCEs
De 30 a 49 (Baixo)	0	As características que se tem neste escore não são indicadas para o empreendimento de negócios próprios. Mas não desista! Identifique as suas características mais deficientes, procurando desenvolvê-las. Aceite o desafio de procurar superá-las sempre que enfrentar uma situação em que essas características sejam exigidas.
De 50 a 69 (Médio)	29	<b>Há grandes chances como empreendedor, mas precisa melhorar seu conhecimento e disposição. Cursos, leituras e visitas a feiras e eventos especializados podem ajudá-lo nesse desafio. Se tudo começa com um sonho, busque conquistar as condições ideais para realizá-lo.</b>
De 70 a 90 (Alto)	24	Parabéns! Você tem as características ótimas para alguém que deseja empreender. Apresenta capacidade de explorar novas oportunidades, independentemente dos recursos que tem à mão. Embora isso não seja garantia de sucesso, indica que você tem espírito empreendedor. Aproveite-o e vá em busca da realização de seus sonhos.

Fonte: Malheiros et al. (2005, p.21). Adaptado pelos autores (2015).

Percebe-se que 29 (54,7%) dos empresários classificaram com escore médio e que 24 (45,3%) classificaram com escore alto. Assim os empreendedores do comércio varejista do norte catarinense possuem uma pontuação onde representam características empreendedoras que

permitam gerir seu próprio empreendimento e explorar novas oportunidades. São proativos, persistentes, autoconfiantes, independentes, comprometidos, buscam informações.

Pode-se dizer então, que o empresário que possui Características do Comportamento Empreendedor elevado, conseqüentemente terá boa pontuação na dimensão ambiência inovadora? Comparando o resultado das CCEs com o Gráfico 08 percebe-se que mesmo apresentando alto nível de características do comportamento empreendedor, o escore da dimensão ambiência inovadora é baixo, contudo apresenta comportamentos predispostos a fomentar a cultura da inovação nas organizações.

## 5 RESULTADOS

Com o intuito de fomentar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas do comércio varejista no norte catarinense, a metodologia utilizada permitiu analisar o perfil dos empresários atendimentos no Programa ALI, suas características do comportamento empreendedor, bem como, comparar esta análise com o grau de inovação da dimensão ambiência inovadora que, mesmo apresentando um escore baixo, há iniciativas e predisposição para fomentar a cultura da inovação nas organizações.

Ao realizar a pesquisa com os empreendedores sobre as características do comportamento empreendedor, estes consideraram ter tais características, se veem e se percebem com potencial empreendedor. Contudo, suas atitudes e realidades demonstram a necessidade de explorar e potencializar estes comportamentos com o objetivo de tornar suas empresas mais inovadoras.

Segundo Dornelas (2008), o comportamento empreendedor é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidade, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada. Além disso, faz-se necessário ter autoconhecimento, pensar alto, refletir, ser estratégico, planejar, saber o que conhecer e ter autocrítica (Hisrich et al., 2014).

A viabilidade de uma MPE do comércio varejista depende, basicamente, da figura do empreendedor, pois é ele o ponto central que determinará, ou não, o sucesso do empreendimento e este, por sua vez, precisa utilizar seu discernimento para decidir se devem ou não agir num ambiente cheio de incertezas.

Neste contexto, os resultados da pesquisa mostram que as MPEs do comércio varejista não possuem um ambiente inovador, contudo, possuem perfil e liderança com características de um comportamento empreendedor propícios à inovação.

Para inovar, para criar um ambiente inovador, faz-se necessário que o líder potencialize seus pontos fortes, neutralize suas fraquezas, conheça a si mesmo; pois à medida que inspira pessoas precisa estar conectado consigo, estar preparado para lidar com as adversidades, precisa estar consciente de suas atitudes, e principalmente engajado com seus objetivos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio das MPEs do comércio varejista é fomentar uma cultura da inovação à medida que a liderança está tão envolvida com questões operacionais e pouco envolvida estrategicamente na empresa. Esta liderança precisa se reinventar, inovar nas suas atitudes e comportamentos para proporcionar um ambiente inovador capaz de transcender barreiras organizacionais.

Assim, a busca pelo autodesenvolvimento é uma ferramenta básica que tira o empreendedor da “zona de conforto” e o remete a ação. Para isto, há soluções no mercado que podem orientá-los neste processo, como EMPRETEC, *Coaching*, cursos e capacitações de desenvolvimento de liderança ou até mesmo o Modelo de Engajamento Integral (Chér, 2014), que tem como característica o engajamento de líderes e liderados.

Estas soluções demonstram que o desenvolvimento pessoal interfere nas relações e na tomada de decisão da organização além de que, a busca pelo autoconhecimento, por habilidades e atitudes contribuem com uma ambiência inovadora à medida que compreendem o seu papel de inspirar e engajar as pessoas com seu propósito pessoal e coletivo.

Criar ambientes que possibilitem incentivar e inspirar os colaboradores é papel do líder empreendedor na gestão da inovação. Contudo, isto só se torna possível à medida que estiver conectado com a sua essência, com seus princípios e seus valores. O líder empreendedor, mesmo apresentando características do comportamento empreendedor, deve ser incentivado a buscar o autoconhecimento e autodesenvolvimento a fim de potencializar essas características, tornando-se assim um propulsor de uma ambiência inovadora.

Em pesquisas futuras, sugere-se expandir a representatividade da amostra pesquisada para complementar os dados aplicados neste artigo, podendo ainda, ser subdividida por setores para identificar se há semelhanças ou diferenças entre os líderes e seu ambiente inovador. Contudo, vale ressaltar que o acompanhamento de ações que coloquem em prática as soluções aqui sugeridas, também poderá ser objeto de estudo para identificar aumento no grau de inovação das MPEs do comércio varejista, bem como validar os resultados dessas ações junto à organização.

O artigo explanou as características do comportamento empreendedor da liderança, podendo ser aplicado com seus liderados e, as informações, utilizadas para fomentar o intraempreendedorismo e a cultura de inovação dessas empresas. Além disso, é possível complementar os estudos que compreendam os mecanismos que impedem a liderança aplicar suas características do comportamento empreendedor em seu empreendimento.

## AGRADECIMENTOS

Este artigo é fruto das atividades realizadas em campo proporcionado pelo Programa Agente Local de Inovação (ALI) do SEBRAE Nacional e SEBRAE do Estado de Santa Catarina em parceria com o Conselho Nacional de Pesquisa e Tecnologia – CNPq.

## REFERÊNCIAS

- Allemand, R. N. (2007). *Teoria comportamental empreendedora*. Pelotas: IFSUL. Disponível em: <http://www2.pelotas.ifsul.edu.br/ralleman/Apostila%20sobre%20Teoria%20Comportamental%20Empreendedora/Apostila%20sobre%20Teoria%20Comportamental%20Empreendedora.pdf>.> Acessado em: 22.12.2014
- Bachmann, D. L.; Destefani, J. H. (2008). *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE - cultura do empreendedorismo e inovação*. Curitiba: Bachmann Consultores Associados.
- Bergamini, Cecília W. (1994). Administração dos sentidos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, pp.102-114.
- Bessant, J.; Tidd, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bessant, J.; Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. São Paulo: Bookmann.
- Chér, R. (2014). *Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo corporativo* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, (2014). *Santa Catarina em dados*. Florianópolis, v. 24, pp.01-192, 2014. Disponível em: [http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/25\\_set\\_sc\\_dados\\_2014\\_em\\_baixa\\_para\\_site.pdf](http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/25_set_sc_dados_2014_em_baixa_para_site.pdf). Acessado em:04.02.2016
- FINEP. Inovação e Pesquisa & Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (1997). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3a ed.). Brasília: OCDE.
- Garcia, L. F.; Osório, L. C. (2013). *Mente, gestão e resultados: como empreender e inovar no mundo dos gestores de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Gonçalves, A; Koprowski, S.O. (1995) *Pequena Empresa no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo* (9a ed.). Porto Alegre: AMGH.

- Kanter, R. M. (2010). *Empresas fora de série – Supercorp: Gestão da mudança para criar valor, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Leite, M. A. S. (2011). *Fatores que influenciam a probabilidade de ocorrência de inovação tecnológica em micro pequenas empresas brasileiras: uma análise quantitativa dos dados da PINTEC 2008*. São Paulo: Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Lemes, A. B., Jr.; Pisa, B. J. (2010). *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Malheiros, R. de C. da C.; Ferla, L. A.; Cunha, C. J.C. de A. (2005). *Viagem ao mundo do empreendedorismo* (2a ed.). Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados - IEA.
- Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- McClelland, D. C. (2011). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, v.21: pp. 219–233. Disponível em: 10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x Acessado em: 24.12.2014.
- Morgado, M. (2008). *GV Executivo: especial varejo – Inovação no varejo* (Vol.7, nº5, Set/Out). São Paulo: FGV – EAESP.
- Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação, (2013). *Boletim regional do mercado de trabalho: mesorregião norte catarinense*. Série 2013, nº 02, Florianópolis. Disponível em: <http://www.sst.sc.gov.br/sine/arquivos/BOLETIM-REGIONAL.Norte2013.pdf>. Acessado em 12.02.2016.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (2011). *As pequenas empresas do simples nacional*. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica - UGE. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As\\_pequenas\\_empresas\\_SN.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf). Acessado em: 04.02.2016.
- \_\_\_\_\_, (2014a). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica – UGE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acessado em 26.12.2014.
- \_\_\_\_\_, (2014b). *Coletânea de informações socioeconômicas de Santa Catarina: plano plurianual 2015-2018*. Florianópolis: Unidade de Gestão Estratégica - UGE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Colet%C3%A2nea%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es%20S%C3%B3cio-Econ%C3%B4micas%20de%20SC.pdf>. Acessado em 12.02.2016.
- Trias de Bes, F.; Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação*. São Paulo: Leya.
- Webber, A. C. M. (2012). *O líder em xeque: atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças*. Rio Grande do Sul: Bookman.