
EMPREENDEDOR-COORDENADOR BRASILEIRO: ANÁLISE ATRAVÉS DA METÁFORA MÉDICO E MONSTRO¹

Gustavo Dalmarco

gustavo.dalmarco@pucls.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Cristina Zaniol

kakecriszaniol@terra.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Daniel Selao

daniel.selao@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Elisabeth Cristina Drumm

elisabethdrumm@hotmail.com

Universidade da Região da Campanha – URCAMP
Centro Universitário Metodista - IPA

RESUMO

Inovação está no plano estratégico da maioria das empresas brasileiras. O empresário local, a partir dos novos desafios com abertura de mercado nos anos 90, tende a adotar uma posição mais empreendedora, sem abandonar suas funções de coordenação. Analisando este perfil através da metáfora médico/monstro, o desafio do empresário é equilibrar as duas facetas: gerenciar sua empresa e identificar oportunidades para a realização de novas combinações. Desta forma, este artigo busca evidências de uma nova mentalidade do empresário brasileiro, que articula seu dia-a-dia entre as dimensões de coordenação e inovação. Realizando uma pesquisa exploratória e descritiva, buscou-se identificar as características deste tipo de empresário em empresas do sul do Brasil. Os resultados mostraram indícios deste perfil nos empresários, articulando as dimensões de coordenador-médico e empreendedor-monstro. As empresas estabelecidas realizaram iniciativas de adaptação e reestruturação, rearranjando suas competências internas para os novos desafios. Por sua vez, as novas empresas demonstram perfil mais flexível, não somente desenvolvendo novas tecnologias como ampliando suas atividades para o mercado internacional. Desta forma, o perfil “monstro” do empresário aponta para o fortalecimento no desenvolvimento tecnológico, enquanto o perfil “médico” demonstra a competência

¹Recepção: 12/03/2014.

Aprovação: 06/06/2014.

Publicação: 07/07/2014.

gerencial para competir não somente pelo mercado brasileiro, mas também internacionalmente.

Palavra-chave: Coordenador-empendedor; empresas brasileiras; inovação.

BRAZILIAN ENTREPRENEUR-COORDINATOR: ANALYSIS THROUGH DR. JEKYLL AND MR. HYDE METAPHOR.

ABSTRACT

Innovation is driving strategic plan of most Brazilian companies. Due to new challenges imposed by market opening in the 90s, local businessman tends to adopt a more entrepreneurial position, without abandoning its coordination role. Analyzing this profile by the eyes of Dr Jekyll/Mr Hyde metaphor, the entrepreneur's challenge is to balance these two facets: coordinate your company and identify entrepreneurial opportunities. Thus, this article seeks evidence of a new mentality of the Brazilian businessman, who articulates their day-to-day activities between the dimensions of coordination and innovation. Conducting an exploratory and descriptive study, our objective is to identify the characteristics of this type of businessman, sending questionnaires to companies of southern Brazil. Results showed evidence of this profile in managers, who articulate the two dimensions of doctor-coordinator and monster-entrepreneur. Established firms undertook initiatives to reorganize and adapt their internal assets, while rearranging internal skills for new challenges. In turn, new firms demonstrate a more flexible profile, not only developing new technologies but also expanding activities internationally. Thus, the "Monster" profile of the businessman points to strength of technological assets, while the "Doctor" profile demonstrates the managerial competence to compete not only in the Brazilian market, but also internationally.

Keywords: Entrepreneur-coordinator, brazilian companies, innovation.

1. Introdução

A abertura internacional do mercado brasileiro nos anos 90 levou a uma mudança no paradigma de competitividade e qualidade da indústria brasileira. Nesta época, iniciativas como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) estimulava a qualificação da indústria nacional através da modernização dos processos e incremento na qualidade e confiabilidade dos produtos (Salerno e Kubota, 2008). Com o passar dos anos (e décadas), qualidade e produtividade são exigências mínimas para competir em um

mercado cada vez mais acirrado. Mais que isso, é necessário criar rotinas para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

Inovação, porém, tornou-se o termo da moda para exemplificar qualquer tipo de novidade apresentadas pelas empresas. Estas mudanças muitas vezes possuem incrementos pouco significativos, facilmente copiados pelos concorrentes. O termo *Inovação* diz respeito à criação de soluções novas à demandas antigas que, segundo Nelson e Winter (2005), está no limite entre atividades tecnicamente possíveis e tecnicamente impossíveis. A inovação como impulsionadora do desenvolvimento socioeconômico é guiada pelo desenvolvimento tecnológico, que garantirá à empresa sua vantagem competitiva no mercado.

Neste contexto, o papel do empreendedor-gestor é não somente organizar a empresa para inovar, mas também definir qual a melhor forma de organizar os recursos internos para a inovação. O empreendedor-coordenador descrito por Coase (1993) é descrito como responsável por decidir se é melhor internalizar o fator de produção ou adquiri-lo no mercado – *make or buy*. Nos dias de hoje, estudos como o de Chen e Cheng (2011) revisam esta discussão através da dualidade no papel do CEO entre a estratégia interna e o desempenho da empresa no mercado. Na mesma linha, Lathan e Braun (2009) abordam a tomada de decisão do gestor ao analisar o risco ao investir em inovação.

Observando a dualidade nas atividades do empreendedor-gestor – decisões gerenciais e o risco da inovação – busca-se neste artigo debater a existência de uma nova mentalidade do empreendedor-gestor brasileiro, evidenciando a relação existente entre a função de gestor e de empreendedor. Com a estabilidade econômica e o panorama de crescimento da economia brasileira, questiona-se como o empreendedor brasileiro adaptou-se às novas perspectivas de risco e incerteza de mercado. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar o novo perfil do empreendedor brasileiro através de uma analogia com o conto “O Médico e o Monstro” de Stevenson (2002). Em uma analogia ao conto, o empreendedor-gestor atual não apresenta apenas uma faceta, mas verdadeiramente dois caracteres: coordenador/médico e gestor/monstro.

Em O Médico e o Monstro, o médico, um sociável e adequado homem, experimenta a angústia da dualidade ao fracassar devido a sua miopia moral, provenientes dos padrões da sociedade (SAPOSNIK, 1971). Através da assunção do seu outro eu, o monstro, selvagem e indômito, consegue suprir a necessidade de flexibilidade dos ditames rígidos da sociedade. No ímpeto de tentar entender sua vida e seu lugar, o homem precisou organizar suas idéias, classificar seus conhecimentos, separar suas ciências e suas habilidades de expressão. Cada vez que elabora esse exercício, velhos conceitos são postos em xeque, surgindo novas maneiras de se referir às coisas, separar os hábitos, organizarem os pensamentos (Saposnik, 1971).

Na obra de Stevenson, o personagem central apresenta duas identidades de caráter e aparência física distintas. Uma delas, Dr. Jekyll, um reconhecido médico beirando os cinqüenta anos, bem apessoado ao mesmo tempo abatido pela idade. A outra, Mr. Hyde, o Monstro, de aparência repugnante, imoral e entregue aos prazeres sem nenhuma

responsabilidade. O Médico representa a responsabilidade, a rotina, enquanto que o Monstro é a possibilidade de se desprender do peso da responsabilidade de representar um cidadão exemplar e, conseqüentemente, gozar de uma liberdade desconhecida e traçar caminhos nunca antes navegados desfrutando de novas sensações.

Metaforicamente, o médico representaria a figura do empresário que concentra suas funções nas atividades rotineiras, de coordenação da produção da firma. Por sua vez, o monstro é ligado ao empreendedor, que pensa “fora da caixa” e busca construir novos conhecimentos a partir da união de informações que, a princípio, não possuiriam combinação. O empreendedor-gestor brasileiro, a partir de então, tende a buscar adotar uma posição mais empreendedora, sem esquecer suas funções como coordenador. Então, a grande pergunta seria: como equilibrar o Médico e o Monstro, integrando as duas figuras para conseguir aproveitar oportunidades providas da inovação?

O artigo está dividido em sete partes, além desta introdução. A próxima parte aborda o empresário na teoria econômica. A terceira parte versa sobre a metáfora entre o personagem principal da obra “O Médico e O Monstro” e o empresário. Na quarta parte, o empresário brasileiro é apresentado de acordo com a metáfora estabelecida anteriormente. A quinta parte versa sobre a metodologia utilizada pela pesquisa realizada. A sexta parte, os dados coletados são analisados e, por fim, as considerações finais encerram o artigo.

2. O empresário na teoria econômica

A teoria econômica reconhece o papel do empresário de diferentes maneiras, conforme o enfoque dado pelos diferentes autores e, acima de tudo, com base em contextos institucionais e históricos distintos (BAUMOL, 1968; LANDSTRÖM *et al.*, 2012). Deste modo, o empresário é, por vezes, denominado capitalista, coordenador da produção, coordenador-empresendedor, gerente ou simplesmente empreendedor. Ainda assim, abordar o empresário sem estabelecer relação com a firma (COASE, 1993) não faz sentido, uma vez que o desempenho da firma está intimamente ligado com o papel desempenhado pelo empresário.

Aqui, propõe-se a discorrer sobre a firma em que estudiosos debruçaram-se, descrevendo a figura do empresário. Um dos primeiros autores a tratar do tema foi Marx (1909). Tendo como pano de fundo a Revolução Industrial, o autor define o empresário com base em sua concepção do capitalista, cuja função principal é gerar ganhos a partir da exploração dos fatores de produção, estendendo ao processo de trabalho a combinação e cooperação desses fatores (MARX, 1909; HISRICH; GRACHEV, 1993). Nesse sentido, o papel do empresário confunde-se com o do capitalista, dono da empresa.

Em comum com Marx, a teoria econômica neoclássica considera a escassez dos recursos; entretanto, tem como foco de interesse a estrutura e a operação dos mercados, bem como o sistema de preços, em prejuízo às questões referentes à organização e estrutura das firmas. O mercado estabelece condições de concorrência e informações perfeitas,

embora apresente situações transitórias de desequilíbrio, e a racionalidade perfeita dos agentes econômicos é assumida em detrimento da incerteza e risco.

Nestes termos, a firma é compreendida como uma função de produção, cuja combinação possível dentre os fatores de produção disponíveis no mercado determina as possibilidades tecnológicas da firma (CYERT; MARCH, 1963). Portanto, a análise interna da firma não constitui tema relevante, pois resta a ela apenas encontrar a combinação de fatores de produção disponíveis no mercado de modo a maximizar seus lucros (TIGRE, 2005). Neste caso, o empreendedor é considerado apenas um coordenador da produção.

A onipotência atribuída ao mercado pela teoria neoclássica é questionada por Coase (1993), quando, dado o equilíbrio de mercado e a racionalidade perfeita dos agentes, o autor faz a célebre pergunta: “por que toda a produção não é realizada por uma única grande firma?” (p. 394). Segundo o autor, existe uma série de custos ao utilizar o mecanismo de preços de mercado, os custos de transação, que podem ser evitados ao realizar as transações no âmbito da firma. No âmbito da firma surge a figura do empreendedor-coordenador. O empreendedor-coordenador consiste na figura que estabelece os mecanismos internos de coordenação dos fatores à disposição da firma. A principal função do empreendedor-coordenador é, baseado no mecanismo de preço, decidir se compra ou produz (*make or buy*).

Penrose (2006) visualiza a firma como um conjunto de recursos produtivos capazes de serem recombinados. Nesse sentido, a firma apresenta capacidade em alterar e adaptar a estrutura administrativa às novas condições de produção e de comercialização. Em acréscimo a este, Teece (1997) afirma que ainda que a forma da empresa organizar e complementar seu recursos pode definir as competências da empresa a longo prazo.

Os comportamentalistas encaram a firma como uma coalizão de grupos de interesses conflitantes que devem ser acomodados. A incerteza e os limites cognitivos do comportamento humano estabelecem os limites de atuação dos indivíduos, em oposição aos pressupostos neoclássicos. Knight (1972) argumenta que a incerteza inviabiliza o cálculo maximizador pelos agentes econômicos. Segundo Simon (1997) os agentes econômicos buscam “satisfazer” e não “maximizar” o processo de tomada de decisão, pois existem limites cognitivos no comportamento humano e as informações não estão disponíveis aos agentes econômicos.

A partir das contribuições de Coase, Penrose, Knight e Simon, o ambiente da firma passa a ser fonte de complexidade e seu campo de atuação torna-se mais amplo. No entanto, os fundamentos teóricos permanecem os mesmos do modelo neoclássico. As teorias incorporaram novas idéias, sem a complexidade da realidade e as diferenças existentes entre as firmas, que tornam o equilíbrio de mercado e a racionalidade ilimitada hipóteses irrealistas (TIGRE, 2005). Procurando compreender o fenômeno do desenvolvimento econômico, Schumpeter (1988) destaca o papel do empresário como aquele que efetivamente leva a frente novas combinações. O empresário, de posse do crédito, é aquele que, imbuído pela possibilidade de realizar ganhos extraordinários ultrapassa as fronteiras

da rotina, tornando-se responsável pela realização de novos empreendimentos (inovações) (SCHUMPETER, 1988).

O empresário de Schumpeter difere do capitalista de Marx. Enquanto o capitalista é o detentor do capital, o empresário schumpeteriano não necessariamente detém o capital, mas é capaz de adquiri-lo e diante da posse deste, trilhar caminhos próprios e distintos da rotina cotidiana de modo a efetivar a realização de novas combinações, impulsionado pela possibilidade de auferir lucros extras, o que o leva a romper a situação de equilíbrio, na qual se encontra o mercado. Portanto, em Schumpeter (1988) o empresário inovador se constitui como figura central no processo de desenvolvimento econômico.

Além disso, Schumpeter (1961) descreve o processo de destruição criadora, no qual o desenvolvimento econômico é um processo dinâmico de crescimento que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Deste modo, o autor substitui a figura do empresário inovador pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das grandes empresas. A busca pelo lucro é a “rotina” da economia, portanto, as firmas dedicam-se de modo contínuo a encontrar formas de mantê-lo nos mais altos níveis. Por conseguinte, a firma é vista como um espaço de criação de riqueza e inovação.

Neste contexto, Nelson e Winter (2005) descrevem a coordenação como o fator predominante do desempenho produtivo e econômico de uma organização. Os autores demonstram que a firma e seu ator principal estão intimamente interligados, concentrando a eficiência da firma na coordenação. Eles sinalizam que a presença de incerteza no ambiente econômico e a racionalidade limitada dos agentes não apontam para a otimização de um objetivo bem definido sob condições bem delineadas. Sob condições de incerteza, a adoção de um comportamento cauteloso e definitivo, expresso no emprego de procedimentos de rotina, por algum tipo de norma habitual, convencional ou rotineira, pode proporcionar opções de menor risco no processo de tomada de decisão. Esta suposição não implica em resultados rotineiros, pois tais regras simples determinam a própria mudança das rotinas de comportamento.

O empresário, quando investe e organiza a produção da firma, encontra-se imerso num ambiente complexo, no qual a incerteza e a racionalidade limitada prevalecem diante da tomada de decisões (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Impulsionado pela possibilidade de atingir lucros superiores em relação aos demais, investir e organizar a produção requer novas combinações, novos rumos na direção de caminhos próprios e distintos do cotidiano (GIBB, 2002), e, conseqüentemente, defrontando-se com a falta de conhecimento sobre as conseqüências de suas decisões. Deste modo, o empresário deve valer de procedimentos de rotina, de modo a reduzir o risco em atividades em que prevaleça a incerteza (NELSON; WINTER, 2005).

Num panorama geral, verifica-se que o empresário, ora é retratado como o dono do capital, em Marx, ora assume funções de coordenação ou de cunho gerenciais, nos Neoclássicos ou em Penrose, enquanto que, outrora, é aquele que é capaz de visualizar e trilhar por caminhos próprios e distintos impulsionado pela possibilidade de auferir lucros extras, como o empresário inovador de Schumpeter. Em Coase (1993), é como se o

empresário encarna-se os dois caracteres, ora administra a rotina como um coordenador, ora trilha por caminhos novos, como um empreendedor, como o personagem principal da obra “O Médico e O Monstro”, de Robert Louis Stevenson, ora como Dr. Jekyll, ora assumindo a identidade de Mr. Hyde. Na próxima seção serão apresentados os personagens da obra e as possíveis relações com o empresário da teoria econômica.

3. O médico e o monstro: a dualidade do empresário?

Na obra *O Médico e O Monstro* de Stevenson (2002), o personagem principal apresenta uma personalidade dual, ora o médico, Dr. Jekyll, ora o monstro, Mr. Hyde. Dr. Jekyll. Beirando os cinquenta anos de idade, Dr. Jekyll é fisicamente bem proporcionado, nascido abastado e um profissional reconhecido, suas principais características lhe proporcionaram o respeito. Este conjunto de atributos o conduziram a uma garantia de um futuro íntegro e ilustre, que o levaram a sufocar seus prazeres e, ao olhar ao seu redor e avaliar o seu progresso e a sua posição, percebeu-se comprometido com uma profunda duplicidade de vida.

O médico é, portanto, a representação do padrão esperado, da lucidez, da capacidade e da organização. Munido de um desejo de superação e satisfação própria, Dr. Jekyll desenvolve uma droga capaz de emergir uma segunda forma e fisionomia não estranha o indivíduo; entretanto, que fosse possível libertar o indivíduo dos padrões, e, assim, "aliviar a vida de tudo o que era insuportável" (SAPOSNIK, 1971, p. 87). Nasce, então, Mr. Hyde, o monstro. É a outra personalidade no corpo de um mesmo homem, não possuindo uma face para representar esta figura.

Descrever Mr. Hyde requer uma observação para além dos detalhes de sua fisionomia, mas especialmente para os sentimentos e as sensações que despertava nas pessoas com as quais mantinha qualquer tipo de contato, principalmente a partir de seu olhar, que causa receio, asco e desconforto (SAPOSNIK, 1971). De natureza instável, seu comportamento poderia ser descrito como imprevisível, pois livre dos padrões sociais, o monstro não tem limites, possui jovialidade – "mantinha-se desperta pela ambição e estava alerta e pronta para aproveitar a oportunidade" (p. 91).

Enquanto a forma monstruosa liberava os desejos reprimidos do médico, Dr. Jekyll recordava-se de Mr. Hyde, por vezes, com apreensão, outras, "com um prazer ávido" (p.97), e, através desta contraposição, permitiu que desfrutasse de forma mais completa da vida inocente e beneficente (p. 100). Contudo, uma vez desperta este outro ser que até então vinha preso nas entranhas do homem, ele ganha força – "enquanto no começo a dificuldade era livrar-me do corpo de Dr. Jekyll, ultimamente, de forma gradual, tal dificuldade definitivamente invertera-se" (p. 96).

Ao relacionar a dualidade médico-monstro com o empresário descrito pelas teorias econômicas, podemos identificar o comportamento duplo deste agente - ora assumindo características mais próximas do coordenador, ora se aproxima do empreendedor. Partimos do princípio de que o empresário também apresenta duas naturezas em uma única pessoa,

em determinado momento e circunstância é coordenador. Em outras situações, desempenha papel semelhante ao empresário inovador. Deste modo, a metáfora que procuramos sustentar consiste que o médico representaria a figura do empresário que concentra suas funções nas atividades rotineiras, de coordenação e gerenciamento da produção da firma. Por sua vez, o monstro é ligado ao empreendedor, que pensa “fora da caixa” e busca construir novos conhecimentos a partir da união de informações que, a princípio, não possuiriam qualquer relação.

Neste sentido, o empresário apresenta uma personalidade dual, na qual as duas naturezas encontram-se presentes, o responsável e exemplar, e o livre e inventivo. O embate entre tais posicionamentos confere as características de médico e o monstro ao coordenador e ao empreendedor. A poção mágica capaz de despertar o empreendedor parece residir na possibilidade de auferir lucros extraordinários, pois este representa os incentivos reais para transitar por novos e desconhecidos caminhos. Nas palavras de Zawislak (2008), é como se o coordenador-empresário de Coase (1993) encontrasse o empresário inovador de Schumpeter (1988), e, “juntos, devolvessem à firma sua real importância: a de criação de valor antes mesmo de sua validação de fato no mercado”.

Quadro 1. O Empresário na Teoria Econômica

AUTOR	EMPRESÁRIO	METÁFORA
Marx (1909)	Capitalista	Médico
Neoclássicos	Coordenador da produção	Médico
Coase (1993)	Coordenador-empresário	Médico e Monstro
Penrose (2006)	Gerente	Médico
Schumpeter (1988)	Empresário inovador	Monstro

Fonte: Elaborado pelos autores.

A teoria econômica aborda o empresário a partir de diversas perspectivas, que, por sua vez, revelam características distintas, sobretudo, ora de coordenador, ora de empreendedor, como o personagem principal da obra de Stevenson, ora médico, ora monstro. E o empresário brasileiro, quais características prevalecem em sua atuação? O coordenador ou o empreendedor? O médico ou o monstro? Ou ambos? Na seqüência, procuramos desvendar qual personalidade prevalece no empresariado.

4. O empresário brasileiro: coordenador-médico e/ou empreendedor-monstro?

A economia brasileira, sobretudo, após a abertura ao mercado internacional, confrontou-se com um novo padrão de concorrência que resultou numa nova postura da indústria. Um das características importantes é evidenciado pela ação das empresas brasileiras ao desenvolver um comportamento pró-ativo, orientando-se pelas práticas mais nobres da competição: a inovação tecnológica e a diferenciação de produto (ARBIX; DE NEGRI, 2012). Segundo dados de Salermo e Kubota (2008), apresentados na tabela 1, as

firmas brasileiras podem ser classificadas, de acordo com as estratégias competitivas e sua participação percentual no faturamento e no emprego industrial, em três tipos:

1. Firms que inovam e diferenciam produtos, ou seja, empresas de maior conteúdo tecnológico que competem por diferenciação de produto, correspondendo a 1,7% do número total de empresas, e com faturamento médio de R\$ 135,5 milhões;
2. Firms especializadas em produtos padronizados, categoria que reúne empresas razoavelmente atualizadas do ponto de vista de certas características operacionais (fabricação e logística), mas defasadas no que se refere a outras armas modernas da competição (P&D, marketing, gerenciamento de marcas, etc.) e que competem basicamente por custo e preço. Estas firms correspondem a 21,3% do total de empresas mapeadas, com faturamento médio de R\$ 25,7 milhões;
3. Firms que não diferenciam produto e têm produtividade menor, categoria que engloba empresas que oferecem produtos de qualidade inferior, não exportadoras, porém se mostram capazes de captar espaços no mercado, através de baixos preços e outras possíveis vantagens. Estas empresas representam 77,1% da amostra, com faturamento médio de R\$1,3 milhões.

Além da diferença de faturamento e do número de empresas que cada tipo representa, existe a diferença de remuneração média (R\$ 1.254,64 no tipo 01 e R\$ 431,15 no tipo 03), escolaridade (9 anos de estudo no tipo 01 e 7 anos no tipo 03) e rotatividade (54 meses no tipo 01 e 35 meses no tipo 03).

Tabela 1: Estratégia Competitiva das Firms na Indústria Brasileira

Estratégia competitiva	Número de firms	Participação no faturamento (%)	Participação no emprego (%)
Tipo 1: Inovam e diferenciam produtos	1.199 (1,7%)	25,9	13,2
Tipo 2: Especializadas em produtos padronizados	15.311 (21,30%)	62,6	48,7
Tipo 3: Não diferenciam produtos e têm produtividade menor	55495 (77,10%)	11,5	38,2
Total	72.005	100	100

Fonte: Salermo e Kubota (2008).

Como visto na tabela 01, considerando a possível relação entre o Médico e o Monstro com o Coordenador-Empreendedor, sugere-se três tipos de empreendedor baseados no levantamento teórico apresentado: nas firms do **Tipo 1**, encontram-se os empresários que apresentam maior disponibilidade em trilhar caminhos distintos da rotina, ou ainda, os “monstros brasileiros”; enquanto que nas empresas do **Tipo 2**, encontram-se aqueles empresários que arriscam menos do que os do primeiro tipo, ou seja, o caráter médico é mais presente, os “médicos brasileiros”; já nas empresas do **Tipo 3**, que representam a grande maioria da indústria brasileira, os empresários seguem a rotina massacrante do mercado, ou ainda, são os empresários que não se aproximam da competência necessária ao coordenador – aquele que organiza – nem da capacidade do empreendedor – aquele que busca o lucro extraordinário –, e enquanto sujeitos/indivíduos,

sequer têm consciência ou admitem a existência de uma “dupla personalidade”, que transita entre o médico e o monstro.

Zawislak *et al.* (2008a) apontam que o empresário brasileiro baseia seu novo negócio em estratégias já consolidadas, onde os riscos são conhecidos e a lucratividade é limitada (firmas do Tipo 03), guardando algumas semelhanças com o mesmo indivíduo apontado pelo SEBRAEⁱ, que define o empreendedor como um gestor de recursos e capacidades que orienta seus negócios em atividades que apresentam menores riscos e taxas de retorno já conhecidas. Corroborando, Zawislak *et. al.* (2008), mostram que o perfil do empreendedor brasileiro – ao atribuir menor relevância à inovação, comparado a outras dimensões – faz com que o país, com uma das maiores taxas de empreendedorismo no mundo, seja, ao mesmo tempo, muito limitado em termos de investimentos em P&D e inovações, com impacto direto sobre seus indicadores de desenvolvimento. Em outras palavras, trata-se de um perfil não alinhado ao empreendedor schumpeteriano, que é o indivíduo inovador disposto a correr riscos em busca de lucros extraordinários. Com isso, este artigo analisará uma possível mudança do perfil empreendedor do empresário brasileiro, identificando aquele que orienta seus negócios seguindo práticas de competição apontadas por Abix e Denegri (2012), ou seja, inovação e diferenciação de produtos. Para tanto, será descrito a seguir o método de pesquisa utilizado.

5. Método de pesquisa

O método deste trabalho consiste em uma pesquisa exploratória, conduzida através do método de estudo de caso (YIN, 2010). Conforme Cooper e Schneider (2003), as pesquisas exploratórias buscam proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com a finalidade de torná-lo mais explícito e, desta forma, sua consistência está no aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Assim sendo, visa-se buscar evidências do novo empresário brasileiro, confrontando com a definição de coordenador-empresendedor de Coase (1993), numa composição do gerente penroseano e do empreendedor schumpeteriano.

Durante a pesquisa bibliográfica foi fundamentada a evolução dos conceitos sobre o empresário e, a partir da obra o Médico e o Monstro, de Stevenson, a relação entre estes sujeitos com a finalidade de criar artifícios para o complexo entendimento sobre os novos padrões competitivos.

Embora o estudo tenha intenção de caracterizar o empresário brasileiro, este trabalho faz um estudo inicial nas empresas situadas no Vale dos Sinos, caracterizadas como inovadoras por possuírem P&D e estratégia de inovação em produtos e serviço. Para obter uma análise comparativa entre as firmas investigadas, optou-se pela aplicação de questionários semi-estruturados, que foram enviados para os próprios empresários ou os responsáveis pela direção geral da empresa, da área de Tecnologia e Inovação, ou Comercial, sendo os mesmos responsáveis pelo preenchimento destes. Foram enviados questionários a cinco empresas do vale dos sinos no período de março a maio de 2012,

sendo um questionário por empresa, a gestores que estivessem em um dos cargos descritos acima. O perfil dos respondentes foi: sexo masculino, formação superior com pós-graduação, idade entre 35 e 45 anos e no mínimo há três anos na empresa. Os respondentes foram identificados aqui como E1, E2, E3, E4, E5.

O questionário foi dividido em três partes: a primeira parte buscou delinear o perfil do entrevistado; a segunda parte buscou identificar as características da firma, baseadas no questionário da PINTEC/IBGE (Pesquisa de Inovação Tecnológica/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística); e, por fim, a terceira parte, procurou identificar o comportamento da firma, baseado nos cinco indícios levantados por Arbix e De Negri (2012), como indicadores do resultado da atuação do novo empresário.

6. Análise dos dados

A análise dos dados está dividida em três partes distintas. Na primeira delas, apresentamos o perfil dos respondentes e de suas respectivas firmas. A segunda parte apresenta a metáfora entre o coordenador/médico e o empreendedor/monstro. A terceira parte aborda a relação entre o desempenho das firmas e as características dos respondentes.

6.1 Perfil dos respondentes e das firmas

Os respondentes são do sexo masculino, têm idade entre 35 e 48 anos e atuam há no mínimo seis meses e no máximo nove anos nas funções atuais; são pós-graduados, sendo que um possui Doutorado (E1), e dominam outros idiomas (inglês e espanhol). Somente um dos respondentes não tem experiência em grupos globaisⁱⁱ, e apenas um deles atuou durante cinco anos numa *joint-venture* entre duas das maiores indústrias químicas do mundo (E1); o outro entende que atua num grupo global atualmente, pois a sua firma “[...] faz parte de um grupo com empresas na China, EUA, Índia, Chile e Uruguai” (E2), e o terceiro atua num grupo Brasileiro que possui escritórios nos Estados Unidos, Espanha e Chile, além de uma planta na Argentina, e têm “[...] produtos comercializados em mais de 80 países, portanto somos uma empresa com características de empresa Global.” (E4).

Em relação à origem do capital da empresa, foi verificado que todas elas possuem pelo menos parte do capital com participação nacional. Entretanto, há participação estrangeira, provindos de países do Mercosul (E1 e E2), e também origem asiática (E2). Ainda que haja uma inserção de capitais estrangeiros, quando inquiridas sobre o principal mercado, com a exceção das empresas E1 e E5 que também focam no MERCOSUL, apontam que a participação no mercado nacional é aquele de maior relevância.

Todos os respondentes atuam em funções estratégicas e quando questionados sobre a função que desempenham atualmente e suas principais atribuições, um dos entrevistados destaca que sua atuação ainda está muito focada em funções de coordenação (recursos humanos, comercial e sistema interno de controle), mas que entende a importância de uma atuação mais estratégica, conforme comenta:

À medida que consigo delegar funções, sobra mais tempo para desempenhar as funções que de fato influenciam nos resultados da empresa (Definição de novos projetos; Contatos com parcerias de fornecimento e Contatos comerciais internacionais). Sendo assim, considerando essas três funções, a importância é vital. (E3)

O respondente que atua na indústria de produção de compostos termoplásticos, cujo capital controlador da empresa é nacional e estrangeiro, aponta ser o responsável pela “*transferência de tecnologia para as demais empresas do grupo*” (E1). Da mesma forma, na indústria de calçados esportivos, o entrevistado diz-se “*responsável pela gestão do Centro de P&D da E4, que é responsável pelo desenvolvimento e implementação de novos produtos e tecnologias em fabricas próprias ou terceirizadas, no Brasil e no exterior*” (E4), o que evidencia um nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento, uma vez que transferem conhecimento as demais empresas que fazem parte dos grupos.

Quanto à percepção dos respondentes sobre a importância de suas funções, estes as reconhecem como vitais no desempenho da firma em relação a sua estratégia de inovação, pois, assim como o coordenador-empresendedor coasiano, estes estabelecem a melhor forma de coordenação da produção, mas também percebem a importância de empreender. É através da estratégia de inovação que o empresário vê a colaboração da sua função, como coordenador-empresendedor, para a execução da atividade da firma: “*A empresa durante a execução do seu planejamento estratégico definiu pela expansão de seus negócios internacionais, tendo como pilar fundamental a valorização de seus produtos via inovação e tecnologia*” (E4). Além disso, os entrevistados apontam o mercado, a tecnologia e os fatores internos, como elementos relacionados à sua função na empresa, conforme segue:

[...] trata-se de uma empresa nova, num mercado altamente tecnológico e, portanto, o caráter técnico e perfil inovador da empresa auxiliam na conquista de novos clientes. O conhecimento e qualificação da equipe transmitem segurança aos futuros clientes no momento de uma homologação de novos materiais ou de solicitar auxílio em um novo projeto. (E1)

6.2 Metáfora: “O Médico e O Monstro” e o Coordenador-empresendedor

Através do personagem da obra “O Médico e O Monstro”, que estabelece a existência de duas personalidades distintas em uma mesma pessoa, o coordenador-empresendedor de Coase (1993) ora é o coordenador penrosiano que estabelece as funções de produção com toda a informação disponível e com a finalidade de otimizar ganhos, ora, é o empresário disposto a correr riscos em busca de ganhos extraordinários, a exemplo do empresário schumpeteriano. No quadro abaixo, procuramos estabelecer a relação entre a metáfora sugerida pelo trabalho e os entrevistados.

Quadro 2: Metáfora Coordenador/Médico e Empreendedor/Monstro

Entrevistado	Coordenador (Médico)	Empreendedor (Monstro)	Importância da função para a firma
E 1	+++	+++	+++
E 2	0	++	+
E 3	+++	+	++
E 4	++	+++	+++
E 5	+++	++	+++

Legenda: +++ (Muito), ++ (Algum), + (Pouco), 0 (Sem evidências)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os respondentes apontam algumas características do empresário brasileiro. O quadro a seguir, sistematiza tais apontamentos. Ainda assim, foi possível estabelecer características referentes somente ao coordenador e ao empreendedor.

Quadro 3. Características apontadas pelos respondentes

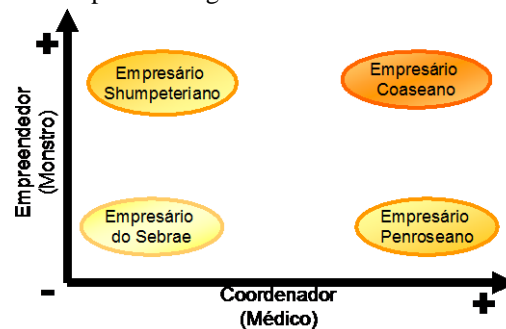
COORDENADOR	COORDENADOR-EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
<ul style="list-style-type: none">• Profissional com uma formação mínima de pós graduação;• Tem <i>feeling</i> do mercado, pois está atento às necessidades dos clientes com foco em relacionamentos ganha-ganha, está acostumado a enfrentar adversidades;• É ético, flexível, pró-ativo, comprometido, possui espírito de equipe e respeita às pessoas;• É capaz de formar equipes que tenham capacidade de auto-aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none">• Possui visão sistêmica voltada a inovação;• Possui muita iniciativa e liderança, autonomia com responsabilidade;• Possui capacidade de implementação/execução e investe em ações com impacto direto no resultado e normalmente pensa e planeja no curto-médio prazo.	<ul style="list-style-type: none">• Assume riscos sendo, por natureza, um guerreiro;• É criativo e possui capacidade de improvisação, além de senso de oportunidade;• Dotado de grande dose de paixão pelo que faz.

Desta forma, enquanto o coordenador apresenta-se por características de qualificação e de resultado, o empreendedor possui uma imagem muito mais emocional, ou até mesmo humana, pois advém do íntimo do ser por, de certa forma, ser imprevisível e incontrolável. Por centrar-se na essência humana e por representar a quebra da rotina, a figura do empreendedor é algo desconfortável, necessitando paixão e coragem. Por outro lado, esta figura pode transformar-se em possibilidades de ganhos, crescimento e mudança de paradigmas.

Os cruzamentos entre os personagens da obra “O Médico e O Monstro” e o perfil que encontramos descritos na teoria econômica, indicam que são várias as combinações possíveis do perfil do empresário brasileiro, sendo que, no limite, seria possível definir quatro tipos, conforme segue:

- Empresário SEBRAE: poucas evidências de características do Coordenador/Médico e do Empreendedor/Monstro, sendo o menos competitivo;
- Empresário Penroseano: muitas evidências de características do Coordenador/Médico e poucas do Empreendedor/Monstro, tendo por base estratégica a qualificação e a rotina;
- Empresário Schumpeteriano: poucas evidências de características do Coordenador/Médico e muitas do Empreendedor/Monstro, baseando sua inteligência competitiva no desenvolvimento de inovações perante o mercado;
- Empresário Coaseano: muitas evidências de características do Coordenador/Médico e também do Empreendedor/Monstro, onde há a integração da figura do empresário penroseano e do schumpeteriano, sendo o tipo mais completo.

Figura 1. Classificação do empresário segundo características do coordenador-empresendedor



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dado os possíveis quatro tipos, a próxima seção aborda a relação entre as características dos respondentes e o desempenho de suas respectivas firmas.

6.3 Relação entre o desempenho das firmas e as características dos respondentes

A investigação também objetivou confirmar os indícios apontados por Arbix e De Negri (2012), materializados pela hipótese que defende a existência da relação entre estes indícios e de que a atual competitividade da indústria brasileira estaria sustentada em uma nova visão empresarial, baseada na inovação e na diferenciação de produtos. A existência desses indícios nas firmas pesquisadas (

Quadro 4) indicaria a existência de um empresário com características que poderiam ser relacionadas com o coordenador/médico e/ou com o empreendedor/monstro.

Quanto ao primeiro indício, as firmas que adotam estratégias focadas na inovação tecnológica e na diferenciação de produtos, novos produtos e/ou novos mercados têm uma política de valorização do capital humano, especialmente do conteúdo tecnológico obtido na organização; estabelecem parcerias e alianças cooperativas e que estão capazes de empreender esforços articulados para alcançar a inovação tecnológica. O discurso dos respondentes torna-se uniforme quando se trata da estratégia das firmas, com tendência de repetição de determinadas palavras, como: inovação constante, agregação de valor e diferenciação, cooperação interna e externa, alinhamento da inovação com a estratégia de

crescimento. Percebe-se o direcionamento do empresário para tendências de sobreposição ao mercado, na tentativa de aproveitar os lucros extraordinários.

Existe uma política que estimula esta busca e sensibiliza os colaboradores para estarem sempre atentos a oportunidades de fazer diferente, quebrando paradigmas e questionando o status quo.(E1)

Isto pode ser evidenciado particularmente entre as firmas, onde a estratégia de inovação dá-se através de recompensa a participantes do processo (E1); cooperação com instituições de pesquisa (E1); voltar-se a inovações sugeridas por clientes e fornecedores (E3); como patentes e proteção do conhecimento desenvolvido (E1); valorização da marca (E4).

O segundo indício, de acordo com Arbix e Negri (2012), aponta para firmas agressivas no lançamento de novos produtos e/ou na conquista de novos mercados, que realizam mudanças na estratégia corporativa (gestão, estrutura organizacional, marketing e gerenciamento). Entre as empresas analisadas, há duas realidades distintas: a empresa que já nasce estruturada para atender necessidades competitivas da concorrência de mercado e, as mais antigas, que têm de incorporar e desenvolver novas competências para suprir lacunas. A exemplo, a empresa mais jovem (E1) indica a estruturação da empresa a um padrão de diversificação, voltado a adaptabilidade e flexibilidade, enquanto aos demais dirigiram esforços a mudanças estruturais que objetivaram a adaptação e reestruturação, onde a importância materializou-se de tal forma que houve a criação de sede própria para o Pesquisa e Desenvolvimento da E4, disseminando o conhecimento para todas as empresas do grupo.

O terceiro e o quarto indícios referem-se às adequações que as firmas realizam para responderem aos padrões internacionais e conseqüentemente, melhoria do desempenho exportador, como parte de sua estratégia de seu crescimento, ou seja, o empresariado brasileiro tem identificado à inovação tecnológica como um passo importante para sua inserção no comércio internacional. Nesta questão, houve a percepção do valor das especificações internacionais para a melhoria do desempenho; entretanto, de fato, apenas E1, E4 e E5 desenvolvem produtos com base em padrões aceitos mundialmente, as outras duas ainda estão preparando-se através de certificação ISO (E3) e adaptação às necessidades dos clientes (E2).

O quinto e último indício está relacionado à internacionalização das empresas industriais brasileiras, onde aquelas que inovam e diferenciam produtos têm buscado informações no exterior para realizar inovação tecnológica. A internacionalização com foco na inovação tecnológica produz impactos positivos sobre o desempenho exportador das empresas, pois aumenta não apenas o volume exportado, mas também o valor agregado dos bens. Apenas a empresa E2 mostrou-se direcionada a captação de informações no mercado brasileiro, quando diz que busca informações “*conhecendo in loco o mercado, adquirindo empresas e profissionais deste mercado*” (E2). As demais mostram o interesse e a

necessidade de estabelecer fontes internacionais que possibilitem “*um alinhamento imediato com o cenário mundial*” (E1).

Quadro 4. Comparativo entre empresas respondentes e o Perfil do Empresário

Indícios Firma	Estratégias voltadas à inovação e diferenciação	Mudanças estruturais e organizacionais	Adequação a padrões internacionais	Desempenho exportador	Foco na Internacionalização	Perfil do Empresário
Firma 1	+++	+++	+++	++	+++	Coordenador (+++) Empreendedor (+++)
Firma 2	++	++	+	+	++	Empreendedor (++)
Firma 3	+	+	++	++	+	Coordenador (+++) Empreendedor (+)
Firma 4	++	+++	+++	++	+++	Coordenador (++) Empreendedor (+++)
Firma 5	+++	++	+++	++	+++	Coordenador (+++) Empreendedor (++)

Legenda: +++ (Muito), ++ (Alguns), + (Pouco), 0 (Sem evidências)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estas firmas, mesmo que umas menos que outras, são aquelas que apresentam uma tendência de serem inovadoras e, com isso, de sucesso, possibilitando estratégias para a inovação e a conquistas de novos mercados. Entretanto, nota-se que há uma convergência da mentalidade do empresário que, se ainda não é um coordenador-empreendedor legítimo coasiano, tende a aproximar-se dele, admitindo um posicionamento de competição baseado em coordenação, inovação e diferenciação. Assim, enquanto E3 pode ser classificado como um empreendedor pensoreano e E2, schumpeteriano, os demais possuem características mais ligadas ao coordenador-empreendedor de Coase.

5. Considerações finais

A essência híbrida do comportamento do empresário é, através da inovação, valorizada dentro das organizações como fonte de lucros extraordinários, necessitando o equilíbrio entre as duas naturezas evidenciadas no presente artigo, coordenador e empreendedor. Assim, a teoria econômica pode servir como ferramenta para evidenciar a existência de vários tipos de empresários que vivem concomitantemente, integrando figuras como o gerente peroseano e o empreendedor schumpeteriano, na figura do coordenador-empreendedor coaseano, onde ora o empresário assume características mais próximas do coordenador, ora mais semelhantes do empreendedor.

A figura do coordenador-empresário foi relacionada com o conto do Médico e o Monstro de Stevenson, onde estes, de forma alguma, representam figuras isoladas, mas sim uma complementaridade da essência do homem, ilustrando o equilíbrio entre coordenação e inovação. Este empresário, que ora assume a responsabilidade de administrar a rotina, enquanto que em outros momentos ele escapa do cotidiano, constrói assim sua própria estrada, seu próprio caminho, gerenciando o diferente, proporcionando a mudança, conduzindo a inovação. E é aí que reside a transformação do coordenador/médico em empresário/monstro, sendo a “poção mágica” que possibilita a mudança de posição e, conseqüentemente, de auferir lucros extraordinários.

Neste contexto, o empresário que foi encontrado apresenta desempenho diferenciado dentre a grande maioria da indústria nacional. Esta nova mentalidade empresarial está pautada dentro da personalidade dual do “O Médico e o Monstro”, na qual o novo empresário brasileiro tem características em que ora é o coordenador que estabelece as funções de produção, com toda a informação disponível com a finalidade de otimizar ganhos, ora, é o empresário disposto a correr riscos em busca de ganhos extraordinários, a exemplo do empresário schumpeteriano. As evidências da existência de uma nova mentalidade do empresário brasileiro reside nesta personalidade dual que articula as dimensões de coordenador e empresário, orientada pela possibilidade de auferir lucros extras.

Desta forma, a contribuição do trabalho reside no objeto de escolha de análise, ou seja, o empresário brasileiro. Ainda assim, a abordagem do trabalho, em buscar desvendar a existência de evidências do surgimento de um novo empresário brasileiro a partir do desempenho de firmas inovadoras... Por outro lado, a baixa quantidade de questionários analisados constitui uma limitação do trabalho. Outrora, acredita-se oportuna a realização de entrevistas presenciais com alguns dos respondentes, sobretudo, aqueles que apresentam uma maior aproximação com a mentalidade do empresário coordenador-empresário.

Como sugestão para futuros trabalhos, acredita-se ser oportuna a realização de entrevistas presenciais com alguns dos respondentes, sobretudo, aqueles que apresentam uma maior aproximação com a mentalidade do empresário coordenador-empresário. Em acréscimo a isso, a pesquisa poderia ser repetida em regiões ou setores que passaram por desafios competitivos recentes, podendo demonstrar outros indícios que explicariam a vantagem competitiva que vem sendo conquistada por algumas firmas, bem como, outros fatores em relação a nova mentalidade do empresário brasileiro.

6. Referências

ARBIX, G., DE NEGRI, J.A. Transformações Na indústria e o novo Empreendedorismo no Brasil: Hipótese Orientadora da PAEDI em: TURCHI, L.M., DE NEGRI, J.A., COMIN, A. (Orgs.) **PAEDI - Pesquisa sobre Atitudes Empresariais para Desenvolvimento de Inovação**. Brasília: IPEA, 2012

- BAUMOL, W.J. Entrepreneurship in Economic Theory. **The American Economic Review**, v. 58, n. 2, p.64-71, 1968
- CHEN, C-H. V., CHENG, T-Y. D. Investigating the relationships between CEO duality, shareholding and entrepreneurial performance: the mediating effect of R&D intensity. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v.11, n.1, p.52-68, 2011
- COASE, R. The Nature of the Firm. Em: WILLIAMSON, O.E., WINTER, S.G. (eds.). **The nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development**. Oxford:Oxford University Press, 1993.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre:Bookman, 2003.
- CYERT, R.M., MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963
- DIAS, A.V.C., GALINA, S.V.R. Participação das subsidiárias brasileiras no desenvolvimento tecnológico global: estudos de casos nos setores automotivo e de telecomunicações. In: XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2000, São Paulo. **Anais.**, 2000.
- GIBB, A. In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. **International Journal of Management Reviews**, v.4, n.3, p.233–269, 2002
- HISRIC, R.D., GRACHEV, M.V. The Russian entrepreneur. **Journal of Business Venturing**, v.8, n.6, p.487–497, 1993
- KNIGHT, F. **Risco, Incerteza e Lucro**. Rio de Janeiro:Ed. Nacional, 1972.
- LANDSTRÖM, H., HARIRCHI, G., ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v.41, n.7, p.1154– 1181, 2012
- LATHAM, S.F., BRAUN, M. Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline. **Journal of Management**, v.35, n.2, p.258-281, 2009.
- MARX, K. **Capital: A Critique of Political Economy**. Vol. III. Chicago:Charles H. Keri & Company, 1909.
- MCMULLEN, J.S., SHEPHERD, D.A. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. **Academy of Management Review**, v.31, n.1, p.132-152, 2006
- NELSON, R., WINTER, S. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Campinas:Editora da UNICAMP, 2005.
- PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- SALERNO, M.S., KUBOTA, L.C. Estado e Inovação. em: DE NEGRI, J.A., KUBOTA, L.C. (Orgs). **Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica**. IPEA, Brasília, 2008
- SAPOSNIK, I.S. The Anatomy of Dr. Jekyll and Mr. Hyde. **Studies in English Literature**, v.11, n.4, p.712-731. 1971.

-
- SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. Nova York: Free Press, 1997.
- STEVENSON, R.L. **O Médico e o Monstro**. Porto Alegre: LP&M, 2002.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic Management**, v. 18:7, p.509–533 (1997)
- TIGRE, P.B. Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v.4, n.1, p.187-223, 2005.
- YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZAWISLAK, P. A., BORGES, M., WEGNER, D., SANTOS, A., CASTRO-LUCAS, C. Towards the Innovation Function. **Journal of Technology Management and Innovation**, v.3, n.4, p.17-30, 2008.
- ZAWISLAK, P., CASTRO-LUCAS, C., SOUZA, E.C-L. R&D, Entrepreneurship and Innovation in Brazil: Where is the Missing Link? em: SHERIF, H., KHALIL, T. (Org.). **Management of Technology Innovation and Value Creation**. 1ed. London: World Scientific Publishing, 2008a.

ⁱ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

ⁱⁱ Grupos globais: A lógica de operação global dessas empresas procura, de maneira geral, aproveitar “vantagens competitivas” locais – do ponto de vista da empresa – para aprimorar o desempenho da corporação como um todo. (Dias e Galina, 2000).