

NEM SEMPRE TUDO É DOCE, DEVO DESISTIR OU PERSISTIR: O CASO DA DOCE CHÁ *BED AND BREAKFAST*

Amanda Paterno Sbissa ¹

Patrinês Aparecida França Zonatto ²

Gabriella Depiné Poffo ³

RESUMO

Este caso para ensino tem como objetivo analisar qual seria a melhor escolha a ser tomada pela proprietária da Pousada Doce Chá, para que ela não encerre suas atividades. A empresa está passando por sérias dificuldades em períodos de baixa temporada, o que está se tornando difícil a permanência do negócio. Desta forma, o Caso apresenta as estratégias de inovação adotadas por uma pequena empresa de hotelaria. O caso para ensino pode ser utilizado como material didático em cursos de graduação e de pós-graduação em administração e áreas afins. A elaboração do texto seguiu metodologia apropriada para casos para ensino. Os aspectos apresentados têm por objetivo possibilitar a discussão de conceitos de empreendedorismo, orientação empreendedora e capacidade de inovação e sua associação com a prática empresarial vivenciadas pelas empresas. Após a análise da situação apresentada, os alunos são convidados a discutir sobre o perfil do empreendedor, propondo estratégias para a inovação. O caso é finalizado com notas de ensino e sugestões de aplicação em sala de aula.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Orientação Empreendedora, Capacidade de Inovação.

ABSTRACT

This case for teaching has as objective to analyze what would be the best choice to be taken by the owner of Pousada Doce Chá, so that it does not wax its activities. The company is experiencing serious difficulties in periods of low season, which is becoming difficult the permanence of the business. In this way, the Case presents the strategies of innovation adopted by a small hotel company. The case for teaching can be used as didactic material in undergraduate and postgraduate courses in administration and related areas. The elaboration of the text followed an appropriate methodology for cases for teaching. The aspects presented aim to enable the discussion of concepts of entrepreneurship, entrepreneurial orientation and capacity for innovation and their association with business practice experienced by companies. After analyzing the presented situation, students are invited to discuss the profile of the entrepreneur, proposing strategies for innovation. The case is finalized with teaching notes and classroom application suggestions.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Guidance, Innovative Capacity

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) Faculdade AVANTIS - amandapaternosbissa@gmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) Universidade Franciscana (UFN) - patrineszonatto@gmail.com

³ Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) Faculdade AVANTIS - gabriella.depine@avantis.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Júlia nasceu em uma família com histórico empreendedor. Seus pais eram proprietários de uma bem-sucedida confeitaria, onde a jovem trabalhava para auxiliar nos negócios da família. Além do histórico empreendedor Júlia nasceu em uma cidade turística, Florianópolis capital do estado de Santa Catarina, que é destacada como sendo um dos lugares mais procurados no país para descanso e lazer, devido as suas belas praias, gastronomia, infraestrutura, atividades artísticas e culturais.

A confeitaria da família era famosa por receber muitos turistas que quando visitavam a cidade não deixavam de ir conhecer e provar os saborosos doces. Formada em arquitetura, a jovem era apaixonada por construções criativas e inovadoras, no entanto o sangue empreendedor pulsou mais forte. Em 1999, Júlia, que já estava acostumada a atender clientes e sentir prazer em servi-los, pensou em ter seu próprio negócio. Foi assim que resolveu abrir uma pousada para receber hóspedes, principalmente no verão, considerada a alta temporada das praias catarinenses, onde costuma atrair e receber milhares de visitantes vindo dos mais variados estados brasileiros, além de turistas de outros países vizinhos ao Brasil, o que faz movimentar de maneira significativa a economia na região.

Assim, constitui-se a Pousada Doce Chá, localizada a 50 metros do mar de uma famosa praia no norte da Ilha de Florianópolis, com o intuito de oferecer aos hóspedes momentos prazerosos de confraternização. Júlia adotou o hábito de servir um tradicional chá da tarde, com os mais variados doces e tortas produzidos pela própria confeitaria da família. O famoso chá da tarde que se originou o nome da Pousada Doce Chá. No jardim encontram-se algumas das ervas que são servidas nos chás. A proprietária foi responsável por cada detalhe da pousada. Ela optou por uma decoração com obras de artistas locais, com uma decoração requintada.

Júlia se dedicava muito a proporcionar um ambiente acolhedor e um atendimento personalizado e diferenciado aos clientes de diversos lugares que ali frequentavam e se sentiam acolhidos naquele ambiente familiar, ela procurava atender a cada hóspede trazendo um pouco da cultura do respectivo estado para que assim eles se sentissem em casa e com isso conseguisse fideliza - lo.

A pousada Doce Chá com é composta por 19 suítes, cada uma com características particulares e uma ambientação suave e delicada. E além da proprietária que trabalhava e administrava a pousada, contava ainda com o apoio de 8 funcionários distribuídos nos afazeres da cozinha, arrumação dos quartos, portaria, administrativo, limpeza e lavanderia.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 O Empreendimento com a Sazonalidade

A Pousada Doce Chá já estava no seu 4 ano de atividades, Júlia se sentia grata com as conquistas que tinha conseguido, porém não tinha recebido o retorno financeiro e reconhecimento que desejava com seu empreendimento. Desde a fundação da pousada ela não tirava férias, e se sentia sobrecarregada com tantas preocupações. Uma em especial a deixava inquieta “o verão já estava chegando ao fim”, e novamente ela teria que lidar com a baixa temporada, onde o número de hóspedes em sua pousada cai significativamente, com isso ocorreria demissões de colaboradores e ainda a precisaria ter redução de gastos para poder enfrentar as despesas no período do inverno.

Em uma pesquisa realizada no livro-caixa da empresa ela pôde observar que a renda mensal estava baixa e os gastos para manter a pousada estavam cada vez maiores. Júlia se sentia desanimada a cada início de temporada, pois novamente precisaria treinar sua equipe de trabalho, que raramente permaneciam os mesmos na temporada anterior, visto que não poderiam ficar parados nesse período de baixa temporada e muitos já se encontravam trabalhando em outro emprego, o que resultaria em uma equipe totalmente nova. Com a chegada da baixa temporada inviabilizaria Júlia manter esses colaboradores já treinados na pousada, o que resultaria ainda maiores gastos a empresa.

O sonho de Júlia era ter grande movimentação de hóspedes na baixa temporada (inverno) para usufruir de todos os serviços oferecidos, mas a realidade era outra. Então ela passou a se sentir cada vez mais desanimada e não vendo saída com relação ao seu empreendimento.

A taxa média de ocupação durante a baixa temporada do ano anterior tinha sido muito ruim e ela não tinha criado nenhuma estratégia para enfrentar a baixa temporada do ano seguinte, seu empreendimento dependia muito do clima. Durante o inverno seu movimento caía muito. O estado continuava recebendo turistas, mas o destino não era mais as praias, e sim outra região - a Serra Catarinense, conhecidas pelas belas paisagens e o frio rigoroso do inverno, fazendo com que os hotéis e pousadas ficassem lotadas nesta época do ano.

2.2 Permanecer ou Desistir – O Grande Dilema

Júlia, desanimada com o movimento da pousada, sabe que precisa urgentemente fazer algo, mas o que fazer? Quais medidas ela deve adotar para aumentar sua taxa média de ocupação? Ou será que é hora de encerrar as atividades, e partir para outro empreendimento? A jovem que sempre se viu otimista perseguindo novas oportunidades, se sentia sem forças para continuar com seu empreendimento, e persistir no seu sonho, manter as atividades da Pousada. Júlia percebeu que faltava algo em sua pousada para atrair hóspedes o ano inteiro, e com apenas 28 anos e sem formação específica para atuar na área, sentia que estava precisando de ajuda para dar continuidade nos negócios com sucesso.

Foi em uma tarde de chuva e de pouco movimento na confeitaria de seus pais que a empreendedora Júlia chamou sua amiga, Ana, que estava de viagem marcada para uma conversa e também para se despedir da amiga. Essa tarde mudaria os rumos da Pousada Doce Chá.

- Olá Júlia, como você está minha amiga? Pergunta Ana.

Antes mesmo da Júlia responder.

- Estou te achando um pouco apreensiva, ou é impressão minha? Questiona Ana.

- Sim amiga, estou apreensiva e muito preocupada com o futuro da pousada. Responde Júlia.

- Mas me conta, o que está acontecendo achei que a pousada ia muito bem, e você parecia estar tão feliz com tudo isso Júlia. Diz Ana.

- Sim, a pousada, é meu maior sonho, minha realização profissional, mas estamos enfrentando sérios problemas financeiros com a baixa temporada, e hoje não sei o que fazer. Não estou vendo um caminho. Responde Júlia.

- Mas talvez seja a hora de repensar em algumas coisas Júlia, se reestruturar, se atualizar, dá um tempo na pousada até as coisas melhorarem, o que você acha? Indaga Ana.

- Pois é Ana, estava pensando em viajar, me atualizar, tem uns cursos maravilhosos de culinária na França, e além do mais é um dos países mais visitados para o turismo com belíssimos hotéis e pousadas, daqui a pouco posso unir o útil ao agradável e investir em conhecimento e ambas as partes, para assim talvez saber melhor o que devo fazer. Tenho uma amiga minha que mora lá e me convidou para passar uma temporada lá, estou pensando seriamente sobre isso. Responde Júlia.

- Então Júlia, talvez seja o melhor a fazer nesse momento, do que ficar parada no mesmo lugar, sem saber o que fazer, concordo que deveria ir, será o melhor para o momento, você voltará mais preparada e mais animada a tocar teu sonho que é a pousada, pelo menos é o que eu acho e é o que eu faria agora nesse momento. Diz Ana.

- Eu também concordo com você Ana, eu preciso fazer alguma coisa, se ainda penso em dar continuidade a pousada, caso contrário, encerro as atividades da pousada, que eu não gostaria de fazer, investi aqui na empresa, tenho sonhos e gostaria muito de continuar. Um tempo fora vai me fazer bem. Responde Júlia.

As duas amigas se despedem e cada uma viaja para seu respectivo destino em busca de novas aventuras e novos conhecimentos.

Depois da conversa com sua amiga Ana, foi decisivo para que Júlia decidisse que realmente precisa mudar, e sair do país nesse momento pode ser uma boa oportunidade, para ela adquirir novos conhecimentos, e então ela embarca para a França.

2.3 O Retorno – Novas Experiências e Novos Desafios

Depois de 2 anos fora do país, visitando vários destinos, Júlia retorna, agora mais madura e com a experiência de ter observado o mercado de hotelaria mundial e trazendo algumas ideias inovadoras para sua realidade. Apesar do cidadão brasileiro ser conhecido

como criativo, ela percebeu que em hotelaria isto não se refletia muito. Sendo marcado por uma realidade muito conservadora e focado em produtos que levam em consideração apenas o mobiliário e em alguns casos alguns serviços um pouco diferentes.

Em sua estadia pela França, Júlia aproveitou para conhecer outros países, e, em uma dessas viagens conheceu alguns hotéis realmente inovadores, como por exemplo um hotel de luxo construído dentro de uma penitenciária do século XIX na Holanda. A nomenclatura dos quartos sempre começa com “cela” com cento e cinquenta celas e muito luxo. Outro exemplo foi um hotel, também na Holanda onde os quartos eram feitos sob um tonel de vinho. As instalações do hotel ainda ficavam em uma propriedade é um excelente local, com uma vista maravilhosa para porto, onde era possível apreciar as embarcações que passavam por ali.

Outro hotel que fez Júlia se encantou era localizado na Alemanha, sua concepção era inspirada em um estacionamento de *trailers* para acampamento. Seus “quartos” na realidade eram montados em Kombis ou *trailers* americanos e ficavam dentro de um grande galpão. A ideia além de muito criativa tinha uma conotação de sustentabilidade, pois utilizava materiais recicláveis. O espaço inovador atraía muitos jovens e mochileiros que buscavam a interação que o ambiente proporcionava.

Mas o que Júlia mais se identificou durante suas viagens foi o sistema *Bed and Breakfast* (cama e café), que fornecia uma atmosfera acolhedora e simpática que hotéis tradicionais não conseguem atingir. Os *Bed and Breakfast* são residências privadas, administrados pelos moradores, os anfitriões, proporcionando para o hóspede uma experiência completamente diferente de alguém que é recebido por um funcionário que está trabalhando na recepção do hotel e ao final do seu turno irá para sua casa deixando o hóspede para trás. Júlia foi recebida em alguns em que ela realmente se sentia “uma amiga”, ficando evidente o prazer dos anfitriões de ajudá-la a encontrar o melhor restaurante da cidade, as dicas do comércio local contribuindo para que ela pudesse realmente conhecer os locais e coisas que não gostaria de perder.

Nesse contexto que Júlia retorna ao Brasil, e depois de ter identificado e se apropriado de muitas ideias, ela se sente segura para retornar suas atividades empreendedoras, agora com uma criação de processos que proporcionem vantagem competitiva sustentável para seu empreendimento.

2.4 Desfecho do Caso - Doce Chá *Bed and Breakfast*

Júlia que sempre sentiu prazer em receber e servir seus hóspedes decide criar um *Bed and Breakfast* (cama e café), “O Doce chá *Bed and Breakfast*”. Com essa ideia ela não teria mais que lidar com as demissões dos funcionários no final da alta temporada e poderia receber ela mesma, proporcionando momentos de integração e satisfação aos hóspedes.

Foi assim que ela inaugurou no ano de 2007 essa nova concepção de hospedagem, em sua própria residência ela decorou 4 suítes para receber seus clientes com muito charme, sofisticação e conforto. Todas as suítes foram projetadas para fazer os hóspedes se sentirem em casa e relaxar.

Localizada em uma rua residencial silenciosa na cidade de Florianópolis, “O Doce chá *Bed and Breakfast*” fica a 5 minutos de caminhada a uma das mais lindas praias de Florianópolis, onde Júlia conseguiu proporcionar aos hóspedes boas opções de indicações de excelentes restaurantes e uma incrível vida noturna

“O Doce chá *Bed and Breakfast*” oferece ainda redes para descanso, e locais tranquilos para ler ou observar a imensa variedade de animais da natureza que ali circula como, pássaros e macaquinhos que vivem nas árvores em volta da casa. Júlia oferece ainda pela manhã na varanda da casa, um maravilhoso café da manhã com chás, cafés, doces, sucos tortas, frutas da estação e variados tipos de pães, sendo todos os alimentos orgânicos.

Os hóspedes que antes se instalavam na pousada só para curtir o verão, hoje são outros, seu público alvo mudou, o perfil dos novos hóspedes são pessoas que estão na cidade para um evento, uma reunião, para visitar algum familiar, estudantes de universidades, e ainda sim turistas para conhecer a capital catarinense, o que levou a resolver o problema da baixa temporada, pois Júlia possui clientes o ano inteiro, independente da época do ano, sempre está lotada.

Atualmente a hospedagem “O Doce chá *Bed and Breakfast*” está entre as 10 melhores opções de hospedagem de Florianópolis na avaliação dos sites o TripAdvisor e Booking.com.

Júlia se sente realizada no seu mais novo e inovador empreendimento, tudo fruto de um momento ousado, onde ela resolveu arriscar, largou tudo por um período e resolveu viajar, onde se atualizou, aprendeu e implementou este novo conceito de pousadas aqui no Brasil.

Júlia sempre está em constante aprendizado, investe em conhecimentos sobre inovação, arrisca a fim de obter os resultados esperados, aproveita oportunidades de negócios, acompanham tendências, identificam futuras necessidades dos clientes, não apenas segue o mercado mais se antecipando as mudanças do ambiente em que estão inseridas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

NOTAS DE ENSINO

Obtenção dos Dados

As informações descritas no texto foram todas coletadas a partir de entrevistas realizadas pelas próprias autoras junto à proprietária da empresa. Trata-se de um caso real. O nome da empresa e dos personagens citados no texto foram alterados para preservar a identidade do caso analisado.

3.1 Utilização Recomendada

O caso foi elaborado para aplicação principalmente com alunos de graduação ou pós-graduação do curso de Administração ou áreas afins, preferencialmente nas disciplinas, de empreendedorismo, administração estratégica e inovação. Espera-se que o aluno, por meio do caso, desenvolva um entendimento sobre perfil empreendedor e capacidades de inovação no contexto de pequenas empresas e médias empresas, sobre aplicação dos conceitos teóricos na prática administrativa.

Objetivos de Aprendizagem

O caso de ensino apresenta uma situação em que o gestor de uma pequena empresa deve tomar uma decisão importante sobre a continuação com não de seu empreendimento, desta forma pode-se destacar alguns temas de aprendizagem:

1. Identificar fatores de atitude empreendedora na proprietária da empresa;
2. Proporcionar discussões sobre os conceitos de empreendedorismo, atitude empreendedora e capacidade de inovação;
3. Promover reflexões sobre situações que permitam aos alunos analisar conceitos necessários para o processo de inovação estratégica;
4. Debater sobre a realidade enfrentada por pequenas empresas frente às dificuldades financeiras e administrativas.

Sugestão de Plano de Ensino

Como sugestão para a compreensão e análise do caso pelo professor, para que se possa orientar a discussão em sala de aula, aconselham-se os seguintes passos:

- a) Preparação individual com leitura prévia dos alunos;
- b) Recomenda-se que o professor disponibilize um período para que os alunos discutam o caso em pequenos grupos;
- c) Discussão orientada pelo professor com apresentação de cada grupo;
- d) Fechamento da discussão do caso pelo docente.

Questões para debater com os alunos

A seguir apresentamos um conjunto de questões que podem ser usadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão:

1. Analisando as atitudes e competências empreendedoras da Júlia, quais seriam as suas sugestões de escolha estratégica com relação ao futuro da Pousada Doce Chá?
2. Ter a capacidade de inovar diante de uma dificuldade para manter o negócio em atividade seria a uma boa escolha? Justifique.
3. Diante da frase: “é da dificuldade que ocorre o processo de mudança” você concorda com esta afirmativa? Porquê?

ABORDAGEM TEÓRICA

Empreendedorismo

O tema empreendedorismo tem sido muito utilizado e aplicado em inúmeras organizações com fins lucrativos, e nos últimos anos verificam-se estudos em instituições governamentais e de ensino com o intuito de melhorias significativas em seus processos de inovação e novas estratégias de negócios, para a empresa e sociedade.

Empreendedor pode ser conceituado como o indivíduo criativo, que é marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios (FILION, 1999). De acordo com o mesmo autor para que um empreendedor continue a desempenhar o papel empreendedor, este deverá buscar um contínuo aprendizado a respeito de possíveis oportunidades de negócios e de como tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação.

A respeito de empreendedorismo, Dornelas (2008) argumenta que são pessoas que quebram paradigmas e geram riquezas para a sociedade, por meio da eliminação de barreiras comerciais e culturais, renovando conceitos e criando novas relações de trabalho.

Filion (1999) cita características desejáveis para os empreendedores: 1) possuem sonhos ou visões realistas, e estão comprometidos em realizar; 2) dedicam-se a imaginando e

planejar aonde querem chegar e como chegar vão fazer para alcançar os objetivos; 3) delegam e treinam seus colaboradores para lidar com o inesperado. No mesmo sentido Dornelas (2008) apresenta uma relação das características dos empreendedores de sucesso, que segundo o autor são: 1) ser visionário; 2) Saber tomar decisões; 3) explorar as oportunidades; 4) ser determinado, 5) ser altamente dinâmico, 6) se dedicar, 7) ser otimista e apaixonado, 8) ser organizado, 9) ser um líder formador de equipe e bem relacionado; 10) possuir conhecimento do negócio; 11) assumir riscos calculados e 12) criar valor para a sociedade. Neste contexto torna-se oportuno compreender melhor o que é a Orientação Empreendedora e a diferença do conceito de Empreendedorismo, tema que é apresentado e discutido a seguir.

Orientação Empreendedora

Dentro do empreendedorismo, um tema que tem recebido atenção dos pesquisadores é a orientação empreendedora. Por isso faz-se necessário a distinção entre esses dois conceitos, Empreendedorismo e Orientação Empreendedora (OE). O empreendedorismo se refere capacidade de criação de novos negócios, no nível do empreendedor (LUMPKIN; DESS, 1996). O empreendedor é a pessoa que possui a habilidade de identificar uma oportunidade e a operacionaliza para explorar essa oportunidade de negócio (FILION, 1999). Se o empreendedorismo está relacionado ao nível individual à orientação empreendedora pode ser entendida como o empreendedorismo, porém no nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996).

O termo OE é definido por Miller (1983) como sendo a atividade de uma empresa de se sujeitar a riscos, o autor afirma que empresas que possuem OE são pioneiras em inovações, proativas em atitudes de ataque ao mercado e possuem alta capacidade de assumir riscos. Em contrapartida o autor argumenta que empresas que não possuem orientação empreendedora são aquelas mais conservadoras que inovam pouco e são cautelosos com relação a mudanças. Na perspectiva de Miller (1983), a OE é formada por três atributos: (1) inovatividade, (2) capacidade de assumir riscos e (3) proatividade.

A inovatividade refere-se à atitude inovadora das empresas, reflete processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (COVIN; SLEVIN,

1989). Já a capacidade de assumir riscos refere ao grau de risco correspondente das várias decisões de destinações dos recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisão (VENKATRAMAN, 1989). Por fim, a dimensão proatividade refere-se ao quanto uma organização busca ser líder, descobrindo e explorando novas oportunidades identificando e antecipando tendências. A proatividade pode ser manifestada pela busca de novas oportunidades as quais podem ou não ser relacionadas à atual linha de operação da organização, introdução de novos produtos (VENKATRAMAN, 1989). Em complemento Covin e Slevin (1989) estabelecem que a proatividade esteja relacionada à maneira que uma organização se destaca, estando a frente dos concorrentes no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias ou serviços.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das contribuições da orientação empreendedora, segundo o modelo de Miller (1983) nas dimensões inovatividade, assunção de risco e proatividade, junto às implicações para a realização desta pesquisa e os autores seminais desses temas.

Quadro 1 - Elementos base do tema Orientação Empreendedora para a pesquisa

Tema Abordado	Implicações Gerais	Principais Autores
Inovatividade	Existem diversas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização, entre elas: fortes investimentos em novas tecnologias, investimento em melhoria contínua, recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos em atividades de inovação, número de novos serviços criados, alternância na linha de produtos, criatividade e experimentação.	Covin; Slevin (1989); Lumpkin; Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005).
Capacidade de Assumir Riscos	Como uma empresa está disposta a arriscar por meio de investimentos a fim de obter os resultados esperados. A gestão do risco nas organizações resulta no aproveitamento de oportunidades de negócios.	Lumpkin; Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005).
Proatividade	As empresas que são tidas como proativas acompanham tendências, identificam futuras necessidades dos clientes, não apenas seguindo o mercado mais se antecipando as mudanças do ambiente em que estão inseridas.	Covin e Slevin (1989); Lumpkin; Dess (1996).

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do trabalho de Miller (1983).

Capacidade de Inovação

Quando tratamos de inovação, se faz necessário diferenciar inovação de criatividade. A criatividade se refere à habilidade de criar e usar novas ideias, estando ligada ao conceito de mudança, pertencendo ao processo de criatividade a “destruição e criação” (LONGMAM, 1995). Muitas vezes a criatividade nas organizações está associada à inovação, contudo, a criatividade está direcionada a geração de novas ideias, enquanto a inovação está ligada ao valor econômico que essa criação de ideia pode gerar para a organização (PAROLIM, 2003).

Nesse sentido, a inovação se refere a uma exploração comercial do conhecimento do mercado, só ocorrendo efetivamente quando encontra o mercado, sendo a introdução de um produto, processo ou serviço novo, inserido no mercado (BETZ, 1998).

A respeito do tema inovação, propondo a capacidade dinâmica de inovação como o subconjunto das capacidades que corresponde à habilidade da empresa formar novos produtos e processos para atender as mudanças do mercado (TEECE; PISANO, 1994). Por isto, a capacidade de inovação pode ser entendida como o comportamento organizacional constantemente orientado a desenvolver novos produtos e serviços, bem como integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

De modo semelhante, Lichtenthaler e Muethel (2012) argumentam que a inovação corresponde a capacidade organizacional em identificar, apropriar, e renovar os recursos de uma empresa para se manter competitiva ao longo do tempo. Para Freeman (1987) argumenta que a inovação pode ser dividida em quatro categorias: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico. A explicação das categorias definidas pelo autor podem ser visualizadas de maneira sintetizadas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Categorias de Inovação

Incremental	Radical	Mudanças do sistema tecnológico	Mudança no paradigma tecnológico-econômico
<ul style="list-style-type: none"> - Introduz mudanças nos processos ou em produtos, é a ocorrência de ser uma continuidade de algo já existente. - Não modificam a estrutura de produção. - A inovação se dá em base de produtos e processos já existentes na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece um mercado novo por meio da introdução de um novo produto ou serviço. - O grau de novidade ou impacto que as inovações radicais geram nos mercados está diretamente relacionado com um alto nível de incerteza para a empresa. - Exige que o desenvolvimento de competências específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta um ou vários setores da economia, assim como causam a entrada de uma empresa em novos setores. - Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que têm importante influência no comportamento da economia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de seleção econômica de combinação de inovações tecnicamente factíveis e de fato isso ocorre em um período de tempo relativamente longo. - Afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de vários ramos da economia

Fonte: Adaptado de Freeman (1987).

Estudos recentes sobre o tema demonstram que a capacidade de inovação não é apenas um mecanismo de criação de novos produtos e serviços, mas principalmente, a capacidade de criação de novos conhecimentos e processos que proporcionem vantagem competitiva sustentável (SICOTTE; DROUVIN; DELERUE, 2014).

Neste sentido, as organizações são mais propensas a melhorar o seu desempenho em inovação à medida que reconfiguram sua base de recursos no que diz respeito ao desenvolvimento da estratégia e investimentos tecnológicos (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014). Não adianta a empresa possuir uma base rica de recursos, se não possui capacidade e conhecimentos eficazes para que ocorra o processo de inovação.

REFERÊNCIAS

- CAMISÓN, C.; VILLAR-LOPEZ, A. Organization Innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 2891-2902. 2014.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, p. 57-81. 2006.
- COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, p. 47-47.1999.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management**, v. 3, p.7-25. 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic management journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87. 1989.
- DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus. 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28. 1999.
- HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v 3, p.1–12. 2010.
- JOGARATNAM, G.; CHING-YICK T. E. Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, p. 454-468. 2006.
- LICHTENTHALER, U.; MUETHEL, A. The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence From German Manufacturing Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 36, p. 1235-1253. 2012.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, p. 135-172. 1996.
- MAY, T.; WILLIAMS, M. Surveys sociais: do desenho à análise. *In*: MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3ed. Porto Alegre: Artmed. 2010.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management science**, v. 29, p. 770-791. 1983.

MILLER, D. Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35. p. 873-894. 2011.

PIENING, E. P.; SALGE, T.O. Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. **Journal Production Innovation Management**, v. 32, p.80-97. 2015.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, 33(3), 761-787. 2009.

ROBERTS, S. L. **Entrepreneurial orientation**: an investigation into the ecology of “EO” measures. PhD Dissertation, University of Texas at Arlington. 2010.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; SMITH, D.; REAMS, R.; HAIR, J. F. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. **Journal of Family Business Strategy**, 5(1), 105-115. 2014.

SICOTTE, H.; DROUIN, N.; DELERUE, H. Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Impact on Innovative Performance. **Project Management Journal**, v. 45, p. 58-72. 2015.

TEECE, D.J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v.3, p. 537-556. 1994.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management science**, v. 35, n. 8, p. 942-962. 1989.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.9, p. 31-51. 2007.

Data recebimento do artigo: 26/07/2018

Data do aceite de publicação: 05/09/2018