

Visualizando a Inovação Organizacional À Luz da Resource Based-view: um Estudo no Setor Moveleiro de Campina Grande - Pb

Minelle Enéas da Silva
minele-silva@hotmail.com
UFPE

Ismara Gomes de Sousa
ismara.gs@gmail.com
UFCG

Lúcia Santana de Freitas
luciasf@ch.ufcg.edu.br
UFCG

Resumo: Cada vez mais se identifica nas organizações a necessidade de buscar continuidade no desenvolvimento de suas atividades junto à dinâmica do mercado. Para tanto, é necessário assumir um caráter mais flexível e competitivo. Pode-se destacar como um aspecto importante para a sobrevivência empresarial o processo de inovação organizacional considerando que o mesmo deve ser entendido como um conceito direcionado a implantação de produtos novos ou significativamente modificados em relação às necessidades dos clientes e consumidores e entendido como um recurso intangível para a organização. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é conhecer o processo de inovação do setor de fabricação de móveis de Campina Grande – PB, na medida em que se analisa características ímpares em relação a esse processo. Com caráter exploratório-descritivo, a pesquisa baseada na caracterização do IPEA de Arranjos Produtivos Locais pode ser operacionalizada a partir da aplicação de questionários junto aos atores sociais envolvidos. Assim sendo, percebe-se que o referido arranjo é considerado um setor relevante para as economias estadual e municipal, uma vez que de acordo com os empresários entrevistados pode-se identificar o potencial inovativo existente nessa atividade produtiva, já que nos quatro tipos de inovação estudados percebeu-se a algum tipo de implantação de característica inovativa.

Palavras Chave: Estratégia - RBV - Processo de Inovação - Setor de Móveis -

1. INTRODUÇÃO

A atual dinâmica competitiva de mercado vem direcionando as organizações à busca constante por melhorias no desenvolvimento de suas atividades organizacionais, ao se observar a necessidade de uma rápida evolução na procura por novas perspectivas de processos industriais e diferenciais competitivos, no sentido de conseguir ampliar seu desempenho e conquistar o *know-how* necessário em seu ambiente de negócio. Cada vez mais, verifica-se que organizações possuidoras de *core competences* (competências essenciais) possuem papel de destaque frente aos demais participantes do ramo de atividade, ao se transformarem em únicas no mercado, com potencialidades e habilidades distintas no mercado. Desta forma, torna-se possível o alcance da qualidade e excelência, levando em consideração os recursos inovativos apreendidos ou desenvolvidos individualmente.

Na busca por inovação, as organizações devem visar o dimensionamento e posicionamento do mercado, ao levar em consideração que a criação de um algo novo desencadeia modificações para todos, resultando em crescimento organizacional e, por conseguinte, guiando-as rumo ao sucesso. Como o desejo de inovação é pertinente a maioria das organizações, é notável a procura, em suas diferentes formas e níveis, pelo atendimento das nas necessidades do consumidor. Já que o mesmo é o responsável por sua existência. Segundo o Manual de Oslo (2000), uma inovação apresenta-se como a implantação de um produto (bem ou serviço), processo ou método organizacional, novo ou significativamente melhorado nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, “conduzindo sempre a satisfação das necessidades existentes, onde não basta ser apenas uma idéia inovadora, deve ser algo que possa ser implantado e que traga os resultados esperados pela organização”.

Neste sentido, a inovação se apresenta como elemento agregador e transformador com implicação direta no desenvolvimento das organizações, dos setores e das nações. Pode-se, ainda, levar em consideração a sua importância como a chave mestra para que haja um maior e melhor reconhecimento de seus esforços diante do processo de desenvolvimento das atividades organizacionais propostas. Conseguindo, assim, se adaptar as expectativas do mercado e dos clientes, e conquistar o reconhecimento pelo que vem realizando. Corroborando com a ideia de que a inovação pode ser encontrada por todo o mercado e em diferentes níveis de atuação, Barroso et al (2007) afirmam que a inovação permeia os diversos setores econômicos, modelando-se a cada um destes a fim de satisfazer suas respectivas exigências e especificidades.

Ao analisar separadamente os setores produtivos tradicionais, os mesmos autores indicam que a inovação busca a adaptar-se a características peculiares desse setor, na medida em que harmoniza a necessidade de características novas ou significativamente melhoradas com a relativa constância com o qual o mesmo se depara. Em se tratando especificamente do setor de móveis, foco de estudo desse trabalho, essa harmonia é requerida de forma particularmente acentuada. Em tal setor há predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, de acordo com as diversas necessidades atribuídas pelo ambiente de negócio, é necessário buscar a melhor forma de dinamizar os aspectos internos, em relação aos externos, adequando soluções as atividades organizacionais e procurando, gradativamente, maximizar o desenvolvimento dos processos produtivos, através da melhoria de sua capacidade de inovação.

Diante deste contexto, com a necessidade constante de evolução, bem como ao levar em consideração o caráter tradicional do setor econômico estudo, se levanta o seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo de inovação no setor de fabricação de móveis? No sentido de buscar responder a questão de pesquisa formulada anteriormente, o presente trabalho tem como objetivo conhecer o processo de inovação do setor de fabricação de móveis

de Campina Grande – PB, enfocando os diferentes aspectos que envolvem tal processo, tais como: os tipos de inovação utilizados; as fontes de informação empregadas para inovação; o impacto da atividade de inovação sobre a empresa; os fatores que dificultam a atividade de inovação ou que influenciam na decisão da organização em não inovar.

Como forma de melhor compreender o estudo proposto no que se refere a relação entre a inovação e seu processo de implantação em relação a característica de recurso organizacional, esse documento é composto por cinco seções, como forma de melhor direcionar o objeto de estudo. Assim, além dessa parte introdutória, apresenta-se o levantamento bibliográfico enfocando a teoria de recursos estratégicos, bem como a inovação como um recurso organizacional. A seguir, identificam-se os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. RESOURCE BASED-VIEW

Considerando a existência de um envolvimento organizacional singular dentro de uma dinâmica setorial, qualquer que este seja, a diversidade na atuação empresarial está condicionada, dentre outras coisas, a forma de posicionamento na qual a organização se baseia para lidar com as novidades do mercado. A essa característica pode-se denominar o conceito de estratégia. Entendida por Grant (1991) como a relação delineada entre os aspectos internos à organização (recursos e habilidades) e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo, a estratégia é estabelecida como o norte organizacional frente aos demais integrantes do mesmo ramo de atividade.

Tomando-se como referência o conceito supracitado, ao realizar uma análise apenas dos fatores envolvidos com a área interna da organização, percebe-se a necessidade de compreender alguns constructos essenciais que normalmente são utilizados para melhorar o desempenho organizacional por meio da Visão Baseada nos Recursos (VBR). Tais constructos devem ser considerados como diferentes e ao mesmo tempo complementares, já que dependendo da abordagem todos estão envolvidos em um único sentido. Seguindo a ideia de hierarquização entre os mesmos, o primeiro desses constructos ao qual classifica-se como o de menor abrangência em se tratando de singularidade encontram-se os recursos internos.

Por recurso se entende os *inputs* organizacionais como ativos, processos, informações, enfim, atribuições que direcionam e apóiam a organização ao desenvolvimento de suas atividades (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Portanto são os aspectos que realmente diferenciam as organizações, haja vista que representam de forma clara e efetiva quais as entradas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. De forma mais direcional, Wernefelt (1984) entende que o recurso deve ser pensado como sendo uma força ou fraqueza de uma dada firma, caracterizando mais especificamente a existência de diferenças na utilização desses recursos por cada organização.

Essa ideia de reconhecimento dos recursos internos com o intuito de modificar a atuação organizacional no mercado é defendida por Penrose (2009), uma vez que os mesmos recursos quando empregados de várias formas podem prover serviços diferentes em cada organização, ou seja, a maneira como esses recursos são agrupados define qual o posicionamento a ser adotado por essa. Outro constructo a ser entendido, seguindo o pensamento de abrangência, diz respeito às capacidades. Definido por Grant (1991, p.119) como “a habilidade de um conjunto de recursos de realizar alguma tarefa ou atividade”, a capacidade assume o papel de filtro quanto a utilização ou não de recursos em relação a um determinado objetivo.

Assim sendo, considera-se que as capacidades são desenvolvidas quando existe uma complementaridade entre alguns recursos que direcionam para uma melhor atuação

organizacional. Tal fato ainda segundo o autor, não se dá apenas pela união de alguns recursos, para criar essa capacidade é necessário envolver outras atividades (habilidades organizacionais) com o intuito de gerar melhor habilidade organizacional. Nesse momento, resgata-se o entendimento anteriormente apresentado, quando Chandler (1992) indica que a relevância da aprendizagem e capacidade organizacional ajuda explicar os pontos fortes e fraquezas do competidor. A partir do momento em que a organização consegue reconhecer algumas capacidades dos concorrentes, torna-se possível delimitar quais os pontos positivos e negativos do mesmo e, portanto, buscar o desenvolvimento de capacidades organizacionais que se diferencie daquelas adotadas pelos seus concorrentes, considerando realmente a existência de uma multiplicidade de recursos na firma.

Para Grant (1991, p.119) “enquanto os recursos são a fonte da capacidade de uma firma, as capacidades são a principal fonte de sua vantagem competitiva”. Surge então um novo constructo, agora com uma abrangência diferenciada por além de abordar os recursos abrange ainda as capacidades da organização. Por vantagem competitiva define-se a singularidade na implementação da estratégia em relação aos atuais ou potenciais competidores (BARNEY, 1991). A origem da vantagem competitiva está nos recursos que a firma possui (PORTER, 1991). Desse modo, percebe-se que as peculiaridades internas a cada organização, em sua maioria, são delineadas em função de sua estratégia definida.

A diversidade organizacional justifica-se, principalmente, pela singularidade na forma de realizar esses agrupamentos de recursos em relação a qual posicionamento a empresa quer assumir no mercado, premissa básica da Visão Baseada nos Recursos, qual seja: a heterogeneidade dos recursos (PETERAF, 1993). Corroborando com a ideia de diferenciação pelos recursos, Porter (1991) indica que o sucesso de uma firma está relacionado diretamente com seus recursos únicos. Portanto, se o intuito é destacar-se através de uma vantagem competitiva, é necessário realizar a reunião dos recursos e capacidades mais adequados. Todavia, se o objetivo for ainda maior mantendo essa vantagem ao longo de um determinado período, pode-se almejar possuir uma vantagem competitiva sustentável.

A durabilidade da vantagem competitiva é conquista, na medida em que segundo Barney (1991), se torne viável o alcance de quatro atributos essenciais, quais sejam: I) ser valioso, no sentido de explorar oportunidades; II) deve ser raro; III) deve ser impossível de imitar; e IV) não deve existir produtos equivalentes para este recurso. De modo que, conquistando tais atributos a posição da organização recebe o maior destaque no mercado. A partir desse momento torna-se indiscutível a diferenciação dentro da dinâmica de negócios, já que a organização que consegue desenvolver uma vantagem competitiva sustentável conhece bem os recursos aos quais possui, bem como consegue usufruir efetivamente tais recursos para melhorar seu desempenho organizacional em relação aos seus concorrentes.

Após o reconhecimento de diversos recursos e capacidades organizacionais, outro constructo a ser entendido é denominado competência essencial. É sabido a existência de diversas características organizacionais, todavia o como esses são abordados na organização diferencia a mesma de seus concorrentes. Para Wernefelt (1984) o que a firma quer é conquistar uma situação a qual dificulte que os outros a alcance. Nesse sentido, a efetivação de uma competência essencial representa essa conquista em relação aos concorrentes. Compreendida por Prahalad e Hamel (1990, p.13) como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”, uma competência essencial está relacionada a atividade principal da organização.

Para Porter (1991) a criação de uma competência essencial refere-se a questão central da VBR, haja vista que esse constructo pode ser percebido como um “conjunto” de capacidades da organização, ou seja, ela engloba o que a organização possui de mais importante para o alcance de seus objetivos. Vale salientar que uma competência essencial nunca pode ser terceirizada, haja vista que é o aspecto único da organização.

Em se considerando essas características, entende-se que toda organização para seu efetivo funcionamento possui uma grande quantidade de recursos, possivelmente algumas capacidades organizacionais e talvez competências essenciais a sua sobrevivência, todavia as que conseguem melhor conhecer e organizar tais fatores conseguem diferenciar-se no mercado. Uma vantagem competitiva não surge de forma espontânea na firma, envolve uma articulação entre os recursos internos e as nuances do ambiente externo de maneira tal que a organização encontre a posição de destaque por ela almejada, havendo a possibilidade até de sustentação dessa vantagem por um grande período de tempo.

2.2. PROCESSO DE INOVAÇÃO

Em um contexto de dinâmica organizacional é notável a necessidade que as organizações possuem de adequar seus recursos e capacidades individuais na busca por um melhor desempenho no mercado. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que a capacidade de inovação vem emergindo como um recurso essencial para a estabilidade empresarial perante os demais participantes do setor econômico. Todavia, para Plonski (2005, p.27) “um dos problemas em gerir a inovação é a variedade de entendimentos que as pessoas têm desse termo, frequentemente confundido com invenção”. Deste modo, verifica-se uma dificuldade na compreensão sobre o conceito de inovação e como estas surgem nas organizações.

Nesse sentido, segundo Alves e Bomtempo (2007) faz-se necessário entender o processo que deu origem à inovação, para que deste modo a organização possua subsídio para identificar e constitui a sua capacidade de inovação, caracterizando-se, assim, como uma firma inovadora. O processo de inovação, segundo Pavit (2003), pode ser diferenciado levando-se em consideração os aspectos singulares dos diferentes setores econômicos, quais sejam: grau de conhecimento, tipo de inovação, período histórico e localização, porte da empresa, estratégia corporativa e experiência anterior com inovação. Portanto, tal processo é contingencial.

Desta maneira, esse processo apresenta-se como multidimensional o que tem despertado interesse de várias áreas do conhecimento como a economia, estratégia, psicologia, sociologia, entre outras. “A inovação tem sido tema recorrente na atualidade, pois as empresas e sociedades estão passando por um momento em que é preciso diferenciar-se, uma vez que a competição global tem aniquilado tentativas de sobrevivência em que não haja a presença de um diferencial competitivo” (BAMPI et al., 2008). Para conseguirmos um posicionamento nesse mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam realizar inovações, que não podem ser definidas como sendo apenas uma ideia diferente, mas que haja uma viabilidade em sua implantação.

Corroborando esse pensamento, Zen (2007) afirma que enquanto o mercado não avaliar e aprovar a ação da empresa, essa ideia será considerada uma invenção sem relevância econômica. Assim, Freeman (1994) define inovação como “um processo que envolve o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e comercialização, tendo como perspectiva o lucro”. Nesse sentido, a utilização deste elemento agregador e transformador baseia-se nas alterações do mercado, no qual aquele que consegue melhor aproveitar as oportunidades surgidas passa a criar uma vantagem competitiva para sua organização.

Para Plonski (2005, p.27) “é o processo de tornar oportunidades em novas idéias e colocar estas em prática de uso extensivo”. Já segundo Zen (2007, p.259) é o “resultado de um processo de combinação de recursos e competências para gerar invenções e levá-las ao mercado”. Neste sentido, as organizações devem possuir a habilidade de saber, diante de suas oportunidades e ameaças no mercado qual o processo inovativo deve ser adotado. Desta forma, existem vários conceitos e estudos sobre inovação por ser um tema que está presente em todas as áreas de conhecimento. Considerada uma capacidade inerente a todas as

organizações, a inovação assume o caráter de diferencial, de competitivo, de criativo, de renovar, enfim de uma característica necessária para a perpetuação empresarial em um setor específico.

De acordo com o Manual de Oslo (2003) as inovações podem classificadas em quatro tipos diferentes, a saber: inovação de produto, de processo, organizacional e de marketing. A inovação de **produto** é definida como modificações nas potencialidades dos bens e serviços, bem como a mudança de suas características específicas, sendo considerado um aspecto agregador ou radical. Inovação de **processo** pode ser caracterizada como a implantação de um método de produção novo ou significativamente melhorado, que envolve técnicas, equipamentos e *software* que auxiliarão na produção de bens e serviços.

Enquanto que a inovação **organizacional** realiza modificações radicais ou incrementais nos processos de práticas de negócios na empresa, interna ou externamente, visando a melhoria no fluxo das atividades organizacionais. Por fim, a inovação em **marketing** é caracterizada pelas transformações nos aspectos que envolvem vendas, distribuição, embalagem, além da promoção e fixação de preço, para atender a diferentes necessidades dos clientes e possíveis consumidores.

Para tanto, as organizações precisam colher informações utilizando-se de fontes internas e externas a empresa. No que tange as fontes internas, a inovação poderá advir de informações inerentes ao interior da própria organização e/ou de outras empresas do próprio grupo. Quanto às fontes externas, as informações podem ser obtidas através de fornecedores, concorrentes, clientes, consultores, universidade, órgãos públicos de pesquisa, centros tecnológicos, associações profissionais e setoriais, feiras comerciais, exposições, revistas científicas e publicações comerciais/técnicas.

Portanto, o micro ambiente organizacional proporciona informações que tem uma grande influência na tomada de decisão, visto que apresenta as necessidades e objetivos almejados pelo negócio, em uma perspectiva interna a organização. Enquanto que o macro ambiente apresenta informações sobre o mercado como um todo, dando suporte a organização na identificação de quais elementos impactam no processo de inovação. Cabendo destacar a importância da utilização de diferentes fontes de informação que apoiam o processo de inovação.

Independente das fontes de informações utilizadas pelas organizações há fatores que dificultam as atividades de inovação e terminam por influenciar na decisão de inovar ou não. Tais fatores podem ser de origem econômica, de mercado, interna, entre outras. Como fatores econômicos destacam-se: altos riscos de inovação; custos de inovação elevados; falta de fontes de financiamento e recursos para investir em inovação, entre outros. Como fatores de mercado destacam-se: barreiras de normas ou legislação; insensibilidade de clientes a novos produtos; mercado dominado por empresas estabelecidas; incerteza da demanda por produtos inovadores, entre outros. É, por último, como fatores internos destacam-se: rigidez na organização da empresa; falta de pessoal qualificado; falta de informações sobre tecnologia e mercado; dificuldades de formar acordos de cooperação.

Por outra parte, numa perspectiva teórica a inovação tem sido estudada por diferentes teorias econômicas e organizacionais, dentre essas, destaca-se a Visão Baseada nos Recursos. De acordo com este enfoque teórico as fontes de vantagens competitivas capazes de conduzir as organizações a um desempenho superior são os recursos e capacidades que estas possuem, uma vez que estes levam a heterogeneidade organizacional. A Visão Baseada nos Recursos (VBR) surge de acordo com Forte e Moreira (2007), como “um conjunto de reflexões em torno dos condicionantes do desempenho competitivo ou da vantagem competitiva a partir de fatores internos à empresa, relacionados às suas características próprias, por meio dos recursos e capacidades adquiridas e construídas ao longo do tempo”.

Portanto, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR) a inovação se apresenta com um recurso intangível capaz de servir de fonte de vantagem competitiva para as

organizações, uma vez que apresenta as características proposta pelos autores acima citados. Ademais da possibilidade de aliar condições internas organizacionais com oportunidade do ambiente de negócio. Neste sentido, a VBR mesmo considerando como fontes de vantagens competitivas os recursos e capacidades organizacionais, estudos recentes mostram a necessidade de combinação entre análise interna e externa, principalmente, dada a dinamicidade do ambiente competitivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar como se dá o processo de inovação no setor de fabricação de artigos do mobiliário de Campina Grande – PB, a pesquisa caracteriza-se para uma maior compreensão de sua complexidade dividida em duas etapas que são complementares no processo de pesquisa realizado, sendo caracterizada como exploratória e descritiva. Realiza-se pesquisa **exploratória**, por essa proporcionar segundo Gil (1991 p.45) “maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito” e pesquisa **descritiva** por apresentar a descrição das características de dada população ou fenômeno em estudo. Segundo o autor existem pesquisas que possuem características das duas classificações. Fato este encontrado neste estudo.

Para que a presente pesquisa pudesse ser iniciada, num primeiro momento necessitou-se reconhecer quem são os atores que podem ser identificados como população a ser estudada. Assim, o banco de dados utilizado para tanto baseia-se no cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP (2006). De acordo com o cadastro o setor de móveis possui 44 (quarenta e quatro) indústrias formalizadas em Campina Grande - PB, com uma distribuição heterogênea por todo município, as referidas empresas apresentam a fabricação dos seguintes produtos: móveis em madeira, móveis tubulares, estofados e colchões.

Após o levantamento das instituições efetivamente atuantes durante a pesquisa, verificou-se que três empresas haviam fechado. Deste modo, o universo da pesquisa foi reestruturado e constitui-se de 41 indústrias. A partir desse momento, considerando que o foco da pesquisa é em empresas de móveis, optou-se por excetuar ainda, as cinco indústrias de fabricação exclusiva de colchões, com isso percebe-se que o universo de pesquisa é composto por 36 indústrias. Desse total, participou da pesquisa uma amostra de 14 empresas, que pode ser melhor visualizada na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Dados gerais das empresas em estudo.

EMPRESA	Nº DE FUNCIONÁRIOS	PRODUTOS	MERCADO QUE ATUA
Empresa 1	18	Móveis em panificadoras, supermercado e açougue.	Local, regional e nacional.
Empresa 2	5	Carteira escolar, birôs e cadeiras em geral.	Local, regional.
Empresa 3	2	Móveis para escritório, residência e reforma de imobiliário.	Local, regional.
Empresa 4	7	Balcões, câmaras frigoríficas e móveis para supermercado.	Local, regional e nacional
Empresa 5	3	Cozinha, guarda-roupa, cama.	Local
Empresa 6	10	Confecção de portas, esquadrias, cozinha, banheiro e quarto.	Local, regional.

Empresa 7	15	Cozinha, quarto, porta de madeira.	Local
Empresa 8	3	Móveis, instalações comerciais.	Local
Empresa 9	3	Cadeiras.	Local, regional
Empresa 10	1	Portas, janelas e móveis para sala.	Local, regional
Empresa 11	4	Cadeiras.	Local, regional
Empresa 12	4	Móveis em geral.	Local, regional
Empresa 13	15	Gôndolas para supermercado, portas pállets e cadeiras.	Local, regional e nacional
Empresa 14	250	Móveis – guarda-roupas, colchões e box.	Local, regional

Fonte: Pesquisa Direta

A partir dessa visualização, percebe-se a predominância de indústrias de pequeno porte na realização da presente pesquisa, com a exceção de uma única caracterizada como de grande porte, com a fabricação de uma grande variedade de produtos. Essa amostra totaliza 39% do universo e é considerada do tipo não probabilística por acessibilidade. Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas identificam-se a aplicação de questionários, bem como a observação não-participante dos pesquisadores. Desta forma, as informações foram coletadas junto aos dirigentes de cada empresa sobre diferentes aspectos da organização.

Tal coleta realizou-se a partir da aplicação de vinte e uma questões segmentadas em seis partes distintas, a saber: dados gerais da empresa, tipos de inovação realizada, fontes de informações utilizadas para a inovação, impacto da atividade de inovação, fatores que dificultam a atividade de inovação e por fim cooperação para atividades de inovação. Elaborado a partir do Manual de Oslo, o questionário foi composto por alternativas objetivas e subjetivas, analisando-se esse processo de inovação no período de três anos e aplicado no último trimestre de 2008. A análise dos dados deu-se a partir de análise dos conteúdos da questões abertas e da tabulação dos dados quantitativos no *software* Excel 2007.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.

A dinâmica na indústria de fabricação de móveis vem sendo modificada durante as últimas décadas. Anteriormente, os países desenvolvidos se preocupavam apenas com a produção final, enquanto que os países em desenvolvimento se detinham na distribuição de matéria-prima. Essa situação modificou-se com a melhoria nos níveis de capacitação da mão de obra dos países em desenvolvimento (BARROSO et al. 2007). Na atual comercialização, segundo os mesmos autores, as organizações atuantes nos países em desenvolvimento passaram a utilizar seus próprios insumos, alcançando assim patamares de igualdade para competir com os demais participantes do mercado.

Percebe-se, portanto, uma nova visão na utilização de mecanismos para intensificar a produção de seus bens em decorrência do que exige o mercado. De acordo literatura, a indústria de mobiliário pode ser apreciada como uma das mais tradicionais, já que mantém características conservadoras atreladas ao seu processo produtivo, linearizando a forma de produção e distribuição de seus produtos. No entanto, apesar de permanecer com uma habitual prática produtiva é perceptível a oferta de novidades em produtos finais para o cliente.

São mudanças que ocorrem no estilo de vida de uma sociedade, em aspectos culturais e principalmente nas alterações econômicas que interferem no poder de compra de uma população. Neste contexto, pode-se observar que o setor moveleiro possui uma grande

influência demandante de capacidade inovativa. Para tanto, este segmento necessita realizar parcerias ou alianças estratégicas com o intuito de melhorar seu desempenho numa atividade econômica, criando competências de negócio, a fim de intensificar a competitividade.

O panorama da indústria de móveis no Brasil apresenta características específicas quanto aos insumos de produção utilizados. Para Barroso et al (2007) existe uma classificação realizada pelo IBGE que apresenta diversas categorias e segmentos para a atividade de produção, a saber: móveis de madeira, móveis de metal e móveis confeccionados em plástico e artefatos de mobiliário. Além disso, os autores apresentam a existência de uma segmentação por categorias de uso, ou seja, as formas como esses móveis podem ser utilizados, quais sejam: residencial, escritório e institucional.

Essas características podem ser diferenciadas, levando-se em consideração a região na qual a organização atua, bem como a característica produtiva a qual se propõe a mesma. No país, segundo o Relatório da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), a distribuição das empresas do setor está realizada de acordo com um conjunto de fabricantes concentrados. Como se pode observar na Figura 1 a seguir.

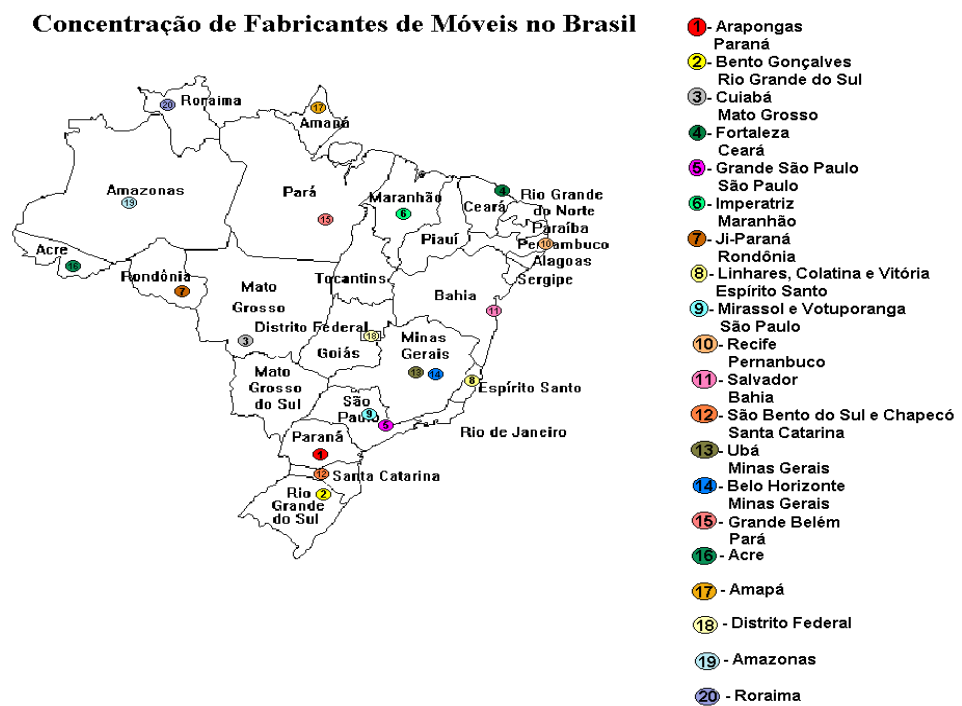


Figura 1: Concentração das empresas
 Fonte: ABIMÓVEL (2006)

Percebe-se que a maior concentração se dá na região sudeste, possivelmente pela grande demanda existente de forma proporcional à população. Este aspecto tem levado as empresas do setor a melhorar as formas de relacionamento e parcerias com o intuito de aprimorar o desenvolvimento do setor em sua área geográfica de atuação. Um dessas maneiras de aprimoramento se dá pela construção de aglomerados produtivos em determinada localidade. No Estado da Paraíba, após um mapeamento realizado pelo IPEA (2007), identificou-se que existem dois arranjos produtivos locais (APLs), localizados na cidade de João Pessoa e Campina Grande. Ambos possuindo características de setor avançado para a atividade econômica.

O APL de madeira e móveis em Campina Grande apresenta-se em dois segmentos: madeira e móveis. Estando o foco deste trabalho, voltado para os aspectos de inovação na

indústria moveleira que trabalha com fabricação de móveis do mobiliário. A maioria das organizações deste município pode ser considerada como micro e pequenas empresas, apresentando uma variabilidade na fabricação de seus produtos. Apesar de seu porte, relativamente baixo estas atuam em diversos mercados, estando caracterizados em local, regional e nacional.

Levando-se em consideração o conceito de inovação que se refere a implantação de um novo produto ou significativamente melhorado, identifica-se que a indústria mobiliária campinense se apresenta propensa a inovação, uma vez que a maioria das empresas mostraram tal característica. Portanto, ao se realizar a análise dos dados das empresas, verifica-se que a inovação de **produto** destaca-se como a mais inovadora, com uma grande quantidade das empresas pesquisadas apresentando a implantação de novos produtos e melhoria nos já existentes. O que não significa que os demais tipos de inovação devam ser desconsiderados, já que possuem a sua importância.

Considerando os questionários aplicados, em relação à inovação de produto obteve-se que cinco das organizações estudadas introduziram novos produtos, quatro realizaram melhorias nos produtos já existentes, quatro apresentaram inovações em produtos e melhorias nos já existentes e uma não realizou nenhum tipo de inovação. O que representa uma maior preocupação dos empresários em atender a um público diversificado, em vista das tendências de mercado. Ou ainda, periodicamente realizar modificações que consigam atender as necessidades da demanda. Porém, esta produção torna-se limitada devido à tradicionalidade do setor, que não assume um dinamismo tecnológico.

Nas inovações de produto anteriormente explicitadas, percebe-se que para três organizações, essas são novidades unicamente na empresa, em quatro são novidades unicamente no mercado, seis realizaram inovações tanto no mercado quanto na empresa e que em apenas uma das organizações estudadas não há a inserção de produtos no mercado. Ainda relacionado à inovação em produto, percebe-se que a maioria das empresas realiza o desenvolvimento de seus próprios produtos, o que indica que as mesmas reconhecem a necessidade de um maior controle das novidades, realizando poucos tipos de parcerias na busca por inovações. O que se torna uma competência a cada organização, tendo em vista que, além de implantarem inovações no mercado, as organizações estão realizando tal desenvolvimento.

Em relação ao segundo tipo de inovação estudado, inovação de **processo**, nota-se que foi o menos utilizado pelas empresas do setor, ao passo que apresentam a menor característica inovativa. Os resultados apontam que duas empresas inseriram novos processos de trabalho, quatro melhoraram significativamente os existentes, já quatro inseriram tanto novos processos quanto melhoraram os existentes e outros quatro não realizaram nenhum tipo de inovação. Uma indicação de que as empresas estão mais preocupadas com o desempenho no mercado, implantando novidades, do que na melhoria da atividade de processamento, fator que deve ser considerado, pois é necessário que a tecnologia também sofra inovações constantes.

Por outro lado, cabe destacar que poucas foram às inovações em processos inseridas por essas empresas. Com isso pode-se reconhecer que não há cooperação entre os participantes deste setor, bem como os envolvidos com o processo produtivo, algo que para as organizações surge como um empecilho à atividade inovativa de processo. Ao se referir à inovação **organizacional**, percebe-se uma grande implantação da mesma pelas empresas estudadas. Doze dessas organizações realizaram algum tipo de mudança no sistema de gestão do conhecimento, oito realizaram modificação importante na organização de trabalho. Todavia, no que se refere às mudanças novas ou significativas em relações com outras empresas ou instituições públicas nove não apresentam tal afinidade, o que significa uma baixa atividade de cooperação e confirma a análise realizada na inovação de processo.

Nas inovações referentes a **marketing**, onze empresas realizaram modificações significativas no design do produto, porém em sua maioria não apresentam novos métodos de

venda ou distribuição ou modificação significativa nos métodos atuais, o que justifica a estabilidade e manutenção da forma de atuação com os canais de negociação, um ponto conflitante, pois ao realizar uma inovação no produto e principalmente do ponto de vista organizacional, seria necessário também se aprimorar as formas de melhor atendimento ao cliente, existindo assim uma falha das empresas em relação a este ponto. Esses aspectos podem ser observados na tabela a seguir.

Tabela 2: Tipos de Inovação (%)

Inovações Organizacionais	Quantidade de Empresas	
	SIM	NÃO
Sistema de gestão de conhecimento novos ou melhorados de maneira significativa destinados a melhorar a utilização e intercâmbio de informação, conhecimento e competência dentro da empresa.	12	2
Modificação importante na organização de trabalho, como as mudanças na estrutura de gestão ou integração de departamentos ou atividades.	8	6
Mudanças novas ou significativas em relações com outras empresas ou instituições públicas, mediante aliança, associações, subcontratações.	5	9
Inovação de Marketing		
Modificações significativas no design ou embalagem do produto.	11	3
Novos métodos de venda ou distribuição ou modificação significativa nos métodos atuais.	5	9

Fonte: Pesquisa Direta

Este resultado mostra que, embora o setor como um todo apresentar características conservadoras quanto às práticas de produção utilizadas, as empresas estudadas no município podem ser consideradas inovativas, já que em relação aos quatro tipos de inovação abordados pelo Manual de Oslo, o setor moveleiro por elas representado possui inovação. Assim sendo, uma vez considerados os tipos de inovação possíveis de serem realizados em uma organização, é necessário o reconhecimento de que fontes de informação são utilizadas no apoio às atividades de inovação realizadas pela empresa.

Desta forma, ao utilizar uma classificação dessas fontes quanto a sua forma de utilização, identificou-se que dentro da empresa a fonte foi caracterizada como elevado, de acordo com a porcentagem de 14,71. Outras empresas do grupo não foram consideradas em sua maioria fonte de informação, o que pode ser constatado em 8,99%. A busca de informações em fornecedores se apresenta com um nível médio em 14,55% nas empresas como também os clientes que apresentam a mesma porcentagem. Os concorrentes bem como os consultores apresentam-se em estado reduzido com os valores de 11,11% e 16,67%, respectivamente.

As fontes relacionadas com instituições, ou seja, universidades, órgãos públicos de pesquisa e centros tecnológicos, em sua maioria não foram utilizados como se pode ver nos valores 8,99%, 11,24% e 10,11% respectivamente. Outras fontes também não foram utilizadas: feiras comerciais, exposições e revistas científicas, pois se apresentaram as informações referentes a 8,99%. Já as associações profissionais e setoriais apresentaram o grau reduzido, utilizado por 11,11% e em relação às publicações comercial/técnicas. Como pode ser constatado a seguir.

Tabela 3: Fontes de Informação Utilizadas (%)

Fontes de informação	Elevado	Médio	Reduzido	Não foi utilizada
----------------------	---------	-------	----------	-------------------

Interna	Dentro da empresa	14,71	12,73	5,56	1,12
	Outras empresas do grupo	5,88	5,45	5,56	8,99
Mercado	Fornecedores	5,88	14,55	11,11	2,25
	Concorrentes	5,88	3,64	11,11	8,99
	Clientes	11,76	14,55	0,00	2,25
	Consultores	5,88	3,64	16,67	7,87
Instituições	Universidades	8,82	3,64	5,56	8,99
	Órgãos públicos de pesquisa	2,94	3,64	5,56	11,24
	Centros tecnológicos	2,94	5,45	5,56	10,11
Outras	Associações profissionais e setoriais	2,94	9,09	11,11	6,74
	Feiras comerciais	5,88	5,45	5,56	8,99
	Exposições	8,82	5,45	5,56	8,99
	Revistas científicas	5,88	3,64	5,56	8,99
	Publicações comerciais/técnicas	11,76	9,09	5,56	4,49
TOTAL		100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa Direta.

Torna-se pertinente afirmar que as organizações analisadas, em sua maioria, tomam como referência às suas práticas de inovação informações dentro da organização, o que significa dizer que existe uma pouca cooperação para a realização das inovações almejadas, bem como que as mesmas se retraem perante o mercado, reconhecendo em si próprias a capacidade de desenvolver determinadas inovações. Verifica-se também que grande parte dessas fontes, ou não foram utilizadas, ou quando utilizadas de forma reduzida.

Levando em consideração como a atividade inovadora impacta nas empresas, analisa-se qual o grau de influência de determinados aspectos nas práticas inerentes a cada organização. Para isso, essa influência foi quantificada em: muito elevado, elevado, médio, pouco e nenhum impacto, que prossegue sobre alguns aspectos referentes a produto, processo e outros fatores. Assim sendo, toma-se como premissa que, quanto menores os impactos sobre a organização, melhores serão as práticas realizadas pelas mesmas.

Embora as empresas tenham realizado inovação, principalmente em seus produtos, a percepção dos impactos de tal inovação apresenta-se muito baixa, como mostra a tabela 4, onde se destaca a percepção de que a inovação impacta positivamente na qualidade dos produtos e no cumprimento de regulamentos e normas, para apenas 25% das empresas. A inovação não é percebida como uma possibilidade de penetração em novos mercados, nem tão pouco como possibilidade de redução dos custos de produção e dos impactos ambientais.

Tabela 4: Impacto da atividade de inovação sobre a empresa (%)

Impacto		Nenhum	Pouco	Médio	Elevado	Muito elevado
Sobre o produto	Aumento da gama de bens e serviços	8,82	12,5	10,64	12,82	0,00
	Penetração em novos mercados	11,76	25,00	10,64	10,26	0,00
	Aumento de cota de mercado	11,76	0,00	14,89	7,69	0,00
	Melhoria da qualidade do produto	5,88	0,00	4,26	15,38	25,00
Sobre o de serviço	Maior flexibilidade na produção ou prestação	8,82	0,00	8,51	12,82	16,67

	Maior capacidade de produção	5,88	0,00	12,77	12,82	8,33
	Redução dos custos por unidade do produto	11,76	25,00	8,51	5,13	16,67
	Redução de materiais e energia por unidade de produto	14,71	12,5	12,77	5,13	0,00
Outros fatores	Redução do impacto sobre o ambiente	14,71	25,00	6,38	7,69	8,33
	Cumprimento de regulamentos e normas	5,88	0,00	10,64	10,26	25,00
	TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa Direta.

Percebe-se desta forma que existe a atividade inovativa realizada pelas organizações possuem pouco impacto destes aspectos. Deste modo, é notável a capacidade de inovação das empresas estudadas perante esses condicionantes do mercado. E que, portanto, as empresas podem praticar os quatro tipos de inovação. Porém, podem surgir alguns fatores que dificultam as atividades de inovação ou influenciam na decisão de não inovar. Assim, cada organização deve realizar uma análise para identificar a viabilidade de se aplicar a atividade de inovação na mesma. Para tanto, analisa-se os fatores que possuam relevância as práticas da empresa reconhecendo de que maneira são os mesmos observados frente à empresa. Desta forma, houve uma classificação desses fatores de acordo com esta escala: nenhuma relevância, pouca relevância, média relevância, alta relevância e altíssima relevância.

A fim de se reconhecer qual a relevância destes fatores nas empresas, dividiram-se os mesmos em econômicos, internos e mercado. Em relação ao primeiro fator percebe-se que os altos riscos de inovação possuem nenhuma relevância para a prática inovativa (9,38%), os custos de inovação bastante elevados e a falta de recurso na empresa para investir possuem alta influenciam na decisão de inovar sendo eles 24,00% e 16,00%, respectivamente. Estando o último subfator, falta de fontes financiamento, como principal bloqueador à inovação com 40,00% de influência sobre esta atividade.

No que se refere aos fatores internos, à rigidez na organização da empresa é considerada com média relevância ao apresentar o percentual de 11,54%, os pontos falta de pessoal qualificado, falta de informação sobre tecnologia e falta de informação sobre o mercado mostram-se pouco relevantes quanto a decisão sobre inovar com 10%, 25% e 15,00%, respectivamente. Ainda referente a este fator, não há dificuldade para encontrar sócio para cooperar na inovação (10,42%). E por fim, nos fatores de mercado as barreiras de normas ou legislações e incertezas da demanda por produto inovadores são pontos que dificultam a atividade de inovar, com os valores respectivamente de 26,67% e 13,33%. Em contrapartida, a insensibilidade dos clientes a novos produtos, bem como o ponto mercado dominado por empresas estabelecidas, 12,50% e 11,46%, respectivamente, não se apresentam como dificultadores na decisão de se inovar.

Tabela 05: Grau de relevância dos fatores que dificultam a atividade de inovação (%)

	Fatores	Nenhuma	Pouca	Média	Alta	Altíssima
Econômicos	Altos riscos de inovação	9,38	5,00	3,85	8,00	0,00
	Custos de inovação bastante elevados	1,04	10,00	11,54	24,00	13,33
	Faltam recursos na empresa para investir	4,17	5,00	15,38	16,00	6,67
	Faltam fontes de financiamento	3,13	10,00	3,85	20,00	20,00

Internos	Rigidez na organização da empresa	8,33	0,00	11,54	8,00	13,33
	Falta de pessoal qualificado	9,38	10,00	7,69	0,00	6,67
	Falta de informação sobre tecnologia	8,33	25,00	3,85	0,00	0,00
	Falta de informações sobre o mercado	8,33	15,00	7,69	4,00	0,00
	Dificuldade para encontrar sócio para cooperar na inovação	10,42	5,00	3,85	8,00	0,00
Mercado	Barreiras de normas ou legislação	5,21	5,00	7,69	8,00	26,67
	Insensibilidade dos clientes a novos produtos	12,5	0,00	7,69	0,00	0,00
	Mercados dominados por empresas estabelecidas	11,46	10,00	3,85	0,00	0,00
	Incerteza da demanda por produtos inovadores	8,33	0,00	11,54	4,00	13,33
TOTAL		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa Direta.

Nota-se que o grupo de fator que dificulta na decisão de inovar é o econômico, principalmente, no que se tange à falta de financiamento e altos custos da inovação. Mesmo considerando o porte de tais empresas, seus aspectos internos não se apresentaram como empecilhos na hora de inovar. Cabendo destacar que o mercado apresenta-se favorável e receptivo à inovação. A partir de uma análise mais apurada com relação a teoria da VBR percebe-se que de fato a inovação pode ser considerada como um recurso organizacional, já que como se pode verificar em toda a discussão dos resultados, foram muitas as características como ativos, processos, informações, que puderam direcionar e apoiar as organizações ao desenvolvimento de suas atividades (BARNEY, 1991; GRANT, 1991) com relação ao contexto competitivo ao qual se está inserido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade assumida pelo ambiente organizacional perante a dinâmica do mercado exige das empresas a realização de atividades que tragam flexibilidade as suas participações no mercado na busca contínua pela sobrevivência das mesmas frente aos seus principais concorrentes. Dentre essas novas atitudes empresariais, identifica-se a inovação como um fator diferencial de mercado na medida em que esta pode ser considerada um recurso necessário ao desenvolvimento de uma empresa no mercado. Sua conceituação envolve a implantação de produtos novos ou significativamente modificados, de maneira inédita e ampliada.

No intuito de responder ao problema de pesquisa estabelecido, a saber: como se dá o processo de inovação do setor de fabricação de móveis pode-se verificar a existência efetiva desse recurso nas organizações, demonstrando neste sentido a percepção de mercado que as mesmas possuem, já que com essa atitude inovadora conseguem reestruturar o perfil do setor. As informações obtidas nesta pesquisa confirma que a APL de madeira e móveis de Campina Grande pode ser definido como setor avançado para a economia do estado, uma vez que este adota diferentes tipos de inovação no período pesquisado, destacando a inovação de produto.

A capacidade de inovação dessas empresas se constitui como uma importante fonte de vantagem competitiva, numa perspectiva organizacional e setorial. Tomando como referência a Visão Baseada em Recursos (VBR) o processo inovativo organizacional agrega valor à empresa, é difícil de imitar, difícil de transferir, insubstituível e, portanto, contribui para a

melhoria da performance organizacional. Tomando como base os resultados da presente pesquisa pode-se inferir que o referido setor realiza inovação no período avaliado. Entretanto, cabe destacar alguns aspectos desse processo inovativo que são relevantes. Principalmente, em relação ao grau de isolamento que tais empresas desenvolvem suas inovações.

As fontes de informações utilizadas, principalmente, as fontes externas são pouquíssimas utilizadas. São raros os acordos de cooperação mantidos com outros tipos de organização, especialmente, com Universidades, Centros de Pesquisas, entre outros. Segundo, a percepção que os gestores têm sobre o impacto da adoção de inovação na organização é baixíssimo. Apesar de se ter inovado, não se percebe os benefícios direto dessa inovação. Terceiro, quanto aos fatores que dificultam a adoção de inovação, sejam eles: internos, mercado e econômico, o maior entrave se dá no campo econômico, principalmente, nos altos custos da inovação e na falta de financiamentos. O que poderá ser almejada, por um lado, pela melhor estruturação em relação às alianças empresariais para reduzir os custos da inovação, por outro lado, pela disposição de linhas de créditos para financiar as inovações deste setor.

Quanto aos fatores internos e de mercado estes não se apresentam como limites do processo inovativo. O que pode ser verificado pela existência de mão de obra qualificada no município, bem como pela sensibilidade do mercado ao possuir principalmente em organizações de pequeno porte a capacidade de realizar inovação. Diante do exposto, cabe destacar que o setor apresenta um potencial inovador, bem como, a necessidade emergente de adoção de medidas que venham possibilitar a continuidade do processo inovativo do setor, principalmente, no que tange ao nível de interação entre os participantes e disponibilidade de recursos financeiros, para que este APL, de fato, possa se desenvolver e assumir o papel de importante agente econômico local.

Identificou-se como limitações desse estudo a indisponibilidade de dados sobre o setor no município, bem como a dificuldade em conseguir abordar de forma mais intensiva os empresários do setor, já que os mesmos apresentavam-se, na maioria das vezes, receosos de fornecer muitas informações. Portanto, a partir dessas considerações, pode-se definir que o Arranjo Produtivo Local de móveis em Campina Grande esta apto para a realização de inovações, ao apresentar compatibilidade entre a atitude dos empresários do setor em ser inovativos e a necessidade contínua do surgimento de produtos diferenciados no mercado. Nesse sentido, percebe-se que o estudo segue direcionado a acrescentar e instigar a realização de novas pesquisas para melhor compreender essa capacidade em relação às competências essenciais das organizações, na medida em que se amplia o escopo de pesquisa e se consegue agregar novos conceitos na identificação do processo inovativo de um determinado setor.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL** (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário). *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil: Informações Gerais*. São Paulo, 2006.
- ALVES, F. C. & BOMTEMPO, J. V.** *Como distinguir Firms Inovadoras e Não-Inovadoras? Uma abordagem a partir da noção de competências para inovar*. Encontro ANPEC. 2007. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A061.pdf> Acessado em: 15 set. 2009.
- BAMPI, R., LAZZARI, F., VERRUCK, F., PATIAS, T., OLEA, P. & DORION, E.** *Turismo do Vinho: um Estudo da Inovação em Três Vinícolas da Serra Gaúcha*. Revista de Administração da Unimep, América do Norte, 6, ago. 2008. Disponível em: <http://regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/55/124>. Acesso em: 15 set. 2009.
- BARNEY, J.** Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol 17. N. 1. p 99 – 120. 1991.
- BARROSO, D. V.; LEMOS, M. L. F.; CORREA, A. R. & ROSA, S. E. S.** *O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

- CHANDLER, A. D.** Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, v. 6, n. 3, p. 79-100, Summer, 1992.
- FIEP** (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba). *Relação do Cadastro das empresas de fabricação de móveis e produtos de madeira*. Cadastro Industrial, 2006.
- FORTE, S. H. A. C. & MOREIRA, M. Z.** *Competitividade Internacional Baseada em Recursos – Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro*. *Revista de Ciências da Administração*. V. 9 - N. 17. 2007.
- FREEMAN, C.** The economics of technical changes. *Cambridge Journal of Economics*. v. 18, p. 463-514. 1994.
- GIL, A.C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRANT, R. M.** The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- IPEA** (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). *Identificação, Mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil*. São Paulo, 2007.
- OECD-EC.** *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Terceira Edição. Tradução FINEP, 2003.
- PAVITT, K.** The process of innovation. In: *Handbook on innovation*. SPRU Electronic Working Paper Series. Paper n° 89. Brighton, 2003.
- PENROSE, E. T.,** *A teoria do crescimento da firma*. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.
- PETERAF, M. A.** The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E.** Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p.95-117, Winter Issue, 1991.
- PRAHALAD, C. & HAMEL, G.** The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- PLONSKI, G. A.** *Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil*. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.
- ZEN, A. C.** *A influência dos recursos e das competências na inovação: Um estudo de múltiplos casos na indústria eletrônica gaúcha*. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.
- WERNERFELT, B.** A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.