

Elementos para uma inovação organizacional: Estudo de caso em uma empresa metalúrgica

Marcos de Oliveira Morais, Antônio Sérgio Brejão, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Resumo: O presente artigo teve como objetivo principal analisar a inovação organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico e quais as alternativas encontradas para a obtenção de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e como foi realizado esta mudança internamente e quais os benefícios obtidos para a organização e para os seus colaboradores. A análise dos dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e análise descritiva empregando um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com responsáveis envolvidos no processo de inovação. Observou-se também que todo o processo foi realizado de forma positiva possibilitando ganhos para a organização e para seus colaboradores, promovendo uma troca de conhecimento e uma maturidade dos gestores quanto a tomada de decisão, quanto as metas estipuladas e quais as estratégias a serem utilizadas na organização.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Inovação. Cultura da inovação. Mudança organizacional.

Elements for an Organizational Innovation: Case Study in a Metallurgical Company

Abstract: The main objective of this article was to analyze organizational innovation in a metallurgical company and what alternatives were found to obtain a competitive advantage over its competitors and how this change was carried out internally and what benefits were obtained for the organization and its employees. Data analysis was performed through bibliographic research and descriptive analysis using a case study. Interviews were conducted with people involved in the innovation process. It was also observed that the whole process was carried out in a positive way allowing gains for the organization and its employees, promoting an exchange of knowledge and a maturity of the managers as to the decision making regarding the stipulated goals and which strategies to be used in the organization .

Key-words: Strategic planning. Innovation. Culture of innovation. Organizational change.

1. Introdução

A busca pela inovação nas organizações permite desenvolver técnicas de gestão com o intuito de promover e aumentar a produtividade bem como a eficiência e eficácia organizacional objetivando um melhor posicionamento no mercado em que a empresa atua, tornando-a mais competitiva e lucrativa.

Por meio das metodologias aplicadas para a obtenção do processo de inovação torna-se possível impactar positivamente o capital humano envolvendo consequentemente a organização, mediante estratégias definidas pela alta direção que determina os rumos e as metas a serem alcançadas bem como as diretrizes da organização, sejam elas de curto, médio ou longo prazo.

A inovação aliada ao conhecimento tornou-se um fator vital para a sobrevivência das organizações, atribuindo-se a ela o sucesso organizacional e o crescimento tida como

condutor principal do desenvolvimento econômico possibilitando também favorecer no crescimento econômico do país (LOW; KALAFUT, 2003; SANTOS et al, 2014).

São inegáveis as transformações que as empresas estão passando e as que irão passar, independente do setor, porte ou ramo de atuação, adequar-se a estas mudanças permite o fortalecimento e o crescimento organizacional bem como a valorização do capital humano envolvido.

A inovação por menor que se apresenta torna-se relevante frente a competitividade existente. Corroborando com isto, Carvalho et al, (2013), reforça ser necessário direcionar recursos à inovação, sejam eles financeiros e principalmente de capital humano mais do que seus concorrentes, possibilitando assim agregar valor à marca.

As inovações permitem mudanças na organização, interação entre departamentos otimizando e potencializando os resultados. Segundo Moreira e Queiroz (2007), as inovações envolvem métodos que modificam, a estrutura organizacional e os processos administrativos. São relacionados indiretamente, às atividades operacionais e mais diretamente as ligadas à gerencia da organização.

O objetivo do presente trabalho é analisar se a inovação possibilita a alteração das estratégias da organização e quais os fatores para esta mudança, com base em conceituação teórica e prática verificando também os impactos provocados por tais fatores dentro da organização.

2. Referencial teórico

2.1 Inovação

O tema inovação é discutido frequentemente por empresas que buscam alternativas para a sobrevivência das atividades e destaque do negócio diante da competitividade imposta pelo mercado. Pode-se dizer ainda, que a inovação atua em rede, atingindo a interação da empresa inovadora com outros sistemas inovadores, sendo eles universidades, fornecedores, clientes e consumidores (OCDE, 2005).

Um dos pioneiros a disseminar a conceituação de inovação foi Shumpeter (1982), que a percebia como um processo de destruição criativa em que antigos elementos são destruídos e novos elementos são originados. Com o passar dos anos novos adeptos surgiram ressaltando a necessidade da criação da inovação como algo novo que gera valor (FREEMAN 1979; ROGERS 1995; COSTA NETO e CANUTO 2010). Permitir uma difusão para a aceitação e conseqüente inserção deste conceito no mercado tornou-se de extrema relevância.

O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a economia capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pelas empresas (SCHUMPETER, 1982).

A inovação nas organizações não é fruto do acaso (SANTOS; BASSO; KIMURA, 2012), trata-se de uma condição produzida em um ambiente deliberadamente gerado para esse fim. Nesse sentido, a inovação tem uma dimensão de resultado e outra de processo (CROSSAN; APAYDIN, 2010); ao mesmo tempo, para identificá-la e reconhecer suas especificidades, é preciso compreender e assimilar os fatores que influenciam ou contribuem para sua promoção nas empresas.

Compreender, entender e assimilar o modo como a inovação se configura no ambiente organizacional a partir de fatores objetivos, estruturais e também subjetivos foi, então, o

primeiro passo para a identificação do caráter multifacetado do fenômeno (SANTOS; BASSO; KIMURA, 2012).

Colocar os resultados em evidência chama a atenção para o fato de que por um lado para uma organização ser inovadora deve obter ganhos de inovação e por outro as organizações possuem dificuldades em transformar entradas de inovação em resultados (QUANDT ET AL., 2014; RAMOS & ZILBER, 2015).

É importante destacar que os resultados de inovação devem ser positivos para gerar vantagem competitiva (Woerter & Roper, 2010). Em decorrência disso, é importante compreender as peculiaridades de cada organização e como tais estratégias se articulam, bem como o tipo de mercado em que a empresa atua e quais as suas perspectivas, levando em consideração o ambiente externo relacionado a sociedade como um todo.

Inovar tem sido a questão principal das organizações que buscam se manter competitivas no atual mercado dinâmico e turbulento. A inovação pode ser considerada a fonte da juventude das empresas, uma vez que ela possibilita a manutenção e renovação do público consumidor, ganho de espaço no mercado que a organização atua, produção de conhecimento, o reconhecimento como referência advindo de seus clientes, fornecedores e concorrentes e a maximização do poder competitivo como um todo tornando a organização atrativa também para os seus acionistas (ARAÚJO et al, 2017).

2.2 Estratégias para inovação

Os recursos descritos como básicos para a estratégia da inovação são o capital humano e o conhecimento (SILVA & REIS, 2015). As organizações inovadoras permitem mapear métodos rotineiros para avaliar os riscos decorrentes das inovações realizadas pelas empresas (BORCHARDT & SANTOS, 2017).

O conhecimento passa a ser a matéria prima para a inovação, esta matéria-prima torna-se extremamente relevante para este processo sendo a chave para a produção contínua de inovações nas empresas (Bao et al., 2012; Chesbrough, 2012; Salunke et al., 2011). O conhecimento também pode ser adquirido de fora da organização, mediante alianças estratégicas (Fletcher & Harris, 2012).

O capital humano se bem aplicado e qualificado permite proporcionar ganhos na produtividade das organizações. Os colaboradores são portadores de competências, habilidades e comportamentos que juntas possibilitam realizar o sucesso das organizações permitindo realizar novos desafios (CORAL, 2011).

No entendimento de Martins e Siedenberg (2013), para que as organizações possam ser cada vez mais competitivas torna-se fundamental a criação de uma estratégia para inovação voltada para o desenvolvimento do empreendedorismo nas pessoas, pois quando os colaboradores têm maior autonomia e adquirem espaço para compartilhar ideias e sugerir soluções para problemas cria-se um ambiente favorável à inovação.

As estratégias e planos necessários a implantação e definição do planejamento estratégico da inovação para que as organizações se posicionem estão entre os objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico organizacional (CORAL, 2011). Sendo assim torna-se necessário definir o grau de importância da inovação para a organização, analisando o planejamento organizacional e definindo qual a sua plataforma tecnológica possibilitando uma maior inserção no mercado em que atua.

Na perspectiva da estratégia para a inovação, a integração entre pessoas, processos e conhecimento se interagem possibilitando assim com que a organização possa se destacar beneficiando a sua marca perante aos seus clientes e concorrente bem como se projetando para novos mercados. Os colaboradores “são os cérebros que operam as máquinas, é o conhecimento que traz inovação, são as relações e as trocas entre elas que vão resultar em inteligência coletiva” (OLIVEIRA; SALUM; RENNO, 2012).

Melhorar a produtividade, atender as necessidades dos clientes sejam eles internos ou externos e reduzir custos passa a ser o objetivo de uma organização atualizada e disposta a enfrentar as novas tecnologias que estão por vir, onde as grandes transformações serão preponderantes e irreversíveis. Vasconcelos (2012) corrobora ao acrescentar que inovação é a união da ideia com a ação que gera resultado; e que este deve agregar valor ao indivíduo, para organização ou sociedade.

2.3 Cultura da Inovação

A cultura da inovação é vista como uma ferramenta estratégica para a produtividade e para o sucesso das empresas, comunidades e mesmo de um país. Como um conceito, a cultura da inovação é, cada vez mais, considerada um fenômeno multidimensional (não linear), que envolve gestão, processos e mercado, permitindo a geração de valor tangível e intangível (GREEN, 2015).

A cultura organizacional é geralmente definida como a cola social ou normativa que mantém uma organização unida. Ela reflete os valores ou ideais sociais e as crenças que os membros da organização passam a compartilhar (SMIRCICH, 1983).

A fim de produzir os resultados desejados pela cultura da inovação, a sua atenção deve estar centrada na gestão do aspecto humano de uma organização, identificando completamente fatores que influenciam as atitudes dos indivíduos no sentido da mudança (SIMON; ANDRE, 2012).

A cultura para a inovação permite à empresa ser mais flexível e a se reorganizar com mais agilidade caso haja uma adversidade, uma vez que as pessoas estão envolvidas nos processos independente de sua posição hierárquica na organização. Segundo Terra (2012), existe uma busca veloz por diferenciação no mercado mundial, que se fazem necessárias estruturas flexíveis que favoreçam as competências globais e aprimorem as criações de forma personalizada as necessidades dos clientes.

A Figura 2 exemplifica os fatores que envolvem a cultura da inovação relacionados ao processo organizacional.



Figura 2 – Cultura da Inovação. Fonte: os autores

Elementos importantes compõem a cultura da inovação tais como: Flexibilidade, integração, eficiência, produtividade, geração de valor, gestão e ganhos de mercado promovem uma sinergia potencializando a organização permitindo um crescimento e fomentando um ambiente favorável ao processo de inovação, eliminando alguns possíveis entraves com os envolvidos.

As iniciativas empresariais de ponta registradas na literatura em torno da sistematização da cultura da inovação ainda são recentes, passam por mudanças constantes e não é possível identificar elementos que caracterizem objetivamente um estágio de maturidade, por estes aspectos a cultura da inovação está em constante transformação (BAGNO et al. 2016).

2.4 Mobilização para inovação

Uma das mais importantes estratégias das organizações bem-sucedidas está em saber agregar valores aos seus colaboradores, permitindo que estes se mobilizem para a inovação, integrando-o em suas atividades. No entanto para que este processo ocorra é necessário a provisão de talentos e recursos humanos capazes de formar o cérebro da organização moderna (CHIAVENATO, 2014).

As organizações conectadas com a atualidade estão cada vez mais incentivando os seus colaboradores a descobrir o novo, deste modo permite com que o colaborador se sinta parte efetiva da empresa. Segundo Bergamini (2013) informa que “na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor”.

Agregar valor as pessoas, passa a ser fator de extrema relevância quando se trata de vantagens para a organização tais como: vantagem competitiva, redução de custos, aumento de produtividade, satisfação do cliente. Para Chiavenato (2014), os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades contribuirão diretamente com seus próprios objetivos pessoais, desta forma surgem os conceitos de incentivo e contribuição.

As organizações que permitem criar, inovar e desenvolver conceitos e modelos de modernização e o aprimoramento da gestão da mobilização para a inovação obtém melhores resultados. A inovação é o resultado desta gestão empregada na condução e no gerenciamento de todos os seus processos, reduzindo as possibilidades de ocorrência de insucessos (ARAUJO & LOPES, 2017).

A Figura 4 aponta os elementos que permitem a criação de um modelo para geração da mobilização para inovação nas organizações.

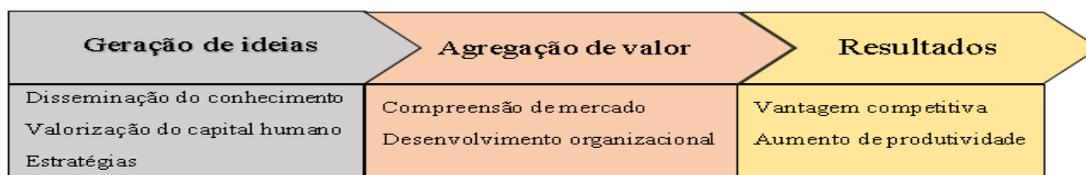


Figura 4: Mobilização para inovação. Fonte: os autores.

A mobilização para inovação pode impactar de várias maneiras no ambiente corporativo, podendo alterar o seu faturamento, seus produtos, pode manter ou aumentar a participação no mercado em que está inserida, desenvolver novos processos e principalmente quebrar paradigmas que possam haver na organização tornando as mudanças mais suscetíveis ao sucesso. Ainda, segundo De Oliveira et al. (2014) a mensuração da inovação e dos seus resultados é de extrema importância para que empresas e instituições como forma de orientação ao seu processo de gestão e avaliação das estratégias utilizadas.

Os ambientes organizacionais que favorecem a interação e mobilização para inovação entre os indivíduos e grupos departamentais são mais propícios a contribuir com comportamentos inovadores. Portanto, comportamentos inovadores necessitam de um ambiente físico e social que podem apoiar o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, produtos, processos, serviços, estratégias e sistemas (HOGAN; COOTE, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado na pesquisa é de natureza exploratória que tem o objetivo de envolver o desenvolvimento dos conceitos, e que segundo Prodanov e Freitas (2013) é usualmente utilizada na fase inicial da pesquisa para proporcionar uma maior familiaridade com o problema proposto a ser resolvido.

Foi então aplicado o método de Bardin (2011), que propõe a divisão da pesquisa em três etapas: a primeira etapa é a análise e organização do conteúdo levantado em pesquisa bibliográfica, para elaboração das perguntas para as entrevistas. Os resultados das entrevistas foram organizados em gráficos separados de acordo com o tema discutido em entrevista; na segunda etapa realizou-se a exploração dos resultados das entrevistas, onde os temas correlatos são descritos; a terceira etapa é a análise de conteúdo, que compreende no tratamento dos resultados, com interpretações dos gráficos utilizados segundo temática, para que os resultados se tornem válidos e significativos para a pesquisa. Tanto as entrevistas analisadas, como o referencial teórico, respondem ao final da pesquisa o problema proposto, além de testar as proposições de pesquisa.

Assim, define-se também está pesquisa como exploratória de caráter qualitativo, uma vez que visa identificar e esclarecer a influência direta uma vez que possibilita maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos próprios sujeitos (GIL, 2011).

O procedimento utilizado é o estudo de caso que consiste na coleta e análise de dados obtidos através de uma metodologia aplicada, que visa à solução dos problemas específicos apresentados. Esse tipo de pesquisa serve para aplicação em uma realidade relativa evidenciando a construção de teorias (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Além disso, foi realizado uma entrevista com supervisores, gerentes e com diretor da

organização buscando ligar os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa, além da observação ao contexto da organização, onde foi realizada uma verdadeira imersão na cultura da organização para entendimento das ações realizadas. Portanto, a principal fonte de dados desta pesquisa veio a partir da observação e análise das respostas de acordo com seus fluxos de trabalho e contexto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O trabalho foi desenvolvido em uma indústria metalúrgica, situada na grande São Paulo na região de São Bernardo Fundada em 1992 a empresa “H” desenvolve produtos próprios para o segmento de linha branca, bem como presta serviço de injeção de termo plásticos para outras empresas do setor automotivo e eletroeletrônicos.

A empresa também atua no mercado de luminárias residenciais e industriais em parceria com a empresa “M” situada no Rio Grande do Sul, realizando a distribuição destes itens para todo o país atendendo por demanda no prazo máximo de cinco dias úteis, garantindo assim preços competitivos e agilidade nas entregas para os seus clientes.

Por meio de seu departamento de engenharia de produtos e know-how adquirido a empresa “H” desenvolveu uma linha de produtos exclusivos, com tecnologia de ponta para a utilização de resistências com menor custo de produção tornando este produto inovador para a organização e permitindo assim elevar os lucros bem como atingir uma faixa maior de seus clientes agregando valor a marca, uma vez que a qualidade de seu produto permanece inalterada.

Foram entrevistados colaboradores de níveis operacional, gerencial e de diretoria para que se obtivesse uma melhor amostragem e maior realidade dos fatos e possíveis dificuldades com as ações tomadas durante a fusão das empresas.

O Quadro 1 identifica o perfil dos colaboradores envolvidos no processo de entrevista realizado na organização.

Perfil dos Entrevistados		
Departamento	Cargo	Tempo de empresa
Engenharia	Supervisor	12 anos
	Gerente	9anos
Marketing	Coordenador	9anos
Produção	Supervisor	15 anos
	Gerente	18anos
Comercial	Analista	3anos
	Gerente	7anos
Diretoria	Administrativo	26 anos
	Industrial	26anos

Quadro 1: Perfil dos entrevistados. Fonte: os autores

As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2018 com a finalidade de entendimento das ações tomadas e qual a visão dos envolvidos nas tomadas de decisões.

4.1 Abordagem Inovação

A busca pela inovação em produtos se deu pela necessidade de mercado e uma lacuna apontada pelo departamento de marketing da organização, que direcionou a atenção para este nicho de mercado proporcionando novos rumos para a organização principalmente em tempos de alta competitividade no mercado. Novos processos foram elaborados para que os

resultados fossem mais eficientes e eficazes.

As respostas obtidas foram dadas usando o critério de alto, médio e baixo impacto para a organização segundo os seus entrevistados.

1) Como você considera o nível de impacto referente a inovação na organização e o reflexo em seus colaboradores.

Gráfico 1 - Impacto das inovações. Fonte: Os autores.



De acordo com as entrevistas realizadas observou-se que os respondentes 89% declararam um grande impacto positivo gerado pelas inovações tecnológicas obtidas pela organização, sejam elas internas ou externas elevando o potencial da empresa, privilegiando ainda o capital humano envolvido no processo. Apenas 11% dos entrevistados apontam que a inovação causa um médio impacto na organização.

Ainda para os entrevistados a inovação tecnológica está relacionada ao desenvolvimento fabril, de produtos, processos e de seus colaboradores uma vez que estas mudanças ocorreram também em outros departamentos, tornando de extrema relevância a atuação profissional para a entrada em um novo produto ao mercado por parte da empresa.

4.2 Abordagem Estratégia

Os impactos das novas tecnologias sobre o trabalho realizado nas empresas podem ser percebidos como mudanças e nem sempre estas mudanças têm fácil absorção pelos colaboradores na organização, sendo necessário em alguns casos alterações fragmentadas para melhor absorção das estratégias organizacionais. É nesse processo que se valoriza o trabalho intelectual em detrimento do trabalho manual (HIPOLYTO; GRISHCKE, 2016).

2) A tecnologia aplicada tanto na fusão das empresas quanto nos novos maquinários e processos adquiridos pela organização trará alguma barreira para os colaboradores.

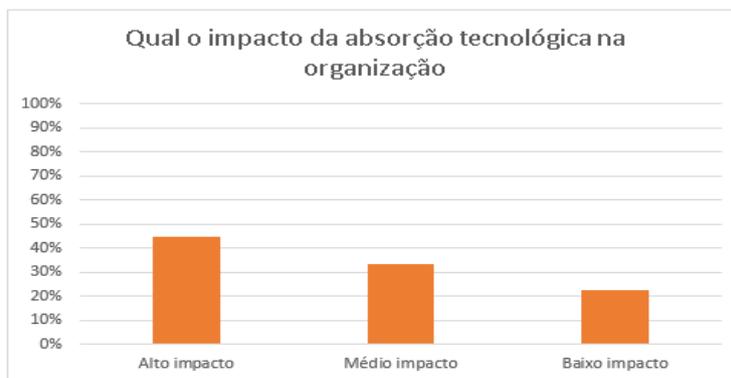


Gráfico 2 - Absorção tecnológica. Fonte: Os autores.

Para 44% dos entrevistados o fator absorção tecnológica na organização é considerada de alto impacto uma vez que a empresa já utiliza máquinas com comando numérico computadorizado (CNC) e outros modelos de máquinas dedicadas que utilizam programas que permitem alta produtividade. Já 33 % afirmam que haverá um médio impacto devido ao aumento das máquinas (CNC's) e ao maior volume de peças produzido na organização. E 22 % afirmam ter baixo impacto na organização.

Porém é de conhecimento e entendimento dos entrevistados que nem toda transformação tecnológica permite ser benéfica, pois ela pode reduzir postos de trabalhos por meio das automações de alguns processos produtivos dentro das organizações.

Existe também a consciência de que sem a inovação e as novas tecnologias a organização não se mantém no mercado e que se deve trabalhar os conhecimentos adquiridos com o know-how da organização bem como o conhecimento de seus colaboradores.

4.3 Abordagem Cultura

A cultura organizacional baseada na inovação passou a ser um dos pontos relevante na organização permitindo que os colaboradores assimilassem as novas mudanças bem como o novo direcionamento que a organização estava tomando e com isso buscando novos mercados e novos produtos atendendo as expectativas de seus stakeholders e de seus clientes.

3) A cultura organizacional utilizada na empresa possibilitou facilitar o processo de mudança entre os colaboradores beneficiando as ações.



Gráfico 3 - Cultura organizacional. Fonte: Os autores.

Foi possível identificar nas entrevistas que todos os entrevistados afirmaram que a cultura organizacional favorece o desenvolvimento para a organização e permite melhorias em todos os processos envolvidos, sejam eles internos ou externos.

4.4 Abordagem Mobilização

Fomentar a inovação por meio da utilização da gestão do conhecimento amplia a probabilidade de sucesso na organização, servindo até mesmo como estímulo pessoal estabelecendo uma sinergia entre os colaboradores, os gestores e a empresa como um todo, representando oportunidades satisfatórias para ambas as partes.

4) As ações efetuadas na organização para a disseminação das informações referentes aos elementos de gestão do conhecimento e da inovação foram eficientes para agilizar o processo de mudança junto aos colaboradores.



Gráfico 4 - Mobilização para inovação. Fonte: os autores.

Para 78% dos entrevistados o processo de mobilização foi extremamente relevante para o sucesso das ações na organização. Já para 22% o processo de mobilização teve um bom impacto favorecendo assim o processo de mudança e de inovação pelo qual a organização resolveu adotar, criando assim novas possibilidades frente ao mercado e até mesmo quanto aos seus colaboradores.

No que diz respeito à abordagem que defende a mobilização nas organizações, tem-se que, o que distingue uma organização, é o modo pelo qual ela concebe procedimentos para tomar decisões (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível concluir que, além do processo de reestruturação da organização decorrente das inovações tecnológicas e organizacionais implementadas pela empresa a interação entre os departamentos também se mostrou relevante e que o processo de mudança foi absorvido positivamente pelos colaboradores da organização o que permitiu maior agilidade no processo e a garantia de sucesso.

As evoluções ocorridas no ambiente empresarial, como a globalização, impactaram de maneira significativa nas organizações em todo o Mundo. Tal é a consequência da competitividade acirrada nas organizações e da consolidação de novas tecnologias potencializando as tomadas de decisões (CALMANOVICI, 2011).

Mesmo com todo êxito obtido pela empresa neste processo toda mudança oferece um desconforto uma vez que a zona de conforto é afetada, porém percebe-se que se bem conduzida e orientado o capital humano possibilita absorver tal impacto revertendo em novas oportunidades e estratégias.

O presente artigo ainda demonstra que a decisão de reestruturação foi positiva permitindo uma maior lucratividade para a empresa, e a abertura de novos mercados gerando novas possibilidades de expansão, permitindo elevar o patamar da empresa e de seus colaboradores.

Por fim, notou-se que integrar as pessoas aos processos torna-se relevante para a obtenção do êxito na organização. Disseminar o conhecimento mobilizando para uma gestão da inovação passa gerar uma sincronia departamental potencializando os resultados e minimizando os possíveis entres que possam existir.

Referências

- ARAÚJO, J.P; LOPES, L. M. Estratégias de fortalecimento de marca baseadas em ações de responsabilidade sócio-ambiental. Estudo de caso de peças publicitárias das empresas: Faber-Castell, Chamex e Ypê. **HÓRUS**, v. 5, n. 1, p. 58-78, 2017.
- ARAÚJO, W. C. O; DA SILVA, E. L; RADOS, G. J. V. INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E INFORMAÇÃO: BREVES REFLEXÕES. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 98-121, 2017.
- ARRUDA, C; SALUM, F; RENNÓ, L. Caso de Inovação Fiat Automóveis–Estratégia de Inovação. **Casos FDC. Nova Lima-MG**, 2012.
- BAGNO, R. B; SALERNO, M. S; DA SILVA, D. O. Models with graphical representation for innovation management: a literature review. **R&D Management**, v. 47, n. 4, p. 637-653, 2017.
- BAO, Y., CHEN, X., & ZHOU, K. Z. External learning, market dynamics, and radical innovation: Evidence from China's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 65, 1226- 1233. 2012.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. reimp. **Lisboa: Edições**, v. 70, 2011.
- BORCHARDT, P; DOS SANTOS, G. Vieira. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2017.
- CALMANOVICI, C. E.. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. Rev. USP, São Paulo, n. 89, maio 2011.
- CARVALHO, A. P; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 232-256, 2013.
- CHESBROUGH, H. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. **Porto Alegre**, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CORAL, Eliza. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. Atlas, 2011.
- COSTA NETO, P. L.O; CANUTO, S. A. Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna. **São Paulo: Blucher**, 2010.
- CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DE OLIVEIRA, M. R. G.; CAVALCANTI, A. M.; JUNIOR, F. G. P.; MARQUES, D. B. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 115-137, 2014.
- FLETCHER, M; HARRIS, S. Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 631-647, 2012.
- FREEMAN, C. The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems. **Futures**, v. 11, n. 3, p. 206-215, 1979.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GREEN, R. et al. **Innovation Capability and the Food Beverage and agri-business sectors**. 2015.
- HIPÓLYTO, Á.; GRISHCKE, P. E. Trabalho imaterial e trabalho docente. **Revista do centro de educação UFSM**. v. 38, n. 3. p. 507-522. set./dez. 2013.
- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

- LOW, J; KALAFUT, PAM C. **Vantagem invisível. Como os Intangíveis Conduzem o Desempenho da Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MANUAL, DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Tradução de Flávia Gouveia**, v. 3, 2005.
- MARTINS, V. M. C; SIEDENBERG, D. R. **O processo de inovação na indústria do setor de fabricação de artefatos de concreto e cimento**. Salão do Conhecimento, v. 1, n. 01, 2013.
- MEIRELES, M.; PAIXÃO, M. R. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.
- PRODANOV, C. C; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- QUANDT, C. O. et al. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 176-199, 2014.
- RAMOS, A; ZILBER, S. N. O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 303-325, 2015.
- ROGERS, E. M. Difusão de Inovações: modificações de um modelo para telecomunicações. In: **Difusão de die von innovationen in der telekommunikation** . Springer, Berlin, Heidelberg, 1995.
- SALUNKE, S; WEERAWARDENA, J; MCCOLL-KENNEDY, J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1251-1263, 2011.
- SANTOS, D. F. L. et al. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 527-535, 2014.
- SANTOS, D. F. Lopes; BASSO, L. F. C; KIMURA, H. A estrutura da capacidade de inovar das empresas brasileiras: uma proposta de construto. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 103-128, 2012.
- SILVA, M. E; SOUSA, I. Gomes; FREITAS, L. S. Processo de Inovação: Um estudo no setor moveleiro de Campina Grande—PB. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 257-279, 2012.
- SILVA, S. E.; REIS, L. P. O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica (EBTA). **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 153-179, 2015.
- SIMON, J; ANDRÉ, J-J; CONWELL, E. Molecular Semiconductors: Photoelectrical Properties and Solar Cells. **Physics Today**, v. 39, p. 75, 1986.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983
- TERRA, J. C. et al. dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. **Rio de Janeiro: Campus**, 2012.
- VASCONCELOS, M. A. Gestão de Inovação nas Organizações. **Fórum de Inovação da FGV-EAESP, outubro de**, 2012.
- WOERTER, M; ROPER, S. Openness and innovation—Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. **Research Policy**, v. 39, n. 1, p. 155-164, 2010.