

## A inovação como ferramenta estratégica na organização: Estudo de caso em uma empresa de eletroeletrônicos.

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

**Resumo:** A inovação tem se apresentado como um dos fatores relevantes no processo de desenvolvimento das organizações. Com os mercados cada vez mais competitivos e acirrados, a redução da vida útil dos produtos e processos passou a ser um elemento motivador para a criação de uma cultura para a inovação, trazendo com isso uma maior competitividade entre as organizações e possibilitando o aumento das vantagens competitivas. A partir disto a pesquisa teve como objetivo identificar como a inovação pode auxiliar no crescimento organizacional, utilizando uma empresa como fonte de dados para o presente artigo, no qual foram realizadas entrevistas com supervisores, gerente e o diretor da empresa. Com vista ao resultado encontrado na organização, observou-se que as inovações aplicadas surtiram o efeito desejado contribuindo para a diferenciação dos negócios da empresa favorecendo o aumento de seus valores tangíveis e intangíveis agregando valor à marca.

**Palavras chave:** Cultura da inovação, Planejamento estratégico, Inovação, Motivação para inovação.

### Innovation as a strategic tool in the organization: Case study in an electronics company.

**Abstract:** Innovation has been presented as one of the relevant factors in the process of development of organizations. With increasingly competitive and fierce markets, reducing product and process shelf life has become a motivating element for creating a culture for innovation, thereby bringing greater competitiveness among organizations and enabling them to increase their benefits. competitive. From this the research aimed to identify how innovation can assist in organizational growth, using a company as a source of data for this article, in which interviews were conducted with supervisors, manager and company director. In view of the result found in the organization, it was observed that the applied innovations had the desired effect contributing to the company's business differentiation favoring the increase of its tangible and intangible values adding value to the brand.

**Key-words:** Innovation culture, Strategic planning, Innovation, Motivation for innovation.

#### 1. Introdução

Com o atual cenário mundial de crise pelas quais as organizações estão passando, independentemente de seu porte, exigem que estas estudem propostas e façam uma releitura dos seus métodos produtivos de seus equipamentos e de sua mão-de-obra observando a relação eficácia e eficiência permitindo analisar e realizar possíveis melhorias na produtividade (ANTUNES, et al, 2013).

A velocidade com que as inovações ocorrem atualmente em decorrência da globalização, está se reduzindo cada vez mais o tempo de resposta para os gestores das organizações, passando a impor o desenvolvimento de novas competências, habilidades e atitudes, permitindo, assim, que haja uma mudança no comportamento pessoal e organizacional (TUCCORI; LUPPI JÚNIOR, CARVALHO; SANTOS, 2014).

A crescente importância da inovação para a competitividade nas empresas tem sido reconhecida no ambiente acadêmico, social e organizacional. É um procedimento interativo, em que existe a participação tanto de agentes econômicos como sociais, incluindo diferentes

tipos de informações e conhecimentos que obrigatoriamente possuem uma relação direta com os agentes envolvidos no processo inovativo (JACOSKI, 2014).

De modo geral, a produção de novos conhecimentos tecnológicos começa com a percepção e a identificação de problemas ou oportunidades de ordem técnica ou econômica. Davis, Aquilano e Chase (2001) destacam que, no contexto globalizado e competitivo em que as organizações estão inseridas, a utilização inadequada dos recursos tecnológicos, e até mesmo a sua não utilização, podem representar uma ameaça à sobrevivência das empresas. Diante desse cenário, observa-se que as empresas que não se adequarem ao mercado, buscando conhecimento e inovação tecnológica, se tornarão obsoletas e sem condições de serem competitivas.

O artigo tem como objetivo principal identificar a utilização dos processos de inovação como ferramenta para obtenção de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes por meio de estratégias organizacionais. Este trabalho será estruturado em quatro partes, além desta introdução, temos: o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, do qual será explicado como, quando e onde ocorreu o estudo de caso. Por fim, haverá uma conclusão que verificará se o artigo proposto responde as questões às quais se dispôs a buscar respostas.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Inovação

Um dos primeiros 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 sobre a questão da inovação 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.

A inovação também pode ser entendida como a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização (MANUAL DE OSLO, 2005).

Para Barbieri (2003), a inovação baseia-se na seguinte equação:

$$\text{INOVAÇÃO} = \text{ideia} + \text{ação} + \text{resultados}$$

Agrupar estes fatores e ressaltar os resultados obtidos (as inovações), passa a ser um diferencial competitivo para as organizações estimulando novos processos inovativos. 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 as entradas de inovação em resultados (QUANDT et al., 2014; RAMOS & ZILBER, 2015).

Para Porter (2009) a inovação é uma das bases da competição e é impactada pela revolução da informação onde: a) alteração das regras de competição, b) produção de vantagens competitivas frente aos concorrentes, e c) disseminação de novos negócios, em bases já existentes das empresas e mercados.

Porém, somente novas ideias não garantem o sucesso. Fazer a ideia funcionar é o que garante

resultados de inovação (MARKIDES, 1997). Diante disso, é necessário que a organização crie mecanismos que permitam colocar as ideias em prática e reorganizar as suas diferentes atividades em torno disso (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008).

O interesse das organizações em inovar está relacionado com a sua necessidade de buscar ou defender um posicionamento competitivo no mercado em que atua visando melhoria da marca, satisfação dos seus colaboradores, de seus clientes e acionistas. Desta forma, a busca por uma estrutura empresarial voltada para a inovação, ocorre por meio do desenvolvimento de um ambiente que estimule e projete a competição e o comportamento empreendedor, ao mesmo tempo em que fomente o desenvolvimento de redes de relacionamentos internas e externas entre as diversas empresas (DENYER e NEELY 2004).

As organizações que potencializam o capital humano, passam a adquirir maior ênfase na criação da inovação permitindo com que os resultados obtidos através desses esforços tornem-se o diferencial competitivo esperado pela organização, criando assim oportunidades a serem exploradas (RAMOS & ZILBER, 2015; ROBERTSON, CASALI, & JACOBSON, 2012).

## 2.2. Planejamento estratégico da inovação

Na busca por melhores resultados e conseqüente obtenção de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, as organizações estão cada vez mais planejando suas ações, onde o planejamento estratégico da inovação passa a ser relevante para as ações tomadas nas organizações que consiste em atender os aspectos tecnológicos, sociais e de mercado. O planejamento organizacional tem como prioridade estabelecer as políticas, as filosofias e os objetivos que servirão de base para o processo de elaboração do plano estratégico, devendo ser analisado e caracterizado dentro das organizações. (CORAL, 2011).

Oliveira (2013) define o planejamento estratégico para obtenção da inovação nas organizações como um processo estruturado que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu mercado.

No contexto atual pensar estrategicamente e inovar para a organização passa a ser de extrema relevância, pois a concorrência está cada vez mais acirrada e para ser competitivo, toda empresa necessita planejar, inovar e ter estratégias previamente definidas, e para que isso ocorra o planejamento estratégico e a inovação são algumas das ferramentas disponíveis para auxiliar as organizações a atingir o seu objetivo (BES e KOTLER 2011).

O processo de planejamento da inovação é realizado por meio da análise do ambiente interno e externo da organização, com a utilização da Análise SWOT, sendo necessário identificar as principais oportunidades no cenário em que está inserido, buscando os melhores resultados, processos, tecnologias ou até mesmo um reposicionamento da empresa (DAYCHOUW, 2010).

Outro aspecto extremamente relevante no processo do planejamento está no controle dos resultados obtidos que visa analisar como e quais os impactos das ações descritas no planejamento influenciam na efetivação dos propósitos da organização. Essa mensuração de resultados reflete nas estratégias utilizadas com o propósito organizacional de auxiliar na tomada de decisão, após o planejado ser realizado (CORAL, 2011).

O planejamento estratégico da inovação é um processo difícil de mensurar e difícil de administrar, pois a maioria das pessoas só enxerga sua necessidade quando a empresa precisa crescer, sendo que em tempos de recessão alguns executivos concluem que o processo de

inovação não vale a pena devido ao seu custo e tempo (BES e KOTLER 2011).

O planejamento estratégico da inovação deve ser utilizado de forma sistemática e contínua pela organização, buscando definir e operacionalizar ações estratégicas que maximizem os recursos utilizados, sejam eles tecnológicos ou de pessoas além de utilizá-lo como mecanismo de aprendizado (TIDD; BESSANT, 2015). A Figura 1 demonstra os diversos fatores para obtenção do planejamento estratégico da inovação.

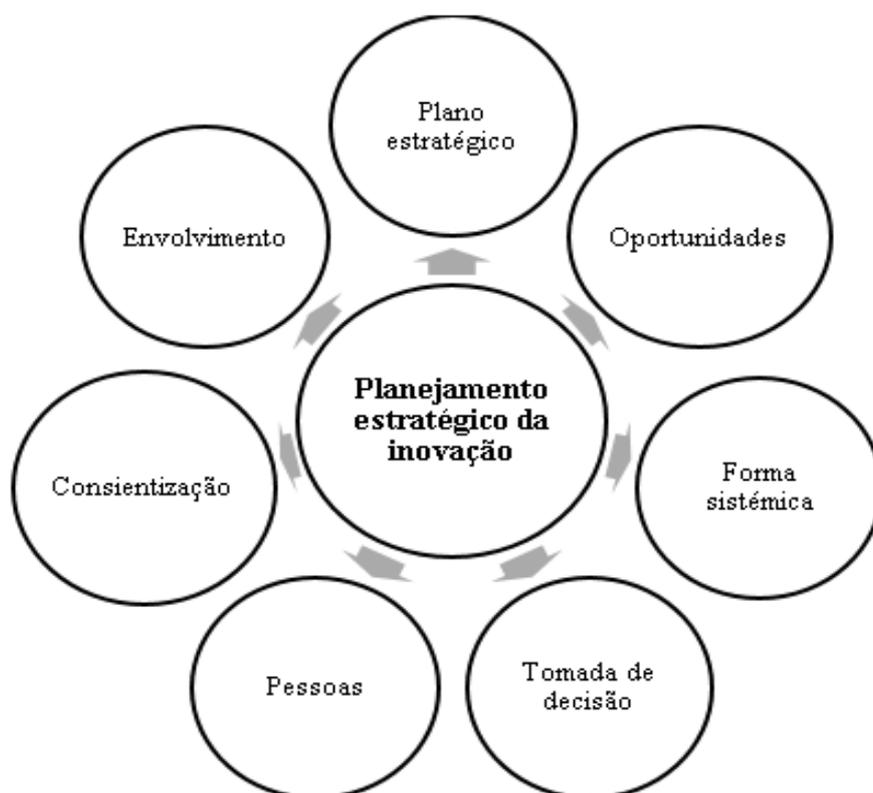


FIGURA 1 – Fatores para o planejamento estratégico da inovação. Fonte: os autores

Os colaboradores dentro da organização tornam-se elementos relevantes para o sucesso da implantação desta ferramenta e devem estar cientes do planejamento e das decisões tomadas durante o seu processo de realização. Todos os diferentes níveis hierárquicos devem participar do processo por serem peças fundamentais para diagnosticar todo o ambiente organizacional, além de auxiliarem no plano de ação e na sua concretização, nota-se assim, o planejamento integrado aos esforços rotineiros dos participantes envolvidos (CORAL, 2011).

### 2.3 Cultura da Inovação

A inovação tornou-se amplamente reconhecida como um fator-chave no desenvolvimento das nações e, nesse contexto, essencial para a competitividade das organizações. A sua importância é intensificada por fatores como o aumento da concorrência global, os ciclos de vida diminutos dos produtos e a rápida mudança de exigência dos consumidores (MARKATOU, 2013).

As organizações que estabelecem em sua cultura organizacional a inovação como um dos pilares, passa a permitir que seus colaboradores, fornecedores e clientes tenham uma visão de sua perspectiva perante o mercado, por meio da objetivação e direcionamento de seus recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, tornando-a mais suscetível ao sucesso. Para Tidd

e Bessant (2015), as empresas devem calcular todos os riscos de uma inovação e não simplesmente inovarem em qualquer direção, pois o custo de uma inovação é elevado e os recursos são limitados. A Figura 2 identifica alguns fatores para a criação da cultura da inovação.

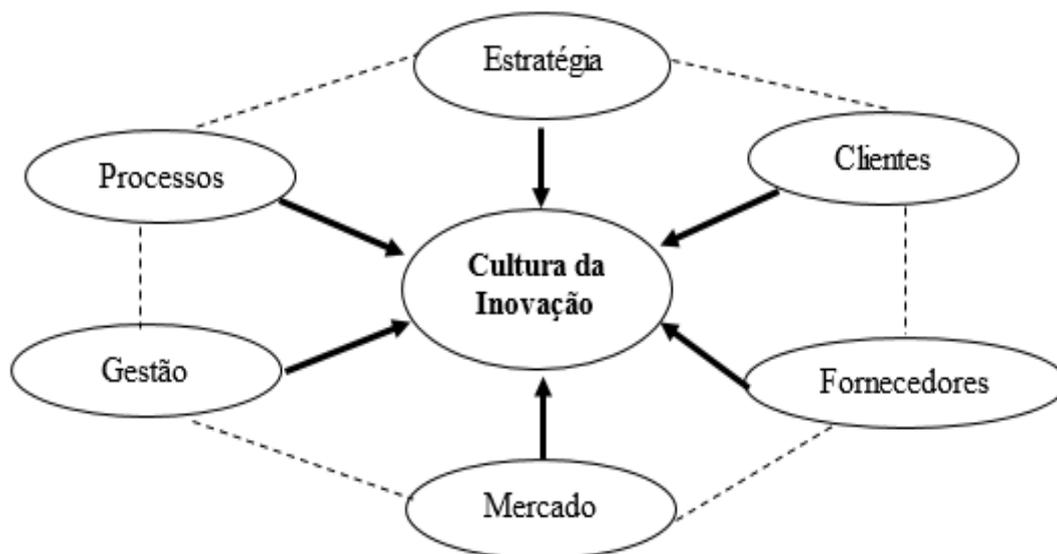


FIGURA 2. Cultura da Inovação. Fonte: os autores.

Na formação da cultura da inovação deve haver uma interação entre mercado, fornecedores, clientes, estratégias, processos e gestão, permitindo uma construção sólida desta estrutura. Também deve observar que todos estes elementos de uma maneira ou de outra se relacionam, permitindo assim com que a organização possa obter uma vantagem competitiva consistente.

A cultura da inovação é ainda vista como uma ferramenta estratégica permitindo aumentar a produtividade e conseqüentemente o sucesso das empresas, comunidades e até mesmo de um país. Como um conceito, a 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, et al, 2015).

Contudo, segundo Fayet (2010), para se desenvolver uma cultura organizacional baseado na inovação em uma organização é crucial a articulação entre os três níveis organizacionais (estratégico, tácito e operacional), sendo a ausência deste alinhamento fator decisivo para o fracasso de iniciativas pró-inovação, sendo elas de quais níveis sejam.

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 fazem necessárias estruturas flexíveis que favoreçam as competências globais e aprimorem as criações de forma personalizada as necessidades dos clientes.

## 2.4 Motivação para inovação

O que distingue empresas inovadoras das demais é que estas valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-os este diferencial em competitividade empresarial e não em custos (CHIAVENATO, 2016). A empresa inovadora

considera cada trabalhador muito importante como pessoa e para a organização e, o mais relevante, tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando de certa forma um ambiente de estabilidade e lealdade à organização (ESPERAFICO et al, 2017). De acordo com Chiavenato (2016), reter talentos na organização é fazer com que esses sejam aplicados de maneira rentável, ou seja, aplicar no sentido de obter elevados retornos desse valioso capital humano.

As inovações acontecem constantemente dentro das organizações, realizadas não apenas dentro do departamento de P&D, mas em todos os âmbitos da empresa. Assim, é importante valorizar cada trabalhador pelo seu potencial e pela forma como pode efetivamente contribuir para um ambiente inovativo. Ainda de acordo com Walger, Viapiana e Barbosa (2014), o ambiente em que o colaborador desenvolve suas atividades profissionais deve tratar dos fatores que o compõem, como: a própria cultura da empresa, as situações social, econômica e ambiental, ou seja, tudo aquilo que constitui as características individuais.

O processo de motivação e construção de um ambiente inovativo deve estar alinhado aos valores e a cultura das organizações, e como indicaria Schumpeter (1982), a inovação consiste em “elaborar novas combinações”, ou seja, entre os diferentes recursos da empresa e sua relação com o mercado ou com a sociedade (DAVEL e VERGARA, 2001).

Propor e proporcionar com que os colaboradores estejam sempre atualizados e motivados torna a organização mais integrada e competitiva, permitindo obter ganhos imensuráveis. São, por assim dizer, as molas propulsoras para a motivação dos colaboradores (GIL, 2011).

Além dessas considerações, Bstieler (2006) acentua a necessidade de fortalecimento da confiança entre as organizações parceiras, pois este se constitui no principal critério de manutenção das parcerias. Diante da importância e dos diferentes possíveis benefícios das parcerias para a motivação da inovação nas organizações, torna-se necessária a realização de ações conjuntas dos diversos departamentos da organização, possibilitando assim uma maior sinergia ao grupo potencializando os resultados esperados (VIEIRA & QUADROS, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram utilizadas um conjunto de metodologias na elaboração da pesquisa que pode ser classificada como de natureza exploratória, que tem o objetivo de envolver o desenvolvimento dos conceitos de estratégia e inovação 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.

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

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

Além disso, foram realizadas entrevistas 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 imersão na cultura da empresa 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 seu contexto.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa “V” fundada em janeiro de 1982 situada na grande São Paulo, tinha como sua principal expertise a atuação no segmento de pinos para lâmpadas fluorescentes. Em 1998 passou a atuar também no segmento de componentes eletrônicos obtendo uma considerável ascensão com a abertura do mercado através da importação e exportação de seus produtos. Já em 2011 a organização percebendo a baixa demanda de seus produtos junto ao mercado teve que se readequar, devido à expansão das lâmpadas de LED no mercado, sendo as mesmas na sua maioria produtos importados.

Em 2015 a empresa “E” fabricante de componentes eletrônicos foi comprada pela sua concorrente a empresa “V”, com isso possibilitou também uma forte estratégia de marketing, com o intuito de se tornar uma das maiores empresas brasileiras do segmento de componentes eletrônicos. Conforme visto em Barbieri (2003), para que se obtenha uma inovação deve-se haver uma junção entre ideia / ação / resultados.

Com know-how adquirido no decorrer dos anos a empresa “V”, desenvolveu um laboratório próprio para dimensionar e planejar seus produtos utilizando modernas técnicas e se atualizando conforme normas vigentes, permitindo tornar os seus produtos e/ou processos inovadores e produtivos, também investiu em seu corpo técnico desde novos representantes comerciais como em pessoal de engenharia e produção.

O processo de inovação juntamente com a fusão das empresas possibilitou uma integração entre os departamentos, as pessoas e principalmente as ideias, onde a quebra de paradigmas e a troca de conhecimento foram os principais elementos para o início de uma nova cultura na organização. Para Green, et al, (2015), a troca de experiência entre empresas e pessoas de diversos setores permite que se possa aperfeiçoar a cultura pela inovação, tornando a organização cada vez mais competitiva e admirada por seus colaboradores.

Segundo os entrevistados planejar as atividades para a realização das inovações foram primordiais para a obtenção das mudanças e absorção dos impactos realizados pelo processo de inovação na organização, tornando a empresa mais prazerosa e competitiva. Conforme Bes e Kotler (2011) preparar seus colaboradores passa a palavra de ordem dentro da organização, facilitando assim o processo de mudança. Para as pessoas entrevistadas a inovação está relacionada a novidade a modernidade dos produtos e/ou processos.

Também foi relatado pelos entrevistados que houve uma melhora significativa na quantidade de produtos novos lançados pela organização no mercado consumidor. Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005) que define 4 dimensões da inovação, que devem ser seguidas pelas empresas: inovações de produtos, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Mesmo com algumas barreiras internas, principalmente quanto a quebra de paradigmas e a zona de conforto, a organização obteve êxito na conquista de novos mercados contribuindo para uma melhora financeira e tornando-a competitiva no mercado. A transformação nas organizações não é por si só importante, mas o fato relevante é se afeta a vantagem competitiva, bem como a estrutura industrial da empresa (PORTER; SCHWAB, 2014).

A aquisição de novos equipamentos e melhorias nos processos para as diversas fases do sistema produtivo, gerou uma demanda de treinamento especializado para os colaboradores

nas diversas etapas da cadeia produtiva, mostrando ser um importante fator determinante para a melhoria da competitividade. A inovação incorpora juntamente com os conhecimentos relacionados ao projeto do produto - forma e função que agregam valor à marca. A tecnologia aplicada a novos processos compreende os conhecimentos sobre como transformar os materiais para obter novos produtos (MAXIMIANO, 2011).

Segundo um dos diretores entrevistados a aquisição e junção de uma nova empresa trouxe para todos uma nova visão, não só de mercado, mas também de inovação e tecnologia, permitindo que a empresa que era detentora de 14% do mercado nacional em eletroeletrônicos passasse para 21% em apenas 16 meses, com perspectivas de chegar ao final de 2018 com 30% do mercado nacional e fortalecendo também as suas exportações para o Mercosul.

Ainda conforme afirmado pelo diretor estes números são frutos do investimento que está sendo realizado em inovação e principalmente em capacitação do corpo técnico da organização. Empresas engajadas em P&D apresentaram uma relação positiva e significativa com o desempenho operacional futuro permitindo se destacar e atingir as metas estabelecidas (SILVA et al. 2015).

Torna-se relevante a utilização da inovação não somente nos produtos e nos processos produtivos, mas também como ferramenta facilitadora para a implantação de novos conceitos e novos conhecimentos dentro e fora da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na visão dos entrevistados, o impacto das inovações tecnológicas é positivo, pois por meio dela se aumenta a competitividade da empresa, melhora consideravelmente o maior bem intangível da organização que são os seus colaboradores e ainda eleva o potencial da organização.

O desenvolvimento de novos produtos e processos também está entre os fatores primordiais para a aquisição da inovação, uma vez que estes fatores combinados geraram para a organização conquistas de novos mercados, melhoria organizacional, satisfação entre os clientes internos e externos e a abertura de novos mercados, permitindo com que a empresa obtenha melhor visibilidade agregando valor a sua marca mantendo-se assim no mercado.

Os envolvidos no processo consideram a inovação tecnológica como uma modernização e extremamente relevante para o atendimento das metas organizacionais. Por meio de uma nova cultura implementada na organização gerar e desenvolver o conhecimento passa a ser um processo integrador entre os departamentos.

Torna-se necessário que os envolvidos obtenham conhecimento sobre os processos e a cultura organizacional das empresas visando ser eficiente e eficaz em suas tratativas, uma vez

que os ganhos obtidos estão implícitos em processo diários e, até mesmo, nas pessoas que participam de tal mudança.

As recomendações de pesquisas futuras podem ser relacionadas a realizar análises de empresas de outros ramos de atividades bem como de outros seguimentos para a validação da inovação como ferramenta estratégica.

As limitações deste trabalho estão na realização apenas de uma organização e em seus entrevistados, uma vez que não foi possível abranger os colaboradores que trabalham no chão de fábrica.

## Referências

- ANTUNES, J., KLIPPEL, A. F., SEIDEL, A., & KLIPPEL, M. Uma revolução na produtividade-a gestão lucrativa dos postos de trabalho. **Bookman** Editora, 2013.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. **FGV Editora**, 2003.
- BES, F. D., & KOTLER, P. A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. **São Paulo: Leya**, 2011.
- BSTIELER, L. Trust formation in collaborative new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 56-72. 2006.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 8 ed. rev. e atual. **Barueri, SP: Manole**. 2016.
- CORAL, E. Planejamento Estratégico da Inovação. São Paulo: **Atlas**. 2011.
- COSTA NETO, P. L. D. O., & CANUTO, S. A. Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: **Blucher**. 2010.
- DAVEL, E., & CONSTANT VERGARA, S. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: **Editora Atlas SA**. 2001.
- DAVIS, M. M., CHASE, R. B., & AQUILANO, N. J. Fundamentos da administração da produção. **Bookman**. 2001.
- DAYCHOUW, M. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. (2a ed.). Rio de Janeiro: **Brasport**. 2010.
- DENYER, D., & NEELY, A. Introduction to special issue: innovation and productivity performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, 5(3-4), 131-135. 2004.
- ESPERAFICO, J. H., ENGELMAN, R., & GONÇALVES, M. A. Capital intelectual organizacional e inovação em Micro e Pequenas Empresas de base tecnológica. *RAUnP-ISSN 1984-4204*, 9(1), 51-61. 2017.
- FAYET, E. A. Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas. Curitiba: **IEL/PR**. 2010.
- FREEMAN, C. The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems. *Futures*, 11(3), 206-215. 1979.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. ed. 11 reimp. São Paulo: **Atlas**, 2011.
- GREEN, R., AGARWAL, R., BROWN, P. J., BAJADA, C., & SHASHNOV, M. Innovation Capability and the Food. **Beverage and agri-business sectors**. 2015.
- JACOSKI, C. A., DALLACORTE, C., BIEGER, B. N., & DEIMLING, M. F. Análise do desempenho da inovação regional-um estudo de caso na indústria. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 71-88. 2014.
- MARKATOU, M. Innovation and knowledge creation in Greece: An analysis based on patent data. *Journal of Innovation and Business Best Practice*, 2013.
- MARKIDES, C. Strategic innovation. *Sloan management review*, 38(3). 1997.
- MAXIMIANO, A. C. Introdução à administração. 5. Ed. **Revista Ampliada**. São Paulo: Atlas. 2011.
- OECD INTERNATIONAL FUTURES PROGRAMME. Space 2030: Exploring the future of space applications. **OECD Publishing**.. 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 31ª ed. São Paulo: **Editora Atlas**. 2013.
- PORTER, M. Competição. Rio de Janeiro, **Elsevier**. 2009.

- PORTER, M. E.; SCHWAB, K. The Global Competitiveness Report 2014- 2015. **Insight Report, World Economic Forum; Geneva, Switzerland**. 2014.
- 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., SILVA, H. D. F. N., FERRARESI, A. A., & FREGA, J. R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **RAI Revista de Administração e Inovação**, 11(3), 176-199. 2014.
- RAMOS, A., & ZILBER, S. N. O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, 12(1), 303-325. 2015.
- ROBERTSON, P. L., CASALI, G. L., & JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. **Research policy**, 41(5), 822-832. 2012.
- ROGERS, E. M. Diffusion of innovations. New York: **Free Press**. 1995.
- SILVA, R. B., KLOTZLE, M. C., FIGUEIREDO, A. C., & DA MOTTA, L. F. J. Innovative intensity and its impact on the performance of firms in Brazil. **Research in International Business and Finance**, 34, 1-16. 2015.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico. São Paulo: **Abril Cultural**. 1982.
- TERRA, J. C. 10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: **Elsevier**. 2012.
- TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, Inovação e empreendedorismo: administração. **Bookman Editora**. 2008.
- TIDD, J., & BESSANT, J. Gestão da inovação-5. **Bookman Editora**. 2015.
- TUCCORI, S. R. M., JÚNIOR, E. L., DE QUADROS CARVALHO, R., & DOS SANTOS, G. V. Collaboration for technological innovation: choices and decisions that make partnerships excel. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 6(1), 172-220. 2014.
- VIEIRA, G., & QUADROS, R. Organização para inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. **Desafio Online**, 5(2). 2017.
- WALGER, C., VIAPIANA, L., & BARBOZA, M. M. Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: **Intersaberes**. 2014.