

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

CARLA ATHAUNA BAZZANELLA MURAN

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DO SUDOESTE DO PARANÁ

DISSERTAÇÃO

PATO BRANCO
2017

CARLA ATHAUANA BAZZANELLA MURAN

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, Área de Concentração Regionalidade e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos

PATO BRANCO

2017

M972i Muran, Carla Athauana Bazzanella.
Inovação organizacional: um estudo de caso de uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná / Carla Athauana Bazzanella Muran. – 2017.
106 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Pato Branco, PR, 2017.
Bibliografia: f. 93 – 104.

1. Inovações tecnológicas. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Cultura organizacional. I. Santos, Gilson Ditzel, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. III. Título.

CDD 22. ed. 330

Ficha Catalográfica elaborada por
Suélem Belmudes Cardoso CRB9/1630
Biblioteca da UTFPR Campus Pato Branco



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento
Regional



TERMO DE APROVAÇÃO Nº 111

Título da Dissertação

Inovação Organizacional: um estudo de caso em uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná.

Autora

Carla Athauana Bazzanella Muran

Esta dissertação foi apresentada às quatorze horas do dia vinte e sete de março de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL – Linha de Pesquisa Regionalidade e Desenvolvimento – no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A autora foi arguida pela Banca Examinadora abaixo assinada, a qual, após deliberação, considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos – UTFPR
Orientador

Profª Drª Isaura Alberton de Lima - UTFPR
Examinadora

Profª Drª Giovanna Pezarico – UTFPR
Examinadora

Visto da Coordenação

Profª Drª Marlize Rubin Oliveira
Coordenadora do PPGDR

O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do PPGDR.

Dedico este trabalho a Deus, pois Dele
provém todo o conhecimento e
entendimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela grande oportunidade de ter cursado este mestrado e pelas tantas bênçãos que Ele me concede.

Ao meu orientador Dr. Gilson Ditzel Santos pelas suas orientações, por compartilhar seu conhecimento e pela sua paciência frente às minhas incertezas, e ainda, por ter acreditado muitas vezes mais do que eu, na realização desse trabalho.

Aos professores do PPGDR pela dedicação ao ensino com afinco e carinho, incentivando a busca pelo conhecimento.

À banca de qualificação, Dra. Giovanna Pezarico e Dra. Isaura Alberton de Lima que carinhosamente contribuíram com riquíssimas sugestões para a qualidade de meu trabalho.

Aos meus pais, Carlos Roberto Bazanella e Noeli Alves Bazanella que são os maiores mestres para mim, pois me ensinaram os valores para a formação do meu caráter.

Ao meu esposo e melhor amigo Felipe Miguel Muran, pois está sempre ao meu lado colaborando de maneira tão singela e amorosa para que meus dias sejam mais felizes e eu possa realizar os meus sonhos.

À minha irmã, Fernanda Bazzanella que me auxiliou, em vários momentos, para a compreensão dos artigos em Língua Inglesa.

Aos amigos que fazem parte da minha história há algum tempo ou aqueles que encontrei durante esta jornada, pelos momentos de aprendizado juntos.

E a todos que sempre torceram por mim, desejando-me sucesso e felicidade.

*“Ainda que eu tenha o dom de profecia,
saiba todos os mistérios e todo o
conhecimento e tenha uma fé capaz de
mover montanhas, se não tiver amor,
nada serei” I Coríntios 13:2*

RESUMO

MURAN, Carla Athauana Bazzanella. **Inovação Organizacional: um estudo de caso em uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná.** 2017. 92p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017

A presente dissertação tem como objetivo explicar fatores pertinentes à inovação organizacional, procurando compreender quais os antecedentes que determinam as suas dimensões. Ao mesmo tempo, a pesquisa procura fazer um percurso da relevância da temática da inovação correlacionado ao desenvolvimento regional, compreendendo que as mudanças tecnológicas contribuem para a abertura da participação social em determinada localidade. Pode-se dizer que a inovação organizacional engloba fatores, processos e modelo de gestão de uma organização, e possui um papel fundamental no aumento da produtividade, do desenvolvimento industrial e na competitividade das empresas. A pesquisa apresentou as dimensões e determinantes da inovação organizacional de uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná, através de um estudo de caso que teve como base teórica os estudos de Crossan e Apaydin (2010), os quais propuseram uma ampla estrutura multi-dimensional da inovação organizacional a partir de um *framework*, com embasamentos de teorias que também foram abordadas no decorrer da revisão de literatura dessa dissertação. Os resultados da pesquisa apontaram para os antecedentes da inovação através dos determinantes: liderança, alavancas de gestão e processos de negócios, bem como, descreveu as dimensões que tais antecedentes determinam, tanto no formato da inovação enquanto processo e da inovação como resultado. A partir dos determinantes da inovação evidenciaram-se processos e resultados sobre mudanças ocorridas na organização, analisando as correlações e impactos no desenvolvimento da mesma e da sociedade como um todo.

Palavras-chave: Antecedentes da inovação. Inovação. Inovação Organizacional.

ABSTRACT

MURAN, Carla Athauana Bazzanella. **Organizational Innovation: a case study in a food industry in southwestern Paraná.** 2017. 92p. Dissertation (Masters's Degree) - Federal Technology University - Paraná. Pato Branco, 2017

This dissertation aims to explain factors that are relevant to organizational innovation, trying to understand the antecedents that determine the dimensions of innovation. At the same time, the research tries to trace the relevance of the innovation theme related to regional development, understanding that technological changes contribute to the opening of social participation in a given locality. Organizational innovation encompassing factors, processes and management model of an organization, and plays a key role in increasing productivity, industrial development and competitiveness of companies. The research presented the dimensions and determinants of the organizational innovation of a food industry in southwestern Paraná, through a case study based on the studies of Crossan and Apaydin (2010), proposed a broad multi-dimensional structure of innovation Organizational structure based on a framework with bases of theories that were also approached in the course of the literature review of this dissertation. The research results pointed out the antecedents of innovation through the determinants: leadership, management levers and business processes, as well as described the dimensions that these antecedents determine, these in the form of innovation as process and innovation as a result. From the determinants of innovation, the processes and results of innovation present in the organization were evidenced, analyzing the correlations and impacts in the development of the organization and society as a whole.

Keywords: Antecedent of innovation. Innovation. Organizational Innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro Multi-dimensional da Inovação Organizacional	20
Figura 2 – Quadro Multi-dimensional da Inovação Organizacional – Dimensões da inovação.....	65
Figura 3 – Diagrama do processo de fabricação do pão.....	70
Figura 4 – Quadro Multi-dimensional da Inovação Organizacional – Determinantes da Inovação.....	80
Gráfico 1 – Dados financeiros de faturamento e endividamento da organização...	66
Gráfico 2 – Crescimento número de empregados.....	67
Gráfico 3 – Crescimento anual produção produto.....	68
Gráfico 4 – Representatividade de vendas por família até setembro/2016.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Instituições de incentivo à inovação no Brasil.....	39
Tabela 2 – Principais políticas de incentivo e tecnologia à inovação no Brasil....	40
Tabela 3 – Principais Programas de Incentivo à Inovação da FINEP	41
Tabela 4 – Número total de projetos contratados pela Finep no Brasil e no Paraná, por tipo de instituição, situação jurídica da instituição e ano de contratação – 2007 –2010.....	43
Tabela 5 – Definições de capacidades dinâmicas.....	45
Tabela 6 – Inovações registradas de 2003 à out/ 2016.....	74
Tabela 7– Inovações em processos: práticas e melhorias.....	76
Tabela 8 – Resultados em Inovação - ações administrativas.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorcard

C&T – Ciência e Tecnologia

CTI – Ciência, Tecnologia e Inovação

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FINEP – Financiadora de estudos e projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e estatística

IDH – Índice de desenvolvimento humano

IO – Inovação Organizacional

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica

RBV – Visão Baseada em Recursos (resource-based view)

SETI-PR - Sistema De Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.4.1 Descrição da empresa	18
1.4.2 Método de pesquisa.....	19
1.4.3 Etapas da pesquisa	24
2 REVISÃO DE LITERATURA	29
2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL	29
2.2 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	30
2.2.1 A geração da inovação sustentável e relação de atores heterogêneos e as organizações	32
2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO.....	38
2.3.1 Abrangência e resultados em inovação e o desenvolvimento regional.....	45
2.4 INOVAÇÃO	47
2.4.1 Diferentes tipos de inovação	49
2.5 ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO.....	53
2.5.1 Teoria do Alto Escalão	56
2.5.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas.....	57
2.5.3 Teoria do Processo.....	60
2.5.4 Aprendizagem Organizacional	61
2.5.5 Cultura Organizacional.....	63
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
3.1 ANÁLISE DE RESULTADOS E PROCESSOS EM INOVAÇÃO.....	65
3.2 ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	106

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a temática da inovação com o intuito de compreender, principalmente, quais os fatores que a antecedem e de que forma eles geram processos e resultados inovadores, partindo dos estudos de Crossan e Apaydin (2010). Tais autores organizaram um quadro multidimensional da inovação organizacional a partir de um *framework*, o qual explana características responsáveis por sua dimensão e os determinantes responsáveis por ela e que podem ser compreendidas como um todo da mesma (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Primeiramente, para caracterizar a inovação é necessário ter por base o Manual de Oslo (2006), o qual afirma que ela é a capacidade de as empresas administrarem e mudarem suas condições, sejam elas estruturais, tecnológicas, de processos e produtos ou de métodos organizacionais. O Manual de Oslo (2006, p.38), também apresenta uma definição de inovação que se fundamenta “no papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudanças na tecnologia e no meio ambiente – estas incluem a estrutura institucional e os mercados”. Ainda nesse aspecto, a inovação organizacional diz respeito às mudanças nos processos do negócio como um todo, com o objetivo de melhorar o fluxo produtivo, reduzir custos, qualificar profissionais, conquistar novos mercados e produzir inovações, ou seja, “as inovações organizacionais cumprem um papel fundamental no aumento da produtividade e no desenvolvimento industrial” (TIGRE, 2006, p. 211). Ela engloba fatores, processos e modelo de gestão produzindo efeitos positivos sobre o seu desempenho (DAMANPOUR, 1991), pois na medida em que introduz inovações se obtêm sucesso em maior ou menor proporção (MOREIRA; QUEIROZ; 2007).

A empresa pesquisada está situada no município de Chopinzinho, no Sudoeste do Paraná que localiza-se no terceiro planalto paranaense e abrange uma área de 1.163.842,64 hectares, que correspondem a cerca de 6% do território estadual. É uma microrregião composta por 37 municípios. Possui alto desempenho de Índice Iparades de Desenvolvimento Municipal (IPDM), o qual procura captar para os municípios do Estado do Paraná, estágios de desempenho em suas dimensões mais importantes, de renda e emprego, e educação e saúde. Ainda na base da estrutura industrial do Sudoeste predominam os gêneros tradicionais, como

alimentos, confecções e madeireiro que abarcam as maiores participações no VAF (Valor Adicionado Fiscal da Indústria do Estado) mesorregional (BRDE, 2004).

Chopinzinho possui uma população estimada de 19.951 habitantes, segundo dados de 2016. A cidade possui um Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) de 0,74 e esse número é considerado alto, pois está entre 0,700 e 0,799. Dessa forma, ele ocupa a 54ª posição dentre os 383 municípios do estado do Paraná, de acordo com o ranking realizado em 2010. O PIB per capita em 2012 foi de R\$ 25.526,00. Ainda de acordo com o IBGE, o setor da Indústria ocupa o terceiro lugar no Produto Interno Bruto (PIB) do município, com aproximadamente 36 milhões de faturamento.

O Município possui 715 empresas atuantes, entre micro, pequenas e médias, dos mais diversos setores da indústria e do comércio. A empresa pesquisada é de médio porte, considerada a que mais gera empregos locais, totalizando 350 trabalhadores. É especializada em industrializados de ultracongelados para panificação e confeitaria e comercializa seus produtos em mais três estados do Brasil: Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e São Paulo. É um empreendimento de cultura familiar, com uma diretoria formada pelos fundadores.

Iniciou suas atividades há vinte anos e obteve um crescimento anual superior a 30% nos últimos dois anos. A produção é especializada em produtos ultracongelados para panificação e confeitaria. Possui diversos prêmios que destacam a qualidade e a inovação da empresa. Em 1997 recebeu o Prêmio Baker Top pela Revista Padaria 2000 que premia pela excelência e qualidade dos artigos e serviços de panificação e confeitaria. Em 2009 foi premiada pelo Prêmio CNI de inovação, com destaque para as empresas do Brasil que viabilizam uma produção eficiente e sustentável resultando no aumento da competitividade. Em 2010 conquistou o Prêmio Senai de Inovação e Serviços Técnicos e Tecnológicos, o qual reconhece as iniciativas regionais de inovação em empresas parceiras das suas unidades operacionais. Em 2012 recebeu o Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho na categoria inovação, que destaca o investimento das indústrias em práticas diferenciadas de gestão e valorização dos colaboradores.

Diante da explanação percebe-se um contexto reconhecido nacionalmente na empresa pesquisada, o de inovação organizacional com base em Crossan e Apaydin (2010). O empreendimento é reconhecido por inovar em seus produtos, processos e gestão. Além disso, se mantém competitiva no mercado e em crescimento constante, em lucratividade, número de colaboradores e expansão do

negócio. Sabendo disso, é necessário compreender melhor as dimensões da inovação: inovação enquanto processos e inovação enquanto resultados. E quais os fatores antecedentes de tais dimensões, ou seja, determinantes da inovação. Diante disso, surge a seguinte pergunta: **Quais são os antecedentes e a sua influência sobre a inovação de uma indústria de alimentos?**

Para responder a essa questão, a dissertação está organizada da seguinte forma: no **primeiro capítulo** será explanada a revisão de literatura que permitiu dar embasamento teórico para a pesquisa, abordando as temáticas pertinentes ao desenvolvimento regional, inovação e sustentabilidade; inovação e políticas públicas; e a inovação e suas particularidades. No **segundo capítulo** serão apresentados o percurso metodológico e a explanação com base na pesquisa principal, ou seja, a partir do trabalho de Crossan e Apaydin (2010). Elas explanam a inovação organizacional enquanto quadro multidimensional composto por um grupo de determinantes da inovação e um grupo de dimensões da inovação. No **terceiro capítulo** será apresentada a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

Por fim, nas considerações finais será realizada uma síntese de todo o estudo, apresentando as lacunas observadas e que servem como oportunidades para estudos futuros.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar antecedentes da inovação e sua influência nas suas duas dimensões, processos e resultados em uma indústria de alimentos.

1.2.2 Objetivos específicos

Descrever resultados e processos de inovação;

Analisar os antecedentes dos resultados e os processos da inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A produção de alimentos é um dos pilares do desenvolvimento sócio econômico. De acordo com Gouveia (2006) a indústria de alimentos brasileira é um mercado que possui taxa de crescimento de 10% ao ano e é responsável por quase 15% do faturamento do setor industrial e empregar mais de um milhão de pessoas. Segundo a ABIA (Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos) 9,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil diz respeito à Indústria de Alimentos que em 2015 empregou 1.629 milhões de brasileiros, número 1,85% menor que o de 2014 devido à instabilidade política e ao cenário econômico negativo daquele ano. No cenário internacional a mesma indústria gerou um saldo positivo na balança comercial do setor na ordem de US\$ 30,5 bilhões, contribuindo para o superávit da balança comercial brasileira de US\$ 19,6 bilhões. O setor fortaleceu seu papel de gerador de superávit com exportações na ordem de US\$ 35,2 bilhões e importações no valor de US\$ 4,7 bilhões. A indústria brasileira de alimentos fechou o ano de 2015 com faturamento na ordem de R\$ 561,9 bilhões (6,04% acima do ano anterior), sendo R\$ 452,8 bilhões em alimentos e R\$ 109,1 bilhões em bebidas (ABIA, 2016).

Para Rodrigues (2013, p.334), “a adoção e a difusão de inovações tecnológicas são fatores essenciais para o desenvolvimento econômico e mudanças sociais de uma nação”. Nesse sentido, as inovações são muito importantes em função da sua representatividade nacional, pois podem representar grandes mudanças econômicas e sociais para o desenvolvimento do país.

Quando se fala em inovação, pode-se entender que ela favorece a competitividade das empresas, que por sua vez se desenvolvem e impactam, de alguma forma, na região onde estão localizadas. Do ponto de vista de Quandt (1997) o papel da inovação é de suma relevância para o desenvolvimento regional, pois as mudanças tecnológicas contribuem para a abertura da participação social em determinada localidade e estimulam novos competidores no mercado local.

Nessa perspectiva, a existência de indústrias de alimentos coopera para o desenvolvimento regional, na medida em que contribui para a promoção de uma cadeia produtiva, na qual outras organizações ou produtores locais assumem o papel de fornecedores ou prestadores de serviços à empresa considerada motriz (PUTMAN, 1996).

Há décadas atrás Marcovitch (1980) já dizia que “a indústria de alimentos brasileira tem grande responsabilidade de abastecer o mercado interno e transformar o potencial agropecuário brasileiro numa permanente fonte de divisas”. Assim, ela também abre portas para a geração de empregos e desenvolvimento profissional e cria oportunidades para o desenvolvimento regional, através do protagonismo dos agentes locais e da geração de recursos locais (LEFF, 2013).

A inovação na indústria de alimentos pode contribuir para a criação de ideias sustentáveis (CALLON, 2004), para a elevação do capital social (GRANOVETTER, 2000) e para a promoção da integração entre as pessoas, ou seja, incentiva o protagonismo local e o desenvolvimento regional. A relevância da temática para o desenvolvimento regional também está associada à produção de novos conhecimentos na empresa e em todo seu entorno (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), não apenas para a área da inovação, mas também na valorização dos saberes populares e incentiva oportunidades tanto para as pessoas como para o mercado.

Estudos afirmam que as empresas inovadoras possuem competências em nível elevado se comparadas às empresas não inovadoras e, através da aprendizagem, impactam o desempenho que, por sua vez, é capaz de gerar novos conhecimentos que irão solucionar problemas complexos ou criar novos processos e produtos (ALVES, BOMTEMPO, 2007; BITENCOURT, 2001; GASPARINI, 2014; OLIVEIRA JR, 2008). Para isso, é necessário compreender as dimensões da inovação trazidas por Crossan e Apaydin (2010), como resultados e processos, bem como, descrever e analisar os determinantes que antecedem tais resultados e processos de inovação.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.4.1 Descrição da empresa

A organização escolhida para a pesquisa realizou diversas melhorias e inovações nos últimos anos, na área de pesquisa e desenvolvimento, processos produtivos e gestão comprovados e descritos em documentos arquivados por ela. A empresa possui foco na terceirização completa ou parcial das panificadoras dos supermercados, através de um mix de produtos ultracongelados com características artesanais, dentre eles pães, doces, bolos e salgados. A produção com tecnologia

de ultracongelamento dispensa a necessidade de uma unidade fabril em cada uma das panificadoras e pode gerar uma economia superior a 50% em: espaço físico, custo com pessoal, custo operacional e, principalmente, o custo com o desperdício, já que os produtos são assados somente na quantidade mais próxima da exata para o consumo, sem perder oportunidades de venda.

Para além das questões inovadoras em tecnologia e produtos, em 2011 a empresa foi selecionada para fazer parte do Instituto Empreender Endeavor, uma organização que identifica e viabiliza a continuidade sustentada dos negócios de empreendedores com alto potencial de crescimento, por apresentar visão clara do negócio e modelo em estrutura organizacional. Através da Endeavor, a empresa entrou em contato com cerca de 400 dos maiores e mais experientes empresários do país, onde o foco por resultados e por crescimento domina fortemente, através de exemplos inspiradores de sucesso e da contribuição para o desenvolvimento sustentável do país.

A partir dos dados abertos para consulta percebe-se que a empresa obteve crescimento médio no faturamento de 42% desde 2011, aumento no número de colaboradores em 283% no mesmo ano e hoje produz mais de 550 toneladas de pães por mês, seu carro-chefe, o que torna a indústria de alimentos de panificação e confeitaria aquela que apresenta o maior crescimento e impacto na região sudoeste do Paraná.

1.4.2 Método de pesquisa

Para o delineamento do estudo proposto tem-se como base a literatura pertinente à pesquisa e aos procedimentos metodológicos. Para Gil (1999), a investigação possui um caráter pragmático e é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico que é uma forma encontrada pela sociedade para legitimizar um conhecimento através de procedimentos intelectuais e técnicos, utilizando-se das etapas de verificação que determinam como o método especificado alcançou os resultados esperados (GIL, 1999).

A presente pesquisa teve caráter qualitativo, o que, de acordo com Richardson (2008, p.79), possui uma “forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O método em questão tem como objetivo interpretar o objeto

em termos do seu significado. As pesquisas que se utilizam de uma abordagem qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por diferentes grupos sociais (RICHARDSON, 1985).

Optou-se, ainda, pela abordagem qualitativa para a coleta e análise das informações e pelo estudo de caso como método de pesquisa. Para Gil (1999), essa é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, utilizando normalmente como técnica de trabalho as entrevistas, os questionários, análise documental e as observações diretas. Neste sentido pode-se dizer que a pesquisa é descritiva e assume um caráter exploratório. Descritiva porque tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis; e exploratória porque busca maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 1999).

A formatação da pesquisa foi desenvolvida por meio do levantamento de dados primários e secundários, relacionados à inovação organizacional e interligados ao objeto de pesquisa. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com sete gestores de diferentes áreas da organização: departamento financeiro, departamento comercial, departamento de engenharia, departamento de produção, departamento de pesquisa e desenvolvimento, departamento de logística e departamento de compras. As entrevistas foram realizadas na própria empresa com anotações em tempo real e apresentaram duração variada entre 30 a 45 minutos cada, realizadas no período de 31 de outubro a 11 de novembro de 2016. Os dados secundários foram obtidos pelos documentos da empresa nas áreas de engenharia, pesquisa e desenvolvimento financeiro.

Esse estudo avaliou também documentos e dados da empresa que foram fornecidos pelas seguintes áreas: financeira, pesquisa e desenvolvimento, comercial e produção. O presente trabalho apresenta ainda como base a framework realizada por Crossan e Apaydin (2010) que permite a representação dos principais aspectos de inovação organizacional, classificando suas dimensões e determinantes sob a forma da construção de um quadro multidimensional da mesma.

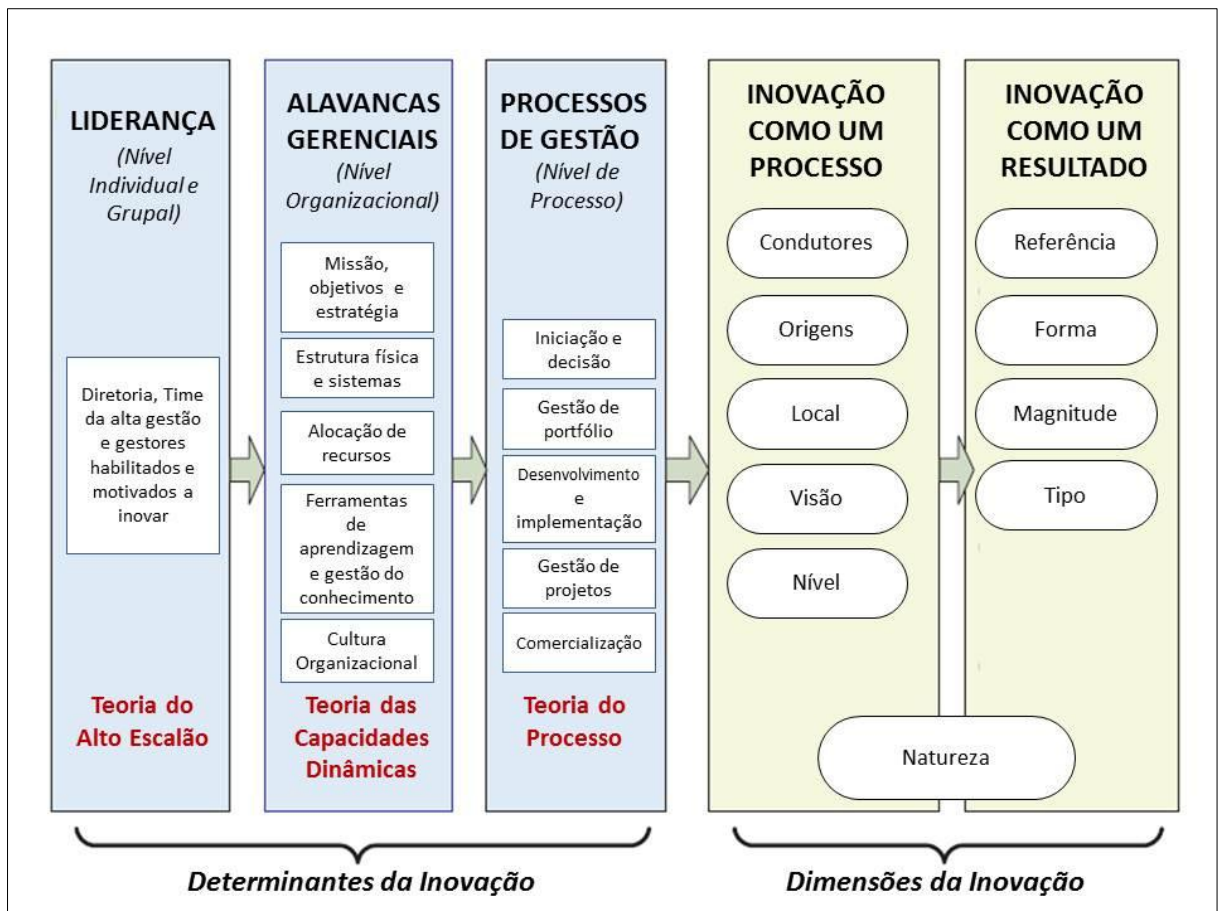


Figura 1 – Quadro Multi-Dimensional da Inovação Organizacional
 Fonte: Traduzido de Crossan e Apaydin (2010).

Através de pesquisa bibliométrica Crossan e Apaydin (2010) realizaram a construção de um framework propondo uma ampla estrutura multi-dimensional da inovação organizacional, ordenando as dimensões da inovação que surgiram a partir da literatura entre aqueles que a definem enquanto processo ou enquanto resultado. Desta forma, pode-se ligar as unidades teóricas em um todo coerente. Dito isso, as autoras consolidaram os determinantes da inovação em três meta-construções e apresentaram suas dimensões, processos e resultados. Cada uma pode ser apoiada por uma teoria distinta: liderança em inovação, pela teoria do escalão superior; alavancas gerenciais, pela teoria das capacidades dinâmicas; e processos e negócios, pela teoria do processo.

Em nível de processo existem quatro características que determinam a dimensão do processo de inovação: *condutores*, *origens*, *local*, *visão* e *nível*. A dimensão resultados apresenta quatro características também: *referência*, *forma*,

magnitude e tipo. Uma característica extra é a *natureza* que se mostra pertinente a ambas as dimensões.

No estudo realizado por Crossan e Apaydin (2010) pode-se compreender os determinantes da inovação como antecedentes da inovação organizacional que são as categorias de *liderança, alavancas gerenciais e negócios e processos*. O primeiro diz respeito às capacidades individuais e grupais da liderança para inovar. O segundo trata do nível organizacional, percebendo aspectos como estratégias, sistemas, recursos, aprendizagem e cultura. O terceiro se refere aos processos organizacionais.

Diante dos estudos de Crossan e Apaydin (2010), o rumo da pesquisa consiste em analisar uma organização, através do método de análise de conteúdo (Bardin, 2011), a fim de descrever a inovação enquanto processo e resultado, dimensões da inovação, assim como, os antecedentes da inovação organizacional, percebidos pelos autores de base da pesquisa, como determinantes da inovação.

O estudo teve como método a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011, p.15), “é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”, ou seja, um conjunto das técnicas de análise do conteúdo das informações e das mensagens. É possível acrescentar que é um conjunto das técnicas de análise de comunicações, com o objetivo de enriquecer a leitura dos dados coletados. A análise de conteúdo é utilizada para estudar o material do tipo qualitativo, pois sua característica é a inferência (variáveis inferidas a partir de variáveis de inferência no nível da mensagem), quer estas estejam baseadas ou não em indicadores quantitativos (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011; RICHARDSON, 1999).

Na investigação do conteúdo existem diferentes fases e a inicial se refere basicamente à pré-análise, na exploração do material e no tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação (Bardin, 2011). Ela diz respeito à fase de organização com o objetivo de sistematizar e operacionalizar as ideias e abrange três aspectos: a escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 1999).

Na segunda fase da análise de conteúdo torna-se necessário saber a razão sobre o que se analisa. Para isso, Bardin (2011 p. 133) cita que “a codificação

corresponde à transformação dos dados brutos para uma representação”, uma expressão, agregados em unidades pertinentes. Posteriormente, tem-se a terceira fase da análise, a respeito da categorização que é a “classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 2011, p. 147). O autor ainda reforça alguns critérios de classificação que podem ser semânticos (categorias temáticas), sintáticos (verbos, adjetivos), léxicos (sentido das palavras) e expressivos (perturbações de linguagem) (BARDIN, 2011).

Os dados obtidos nas entrevistas, conforme Gibbs (2009) podem ser analisados aplicando-se ainda a técnica da análise de conteúdo e categorizados com base nos conceitos relativos ao tema em estudo, neste caso, com foco em explorar os determinantes da inovação organizacional, representados pela liderança, gestão e pelo processo proposto por Crossan e Apaydin (2010).

Para essa pesquisa há três grandes categorias de análise: inovação enquanto resultado, inovação enquanto processo e antecedentes de inovação. No que se refere a processos e resultados em inovação as subcategorias de análise são: inovação de produto, inovação de serviço, inovação de processos, inovação de marketing à inovação organizacional (CARVALHO ET AL, 2011; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014; DAMANPOUR E SCHNEIDER, 2006; DAMANPOUR ET AL, 2009; GANTER E HECKER, 2012; GANTER; HECKER, 2013; MACHADO, 2004; MANUAL DE OSLO, 2006; QUINELLO, 2010; OCDE, 2005 P. 57; TEECE, 1997;). No que se refere aos antecedentes de inovação as subcategorias de análise são: *liderança, alavancas gerenciais e negócios e processos* entendidos como determinantes da inovação organizacional (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Outro recurso que complementou a pesquisa foi a chamada observação participante, compreendida como uma “estratégia que facilita a coleta de dados no campo”, pois “combina a participação do pesquisador (participante) com a técnica de coleta de dados (observação)” (ANGROSINO, 2009 p.77). Esta estratégia significa que o pesquisador, de certa forma, faz parte do ambiente de observação, pois está presente observando e participando da realidade pesquisada. Serva e Jaime Junior (1995, p.69) apontam que “a observação participante refere-se a uma situação de

pesquisa, na qual observador e observados encontram-se numa relação face a face e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados”. Em razão disso, vale ressaltar que a pesquisadora é colaboradora da empresa e trabalha no departamento de Recursos Humanos desde o início de 2011 e, anteriormente, foi estagiária de 2010 a 2011. Por isso, participa, acompanha as ações da empresa e conhece algumas dimensões e determinantes da inovação que estão presentes na empresa.

1.4.3 Etapas da pesquisa

O presente estudo foi realizado em três etapas que dão sustentação aos objetivos propostos ainda em seu projeto de pesquisa.

A **primeira etapa da pesquisa** pretende sustentar o primeiro objetivo específico que diz respeito ao detalhamento dos resultados e processos de inovação na empresa analisada. Essa etapa é descritiva e, de acordo com Gil (1999 p. 44), “tem como objetivo a descrição das características da população, fenômeno ou estabelecimento”. Para isto, foi realizada a identificação documental acerca das dimensões sobre as mudanças pertinentes, a partir do levantamento dos processos inovadores e dos seus resultados, a partir do modelo de inovação organizacional de Crossan e Apaydin (2010), o qual define suas dimensões como um resultado das perguntas “o que?” e “que tipo?”; e também como um processo que responde à pergunta “como?” (CROSSAN E APAYDIN, 2010 p. 1167).

Foi realizada a análise da inovação, através de um resultado e compreendida pelas seguintes características: *referência*, *forma*, *magnitude*, *tipo* e *natureza*, sendo a última entendida como dimensão de inovação, sejam elas em processos ou em resultados.

A dimensão *referência* estabelece um ponto de orientação que define a novidade da inovação como um resultado. Tal inovação pode ser nova para a empresa, para o mercado ou para a indústria. Em termos de *Forma*, os estudiosos diferenciam três: inovação de produto ou serviço, inovação de processo e inovação do modelo de negócios. A dimensão *magnitude* indica o grau de novidade do resultado da inovação em relação a uma referência adequada, ou seja, inovação incremental ou radical. Quanto ao tipo há a distinção entre técnica e administrativa, a primeira relacionada à tecnologia e a segunda à estrutura social, respectivamente.

Finalmente, quanto à *natureza*, os autores citam a tácita ou explícita a qual “pode ser responder “como” e “o quê”. Enquanto inovação como um produto é largamente tácito, já uma inovação no serviço ou processo pode permanecer desarticulada” (CROSSAN; APAYDIN, 2010 p. 1169).

Foi analisada também a inovação como processo composto de características, como *condutores*, *origens*, *local*, *visão* e *nível*. As dimensões *condutores* e *origens* lidam especificamente com a questão “como” e podem se apresentar tanto no âmbito interno como no externo. Um *condutor interno* do processo de inovação, por exemplo, pode ser a disponibilidade de conhecimentos e recursos, ao passo que um *condutor externo* seria uma oportunidade de mercado ou nova regulamentação. Já a dimensão *origem interna* de inovação é a ideação, enquanto a *origem externa* é a adoção de inovações inventadas em outro lugar. A dimensão *local* define a extensão de um processo de inovação, se é apenas a empresa (processo fechado) ou a rede (processo aberto). A dimensão *visão* considera a forma como o processo de inovação começa e se desenvolve: de cima para baixo ou de baixo para cima. E a dimensão *nível* se refere à divisão entre indivíduos, grupos e processos de empresa (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

A principal característica dessa etapa diz respeito à parte documental, oriunda de dados secundários que se configuram de forma semelhante à pesquisa bibliográfica. Para Gil (1999, p. 49), a pesquisa documental se caracteriza pelos “documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa e de empresas, tabelas estatísticas etc”. Nessa fase da pesquisa, foram analisados documentos oficiais da empresa, com o intuito de levantar maiores informações acerca das características da organização pesquisada, da gestão e inovação. Serão levantadas informações sobre produtos, serviços, processos ou modelo organizacional, identificando se tais inovações são de caráter incremental ou radical, que diz respeito à intensidade da inovação, pois quanto maior ela for, mais próxima ela estará de ser considerada uma inovação radical; inversamente se caracteriza por inovação incremental. A partir do conhecimento sobre literatura francesa, Tironi (2005) explica que para saber se a inovação é incremental ou radical ela precisa ser classificada.

A pesquisa francesa utilizada classifica a inovação em um dos cinco tipos seguintes: melhoramento significativo de um produto já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma, mas não o é para o mercado; melhoramento significativo de um processo já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma e para o mercado; implementação de um processo *breakthrough*. As três primeiras situações são inovações incrementais, e as duas últimas, como inovações radicais (TIRONI, 2005, p. 51).

A partir disso, foi realizado também o levantamento do portfólio de produtos lançados e classificado de acordo com os tipos de inovação previstos por Tironi (2005) e Gasparini (2015), são eles: melhoramento significativo de um produto já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma, mas não o é para o mercado; melhoramento significativo de um processo já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma e para o mercado; implementação de um processo *breakthrough*, o que de acordo com Attadia e Martins (2003) significa uma ruptura brusca nos padrões de desempenho resultante de uma reengenharia total do processo. Esse processo de organização dos produtos lançados se refere ao locus e magnitude, os quais são características da dimensão resultado e do processo de inovação, respectivamente.

De acordo com Garcia Morales et al (2006) a inovação em produto, serviços e métodos analisados num período de três anos aumentam o lucro sobre ativos e receitas. Nesse sentido, houve a análise e apresentação dos resultados financeiros da empresa, no que se refere ao faturamento e endividamento, a fim de detectar se houve ou não este impacto na organização. Em relação a isso, Gasparini (2015) afirma que o crescimento do número de empregados, de vendas e de ativos também compõe uma maneira de identificar resultados em inovação organizacional.

Aconteceu também a classificação de quais produtos, dentre os lançados, permanecem no mercado e qual o resultado em vendas e aceitação do consumidor, através da realização de um levantamento junto ao departamento comercial sobre a satisfação dos clientes em relação ao novo produto ou ao seu aperfeiçoamento.

Em seguida, foi realizada uma verificação das implantações de novas práticas de gestão, novos sistemas e novos processos na organização o que, de acordo com Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) dão base para a inovação de gestão, obtendo como resultado a inovação organizacional. Para sustentar tais aspectos houve a identificação dos objetivos macro e os respectivos indicadores dos

quatro processos de inovação apontados por Kaplan e Norton (2004), são eles: identificação das oportunidades de novos produtos e serviços; gerenciamento de um portfólio de pesquisa e desenvolvimento; projeção e desenvolvimento de novos produtos e serviços e lançamento de novos produtos no mercado (KAPLAN E NORTAN, 2004).

A **segunda etapa da pesquisa** ocorreu através da coleta de dados das entrevistas orientadas por um questionário semiestruturado (APÊNDICE A) e realizadas com os gestores das diversas áreas da empresa. Essa fase da pesquisa tem o intuito de dar suporte ao segundo objetivo que é analisar os antecedentes dos resultados e processos da inovação e, de acordo com Crossan e Apaydin (2010), eles podem ser compreendidos como determinantes de *liderança, alavancas de gestão e processos de negócios*, elencados por diversos autores e organizados dentro do quadro multidimensional de Crossan e Apaydin como determinantes da inovação.

Carvalho *et al* (2011, p. 96) afirma: “em empresas que inovam, a liderança é fundamental” e ressalta ainda que “líder é aquele que motiva a equipe para aceitar oportunidades de desenvolvimento profissional e a incentiva a agir em prol da instituição”. Portanto, torna-se relevante a compreensão de aspectos de liderança que corroboram com Crossan e Apaydin (2010), os quais reforçam que os líderes criam um ambiente de aprendizagem, proporcionando apoio à experimentação por serem tolerantes a ideias que dão errado, adotarem atitudes de risco, apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores e promover a aceitação da diversidade dentro do grupo.

Os dados obtidos nas entrevistas, conforme Gibbs (2009) podem ser analisados ao aplicar a técnica de análise de conteúdo e categorizados com base nos conceitos relativos ao tema em estudo, ou seja, nesse caso, na exploração dos determinantes da inovação organizacional, representados pela liderança, processos gerenciais e negócios e processos, propostos por Crossan e Apaydin (2010). Por conseguinte, para atender as dimensões da inovação é necessário identificar quais são os fatores determinantes para situações, como tomada de decisão, gestão de portfólio e gestão de projetos, sustentando, dessa forma, alguns dos determinantes da inovação (CROSSAN E APAYDIN, 2010, KINCELER, 2013; KLUMB; HOFFMANN, 2014).

A **terceira e última etapa da pesquisa** foi a análise dos dados e discussão dos seus resultados, descritos em paralelo com as informações obtidas nos arquivos e nas entrevistas, corroborando com os autores explorados no referencial teórico e usando como técnica a análise de conteúdo, muito explorada por Bardin (2011) no início desta explicação metodológica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O desenvolvimento regional é um processo de mudança para o progresso contínuo na própria região, afetando assim dimensões de espaço, social e individual (LEFF, 2013). O papel da história e os agentes locais são fatores determinantes do desenvolvimento regional (KRUGMAN, 1991). A região diz respeito a um território organizado em termos reais, potenciais e fatores de seu próprio desenvolvimento, ou seja, independente da escala (BOISER, 1989).

Para entender o processo de desenvolvimento regional é importante dar atenção ao conjunto de elementos, os quais Boisier (1989) chama de macroparâmetros e que delimitam o âmbito do planejamento no desenvolvimento regional, em termos de sistemas de organização econômica, estilos de desenvolvimento e os conceitos dominantes sobre o desenvolvimento econômico. Nesse sentido, Oliveira e Lima (2003) acrescentam que o desenvolvimento de uma região pode ser explicado como resultado da interação de três forças: alocação de recursos, política econômica e ativação social. Essas forças mantêm relação de interdependência recíproca, ou seja, relações de retroalimentação.

Leff (2013) aborda a gestão dos recursos locais que garantem a participação dos cidadãos nas problemáticas regionais e combatem as assimetrias regionais, realizando o protagonismo dos atores daquele lugar. Raynatt (2004), numa mesma perspectiva, já dizia que o indivíduo e a sociedade são objetos de conhecimento e que na medida em que interagem, com foco interdisciplinar, permitem que a complexidade do mundo seja representada na realidade do local em que se atua.

Tempos atrás, Perroux (1967) já enfatizava sobre a necessidade de a aprendizagem estar profundamente imersa na própria estrutura institucional e cultural da localidade, contribuindo para o desenvolvimento e a capacidade competitiva de uma região, bem como estimular a economia local.

Para Sachs (1999) a eficiência econômica deve ser avaliada em termos macrossociais e não apenas através do critério da rentabilidade empresarial de caráter microeconômico. Através desse raciocínio, a inovação surge como uma das possibilidades para o ecodesenvolvimento, que abrange cinco dimensões de

sustentabilidade: “social, econômica, ecológica, espacial e cultural” (SACHS, 1999 p. 52).

O desenvolvimento regional gerado e sustentado por uma estratégia pautada na inovação contribui para a definição de uma identidade social local (GRANOVETER 1985). A melhoria dos problemas regionais e, por conseguinte, o desenvolvimento da qualidade de vida, fortalecem a sociedade e as instituições locais, através de iniciativas inovadoras que possibilitarão o crescimento econômico e a transformação social e ambiental (GRANOVETER 1985; RAYNAUT, 2004; SACHS, 1999).

2.2 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O desenvolvimento sustentável nas organizações compreende a reconfiguração completa dos processos industriais, desde a regulação dos fluxos de energia, matérias primas e produtos a partir da reutilização racional dos detritos (CASAGRANDE JR, 2004). Para uma reconfiguração, o papel da inovação é de suma importância, pois uma empresa inovadora e sustentável representa uma estratégia competitiva de valor agregado.

A inovação pode ser conceituada como novidade, melhoria ou mudança inserida no mercado. De acordo com o Manual de Oslo (2006), a inovação é a capacidade de as empresas manobram e mudarem suas condições pela implementação de um produto novo ou um bem significativamente melhorado, um serviço, um processo, um método de marketing ou método organizacional, seja nas práticas de negócios ou no local de trabalho e suas relações.

De acordo com Schumpeter (1982), a inovação é definida como um processo caracterizado pela descontinuidade daquilo que está estabelecido, já a ruptura de um processo anterior são transformações econômicas resultadas de inovações tecnológicas. Segundo Damanpour (1991), a inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, um novo sistema administrativo, uma nova estrutura organizacional ou ainda um novo plano ou programa.

Portanto, a inovação trata-se de um elemento gerador de mudanças e que busca introduzir uma melhor técnica ou forma de organização no contexto organizacional, com efeitos positivos avaliados para além da rentabilidade

econômica, mas também nas dimensões sociais, ambientais, culturais e políticas. (AKRICH, 2002; BARBIERI ET AL, 2010; CASAGRANDE, 2004; SAUVE, 1997).

A inovação orientada para a sustentabilidade, segundo Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), permite abranger tanto as questões de sustentabilidade, como também conquistar novos clientes e mercados. Ela consiste na inovação individualmente percebida por agregar valor positivo e considerar o capital ecológico, econômico e social, ou seja, o capital global. Nesse sentido, o grande desafio das organizações está em incorporar a sustentabilidade no desenvolvimento de inovações, assim como, nas suas estratégias de negócio, a fim de obter melhores vantagens competitivas (KNEIPP ET AL, 2011).

Dentro do contexto organizacional surge o conceito de “Inovação Sustentável” ou “Ecoinoação”. Barbieri (2010) define inovação sustentável como àquelas inovações que resultam em benefícios econômico, social e ambiental.

A “inovação sustentável” é introdução (produção, assimilação ou exploração) de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes. Note que não se trata apenas de reduzir impactos negativos, mas de avançar em benefícios líquidos. A condição ressaltada, comparação com alternativas pertinentes”, é essencial ao conceito de inovação sustentável, pois os benefícios esperados devem ser significativos ou não negligenciáveis nas três dimensões da sustentabilidade (BARBIERI, 2010 p. 151).

A ecoinoação é explicada por Kemp e Pearson (2008) como algo diretamente relacionado ao desempenho ambiental avaliado na medida em que se utiliza os recursos naturais de maneira menos prejudicial possível ao ambiente. Os autores definem ainda a ecoinoação, como “a produção, assimilação ou exploração de um produto, processo de produção, serviço ou método de gestão ou de negócio que é novo para a organização (em desenvolvimento ou adotando-o) e que resulta, em seu ciclo de vida, em reduções de riscos ambientais, poluição e outros impactos negativos do uso de recursos (incluindo o uso da energia, em comparação com alternativas relevantes” (KEMP; PEARSON, 2007, p. 7). Os autores ainda acrescentam que qualquer coisa é uma solução ecoinovadora, desde que seja ambientalmente mais benigna do que a alternativa proposta até então.

Para tanto, pode-se dizer que as ecoinoações buscam desenvolver produtos e serviços que impactem em externalidades positivas, ou menos negativas,

sobre o ambiente em comparação com alternativas sobre processos de produção. Inovações ambientais implicam em tecnologias mais limpas, redução do total de resíduos e poluição e mudanças substanciais em todo o processo. Os processos de inovação ambiental também atingem o âmbito da gestão, uma vez que as novas práticas são aplicadas tanto para recursos intangíveis como tangíveis.

Parcerias são conciliadas para o desenvolvimento de mudanças. As inovações de processo ecológico, relativos ao material e energia, são geralmente influenciados positivamente pela colaboração com universidades, agências e institutos de pesquisa (TRIGUERO; MORENO-MONDÉJAR; DAVIA, 2013). Diante dessa visão, pode-se dizer que as inovações sustentáveis são propiciadas através da relação entre diversos atores, vindos das universidades, agências e institutos, e ainda, clientes, trabalhadores e comunidade na qual a organização está inserida.

Uma terminologia utilizada no campo organizacional é o que se chama de *stakeholders*, termo que faz referência aos atores ou agentes do sistema, relacionados com a organização e que colaboram, de alguma forma, para as conquistas do desempenho organizacional, sejam elas inovações ou práticas sustentáveis (HOFF, 2008).

2.2.1 A geração da inovação sustentável e relação de atores heterogêneos e as organizações

Quando Callon (2004) fala sobre inovação ele vai além no sentido de elucidar que tradição e inovação não estão tão descoladas como a modernidade pensou, ou seja, há compatibilidade entre as partes. O conceito de inovação vinculada ao desenvolvimento econômico é apenas uma ideia paralisante, de acordo com o autor. Nem tudo é determinado apenas pelo mercado, pois há espaço para manobras além dessa margem, isto é, mudança pode acontecer para além do mercado. Esse espaço acontece através da rede (CALLON, 2004), que é composta por atores heterogêneos assistidos numa perspectiva horizontal, com mesmo grau de importância e capazes de contribuir com ideias para o desenvolvimento sustentável, pela relação equilibrada com as organizações.

Ao falar sobre inovação, pensa-se em uma nova ideia, ou seja, aquela que gera interesses (CALLON, 2004). Nesse aspecto, ao envolvê-lo ela deve lidar com as suas controvérsias, pois é por meio dela que se adentram as grandes mudanças

sociais, ambientais e políticas. Callon (2004) arrisca o conceito de *bricoleurs* (bricolagem), como aquilo que é produto de várias coisas ao mesmo tempo, ou seja, os resultados da inter-relação compatível de experimentação de resistência, nesse caso entre tradição e inovação, capazes de produzir o que temos hoje.

É importante elucidar o valor do saber prático, que não pertence apenas aos iluminados, aos pesquisadores, mas também àqueles que fazem parte da rede (CALLON, 2004). O **saber fazer** de cada um é importante, também é artesanato, pois tem muito da experiência. Cientistas, empresários, sistemas e comunidade podem se unir em torno da problemática da sustentabilidade, o que permitirá inovações significativas a todos os interessados. Portanto, a ciência pode ser vista como arte, afinal o que conta é o saber fazer, assim como uma invenção pode se transformar em inovação.

Para complementar Callon afirma que “as teorias são partes visíveis, mas o mais importante é o resto...”. Isto é, todos os atores têm ideias que podem ser válidas, boas ou não. A diferença está naquilo que realmente vai gerar a inovação como produto da rede. Vale salientar que nela existe a complexidade dos participantes, pois o desenvolvimento sustentável exige o reconhecimento de uma ampla gama de partes interessadas, incluindo as secundárias (como grupos ambientais) que não estão diretamente envolvidas em uma relação de mercado, mas ainda podem afetar significativamente as organizações e como elas interagem (HALL; VREDENBURG, 2012).

A ciência, a tecnologia e a inovação são exteriores ao mundo social econômico. Esta concentração da ciência nos centros de excelência para Callon (2004) é paralisante, pois é como se o ator não existisse, permanecendo uma visão de ciência linear que se consagrou como convencional, sem levar em consideração o ator que pesquisou para que a nova descoberta estivesse disponível. Desse modo, é necessário criar meios de acesso a esses conhecimentos produzidos pela ciência, enxergando o que se constrói em torno dela, caso contrário, permanecerá uma ideia limitada. Para isso, é necessário construir outra ideia mais próxima da realidade e pensar em uma ação estratégica.

Em razão disso, surge o conceito de rede sócio-técnica, que seria o resultado da inovação, ou seja, um conjunto de atores com interesses construídos socialmente formando uma rede sócio-técnica inovadora (CALLON, 2004). Para Callon, elas requerem a socialização, integração e adaptação por parte dos grupos

de atores diversificados e heterogêneos em um contexto de mercado ou na economia. Essas redes podem ser reconfiguradas dependendo das demandas de aliança estratégicas, desenho de inovações e necessidades de consumidores. Além disso, novas relações e formas de organização podem ocorrer resultantes das interações entre as organizações, influenciando a participação na vida econômica, social e política dos grupos.

É com base nessas ideias que se apoia a noção de dinâmica e complexidade da inovação (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2010). Tais redes sócio técnicas mesclam humano e não-humano, assim todos passam a ter importância nela, seja a natureza, os animais e o homem (LATOUR, 1994). A estrutura, a logística, os humanos e não humanos fazem parte dela, o que vai proporcionar uma condição para a construção da inovação. Nesse modelo há espaço para todos os atores, pois é um processo coletivo e um mundo novo (a modernidade) que resulta da coletividade.

Todos os integrantes da rede falam, através de porta-vozes, algo que é importante traduzir e compreender. A compreensão do que ela quer é a teoria da tradução (CALLON, 1986). Dessa forma, a socialização do novo se dá a partir do aprendizado pela interação o que acontece através da tradução e permite conhecer as necessidades dos futuros usuários das novas tecnologias, assim como, fazer sentido num contexto específico.

O conceito de tradução é importante e envolve os diferentes “entendimentos” que os atores possuem em relação a si mesmos e aos outros com os quais se relacionam, ao promover o alinhamento da rede e facilitar a comunicação e a circulação da informação entre os mesmos (CALLON, 1986). De forma sucinta, Callon (2004) afirma que inovação é um processo coletivo e colaborativo e, para que ela ocorra, é necessário a concepção, produção e distribuição de oportunidade para isso, ou seja, a coletividade integrada dentro das redes sócio-técnicas, que permitirão o alinhamento necessário para a criação de novas ideias.

Segundo Latour (1994) é necessário reatar o *nó górdio*, ou seja, acabar com a situação entre política e natureza e sociedade e natureza. Reatar significa se reconhecer como híbrido, haja vista que todos somos, e esta é a primeira categoria que Latour (1994) defende. O autor explica que a forma de restaurar esse nó é

retomar a hibridez que acontece através da tradução de rede, pois essa teoria fornece a base empírica para compreender toda a sua complexidade.

A solução para os problemas da rede se dá a partir de diversas ações óbvias, na medida em que se aplica a capacidade lógica de forma exaustiva, olhando a capacidade empírica e como todas as peças fazem parte de uma mesma conexão. A perspectiva da hibridez faz com que seus atores olhem as coisas não fragmentadas, mas compreendendo que todas as particularidades tornam o indivíduo mais humano. Portanto, isso é exercitar profundamente a capacidade lógica (LATOURET, 2004).

Compreende-se, nesse sentido, que a modernidade é marcada pela ruptura entre o sujeito-objeto, mas na verdade, ela nunca aconteceu. Dessa maneira, é possível perceber que o social e a técnica são relativamente maleáveis e a inovação bem-sucedida é a única capaz de estabilizar um acordo aceitável entre os atores humanos e os não humanos ao mesmo tempo. A força especial do inovador faz com que ela seja capaz de tratar a natureza e a sociedade de forma simétrica (AKRICH ET AL, 2002).

A ciência, na verdade, não se aplica, mas ela se replica. Precisa haver uma apropriação do saber fazer e do conhecimento para replicá-la, pois é na replicação que a ciência se transforma, ao combinar novas reformulações sociais, aplicações e associações entre os atores, dando origem às inovações (CALLON, 2004; MENDONÇA; DAL SOGLIO; 2011).

No modelo atual de mercado há uma divisão entre os que sabem e os que não sabem. Na noção de rede são dispensadas todas as divisões, pois os ajustes são feitos gradualmente e as direções emergem deles. Diante disso, a modernidade dá outra dimensão ao sentido de espaço, o que permite compreender as relações de distância, ou seja, percebe-se que o lugar perde sua relevância e o espaço, como categoria é predominante.

Escobar (2005) traz o conceito de hibridez na relação entre o global e o local, repensando o que ele chama de “essencialização do lugar”, ou seja, o lugar não explica tudo por si só, mas é necessário perceber a sua essência e hibridez para compreender o todo e refletir como ele se apropria do global. Dessa maneira, o global interfere e se insere no local e o local se dissemina para o global. O autor explica que ambos possuem diferenciações e se contrapõe com a ideia de homogeneização, ou um modelo único sobre os demais, se referindo a não

dicotomia. Portanto, se torna relevante afirmar que todos os modelos devem ser colocados no mesmo nível de importância, isto é, apresentar simetria. Essa ideia dialoga com o conceito de redes, o que possibilita olhar as globalidades alternativas na relação homem e natureza. Ao adentrar no processo de tradução do local, no sentido ecológico e cultural, há mais possibilidades de apontar questões que vão além do modelo hegemônico.

Falar de biodiversidade é falar não apenas em natureza, mas ao mesmo tempo, de natureza e cultura. A sustentabilidade ocorre na hibridação entre ecologia e cultura, na intersecção dos modelos de natureza e economia que são baseados no lugar, apresentando novas formas de pensar o local e o global.

Segundo Latour (2004), uma rede se constitui através dos agentes, a partir de uma questão colocada, ou seja, percebe-se como uma cadeia pode existir a partir de uma questão, levando em conta as controvérsias e os ruídos que se manifestam em dada situação defendendo a importância da simetria, isto é, dar voz a todos pela democracia, que serve como uma ferramenta para atravessar a fronteira entre ciência e política. O autor propõe um trabalho conjunto entre ciência e política, pelo qual a solução está no debate onde todos têm necessidades e liberdades, levando em conta a natureza e trazendo uma teorização que de fato supere as dicotomias.

Akrich Et Al (2002) esclarece que a inovação surge de um lugar vago, estimulada pela pesquisa e pela vontade de vencer, acontecendo através de experiências que ocorrem em todos os lugares e como resultado de sucessivas iterações.

Inovação vem de qualquer lugar. Os cientistas e os engenheiros não têm o monopólio da imaginação. Ela pode vir de uma pesquisa o centro ou a partir de um departamento comercial, a partir de um cliente ou de dentro de um fábrica. Então, a partir de um projeto mal concebido e não refinado, a partir de um programa ainda vago, ele transformou-se progressivamente através de uma série de ensaios e experimentos que confronta com o conhecimento teórico, *know-how* ou usuários, se torna um dispositivo que é capaz de ganhar interesse (AKRICH ET AL, 2002, p. 212).

De acordo com Callon (2004), a inovação seria o conhecimento construído ao longo dos processos de interação que ocorre nas redes sociotécnicas, que podem ser caracterizadas por um conjunto coordenado de atores heterogêneos, como “laboratórios de pesquisa públicos, centros de pesquisa tecnológica, empresas, organismos financiadores, usuários e agências do governo. Esses atores

participam coletivamente da concepção, elaboração, produção e distribuição dos processos de produção, bens e serviços que podem (ou não) resultar em transações comerciais” (BAMBINI; FURTADO, 2013 p. 04).

Ao pensar na forma de organizar os conhecimentos e criar inovações, González de Gómez (2007) afirma que a modernidade substituiu o paradigma epistemológico clássico da unidade da ciência incluindo todas as manifestações do saber e, agora na contemporaneidade, na qual existe a configuração dos conhecimentos em diversas áreas, prevalece o conhecimento em redes heterogêneas e complexas. Cita que “neste novo modelo, objetivos comuns não implicam o compartilhamento de um mesmo tempo e espaço para realização das respectivas tarefas – nem a existência de uma única e homogênea cultura de evidência” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2007 p.08).

Hall e Vredenburg (2012) apontam que o desenvolvimento sustentável exige o reconhecimento de uma ampla gama de partes interessadas, incluindo as secundárias (como grupos ambientais) que não estão diretamente envolvidos em uma relação de mercado, mas ainda podem afetar significativamente as empresas.

Nessa mesma linha de pensamento, Leff (2013) afirma que a sustentabilidade será o resultado de um diálogo de conhecimentos. Surge então a importância da ecologia política, explicando que não se escolhe fazer ou não fazê-la, pois todos, em algum momento, utilizam-se do poder e da cultura.

A ecologia política é o campo para a implementação dessa odisséia rumo a um futuro sustentável capaz de esclarecer as controvérsias das relações entre a humanidade e a natureza (LATOURETTE, 2013). Para sua implementação é necessário a emancipação humana que surge da desconstrução do conhecimento e ao abrir a jaula de ferro da racionalidade moderna. Essa emancipação implica em dar novos sentidos aos conceitos emancipatórios da modernidade, “Liberdade, Igualdade e Fraternidade”, ou seja, novas formas de construir o conhecimento e a sustentabilidade. A partir da crítica do conhecimento no âmbito da racionalidade instrumental econômica e tecnológica é possível avançar para o entendimento de outras racionalidades e novos saberes que implicam em outras possibilidades de gestão e inovação. Portanto, para que a sustentabilidade se incorpore efetivamente no desenvolvimento de inovações, é fundamental a participação de atores heterogêneos ou agentes ou *stakeholders*.

Callon (1986) afirma que o sucesso da tradução de uma rede tecnoeconômica depende da atração dos atores que estão envolvidos e mobilizados. Ou seja, quanto mais houver relação entre eles de uma forma clara de que estão no mesmo grau de importância, maior a probabilidade de sucesso nas inovações sustentáveis. O grau de envolvimento dos atores propiciará à rede negociações multilaterais, esforços e experiências que propiciarão conectividade entre sustentabilidade e inovação.

Giddens (1991) explica que com o ator social na posição de sujeito, é possível concretizar com potência a visão realística e realizar mudanças positivas não apenas na sociedade, mas na própria relação ator-estrutura. Nesse sentido, a questão se confirma através de Boaventura (2004) que propõe uma ruptura epistêmica e prática, pois todos têm saberes que devem ser considerados para compreender o mundo e que são dotados de possíveis práticas mais efetivas para a inovação e a sustentabilidade. A pluralidade dos projetos e uma forma de construção epistêmica horizontal, no campo das organizações, são aspectos a serem explorados por outros pesquisadores.

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

Inovações ajudam a transformar a história da humanidade desde sempre. Elas significam grandes mudanças tecnológicas acompanhadas de mudanças econômicas, sociais e institucionais (TIGRE, 2006). De acordo com o Manual de Oslo, a inovação também pode ser entendida como a capacidade de as empresas manobrem e mudarem suas condições, sejam elas estruturais, tecnológicas, de processos e produtos ou de métodos organizacionais (OCDE, 2006).

O processo de inovação tem um caráter sistêmico e é dentro dos sistemas que se desenvolvem e aplicam as políticas públicas de inovação. De maneira geral, Wendler (2013) afirma que eles significam fatores econômicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais, entre outros que são importantes e influenciam o desenvolvimento, a difusão e o uso das inovações.

Uma descoberta central apontada pela literatura é a de que, em muitos casos, as atividades de inovação nas firmas dependem, em grande medida, de fontes externas. Uma das principais abordagens está relacionada à delimitação de sistemas com características comuns, como os de base tecnológica, industrial ou setorial. De um ponto de vista mais amplo, esses

sistemas poderiam incluir aspectos institucionais (legais e regulatórios etc.), o processo político, a infraestrutura pública de pesquisa (centros de pesquisa e universidades), instituições financeiras e formação de mão de obra e assim por diante (WENDLER, 2013, p.22).

Portanto, é possível compreender que o processo de inovação é multifatorial e demanda recursos que podem ser compreendidos como investimentos externos diretos, o que permite às empresas adquirirem ativos existentes no exterior, novas tecnologias, a organizarem atividades, processos e produtos totalmente novos e a investirem em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (WENDLER, 2013). Assim, surge a importância do papel do governo em relação à capacidade de investir na inovação e permitir o desenvolvimento das organizações e, por consequência, na economia do país pelas redes de cooperação que são capazes de investir e estimular a pesquisa e o desenvolvimento.

Enquanto isto, Velho (2001, p.58) afirma que “as redes regionais de cooperação têm um papel importante no desenvolvimento conjunto das economias envolvidas na cooperação, com benefícios equitativamente distribuídos entre as nações cooperantes”. Wendler (2013) também argumenta acerca da relevância dos investimentos para pesquisa e desenvolvimento.

O fortalecimento do sistema nacional de inovação deve estar no coração do esforço que o país faz para aumentar substantivamente o nível de investimento. Aumentar o investimento privado em inovação, ajudar as empresas a diversificar seus produtos, processos e serviços e estimular as atividades contínuas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é tarefa crucial do setor público. (WENDLER, 2013, p. 36)

Nesse mesmo raciocínio, Salerno e Kubota (2008 p. 17) afirmam que “segundo a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, 2005^a), as políticas de inovação constituem um amálgama das políticas de ciência e tecnologia industrial”. Uma política de inovação parte da premissa de que o conhecimento tem, em todas as formas, um papel crucial no progresso econômico e, portanto, a inovação é um fenômeno complexo e sistêmico que necessita de recursos e apoio do Estado.

Salerno e Kubota (2008) explicam a situação do Brasil em relação ao apoio à inovação através de políticas.

O Brasil está implementando políticas mais sistemáticas de apoio à inovação, e, mais especialmente, vem objetivando engajar as empresas em

estratégias de inovação de produtos, de processos, de formas de uso, de distribuição, de comercialização, etc., visando a atingir, dessa forma, um patamar superior de desenvolvimento e de geração de renda. A Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), lançada em novembro de 2003, e o plano de Desenvolvimento da Produção, em maio de 2008, colocam a inovação como fator fundamental para que a indústria brasileira dê um salto de qualidade rumo à diferenciação de produtos, transformando, assim, sua própria estrutura industrial. (SALERNO; KUBOTA, 2008, p. 13)

Nesse contexto, Luna, Moreira e Gonçalves (2008 p. 229) afirmam que “os setores mais dinâmicos da economia, caracterizados pelo alto valor agregado da produção e pela inovação, oferecem grandes oportunidades para aumentar a eficiência no uso do capital”. Haja vista, neste sentido, que a inovação tem causado avanços tecnológicos, diferenciação de produtos e uma crescente competição mundial por mercados, o que permite a competitividade e o crescimento econômico dos países.

Em suma, o aumento do esforço de inovação depende, fundamentalmente, da questão do financiamento. A ação do governo pode ser efetivada de duas formas: direta ou indireta. A ação direta consiste na aplicação de recursos de órgãos e de agências governamentais em projetos de cunho tecnológico ou inovador. Isso inclui a facilidade no acesso ao financiamento e o estabelecimento de regras claras de seleção de projetos. Ações indiretas consistem na criação de um ambiente institucional mais propício aos investimentos de risco privado, em que se insere a indústria de capital de risco (LUNA, MOREIRA, GONÇALVES, 2008, p. 259).

O Brasil tem adotado, em determinados setores, um modelo pautado na indução de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), através de políticas públicas que determinam valores mínimos para tais investimentos. A partir da década de 40 iniciaram as criações das primeiras instituições brasileiras de apoio à ciência e tecnologia. Ao longo do tempo, diversos fundos setoriais de incentivo a elas se consolidam no país. A Tabela 1 informa cronologicamente sobre a criação das primeiras instituições de incentivo à inovação e fundos setoriais de apoio no Brasil e explica o objetivo de cada uma delas.

ANO	INSTITUIÇÕES	PAPEL
1947	CTA – Centro Técnico Aeroespacial, hoje conhecido como DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial	Teve um papel central no desenvolvimento da indústria de aviação brasileira, uma vez que se tornou o centro dinâmico de ciência e tecnologia do cluster da indústria brasileira de aviação.
1951	CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Promover a pesquisa em todas as áreas.

1967	FUNTEC – Fundo tecnológico	Exercidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
	FINAME – Financiamento de Maquinas e Equipamentos	
	FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Agência Brasileira de Inovação é uma empresa pública vinculada ao MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação).	A FINEP – Agência Brasileira da Inovação é uma empresa pública vinculada ao MCT. Foi criada em 24 de julho de 1967, para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, criado em 1965. Posteriormente, a FINEP substituiu e ampliou o papel até então exercido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e seu Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), constituído em 1964 com a finalidade de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras.
1968	PED – Programa Estratégico de Desenvolvimento	Definiu uma política explícita de ciência e tecnologia em nível nacional. O PED propôs a criação de um Sistema Nacional de Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia – SNDCT e o Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia – FNDCT.
1969	FNDCT – Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Destinado a financiar a expansão do sistema de C&T, tendo a FINEP como sua Secretaria Executiva a partir de 1971.
1985	MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia, hoje MCTI Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação	Sob responsabilidade dessa pasta, ficaram três grandes agências: CNPq, FINEP e, posteriormente, o Instituto Nacional de Tecnologia (INT).
1998	Fundo Paraná	Apoia o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado do Paraná, com o financiamento de programas e projetos de pesquisas institucionais.
2000	Fundação Araucária	Seus projetos são desenvolvidos a partir de três grandes eixos: Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica; Verticalização do Ensino Superior e Formação de Pesquisadores e Disseminação Científica e Tecnológica.

Tabela 1 – Instituições de incentivo à inovação no Brasil.

Fonte: BNDS (2015); FINEP (2015); SETI (2015); WENDLER (2013). Elaborado pela autora.

Após a criação dos primeiros fundos setoriais e das primeiras instituições ligadas ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, uma gama de outros recursos em forma de fundos e leis emergiram a partir da década de 90 e principalmente após o ano 2000. Hoje, a principal fonte de recursos para o financiamento das atividades científicas e tecnológicas no País é resultado de recursos que provêm das receitas de diversas fontes, cuja destinação para os

fundos é assegurada por lei. A Tabela 2 aponta de forma sistemática sobre as políticas desenvolvidas ao longo dos anos. A Tabela 3 soma informações referentes aos programas de incentivo à inovação da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos do MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

ANO	POLÍTICA	FUNCIONAMENTO
1993	Política de incentivos fiscais às atividades de P&D e à inovação Lei nº 8.661	Reestabelece incentivos que compunham o Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial (PDTI), introduzido em 1988, os quais não chegaram a ser utilizados.
2000	FVA – Fundo Verde-Amarelo - Lei nº 10.176/2001, Decretos nº 3.949/2001 e nº 4.195/2002	O Programa de Estímulo à Interação Universidade–Empresa para o Apoio à Inovação, a ser financiado com: (i) receita de 40% da Cide, incidente sobre pagamentos referentes a contratos de transferência de tecnologia; e (ii) recursos não inferiores ao equivalente a 43% da receita estimada da arrecadação do IPI, incidente sobre os bens e produtos beneficiados com os incentivos fiscais, relativos a bens de informática. b) O Programa de Inovação para Competitividade, a ser financiado com receita de 10% da Cide, incidente sobre pagamentos referentes a contratos de transferência de tecnologia
2003	PITCE - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior	Tem o objetivo de fortalecer e expandir a base industrial brasileira por meio da melhoria da capacidade inovadora das empresas.
2004	Lei da Inovação	Lei nº 10.793/2004 ou Lei da Inovação, posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 5.563/2005 prevê também concessão de incentivos fiscais, de variadas modalidades, para a inovação. Está organizada em torno de três eixos: a constituição de ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; o estímulo à participação de institutos de ciência e tecnologia no processo de inovação; e o estímulo à inovação na empresa. Principais benefícios: abater no imposto de renda, com base no regime de Lucro Real, os dispêndios em P&D; obter recursos públicos não-reembolsáveis para investimentos em P&D; subvenção econômica, através de dispositivos legais para a incubação de empresas no espaço público e a possibilidade de compartilhamento de infraestrutura, equipamentos e recursos humanos, públicos e privados; regras claras para a participação do pesquisador público nos processos de inovação tecnológica desenvolvidos no setor produtivo.
2006	Lei do Bem	A Lei 11.196/05, que passou a ser conhecida como “ Lei do bem ”, cria a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. Tem objetivo de regulamentar os incentivos fiscais de estímulo à inovação presentes na Lei da Inovação, como: - Dedução de 20,4% até 34% no IRPJ (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) dos dispêndios com P&D; - Redução de 50% no IPI na compra de máquinas e equipamentos destinados à P&D; - Depreciação e amortização acelerada desses bens.
2006	Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas –	Objetivo de dar apoio financeiro a pesquisador, com atuação direta ou em cooperação com empresa em funcionamento ou em processo de instalação, por meio de projeto de pesquisa voltado à criação de um

	PAPPE	novo produto ou processo de inovação.
2008	Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP, formulada pelo MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	Possui o objetivo de dar sustentação ao ciclo de expansão da economia brasileira a partir de quatro metas: - Expandir a taxa geral de investimento dos atuais 17,6% par 21% do PIB; - Ampliar a participação das exportações brasileiras no comércio mundial de 1,16% para 1,25%; - Elevar a taxa de gastos privados em P&D de 0,51% para 0,65% do PIB (o que seria o equivalente a US\$ 18,2 bilhões em 2010); - Expandir em 10% o total de empresas pequenas e médias que realizam atividades inovadoras
2011	Plano Brasil Maior	Estabelece a política industrial, tecnológica, de serviços e de comércio exterior para o período de 2011 a 2014. Focando no estímulo à inovação e à produção nacional para alavancar a competitividade da indústria nos mercados interno e externo, o país se organiza para dar passos mais ousados em direção ao desenvolvimento econômico e social. O Plano busca aproveitar competências presentes nas empresas, na academia e na sociedade, construindo um país mais próspero e inclusivo.
2016	Lei 13.243/16 Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I)	Considerado o novo marco legal (Lei 13.243/16) incentiva as atividades de pesquisa científica; prevê isenção e redução de impostos para importação de insumos nas empresas do setor; facilita processos licitatórios; e amplia o tempo máximo que os professores universitários poderão se dedicar a projetos de pesquisa e extensão.

Tabela 2 – Principais políticas de incentivo e tecnologia à inovação no Brasil.

Fonte: ABDI (2015); LEI DO BEM (2015); GUIMARAES (2006); MORAIS (2007); RAUEN (2016); ROMERO (2000); WENDLER (2013). Elaborado pela autora.

PROGRAMAS DA FINEP	FINEP Inova Brasil	Crédito para inovação com taxas de juros especiais;
	Juro Zero	Crédito para inovação com taxas de juros zero, sem exigência de garantias reais, voltado para micro e pequenas empresas (MPÉs) em setores estratégicos da PDP
	Capital Semente	Capital semente para empresas de base tecnológica
	Inovar	Fundo de Incubadoras de Inovação: venture capital para firmas inovadoras
	Subvenção Econômica	Subsídios diretos a empresas, na forma não reembolsável, com o objetivo de compartilhar os riscos da inovação com as empresas
	Prime - Programa Primeira Empresa Inovadora	O programa Prime apoia empresas inovadoras com até dois anos de vida através de subsídios diretos por doze meses e o Prime não precisa estar relacionado somente às atividades de inovação. As companhias que atingirem as metas estabelecidas em seus planos de negócios se tornam elegíveis para empréstimos no âmbito do programa Juro Zero.

Tabela 3 – Principais Programas de Incentivo à Inovação da FINEP

Fonte: ARAUJO, 2012. Elaborado pela autora.

A execução descentralizada de programas (Tabela 3) por parte da FINEP é feita em parceria com instituições públicas estaduais de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), a exemplo das fundações que a amparam,

como a Fundação Araucária (PR) ou instituições privadas de atuação local, a exemplo de federações estaduais de indústrias, etc.

O orçamento total da FINEP em 2010 foi de R\$ 3,97 bilhões, mais do que o dobro se comparado a 2008 e 2009 (ARAUJO, 2012). Os recursos do FUNDO PARANÁ/SETI alcançaram em 2010, R\$ 96,3 milhões (SETI-PR, 2011). Nesse mesmo ano, somente os recursos não reembolsáveis captados pelas ICTs e empresas paranaenses junto à FINEP somaram R\$ 49,7 milhões. Incluindo os reembolsáveis, o total de recursos aplicados pela FINEP em projetos contratados no Paraná foi de R\$ 178,6 milhões.

No período de 2007 a 2010 foram contratados pela FINEP no Brasil mais de 2.900 projetos, no qual dez estados foram selecionados – São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Pernambuco, Bahia, Ceará e Amazonas – responderam por 84,8% da quantidade total dos projetos e por 93,1% e 90,9% do valor total de recursos contratados em 2007 e 2010, respectivamente (SETI-PR, 2011).

De acordo com a tabela 3, o Estado do Paraná contratou 162 projetos entre 2007 e 2010, sendo que cerca de 50% correspondem a empresas privadas e 43% aos institutos de pesquisa. Observa-se também que a participação média anual das ICTs e empresas paranaenses no total de projetos contratados pela FINEP foi de 5,5%, percentual não muito distante da participação do PIB estadual em relação ao total da economia brasileira.

ANO	TOTAL DE PROJETOS CONTRATADOS BRASIL	NÚMERO DE PROJETOS CONTRATADOS PARANÁ											TOTAL PARANÁ	% PARANÁ/ BRASIL
		Tipo de Instituições Contratadas												
		Universidades				Institutos de Pesquisa			Empresas			Outros		
		Federais	Estaduais	Privadas	Total	Públicos	Privados	Total	Públicas	Privadas	Total			
2007	801	6	9	3	18	4	0	4	2	20	22	4	48	6,0
2008	660	6	7	1	14	2	1	3	0	9	9	2	28	4,2
2009	638	6	4	0	10	4	1	5	0	28	28	0	43	6,7
2010	811	2	9	1	12	4	0	4	1	21	22	4	42	5,2
TOTAL	2910	20	29	5	54	14	2	16	3	78	81	10	161	5,5

Tabela 4 - Número total de projetos contratados pela Finep no Brasil e no Paraná, por tipo de instituição, situação jurídica da instituição e ano de contratação - 2007-2010
FONTE: FINEP. Elaborado pelo SETI-PR.

As medidas de apoio à inovação são instrumentalizadas pelos incentivos fiscais, que reduzem o custo de fazer pesquisa e desenvolvimento (P&D) através de descontos mais que proporcionais na base tributária, créditos tributários,

depreciação acelerada e outras medidas, ou de subsídios diretos destinados a reduzir a diferença entre o retorno marginal social e o privado dos projetos de inovação (ARAUJO, 2012).

Os estímulos à inovação na forma de incentivos fiscais se tornaram uma tendência que tem sido positiva para as empresas. De acordo com Araujo (2012, p.19) os incentivos fiscais apresentam vantagens atrativas aos formuladores de política: “i) eles são flexíveis, uma vez que o processo decisório acerca do desenvolvimento da inovação e do quanto gastar cabe à firma; ii) eles não discriminam setores; e iii) eles estão prontamente disponíveis às empresas, e têm baixo custo administrativo para o governo”.

No Estado do Paraná, de acordo com o SETI-PR - Sistema De Indicadores De Ciência, Tecnologia E Inovação Do Paraná, as políticas e ações da ciência, tecnologia e ensino superior contemplam investimentos em infraestrutura de obras e equipamentos, como nos programas Universidade em Movimento, de Infraestrutura das Instituições Estaduais de Ensino Superior (IEES) e de Desenvolvimento do Ensino Superior.

Para o incentivo à inovação a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Ensino Superior (2011) trabalha em parceria com a Secretaria de Estado da Educação (SEED), responsável pelo Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE), envolvendo as Universidades e Faculdades estaduais para promover a formação continuada dos professores da rede estadual de ensino. Também o SETI possui parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná - Sebrae/PR, a Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul - SEIM e Agência Estadual de Fomento, para desenvolver o Programa Estadual de Apoio às Incubadoras Tecnológicas e Empresas Graduadas. Com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX-Brasil, por meio da Fundação Araucária, a SETI atua no Projeto Extensão Industrial Exportadora - PEIEX. Por fim, atua também no desenvolvimento industrial paranaense dentro do Programa Extensão Tecnológica Empresarial junto aos Arranjos Produtivos Locais - APLs (SETI-PR).

2.3.1 Abrangência e resultados em inovação e o desenvolvimento regional

O apoio à inovação através de políticas públicas abrange diferentes setores e se transforma em resultados diversos, entre eles os crescentes dispêndios em P&D e surgimento de centros de inovações locais (BARROS, 2009), o melhor desempenho das empresas resultantes de tecnologia e inovação (OTTAVIANO, SOUZA, 2008), oportunidades específicas para fortalecer aprendizagens interativas mais dinâmicas na economia (GUSSO, 2008), fomento à infraestrutura de C&T das universidades e a criação de parques tecnológicos (ARAUJO, 2012), entre outros resultados. O fomento à inovação, a partir da implementação de políticas públicas, também permite o aprimoramento das empresas, desenvolvimento de arranjos produtivos locais, geração de emprego e renda e o estímulo às exportações (LOPES, AMARAL, CALDAS, 2008).

De acordo com Barros (2009) o que caracteriza um sistema regional de inovação é a interação sistemática entre as empresas e as demais instituições, como, por exemplo, as universidades. Especialmente as instituições públicas, também têm sentido o impacto da política de inovação para a região, pois a partir disso, elas criaram suas fundações para que pudessem estabelecer parcerias com as empresas.

Políticas públicas de inovação ampliam significativamente ações de impacto social e de estímulo ao desenvolvimento local (FARAH, 2001). O grau de capacidade tecnológica alcançado por uma empresa, indústria, país ou região é capaz de transformar ideias em novos processos, produtos e estruturas organizacionais, num fluxo recorrente de inovações (AUREA, GALVÃO, 1998). A movimentação do governo regional adquire importância à medida que se reconhece como peça-chave do desenvolvimento, a capacidade local e regional de inovação (BOISIER, 2009).

É importante que os atores políticos e a sociedade civil da região demonstrem interesses em políticas públicas de inovação. Tais atores devem ter em mente o intuito de beneficiar de forma diversificada as organizações, a fim de impactar para o desenvolvimento regional e, para isso, é necessário o gerenciamento municipal com qualidade e planejamento, dispendendo recursos financeiros, inclusive (LOPES, AMARAL, CALDAS, 2008).

Os instrumentos de planejamento municipal são variados e dentre eles estão o Plano Diretor, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Orçamento, lembrando que todos são instrumentos de “Políticas Públicas”. Lopes,

Amaral e Caldas (2008) ressaltam que o Plano Diretor, por exemplo, é uma Lei Municipal com o estabelecimento de diretrizes para a ocupação da cidade, sendo um importante instrumento para o desenvolvimento da economia local e o futuro da região.

O incentivo à inovação e ao empreendedorismo depende de incentivos municipais, capazes de vigorar leis de apoio à ciência, tecnologia e inovação, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da região e da economia local. Assim, diversas decisões e ações no âmbito da gestão municipal podem ser tomadas para fortalecer a cultura empreendedora local. Lopes, Amaral e Caldas (2008, p. 33) falam sobre as cidades empreendedoras, que são “aquelas capazes de estabelecer prioridades, direcionar recursos para obras fundamentais consideradas estratégicas e executá-las, coordenar esforços entre diferentes níveis de governo para captar recursos, estimular a participação pública, integrar a população ao mercado de trabalho, bem como incentivar a criação e o fortalecimento dos negócios locais”.

A inovação é uma componente crucial do empreendedorismo social. Uma região empreendedora, inovadora e com recursos e políticas de estímulo ao desenvolvimento regional é capaz de desenvolver práticas sociais capazes de criar mais emprego, desenvolver ações sociais educativas e culturais, participar na vida da sociedade, se envolver na luta contra a exclusão social, desenvolver a solidariedade, buscar a sustentabilidade e uma relação mais positiva com o meio ambiente, ter responsabilidade social, desenvolver o acesso à tecnologia e a informação, elaborar programas sociais, promover a participação social na gestão pública, entre outras (LOPES, AMARAL, CALDAS, 2008; RAMOS, 2013).

2.4 INOVAÇÃO

Para que ocorressem mudanças, a ponto de difundir a tecnologia, foram necessárias as condições econômico-sociais. Para isso, Tigre (2006, p.15) afirma que “as grandes mudanças tecnológicas são acompanhadas de transformações econômicas, sociais e institucionais, pois a tecnologia não se difunde no vácuo, necessitando de regimes jurídicos, motivação econômica e condições político-institucionais adequados para se desenvolver”. O cenário propício para esse acontecimento foi durante a Revolução Industrial caracterizada pela mudança da produtividade individual para a fabril, pela descoberta da máquina a vapor em

meados do século XVIII e a invenção da energia elétrica em meados do século XIX. (NICOLACI-DA-COSTA, 2002).

Tigre (2006) esclarece que:

As inovações ocorridas na revolução industrial podem ser agrupadas em três princípios: a substituição de habilidades e do esforço humano pelas máquinas – rápidas, constantes e incansáveis; a substituição de fontes animadas de energia por fontes inanimadas, em especial a introdução da máquina para converter calor em trabalho; e o uso de matérias-primas novas e muito mais abundantes, sobretudo a substituição de substâncias vegetais ou animais por minerais. (p. 6) este efeito combinado de invenções impactou os processos produtivos e originaram a revolução industrial, motivando um fluxo ininterrupto de investimentos e inovações tecnológicas (TIGRE, 2006 p. 6).

Historicamente, inovação pode ser entendida em etapas de invenção, imitação e estratégia (DOS SANTOS, FAZION, DE MEROE, 2001). Citados por diversos autores por ser um precursor em diferenciar invenção de inovação, Schumpeter traz à tona a ideia de uma “destruição criativa”, capaz de revolucionar a estrutura econômica a partir de uma ruptura no padrão anterior, através de uma mudança tecnológica percebida como oportunidade econômico-social (BURLAMAQUI, PROENÇA, 2009; DOS SANTOS, FAZION, DE MEROE, 2001; TRIGRE, 2006).

Desde o século passado Schumpeter (1982, p.62) elencou a importância da competência técnica como elemento essencial para a dinâmica econômica capitalista e afirmou que “a liderança econômica em participar deve, pois, ser distinguida de invenção”, ou seja, as transformações econômicas não são resultados de invenções, mas sim de inovações tecnológicas.

Em termos gerais, inovação pode ser compreendida como uma nova forma de fazer as coisas seja um produto, um processo ou estrutura da organização e, ainda, aquilo que carrega um papel determinante no desempenho da empresa (CROSSAN; APAYDIN; 2010). Um negócio que inova constantemente nos seus processos, produtos, serviços e estrutura, pode produzir grandes mudanças ou melhorias que irão trazer resultados efetivos na competitividade frente ao mercado.

Existem alguns tipos de inovação, como a inovação tecnológica e a organizacional. Ambas requerem a gestão de pessoas, materiais, instalações, equipamentos e outros recursos em diferentes níveis de decisão, do estratégico ao operacional. Requerem também articulações externas com clientes, fornecedores,

instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos reguladores e fontes de financiamento (MACHADO, 2004). Mesmo reconhecendo que se trata de dois tipos diferentes de inovação e que as duas possuem dinâmicas diferentes se tornando importante, assim, entender cada uma delas.

Inovação é a produção ou a adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor acrescentado em domínios económico e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e criação de nova gestão de sistemas. É tanto um processo como um resultado (CROSSAN E APAYDIN, 2010, p.1155).

Em um formato mais abrangente, Crossan e Apaydin (2010) entendem que inovação é mais que um processo criativo, pois engloba aspectos como processos, aprendizagem e gestão.

2.4.1 Diferentes tipos de inovação

A primeira característica relevante, a saber, sobre a inovação é que ela pode ser compreendida em grau de novidade. Se ela se aproxima do mínimo de novidade pode ser chamada de inovação incremental. Se, por outro lado, ela se aproximar do máximo de novidade, considera-se a inovação radical (TIRONI, CRUZ, 2008). Portanto, pode-se dizer que a inovação incremental incorpora melhoramentos em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio (LEIFER et al 2002; TIRONI, CRUZ, 2008).

Já a inovação radical diz respeito a um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes, ou seja, uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido, trazendo assim, um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente (LEIFER et al 2002; TIRONI, CRUZ, 2008). Para Leifer et al (2002) as empresas que obtiveram sucesso em longo prazo intercalam a inovação incremental com a inovação radical, que gera novos mercados e oportunidades de negócios

Outro aspecto importante da inovação é que ela pode ser classificada em tipos, a fim de facilitar a compreensão e especificar as características de cada uma

delas. Carvalho et al (2011) classifica a inovação em cinco (5) tipos: produtos, serviços, processos, marketing e organizacional.

2.4.1.1 Inovação de Produtos

Inovação de produto pode ser compreendida como a introdução de um novo produto ou um produto melhorado.

Produto novo (bem ou serviço) é um produto cujas características fundamentais (especificações técnicas, matérias-primas, componentes, software incorporado, *user friendliness*, funções ou usos pretendidos) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa (IBGE, 2005 p. 8).

Uma inovação de produto é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a seus usos previstos. Isso inclui melhoramentos expressivos nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (OCDE, 2005 p. 169).

A inovação em produtos busca reduzir custos e maior margem de lucro (CARVALHO et al, 2011). As ideias para isso podem surgir de várias fontes, da área de pesquisa e desenvolvimento, através da experiência passada de outras inovações ou mudanças que foram necessárias (KAPLAN E NORTAN, 2004). Kaplan e Nortan (2004) ainda explanam que as fontes de inovação de produtos podem ser inspiradas por fontes externas, como as universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes, se beneficiando assim, de novas ideias a respeito de novos produtos que atendam às necessidades de consumo.

2.4.1.2 Inovação de Serviços

A inovação em serviços é organizada de forma menos formal, possui natureza mais incremental e é menos tecnológica.

Uma inovação de serviço é a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OCDE, 2005 p. 57)

De acordo com Carvalho et al (2011) o principal foco da inovação em serviço é aumentar a receita de vendas e reduzir custos para obter mais eficiência ou maior agilidade e, ainda, agregar valor através da relação com clientes.

2.4.1.3 Inovação de Processos

Inovação de processo diz respeito a uma nova forma de fazer alguma coisa dentro da organização. De acordo com o Manual de Oslo (2005) uma “inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2005, p.58).

Inovação de processo se refere à implementação de um novo ou substancialmente aperfeiçoado método de produção ou de entrega de produtos (bens ou serviços). Envolve também mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares em atividades de apoio à produção. Uma inovação de processo pode ter por objetivo produzir ou entregar produtos novos ou substancialmente melhorados, os quais não podem ser produzidos ou distribuídos através de métodos convencionais já utilizados pela empresa, ou pode visar ao aumento da eficiência produtiva ou da entrega de produtos existentes. Seu resultado, portanto, deve ser significativo em termos do aumento da qualidade dos bens ou serviços ou da diminuição dos custos unitários de produção e entrega (IBGE, 2005 p. 10).

A inovação em processos permite que haja redução de custos de produção, de distribuição e aumento da qualidade do produto (CARVALHO et al, 2011).

2.4.1.4 Inovação de Marketing

Para o Manual de Oslo (2005) “uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OCDE, 2005, p. 59). Ainda, a PINTEC afirma que a inovação de marketing “consiste na implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing ou de mudanças significativas na estética, desenho ou embalagem dos produtos, sem modificar suas características funcionais e de uso” (IBGE, 2005, p. 5). De acordo com Carvalho et al (2011) implantar inovações de marketing servem para obter maior volume de vendas, mudanças de posicionamento, melhorias da marca e maior competitividade.

2.4.1.5 Inovação Organizacional

Inovações organizacionais são influenciadas pelas ações individuais e estruturais e introduzem novidades que modificam a política ou os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos entre as pessoas, ou seja, diz respeito à adoção de novas ideias e comportamentos na empresa (QUINELLO, 2010; MACHADO, 2004; TEECE, 1997). Quinello (2010) explica que a introdução de uma nova máquina ou mudança estrutural na organização, pode demandar novas habilidades nas pessoas, novas estruturas organizacionais e novas remunerações. Nesse sentido, a inovação organizacional implica em novas práticas e processos administrativos, modificando as competências e recursos atuais da organização.

Quando se fala em inovação organizacional, o Manual de Oslo (2006, p.38) afirma que ela se fundamenta “no papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudanças na tecnologia e no meio-ambiente (estas incluem a estrutura institucional e os mercados)”. Também pode ser compreendida como “a implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa” (IBGE, 2005 p. 5).

Portanto, ela pode ser definida como aquilo que envolve novas práticas de trabalho e de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014; GANTER; HECKER, 2013). Ainda, a inovação organizacional existe quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos organizacionais nas práticas de negócio empresarial, seja no local de trabalho ou nas relações com o mercado, fornecedores e distribuidores (PENTEADO, CARVALHO, REIS, 2009). Os autores ainda ressaltam que a sobrevivência da organização depende da habilidade em estabelecer boas estratégias para competir num mercado global e em fortalecer uma cultura de inovação em todos os níveis organizacionais, isto é, a inovação organizacional.

Damanpour et al (2009) explica que a inovação organizacional envolve disponibilidade de recursos financeiros, complexidade e tamanho dos projeto de organização, atitude favorável da direção e construção de sentimentos de confiança, bem como apoio aos membros da organização para propor novas ideias.

Damanpour (1991) afirma que uma inovação pode ser um novo bem ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adotado pela organização. Desse modo, ela implica questões organizacionais como um todo, desde a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias até comportamentos. Nesse aspecto a inovação organizacional implica em um amplo conjunto de mudanças na organização, impactando na melhoria do desempenho das organizações (DAMANPOUR, 1991). O autor ainda afirma que existem variáveis organizacionais que são determinantes da inovação e que a relação e congruência entre essas variáveis permitirá o desempenho organizacional.

A inovação organizacional pode ser vista como resultado de diferentes capacidades de organização e pode levar ao desenvolvimento de recursos estratégicos específicos, proporcionando vantagem competitiva e desempenho superior, que pode ser usado para reinvestir em inovação, proporcionar o desenvolvimento da empresa e sustentar uma vantagem competitiva. (DE LARA, 2013). Ganter e Hecker (2012) afirmam que inovações organizacionais parecem aumentar a capacidade do empreendimento para se adaptar com flexibilidade a ambientes dinâmicos de mercado e/ou para impulsionar a mudança através do reforço da sua capacidade de inovar tecnologicamente.

Apesar de diversas definições sobre inovação e inovação organizacional, de uma forma ampla e estruturada, com base em diversas pesquisas, Crossan e Apaydin (2010) organizaram um quadro multidimensional da inovação organizacional, definido enquanto um conjunto de elementos que estão dentro do controle da empresa e que são relacionados à gestão da organização, categorizados em determinantes e dimensões de inovação capazes de gerar vantagem competitiva. De forma bem organizada e estudada, as autoras constroem este quadro e deixam claro que a inovação organizacional é um todo de características determinantes da inovação que fluem para suas dimensões enquanto processos e resultados. Este entrelace da inovação, sustenta a inovação organizacional.

2.5 ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO

Compreendendo a inovação em si e partindo do pressuposto que inovação é um resultado (CROSSAN; APAYDIN, 2010), é importante esclarecer aquilo que a

determina, que vem antes dela e produz um resultado capaz de permitir que uma organização possa gerar resultados em inovação.

A fim de aprofundar o entendimento, alguns estudos foram realizados para detectar quais são os antecedentes da inovação. Um desses estudos foi realizado por Ganter e Hecker (2013) que propuseram validar um modelo pré-existente por outros autores, que afirma que o contexto organizacional, fontes de conhecimento e vantagem competitiva são antecedentes da inovação organizacional. Os resultados do estudo dos autores salienta a importância desses antecedentes na categoria contexto organizacional, em particular o tamanho da firma e a educação da força de trabalho. No entanto, no âmbito das relações baseadas nas origens do conhecimento, eles mostram pouca influência sobre a inovação organizacional. Para testar as hipóteses dos autores buscou-se dados no Centro de Investigação econômica europeia e no Instituto de pesquisa em Ciências e Inovações com uma amostra Alemã de 33.110 empresas. A partir desse número os pesquisadores coletaram questionários de 5.476 empresas (GANTER, HECKER, 2013).

Outro estudo relevante de Garcia-Morales et al (2006) propõe um modelo de pesquisa no qual fatores estratégicos, como domínio pessoal, liderança transformacional, visão compartilhada, pró-atividade e ambiente influenciam a inovação e a aprendizagem organizacional, proporcionando o efeito de performance e desempenho para a firma.

A pesquisa foi realizada na Espanha com alto índice de rotatividade de diversos setores. Em uma população de 900 empresas, os quais foram enviados questionários para os CEO's, retornaram com uma amostra de 408 validados. Os resultados indicam que o desenvolvimento dos fatores estratégicos exerce uma influência positiva sobre a inovação e aprendizagem organizacional, e que ainda, promovem geração e manutenção da pressão criativa da organização. É necessário ressaltar ainda que as capacidades estratégicas, como pró-atividade, meio ambiente, maestria, visão compartilhada e liderança transformacional são antecedentes da inovação.

Um estudo realizado por Lin (2007) propõe um modelo de pesquisa para os estudos empíricos, com o intuito de vincular a capacidade de compartilhamento dos conhecimentos e processos com capacidade de inovação da empresa. Os resultados mostraram que os dois fatores individuais: prazer em ajudar os outros e

autoeficácia de conhecimento, e um dos fatores organizacionais, apoio à gestão, influenciam significativamente os processos da partilha dos conhecimentos.

Os resultados também indicaram que a vontade do empregado tanto para doar como para receber o conhecimento, permitem à empresa melhorar sua capacidade de inovação. Os envolvidos afirmam que, do ponto de vista da prática, as relações entre a capacidade de compartilhamento do conhecimento e processos e a capacidade de inovação da firma, podem fornecer uma pista sobre como as empresas procuram promover essa cultura, a fim de sustentar seu desempenho em inovação (LIN, 2007). Foram selecionadas 50 empresas participantes de Taiwan, dessas 30 respondentes.

Num estudo aprofundado realizado a partir de um framework por Crossan e Apaydin (2010), a inovação como um processo irá preceder sempre a inovação como um resultado; e a inovação como processo e resultado são ainda postulados determinantes de inovação, estes sim, seus antecedentes. As autoras fizeram uma revisão sistemática de literatura sobre inovação organizacional utilizando a base de dados Social Sciences Citation Index (SSCI), da ISI Web of Knowledge, cobrindo um período de 27 anos (1981 a 2008), e identificaram através da pesquisa bibliométrica um total de dez dimensões da inovação.

A partir do estudo de Crossan e Apaydin (2010) *liderança, alavancas de gestão e processos de negócios* são determinantes da inovação organizacional, ou seja, antecedentes da inovação, a qual resulta em duas dimensões que podem ser divididas e organizadas em duas categorias: as que se referem à inovação como um processo e as relativas à inovação como um resultado.

O fator liderança se refere ao nível do indivíduo e do grupo. Os fatores determinantes das alavancas de gestão são a estratégia, a estrutura e os sistemas, a alocação de recursos, a aprendizagem e gestão do conhecimento e a cultura. E os fatores de tomada de decisão, gestão de portfólio, desenvolvimento e implantação, gestão de projetos e comercialização se referem ao nível de processos de negócios.

No Brasil, Gasparini (2014) em sua tese de doutorado propõe um modelo de pesquisa das capacidades dinâmicas para gerar diferenciais de desempenho. Este estudo considera que tais capacidades geradas respectivamente pela gestão do conhecimento e pela aprendizagem organizacional, impactam positivamente na inovação e no desempenho organizacional. A autora cita que “inovações técnicas e administrativas, e desempenhos financeiros e operacionais são também promovidos

pela gestão do conhecimento e pela aprendizagem organizacional de forma separada, direta e indiretamente, mediados pelas inovações” (GASPARINI, 2014 p.234).

Nessa pesquisa, o estudo que demonstrou maior densidade e estrutura teórica, abrangendo diversas teorias, foi o estudo de Crossan e Apaydin (2010). Portanto, toda a prática de pesquisa aqui realizada tomou como base o quadro multidimensional organizado pelas autoras, o qual demonstra a inovação organizacional enquanto determinantes e dimensões da inovação. Para os determinantes da inovação, analisados enquanto antecedentes da inovação como processos e resultados, se tem por base a teoria do alto escalão, teoria das capacidades dinâmicas e a teoria do processo, que posteriormente serão expicadas de forma breve.

2.5.1 Teoria do Alto Escalão

Para a teoria do alto escalão, o trabalho de Hambrick e Mason (1984) é considerado o trabalho seminal no que se refere ao papel da alta administração e sua influência na estratégia e desempenho organizacional. Aborda uma teoria que conecta características e comportamentos dos agentes com os resultados organizacionais, pois afirma que tais resultados, escolhas estratégicas e níveis de desempenho são parcialmente previstos por características do estilo de gestão da alta administração.

Hambrick e Mason (1984) afirmam que a Equipe da Alta Administração é formada pela coalizão dominante, isto é, pelo diretor (CEO) e sua equipe imediata e, essa equipe é considerada como principal responsável pela tomada de decisões estratégicas e pela alocação dos demais recursos estratégicos (MEDEIROS JR; SERRA; FERREIRA, 2009).

A perspectiva da teoria do alto escalão enfatiza que as cognições, valores e percepções da alta administração podem influenciar as decisões tomadas, bem como as práticas adotadas por uma organização, determinando assim, seu comportamento e desempenho (HAMBRICK; MASON, 1984). Para os autores as características de perfil do alto escalão, como diversidade, idade e educação impactam na inovação organizacional.

De um modo geral, a teoria do escalão superior propõe que os comportamentos dos líderes são uma função de seus valores, experiências e personalidades, e que estes devem possuir substancial conhecimento técnico e profissional e habilidades criativas, assim como, a capacidade de processar informações complexas, a fim de exercer a motivação para perceber ameaças e oportunidades do ambiente e produzir resultados inovadores (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Portanto, o problema de pesquisa reforça sua importância, já que tem o intuito de compreender melhor as dimensões e determinantes da inovação, sugerindo identificar quais são os antecedentes e a sua influência sobre ela.

2.5.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A ideia de capacidades dinâmicas surgiu da Teoria Baseada em Recursos (RBV), que explica como a vantagem competitiva é alcançada pelas organizações e de que forma ela pode ser sustentada ao longo do tempo como a principal fonte de vantagem competitiva (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997). Nesse sentido, Teece (2012) também salienta que através das capacidades dinâmicas, a firma tem uma maior chance de obter vantagem competitiva. De acordo com Wang e Ahmed (2007) a essência da RBV reside na ênfase de recursos e capacidades como a gênese de vantagem competitiva: os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas concorrentes e estão imperfeitamente móveis, isso faz com que essa heterogeneidade persista ao longo do tempo.

Conforme ressaltam Augier e Teece (2008), a estrutura conceitual de capacidades dinâmicas é baseada na combinação de elementos conceituais da visão baseada em recursos (Barney, 1986; Penrose, 1959/2006; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) e da visão neoschumpeteriana da firma (Nelson & Winter, 1982; Winter, 1964), nas quais se integram as ideias da dinâmica de inovação propostas por Schumpeter (1942) e as de rotinas e competências apresentadas pelos autores da teoria comportamental da firma (Cyert & March, 1963) (CAMARGO E MEIRELLES, 2014 p. 45).

Na definição proposta por Teece, Pisano, & Shuen (1997), a capacidade dinâmica é definida como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. Camargo e Meirelles (2014) afirmam que desde a definição inicial, se observava

vários esforços teóricos no sentido de desenvolver melhor o conceito de capacidades dinâmicas, porém percebem-se diversas definições, algumas semelhantes e outras bem distintas.

Numa ideia recente, de acordo com Camargo e Meirelles (2014), a abordagem de capacidade dinâmica aponta a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo. Neste sentido capacidades dinâmicas são baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Os processos organizacionais são moldados pela posição da firma em ativos e pela trajetória, a qual define alternativas estratégicas disponíveis (CAMARGO E MEIRELLES, 2014).

Zarelli (2015, p. 76) afirma que é possível compreender capacidades dinâmicas como “um processo para obter resposta ao ambiente e mudanças tecnológicas, e vantagem competitiva, mediante a reconfiguração de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, na estrutura e rotina organizacionais”. A autora ainda complementa explicando que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas distribuam os seus recursos de forma eficaz, identifiquem e explorem oportunidades e sincronizem os processos de negócios moldando o ambiente a seu favor.

AUTORES	DEFINIÇÕES CAPACIDADES DINÂMICAS
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar rapidamente a ambientes dinâmicos.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos para se ajustar a (ou criar) mudanças de mercado. Assim, capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas por meio das quais firmas alcançam novas configurações de recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e morrem.
Zahra e George (2002)	As CD são geradas via mudança organizacional, são de natureza estratégica e definem o caminho da empresa em termos de evolução e desenvolvimento.

Zollo e Winter, (2002)	Um padrão estável e apreendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua estrutura.
Winter (2003)	Capacidades que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades ordinárias. Capacidades organizativas (rotinas de alto nível ou conjunto de rotinas) afetadas pela mudança e que podem mudar o produto, o processo de produção, a escala, ou os clientes (mercados) atendidos.
Aragón-Correa; Sharma (2003)	Trata-se de capacidades que surgem a partir da implantação de "estratégias proativas" que permitem a organização se alinhar com as mudanças no ambiente empresarial global.
Helfat e Peteraf (2003)	Por definição, as Capacidades Dinâmicas implicam adaptação e mudança, porque constroem, integram e reconfiguram outros recursos ou capacidades.
Verona e Ravasi (2003)	Conjunto de competências que permite a empresa criar novos produtos e processos, e responder às circunstâncias e mudanças do mercado.
Zahra, Sapienza e Davidson (2006)	Habilidades da empresa para reconfigurar recursos e rotinas organizacionais no modo avaliado e considerado adequado por suas principais decisões.
Teece, (2007)	Capacidade de identificar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e manter competitividade por meio do reforço, combinação, proteção. E, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.
Wang; Ahmed (2007)	Um comportamento da empresa orientado constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, e atualizar e reconstruir capacidades essenciais em resposta.
Augier e Teece (2008)	Capacidades não imitáveis e particulares que uma organização possui para moldar e remodelar, configurar e reconfigurar ativos para responder a mudanças tecnológicas e de mercado e desviar de condições de retorno zero.
Rothaermel e Alexandre (2009)	Tomam por base o conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), mas estabelecem novas dimensões que compoariam o construto (CD).
Ambrosini; Bowman; Collier (2009)	Há três níveis de capacidades dinâmicas relacionados à percepção dos gestores no dinamismo ambiental. No primeiro nível encontram-se capacidades dinâmicas incrementais..., no segundo nível as capacidades dinâmicas são renovadas..., no terceiro nível as capacidades dinâmicas são regeneradas.
Zheng, Zhang, Wu e Du (2011)	Tomam por base o conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), mas estabelecem novas dimensões que compoariam o construto (CD).

Ruuska et al. (2013)	Capacidades estão dispersas na rede e devem alinhar o conhecimento dos diversos atores. Uma questão essencial é integrar as capacidades dos atores da rede, na empresa com base em capacidades.
----------------------	---

Tabela 5 – Definições de capacidades dinâmicas

Fonte: Adaptado de: Oliveira Maciel, Sato, Kato (2011), Panizzon Et Al (2015), Zarelli (2015).

Para Jantunen, Ellonen e Johansson (2012), as capacidades dinâmicas são aquelas de ordem superior e necessárias para a mudança; capacidades de nível operacional e aprendizagem em novos domínios e, portanto, eles são críticos para as atividades de inovação. Neste aspecto, o essencial para a inovação e o conhecimento é a incorporação das capacidades da empresa, necessários para o desempenho organizacional.

É importante ressaltar também, que as capacidades dinâmicas de inovação residem em alavancas de gestão e permitem a inovação como processo e, então, resultado, pois incorporam o dinamismo na organização (CAMARGO E MEIRELLES, 2014), sendo capazes de reconfigurar competências internas e externas (TEECE, 2007) para a geração de vantagem competitiva (ZARELLI, 2016).

2.5.3 Teoria do Processo

O Processo se refere à condução da mudança na organização, em relação ao método de desenvolvimento das alterações organizacionais. De acordo com Crossan e Apaydin (2010, p. 1173), a palavra processo possui diversas definições associadas às ciências sociais, como as teorias do comportamento humano, teorias motivacionais e teoria de processamento de cognição. Porém, as autoras enfocam o processo como “uma categoria de conceitos de ações organizacionais, tais como, níveis de comunicação, fluxos de trabalho, técnicas de tomada de decisão, ou métodos para a criação de estratégia”.

A teoria do processo típica afirma que inputs parecidos, que passem por processos equivalentes terão outputs similares e, portanto, existem condições necessárias para o alcance de resultados constantes (CROSSAN E APAYDIN, 2010).

Para o MIRP, o processo de inovação significa uma série de eventos temporais decorrentes da interação entre as pessoas para desenvolver e implementar idéias inovadoras dentro de um contexto institucional para

alcançar um resultado. Os eventos estão relacionados às mudanças ocorridas em um dos componentes-chave do processo de inovação: idéias, pessoas, transações, contexto e resultados. A mudança em um dos componentes poderá alterar, em menor ou maior grau, os demais (MACHADO, 2007 p. 9).

Expõe-se o que Machado (2007) explica sobre a metodologia denominada Minnesota Innovation Survey (MIS), desenvolvida por um programa de pesquisa da Universidade de Minnesota nos Estados Unidos e coordenada por Van de Ven, Angle e Poole (2000), a qual foi desenvolvida para investigar as categorias ou variáveis que descrevem as inovações.

2.5.4 Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem é algo complexo. De acordo com Bitencourt (2001) existem, inclusive, discordâncias sobre como ocorre a aprendizagem, e isso se dá devido aos interesses de quem avalia a aprendizagem. No caso dos economistas, a aprendizagem é vista como melhorias quantificáveis, para os administradores é a base para vantagem competitiva e para os psicólogos é a maneira como os conhecimentos se constroem e contribuem para o desenvolvimento de novas habilidades.

De maneira geral, a capacidade de aprender é uma potencialidade de destaque do ser humano. A aprendizagem é um conceito dinâmico e pode ser vista como um processo de mudança, tanto da visão de mundo, como nos modelos mentais e de comportamentos, que podem se destacar no âmbito individual, grupal ou organizacional (BIDO ET AL, 2011; FLEURY E FLEURY, 1997; KIM, 1998).

Pode-se dizer que o processo de aprendizagem é um evento interno ocasionado por uma constante relação entre atitudes e observações das suas experiências e, com isso, o indivíduo alcança o desempenho, aumenta seu conhecimento e suas habilidades e amplia seu repertório de comportamentos. Assim, a partir disso, derivam ações coletivas e transformações sociais (FLEURY E FLEURY, 1997; FONTANA, 2010; GIUSTA, 2013).

No ambiente organizacional em que a inovação se torna a principal fonte de vantagem competitiva, o desenvolvimento da aprendizagem organizacional é primordial para a qualidade dos resultados, haja vista que ela tem sido evidenciada como precursora da inovação (MENEZES; GUIMARAES; 2011). As organizações

que aprendem isso, conseguem lidar com as complexidades do mercado de trabalho por estarem constantemente preparadas para a mudança e para a melhoria contínua.

As organizações aprendizes ou *learning organizations* são organizações que adquirem conhecimentos e se motivam em explorá-los, criando uma sinergia positiva de troca de experiências profissionais e sociais que se transformam em competências, fazendo com que tal aspecto seja um diferencial nas empresas atuais (SILVA ET AL, 2010; NONAKA TAKEUCHI, 1997).

No que diz respeito ao termo aprendizagem organizacional, ele se refere ao processo de mudança organizacional resultante de prática ou experiência anterior, podendo esta manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1997). Todas as organizações aprendem naturalmente, porém o grande desafio consiste em compreender o significado de aprendizagem, ou seja, como ela ocorre no indivíduo e de que maneira acontece o processo da aprendizagem individual para a organizacional, visando a obtenção da capacidade de gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias organizacionais e criando uma cultura organizacional que a favoreça.

A aprendizagem organizacional constitui na exploração e absorção do aprendizado de indivíduos, grupos e organizações através da interação social, que legitimam e incorporam em suas práticas mudanças de comportamento frente às transformações do mundo (GASPARINI, 2014; VERSIANI; ORIBE; REZENDE; 2013). Gasparini (2014, p. 51) define, ainda, a aprendizagem organizacional como uma “oportunidade de unificar ideias”. Nesse sentido, com essa unificação é possível vislumbrar oportunidades de melhorias organizacionais.

De acordo com Fleury e Fleury (1997) o processo de aprendizagem em uma organização implica tanto numa reestruturação cognitiva, possibilitando melhor compreensão do ambiente, como em novos comportamentos capazes de comprovar tal aprendizado.

A aprendizagem organizacional permite estimular o processo de inovação por meio da integração dos indivíduos. Ela possibilita, também, o aperfeiçoamento e o compartilhamento do conhecimento. Portanto, para melhorar a aprendizagem e o desempenho organizacional, a gestão do conhecimento incorpora o processo de adquirir, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento disponível no contexto profissional, por meio de diferentes métodos e técnicas (OROFINO, 2011).

A gestão do conhecimento, prática recente nas organizações, identificou a necessidade de transformar o conhecimento ativo intangível em conhecimento disponível para a empresa como um todo, através do estímulo à aprendizagem, do desenvolvimento de competências das pessoas da organização e do compartilhamento e armazenamento da informação (BRITO, 2012).

2.5.5 Cultura Organizacional

De acordo com Schein (2009), cultura organizacional é definida como o conjunto de pressupostos básicos compartilhados por um determinado grupo, entre eles, valores, crenças e modelos de funcionamento considerados válidos para aquele contexto, transformando em referenciais ensinados aos novos integrantes para uma maneira correta de solucionar os problemas.

Robbins (1996) conceitua o termo cultura organizacional como uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização, um sistema de significado, compartilhado pelos membros que distingue uma organização de outras e um sistema de significado compartilhado. Para além da percepção compartilhada, a cultura organizacional pode ser expressa ainda, pelo conjunto de valores e elementos simbólicos demonstrados nas práticas organizacionais (LACERDA; SILVA, 2014) que se desenvolve na organização e orienta o comportamento dos seus membros (PEREIRA, 2014).

A cultura se expressa e explica, portanto, o modo como os membros direcionam o seu dia-a-dia no trabalho, as suas formas de comunicação e as suas ações, bem como as regras, práticas e costumes que orientam a vida da organização (FERNANDES ET AL, 2015). Para Freitas (1991) são os elementos culturais que possuem o principal papel nesta objetivação, identificando-os como os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, normas, comunicação, entre outros.

Os valores podem ser definidos como aquilo que é considerado importante para o alcance do sucesso, enquanto as crenças e pressupostos delimitam as verdades da organização. Os ritos, rituais e cerimônias são representados pelas atividades planejadas com consequências práticas e expressivas para os integrantes da organização, como as festas, treinamentos, reuniões sistemáticas, entre outros (PUTNAM, PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, tendo em vista que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham.

Pode-se dizer que a cultura organizacional surge como uma competência que contribui para a inovação, corroborando com o pressuposto de ambiente capacitante de Choo (1998) que traz o conceito de *sensemaking*. O *sensemaking* começa quando há alguma mudança ou diferença no ambiente organizacional, resultando em distúrbios ou variações nos fluxos de experiência que afetam os participantes da organização. O autor afirma que é importante discernir tais mudanças mais significativas como, por exemplo, as forças e dinâmicas do mercado, as estruturas fiscais e jurídicas ou as normas sociais, e então, interpretar o seu significado e desenvolver respostas adequadas.

A visão *sensemaking* sugere que os atores organizacionais têm primeiro de dar sentido ao que está acontecendo em seus ambientes organizacionais, a fim de desenvolver uma interpretação compartilhada que possa servir como um contexto para a ação organizacional. A visão *sensemaking* pressupõe que as pessoas nas organizações estão continuamente tentando entender o que está acontecendo ao seu redor. (CHOO, 1998 p. 332-333).

Para Choo (1998) o objetivo do *sensemaking* é que os membros de uma organização compartilhem um entendimento comum sobre o que ela faz ou está fazendo. A meta a longo prazo é garantir que ela se adapte e, portanto, continue a prosperar em um ambiente dinâmico, acostumando-se com as mudanças e as transformando na criação de novas possibilidades.

Diante das explanações, é possível afirmar que a cultura organizacional é um fator precedente da inovação nas organizações. Para isto, Fleury (1992) também afirma que a dinâmica social do grupo é regida por fatores que tanto podem facilitar como dificultar um processo de mudança, explicando tanto o sucesso como o fracasso de uma adaptação necessária. Portanto, a criatividade, as mudanças e inovações dependerão das relações sociais que mantêm a cultura de uma determinada organização.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados, a pesquisa teve como embasamento teórico o modelo de Crossan e Apaydin (2010), que propõe um quadro multidimensional abrangente da inovação organizacional, sobre o qual é possível construir medidas de capacidade e resultados em relação à inovação empresarial, a partir de dimensões e determinantes da mesma, algo já aprofundado anteriormente nesta dissertação, tanto no referencial teórico como nos processos metodológicos.

Para entender cada parte da estrutura estudada, a análise de resultados é dividida em duas partes: a primeira na qual serão explanadas as dimensões da inovação, organizadas em duas categorias, que são a inovação como um processo e inovação como um resultado. Com a meta de atender ao primeiro objetivo específico, que diz respeito à descrição dos resultados e processos de inovação, através da busca de informações na organização acerca das evidências de inovações, que sustentam tais práticas da empresa pesquisada.

Na segunda parte da análise e discussão dos resultados, será descrito e analisado os determinantes da inovação presentes ou não na organização, estes de acordo com Crossan e Apaydin (2010), como liderança, alavancas de gestão e processos de negócios.

3.1 ANÁLISE DE RESULTADOS E PROCESSOS EM INOVAÇÃO

Neste primeiro apontamento dos resultados da pesquisa, são descritos e analisados os resultados e processos de inovação, os quais contemplam suas dimensões, conforme demonstrado na figura 2.

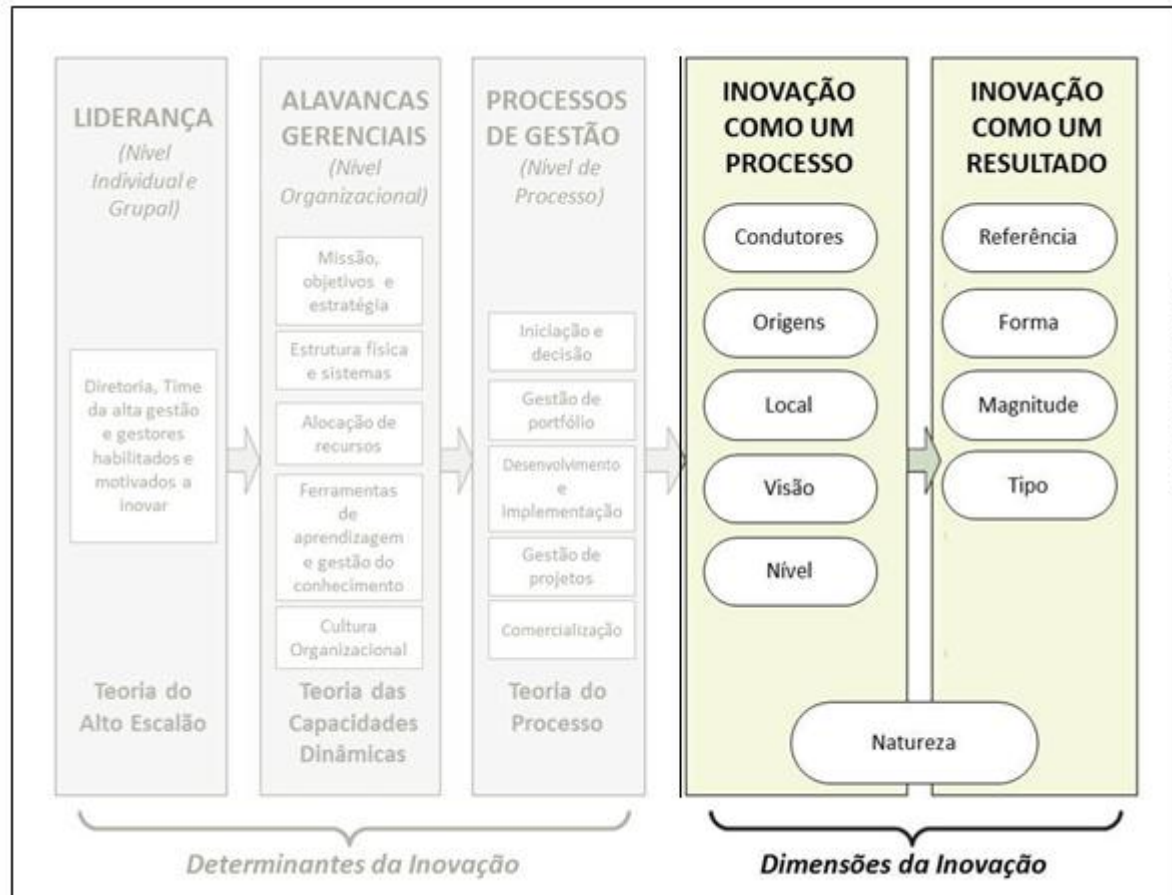


Figura 2 – Quadro Multi-Dimensional da Inovação Organizacional – Dimensões da Inovação
 Fonte: Traduzido de Crossan e Apaydin (2010).

Na primeira análise, no que tange os resultados financeiros, a empresa pesquisada obteve crescimento anual significativo em faturamento, que comprova os índices de resultado financeiro. O gráfico 1 demonstra o faturamento e o endividamento da empresa. As informações são a partir do ano de 2013, pelo motivo de a empresa ter informações fidedignas apenas a partir deste ano.

Aprofundando as informações apresentadas no gráfico, é possível observar que a organização obteve crescimento significativo do faturamento, sendo 33% de 2013 para 2014, 20% de 2014 para 2015 e aproximadamente 17% de 2015 para 2016. Por outro lado, o endividamento obteve alta significativa de 2013 para 2014, justificados pela área financeira como anos de investimento em tecnologia maquinária para produtividade e ampliação da obra física para comportar novas demandas produtivas e de logística.

Após o ano de 2014 o endividamento entrou em declínio e trouxe resultados para área financeira, já que paralelamente a empresa obteve tamanho crescimento em faturamento. De 2013 para 2014 o endividamento aumentou cerca de 47%, no

ano de 2014 para 2015 obteve baixa de 16%, e no ano de 2015 para 2016 obteve queda de aproximadamente 23%. Fazendo uma análise de acordo com Garcia Morales et al (2006), a inovação em produto, serviços e métodos analisados num período de três anos aumentam o lucro sobre ativos e receitas. Nesse sentido, os resultados demonstram a rentabilidade da empresa nos últimos quatro anos, deixando claro através do crescimento financeiro que a organização pesquisada obteve resultados financeiros positivos.

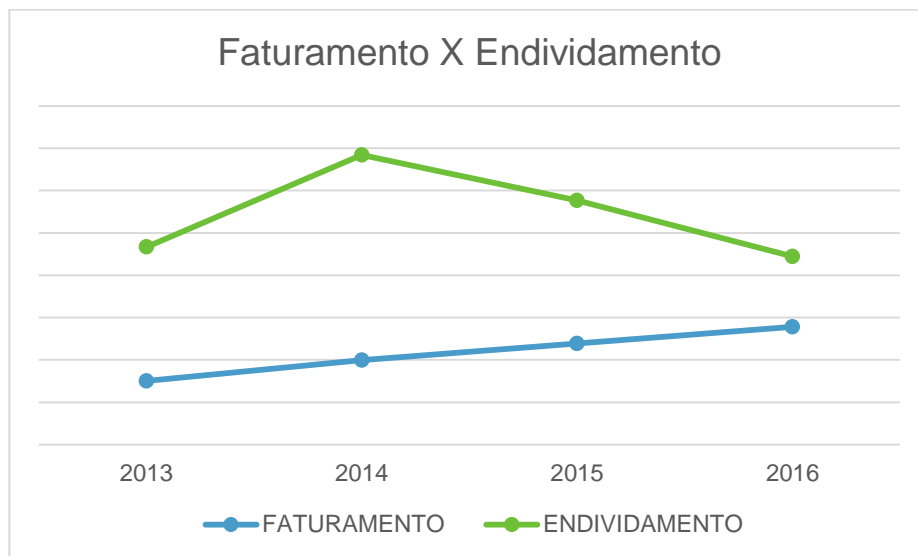


Gráfico 1: Dados financeiros de faturamento e endividamento da organização.
Fonte: Dados extraídos da empresa.

Os resultados demonstram que a empresa pesquisada também apresenta crescimento anual significativo em número de empregados, (Gráfico 2) crescimento esse que também compõe uma maneira de identificar resultados em inovação organizacional, pois aponta demanda produtiva que ocasiona a necessidade de aumento da mão-de-obra (CROSSAN; APAYDIN; 2010; GASPARINI, 2015).

O crescimento de 283% no número de empregados mostra quão significativo é a empresa para o desenvolvimento regional, pois ela é capaz de criar mais empregos, desenvolver ações sociais educativas e culturais e ter participação na vida da sociedade (RAMOS, 2013).

Através da observação participante é possível afirmar que a empresa precisou rever seus processos de recursos humanos, criando critérios de recrutamento e seleção elaborados e também desenvolvendo práticas de treinamento e desenvolvimento das pessoas, para que fossem capazes de serem

inseridas no processo produtivo a fim de dar suporte através do trabalho intelectual e braçal. O setor com maior impacto no crescimento foi o de padaria, responsável por cerca de 50% dos colaboradores de toda a organização, que sustenta a área produtiva de produtos com resultados significativos para o faturamento da organização.

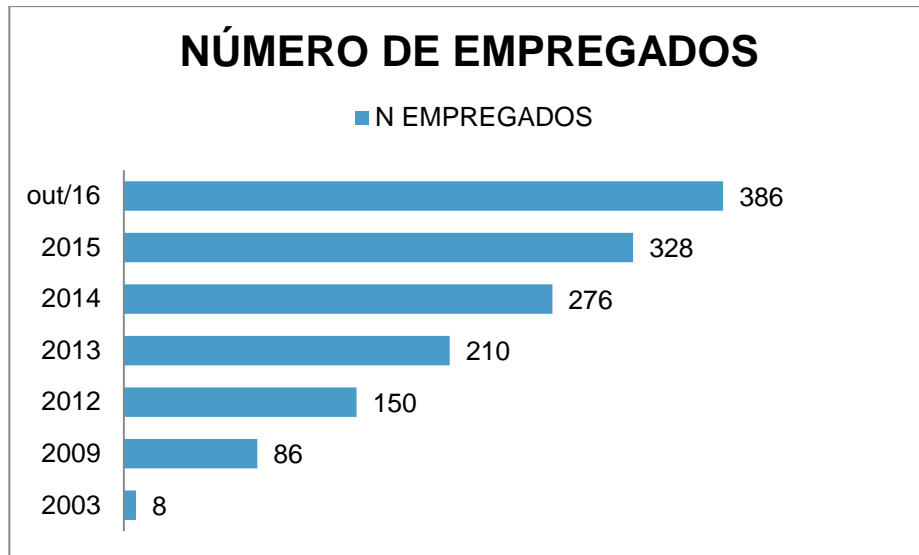


Gráfico 2: Crescimento número de empregados
Fonte: Elaborado pela autora baseado em dados da empresa.

O crescimento do número de empregados desta organização causou impactos nas mudanças de aprendizagem e nas capacidades dinâmicas, pois a empresa precisou desenvolver e reconfigurar competências (CAMARGO E MEIRELLES, 2014) através da criação de normas, políticas e ferramentas de controle internas e externas, pois quando uma organização cresce é desafiador controlar os resultados de cada profissional, por isso se torna necessário que todas as pessoas estejam alinhadas e que sejam criados indicadores de desempenho (KAPLAN E NORTAN, 2004).

Outro dado se refere ao reconhecimento público de destaque da organização. A empresa possui diversos prêmios que destacam sua inovação. O primeiro foi em 1997, quando recebeu o Prêmio Nacional Beker Top pela Revista Padaria 2000, o qual não possui ranking, porém tem o intuito de premiar a excelência e a qualidade dos produtos e serviços de panificação e confeitaria, já que é considerado pelo mercado do ramo como o “Oscar da Panificação”.

A indústria entre os anos 2000 e 2003, passou pela primeira e ampla inovação que foi o ultracongelamento do pão, e isso alavantou diversas mudanças na sua organização, bem como, sustentou o premio Baker Top. As premiações também estão vinculadas a aprendizagem organizacional e a cultura organizacional, pois acompanha o que Lacerda e Silva (2014) citam como um conjunto de valores e elementos simbólicos demonstrados nas práticas organizacionais. Observa-se na organização, a satisfação dos gestores com as premiações já recebidas em forma de reconhecimento público.

No Gráfico 3 está demonstrado o crescimento anual de produção do produto pão francês que é o carro-chefe da empresa. O produto pão é um resultado de inovação evidente e obteve índices de produção de 1.300kg de pães feitos por mês em 2003, para mais de 650.000kg por mês em 2016.

Pode-se considerar o referido produto, como a inovação radical de destaque da empresa, já que ela é pontuada como um produto, processo ou serviço que modifica todo o modelo do negócio (TIRONI, 2005), induzindo a mudanças fundamentais e completamente diferentes das práticas antes existentes na organização (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

Neste aspecto, este produto, lançado em 2003, permitiu que a organização se estruturasse de uma maneira completamente nova, com novos equipamentos e processos para dar sustentação a ele, que estava se inserindo no mercado de alimentos, como algo completamente novo para o mercado e, ao mesmo tempo, totalmente novo para a indústria.

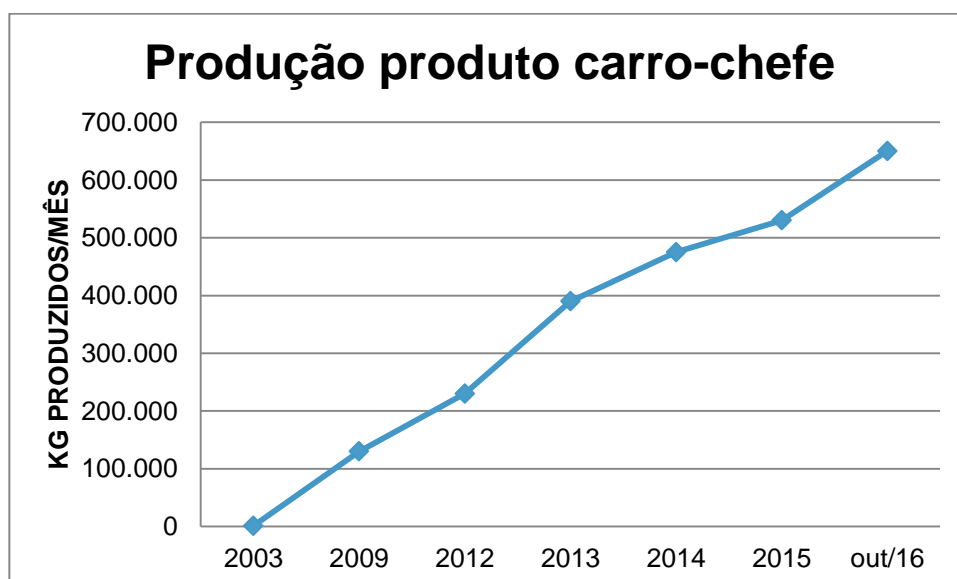


Gráfico 3: Crescimento anual produção produto
Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da empresa.

Os estudos conduzidos por Crossan e Apaydin (2010) apontam que a inovação em produto é considerada um resultado inovador. Caracteriza-se em três: inovação em produto ou serviço, inovação de processo e inovação do modelo de negócios. A inovação de produto ou serviço refere-se “as novidades e significados de novos produtos introduzidos no mercado em tempo hábil” (Wang e Ahmed, 2004, p. 304). Além do tempo hábil da introdução do produto do pão congelado, ele necessitou de tecnologia, aprimoramento de receita, entre outros desenvolvimentos, comprovando assim, a sua inovação, que corrobora com a definição da OCDE (2005), a qual afirma que “uma inovação de produto é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a seus usos previstos”.

Passados mais de uma década, o produto pão francês ainda está à frente em volume produzido e vendido e possui representatividade atual das vendas em 38%. É o produto de grande inovação e destaque na empresa, pois foi o que permitiu o nascimento da sua indústria de produção, que antes era padaria familiar caseira.

O ultracongelamento foi trazido para o produto pão francês e, posteriormente, indexado a outros itens, que foram surgindo no decorrer do desenvolvimento da organização. O maior desafio da empresa era preservar no pão as qualidades especiais de aroma, gosto e textura do produto que acabou de sair do forno.

Para entender melhor o processo de ultracongelamento, que foi uma inovação de processo relevante da organização em meados de 2003, o engenheiro responsável pela empresa explica que os produtos de panificação congelados são produzidos utilizando os mesmos ingredientes que os pães de massa fresca: “*O processo produtivo da massa de pão francês ultracongelada segue basicamente as mesmas etapas de produção do pão francês tradicional, exceto pelo fato de se ter a etapa de ultracongelamento*”.

Ainda de acordo com os relatos do engenheiro, o processo de fabricação de pão inicia com a produção de massas congeladas divididas em peças já modeladas em 18°C negativos. Durante o congelamento a massa vai resfriando gradativamente, e na medida em que a temperatura abaixa as células de levedura (fermento) vão

diminuindo sua atividade até pararem completamente, após ultrapassar o ponto de congelamento, que ocorre em torno de 6°C negativos. O congelamento da massa pode ocorrer em túneis de ultracongelamento com ar forçado, alcançando temperaturas de 40° negativos, ou ainda através da “criogenia”, onde câmaras utilizam nitrogênio líquido na casa dos 190°C negativos para realizar a diminuição da temperatura do produto.

O processo de congelamento é amplamente usado nas padarias industriais para facilitar a produção de pão e a panificação de varejo, permitindo a compra de pães frescos a qualquer hora (ROUILLÉ et al., 2000), com baixo custo e grande diversificação de itens à disposição do consumidor (TADINI, 1999). Dessa maneira, o produto congelado facilita o transporte, reduz os custos de produção e as habilidades dos padeiros passam a ser menos essenciais. O congelamento provoca a redução de temperatura do produto, retarda consideravelmente a ação de microorganismos, enzimas e reações químicas, com isso, ao se usar baixas temperaturas uma maior vida útil é obtida, pelo fato de que durante o congelamento ocorre conversão da maior parte da água em gelo (NEVES FILHO, 2004).

A Figura 3 permite a comparação entre os diferentes processos utilizados na panificação e o tempo de conservação do pão francês para cada processo, de acordo com Matuda (2008).

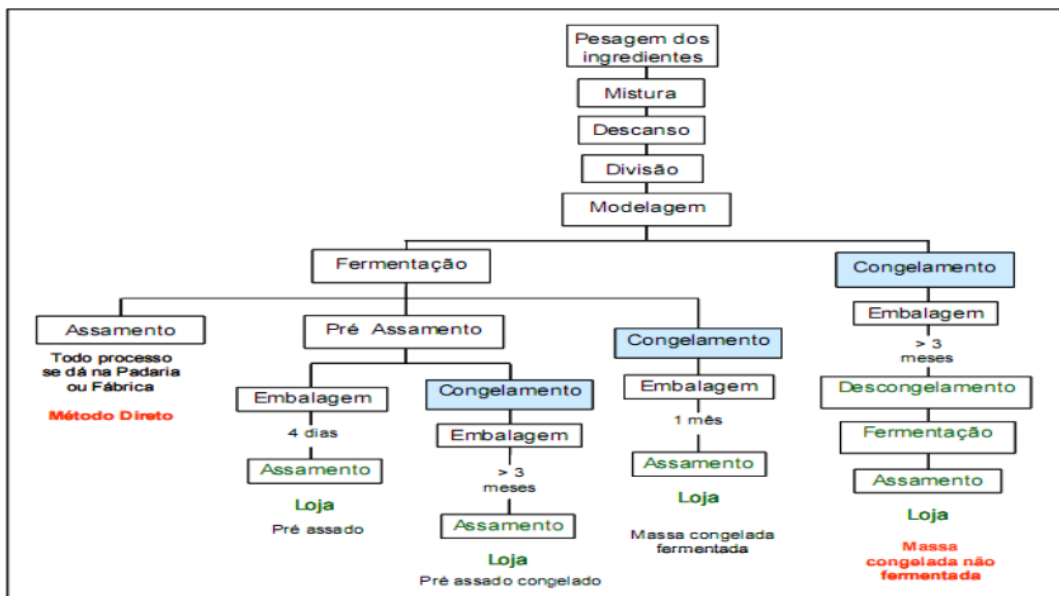


Figura 3: Diagrama do processo de fabricação do pão
Fonte: MATUDA, 2008.

Em relação à representatividade dos produtos, o pão francês, desde o seu lançamento e grande impacto de inovação para toda a indústria, tem se mantido como produto destaque em vendas até os dias atuais, como mostra o Gráfico 4. De acordo com autores, a retenção de clientes e a permanência de um produto no mercado, já são fatores que sustentam resultados de inovação (DAMANPOUR, 2009; GASPARINI, 2014; GARCIA-MORALES, 2006).

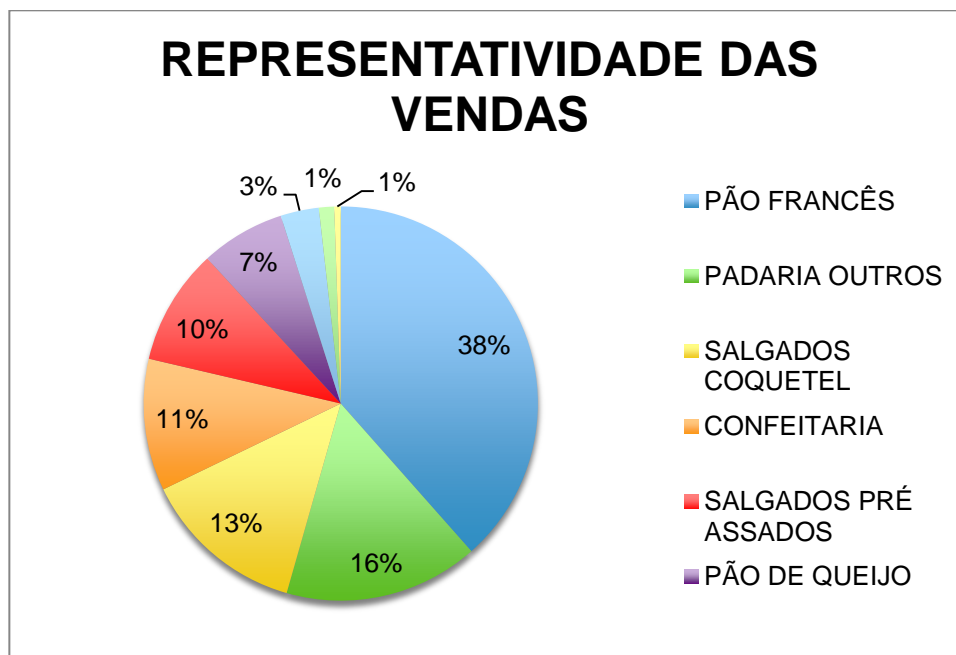


Gráfico 4: Representatividade de vendas por família até setembro/2016
 Fonte: Cedido pela empresa.

Com outro produto em destaque, em 2009 a empresa recebeu o Prêmio CNI de Inovação que destaca as empresas do Brasil que viabilizam uma produção eficiente e sustentável resultando no aumento da competitividade.

A empresa ficou em 3º lugar na categoria “Inovação e Produtividade”, pela criação de um produto completamente novo no mercado da panificação e confeitaria, com um processo novo, o que gerou resultados de inovação em diversos âmbitos, que é Massa para Bolo Ultracongelada.

O Prêmio Nacional de Inovação é uma iniciativa da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI) e visa o reconhecimento de empresas brasileiras que contribuem para o aumento da competitividade do país, por meio da utilização de sistemas e técnicas voltados para o aprimoramento da gestão da inovação, bem como, através da implementação de projetos inovadores (CNI, 2009). É promovido

pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Movimento Brasil Competitivo (MBC), com apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

O prêmio valorizou o potencial de inovação que a empresa demonstrou, haja vista que ela havia lançado o produto pão ultracongelado em 2003 e então apresentou em 2009 o produto massa para bolo ultracongelada e, com isso, mostrou interesse em novos produtos e expansão. Nesse sentido, Wang e Ahamed (2004) afirmam que a inovação diz respeito à capacidade de a empresa conseguir desenvolver novos produtos orientados em estratégia e processos e a demonstração de comportamentos inovadores.

Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) também afirmam que inovação em produtos constitui em introduzir novos produtos aos clientes existentes ou novos. Pensando nisso, a empresa desenvolveu um novo produto – Massa Bolo Ultracongelado – que possibilitou atingir novos clientes e os clientes já existentes.

A empresa possui uma descrição clara documentada sobre a prática do desenvolvimento do projeto Bolo Ultracongelado. De acordo com as informações, o projeto foi desenvolvido em um departamento específico da empresa. Durante o período de execução, muitas pesquisas de mercado foram realizadas pela área comercial de pesquisa e desenvolvimento, até obter o produto final.

Com o desenvolvimento do produto a empresa constatou uma significativa redução no tempo do processo em relação ao bolo tradicional (redução de 30% no tempo de preparo), além de uma economia em espaço de armazenamento e transporte, na ordem de 50 % de volume, comparado ao produto convencional, ou seja, houve uma inovação no processo.

Quanto à expansão dos negócios ocorreu uma elevação no número do quadro de colaboradores contratados na área de confeitaria, de 13 pessoas no ano de 2008 para 42 pessoas em 2012. O setor de logística desenvolveu praticidade na conferência e no carregamento, por conta da redução de espaço e versatilidade de trabalho com o produto.

Já a área comercial pôde ampliar seu mix de produtos e clientes, por conta do ganho de tempo nas visitas aos consumidores. Por causa do produto, houve ampliação e construção de espaço físico para a fabricação do mesmo e aquisição de maquinários, como batedeiras maiores e balanças. No ano de 2009, com a inovação

da massa ultracongelada, a produção aumentou e passou de 250 kg para 1000 kg de massa de bolo por dia, assim a produção de massa para bolos foi de 10.000 unidades/mês para 40.000, representando um aumento de 300% até 2012.

Outro resultado de inovação por causa da criação desse produto foi que impactou o cliente que, pelo ponto de vista comercial, passou a ter possibilidade de adquirir um produto com praticidade no preparo e economia de tempo. Ainda na área de vendas, o novo artigo permitiu impactar os pontos de vendas, pois pode ser disposto para manuseio e confeito no próprio estabelecimento.

Em 2012 a empresa recebeu o 1º Lugar Estadual e o 2º lugar Nacional no Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho na categoria inovação, o qual destaca as indústrias que investem em práticas diferenciadas de gestão e valorização dos colaboradores. Para essa premiação, a empresa realizou a análise dos resultados e impactos da ação na criação do produto bolo congelado, que recebeu prêmio CNI em 2009, especificando os impactos em qualidade no trabalho, depois da criação do produto e considerando todas as mudanças a longo prazo que ela obteve na gestão da qualidade do trabalho.

De acordo com a prática de inovação descrita em documento da empresa, a ação de inovação na criação do artigo de massa ultracongelada em 2009, gerou alterações em toda a organização, o que permitiu que a mesma melhorasse seus processos e práticas de trabalho. A prática descreve que o processo de produção estava antes condicionado ao prazo de validade versus capacidade de estocagem na empresa e, posteriormente, passou a uma nova possibilidade de acondicionamento de forma compactada e de longo prazo, com até 90 dias, mantendo a mesma qualidade do produto.

Nesse sentido, houve um resultado de inovação em processo, que compreende impactos nas tecnologias de produção no que se refere aos equipamentos, integração de sistema e organização do trabalho (FORNARI; GOMES; CORRÊA, 2015), introdução de novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias (WANG; AHMED, 2004) ou um fenômeno interno de modificação, tendo como referência a própria empresa (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

O processo de aprimoramento ocorreu em 2012 e permitiu reduzir custos de armazenamento. Possibilitou ainda, estruturar uma área de marketing através do desenvolvimento de embalagem específica com novo design, permitindo

reposicionar a marca no mercado. Outros impactos descritos dizem respeito à sustentabilidade e impacto no meio ambiente, pois que houve redução do uso de embalagens e diminuição no consumo de água em 30mil litros/mês para lavar formas de massas assáveis.

Para análise dos resultados em inovação, também foi realizada uma classificação dos produtos lançados desde 2012, detectando quais as mudanças significativas para cada produto e qual o seu impacto no faturamento da empresa. A classificação ocorreu em cinco tipos de inovação, previstos por Duguet (2004). São eles: melhoramento significativo de um produto já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma, mas não o é para o mercado; melhoramento significativo de um processo já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma e para o mercado; implementação de um processo *breakthrough*, que de acordo com Attadia e Martins (2003) significa uma ruptura brusca nos padrões de desempenho resultante de uma reengenharia total do processo.

Este processo de classificação dos produtos lançados se refere ao locus e magnitude, características da dimensão resultado e processo de inovação, respectivamente. As três primeiras situações são consideradas inovações incrementais, e as duas últimas, como inovações radicais.

As inovações radicais referem-se a inovações para a empresa, mercado e indústria e que incorporam uma tecnologia substancialmente diferente e nova, proporcionando benefícios substancialmente maiores para os clientes em relação aos produtos atuais na indústria. Em contraste, as inovações incrementais referem-se a melhorias na oferta de produtos de uma empresa que melhor satisfazem as necessidades de seus clientes atuais e potenciais. As inovações incrementais manifestam-se como adaptações, refinamentos, aprimoramentos ou extensões de linha, incorporando novos recursos que oferecem benefícios adicionais (DUGUET, 2004; GASPARINI, 2015; VARADARAJAN, 2009).

Para Duguet (2004) a inovação incremental é resultado basicamente de um novo equipamento, sugerindo relação com fatores de modernização do processo produtivo, acompanhado de pesquisa informal e desenvolvimento. Já a inovação radical depende fortemente da pesquisa e desenvolvimento, tanto formal como informal, mas utiliza muito mais de fontes externas de conhecimento. O autor faz a distinção entre os formatos de inovação e explica que essas fontes são utilizadas

para obter um novo produto para o mercado e processo *breakthrough* (DUGUET, 2004).

	Tipo de inovação	Ano	Quantidade
INCREMENTAL	Melhoramento significativo de um produto já existente	2012	
		2013	2
		2014	
		2015	5
		2016	6
	Lançamento de um produto que é novo para a firma, mas não o é para o mercado	2012	4
		2013	16
		2014	13
		2015	26
		2016	7
	Melhoramento significativo de um processo já existente	2012	
		2013	
		2014	
		2015	8
		2016	6
RADICAL	Lançamento de um produto que é novo para a firma e para o mercado	2003	1
		2009	1
		2012	
		2013	
		2014	4
		2015	7
		2016	3
	Implementação de um processo <i>breakthrough</i>	2003	1
		2009	1
		2012	
		2013	
		2014	
		2015	6
2016	3		

Tabela 6: Inovações registradas de 2003 à out/ 2016
Fonte: Cedido pela empresa. Adaptado pela autora.

Varadarajan (2009) sintetiza que embora as inovações incrementais possam permitir às grandes empresas permanecerem competitivas a curto prazo, as inovações radicais podem mudar o jogo, conduzindo ao crescimento a longo prazo. No entanto, o autor explica que, as inovações incrementais, de abordagem lenta e constante, costumam superar estratégias de inovação nas organizações (VANDARAJAN, 2009). Dentro do raciocínio exposto pelo autor, observa-se que a empresa pesquisada apresenta como resultados de inovação, em maior número, inovações incrementais demonstrados na Tabela 6, a qual apresenta que foram realizados 13 melhoramentos significativos de produtos já existentes, 66 lançamentos de produtos novos apenas para a firma e não para o mercado, e 14 melhoramentos significativos de processos já existentes, mantendo a empresa em constante ritmo inovador. Portanto, ao todo, a empresa fez 93 inovações incrementais entre os anos de 2012 e 2016.

As inovações incrementais podem desempenhar um papel importante na entrada de empresas em categorias de produtos nas quais a empresa atualmente tem presença em novos mercados, incluindo: novos tipos de mercados, como uma empresa que opera no mercado de negócios para consumidores (B2C) Entrar no mercado business-to-business (B2B); Novos segmentos de mercado; Mercados geográficos. (Varadarajan, 2009 p. 23).

Gerenciado de forma eficaz, cada inovação radical pode servir como um trampolim para um fluxo constante de inovações incrementais que geram novos fluxos de receita ou prolongam o fluxo de receita principal (VARADARAJAN, 2009).

Neste aspecto, é de extrema relevância observar que o grande salto da organização foi em relação à oportunidade de implantação da tecnologia inovadora do ultracongelado, aproveitada em momento único entre os anos de 2000 e 2003 quando ainda era escassa no Brasil e, por sua vez, inexistente no estado do Paraná.

Esta inovação radical possibilitou um salto gerando novos fluxos, os quais o autor de refere, já que a empresa permanece em constante ascensão desde a época. Permanecendo no mesmo raciocínio, Varadarajan (2009) afirma que as correntes de lucro associadas a inovações incrementais bem-sucedidas aumentam a capacidade de uma empresa para buscar oportunidades radicais de inovação, servindo como suporte para apoiar investimentos iniciais em pesquisa e desenvolvimento e investimentos subsequentes em manufatura e marketing.

Algumas informações sobre inovações em processos foram registradas pela área de engenharia da empresa, apresentadas na Tabela 7. Davenport (1994) salienta que a inovação de processos sustenta estratégias de satisfação do cliente, melhoria da qualidade do produto, redução de custos, ganho de produtividade, inovação de produtos, aumento da receita, entre outros benefícios.

Os resultados demonstram que as inovações em processos trouxeram ganho de produtividade, marketing e prospecção de clientes, agilidade logística e redução nos custos do produto.

ANO	PRÁTICA	RESULTADO
2003	Instalação da Indústria com tecnologia de Ultracongelamento de produtos..	Ampliação capacidade produtiva e novos postos trabalho.
2006	Aquisição de equipamento para formação e modelagem de salgados para fritar	Ganho de produtividade.
2007	Implantação da rotina de pré pesagem de ingredientes para produção de pães.	Ganho de produtividade e maior controle no processo produtivo.
2008	Conquista do prêmio CNI, com inovação de produto (Massa de bolo Crua Ultracongelada).	Melhoria no processo produtivo (maior volume) e divulgação da empresa a nível nacional garantindo maior visibilidade.
2011	Instalação de nova planta industrial (3.000 m ²) para produção de pães e salgados.	Ganho produtividade, abertura de novos clientes e abertura novos postos de trabalho.
2011	Aquisição de primeira Amassadeira Basculante para massas de pães.	Ganho de produtividade (menor tempo de setup) e redução do contato do operador com a massa, bem como menor esforço físico.
2012	Realizado primeira participação em feira Supermercadista a nível estadual (Curitiba).	Divulgação dos produtos e da empresa a clientes de todas as regiões do estado.
2012	Alteração de rotinas Comerciais onde parametrizou-se datas e horários para recebimento e envio de pedidos.	Padronização do processo Logístico e Comercial e ganho de produção proporcionado por um maior planejamento.
2013	Aquisição de Túnel de congelamento e embaladora automática para pão francês.	Ganho de produção e redução do contato humano com o produto.
2013	Ampliação do sistema de armazenamento de produtos acabados (câmara fria verticalizada).	Ganho no espaço físico para armazenamento, melhor organização dos produtos e menores custos com energia elétrica.
2013	Aquisição de empilhadeira elétrica para elevação de produtos na Câmara fria verticalizada.	Maior agilidade na movimentação de produtos e redução do esforço e exposição dos colaboradores ao frio.
2014	Aquisição de máquina para modelagem automática de salgados pré assados.	Maior padronização no formato e peso dos produtos, redução do contato humano com o produto e ganho de produção.
2014	Alteração no método de modelagem deucas e pão caseiro para processo contínuo (ganho produtividade +- 30 % nesses itens).	Redução do contato humano com o produto no processo (ganho de produtividade) e menor setup.
2015	Implantado setor de PCP no ambiente	Redução de estoques de produto

	de produção.	acabado, melhor controle da produção.
2015	Implantado rotinas de Manutenção preventiva no ambiente de produção.	Reduzido tempos e custos com manutenção corretiva, melhorando a produtividade.

Tabela 7: Inovações em processos: práticas e melhorias
Fonte: arquivos da área de engenharia da empresa pesquisada.

Ainda, os relatos de alguns gestores salientam algumas das inovações e melhorias em processos que ocorreram na empresa. Um exemplo correlacionado à tabela 7, que comprova que houve melhorias nos processos da empresa, pode ser confirmado através da fala de um gestor que afirma que:

“Uma coisa importante é a forma de fazer os pedidos, que tivemos que no decorrer do tempo mudar. Os pedidos chegaram um dia para sair no mesmo dia, e agora, em função da melhoria dos controles e processos produtivos, a área comercial precisa se organizar com antecedência e atender o cliente com planejamento diferente. Os pedidos tem hora para passar e dia certo. Dessa forma o PCP consegue de organizar para atender as demandas ” (ENTREVISTADO A1).

Um outro relato demonstra uma melhoria em processo na área produtiva:

“Bom, para iniciar a produção da linha golden cake, foi necessário desenvolver uma embalagem junto ao fornecedor, desenvolver como seria o procedimento de fabricação dos itens da linha, destinar uma equipe para a fabricação desses itens, contratar mais pessoas e treinar essa equipe para fabricação desses produtos. E desenvolver algumas ferramentas para agilizar o processo de fatiamento dos produtos, tanto que no início usávamos a faca para cortar o bolo e percebeu-se que era inviável, tanto pelo tempo perdido como por questões ergonômicas” (ENTREVISTADO A3).

Percebe-se que a empresa possui uma vasta gama de inovações enquanto processos e resultados, principalmente relacionados à produção e produtos finais. A inovação de produtos foi reconhecida como principal meio de renovação corporativa, pois servem para desenvolver competências essenciais e contribuir para a renovação das empresas ao longo do tempo, permitindo que a empresa possa sobreviver e prosperar (DANEELS, 2002), pois em um mundo dinâmico, apenas as empresas capazes de construir continuamente novos ativos estratégicos, mais rápidos e mais baratos do que os seus concorrentes, obterão retornos superiores à longo prazo.

Ainda, empresas inovadoras são capazes de vincular suas principais estratégias tecnológicas com estratégias de inovação e estratégias de negócios.

Este alinhamento gera um poderoso mecanismo de vantagem competitiva (LAWSON; SAMSON, 2001).

Os resultados mostram que há vários investimentos de capacitação em níveis de gestão. Nonaka e Takeuchi (1997 p.175) afirmam que “a criação de novo conhecimento na empresa criadora de conhecimento exige a participação de funcionários de linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes”. Os autores complementam que o conhecimento deve ser visto como um recurso para as lideranças criarem conhecimento na empresa. Nesta lógica, Neto (2016 p.69) também afirma que “os líderes podem ser um instrumento de estímulo às pessoas a pensar e a prestar atenção a novas ideias e novos conhecimentos”.

Observa-se a partir dos resultados descritos na Tabela 8 que as ações da empresa são, principalmente, pelo acesso ao conhecimento e pelo interesse em gerar novos aprendizados. As empresas inovam por meio da geração e assimilação de conhecimentos que possibilitam a aprendizagem organizacional precursora da inovação (MENEZES; GUIMARAES; 2011).

3.2 ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Apresentadas e analisadas as dimensões da inovação organizacional, enquanto resultados e processos em inovação, Crossan e Apaydin (2010) pontuam, ainda, os determinantes da inovação, estes agora compreendidos como antecedentes da inovação organizacional. As autoras consolidam os determinantes da inovação em três meta-construções de teorias distintas, que são: *liderança*, *alavancas gerenciais* e *processos de negócios* (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Estes determinantes serão explanados a seguir, conforme destaca a figura 4, atendendo o segundo objetivo específico da pesquisa, que diz respeito à identificação dos antecedentes da inovação organizacional.

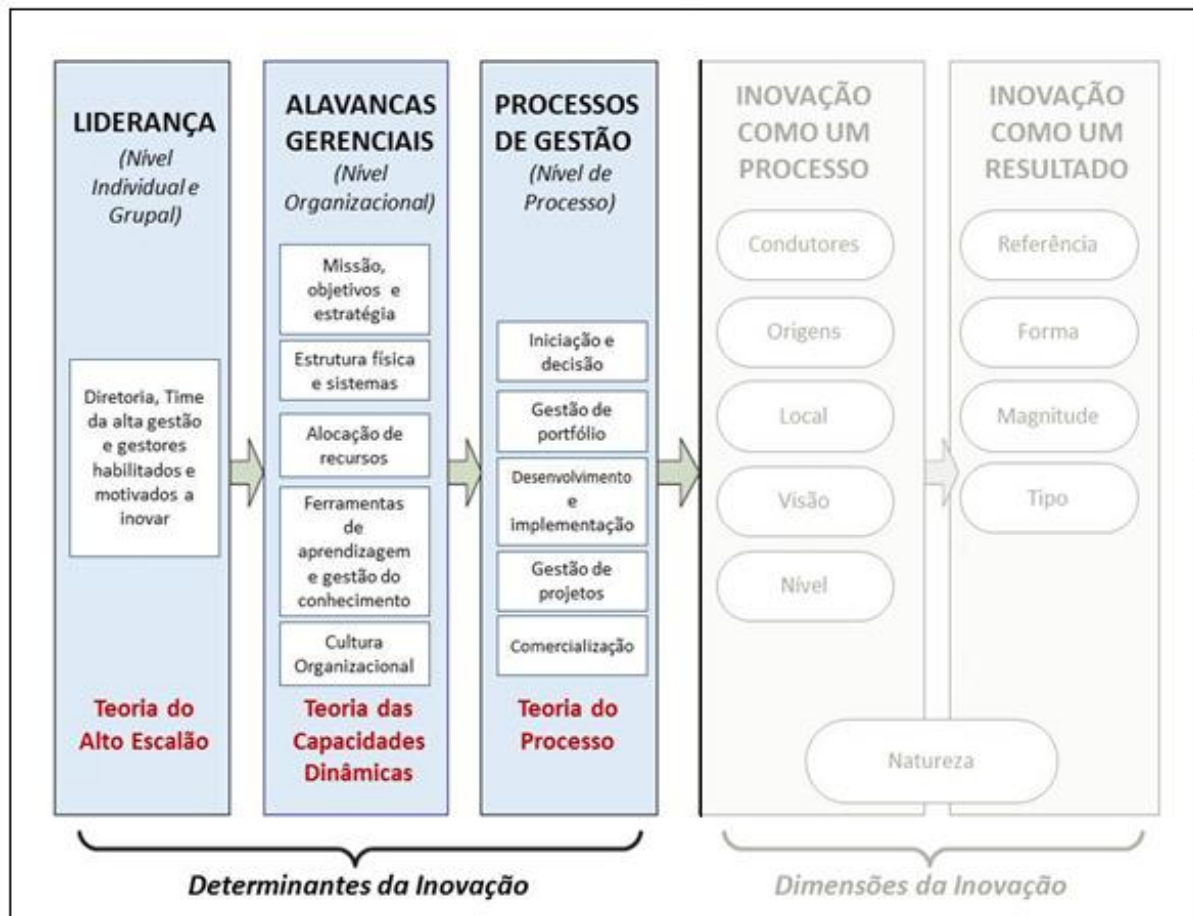


Figura 4 – Quadro Multi-Dimensional da Inovação Organizacional – Determinantes da Inovação
 Fonte: Traduzido de Crossan e Apaydin (2010).

Os resultados da pesquisa demonstram que a liderança é um aspecto citado dentre os entrevistados, pois desde a diretoria até os cargos de gestão possuem comportamentos orientados para a inovação. Os relatos dos gestores afirmam que a diretoria procura incentivar a geração de ideias, criatividade de inovação, tanto nas lideranças como nas equipes. Hierarquicamente, as lideranças também procuram ter ideias, criar novos produtos, mudar as práticas e contribuir com novas soluções para retenção de custos e melhoria da satisfação ao cliente.

O entrevistado A3, responsável pela área de engenharia e qualidade, presente há alguns anos na organização e tendo passado pelos momentos de crescimento da empresa.

Na realidade desde que a empresa existe os novos produtos/processos sempre estiveram presentes no DNA da empresa. Eu estou aqui há 7 anos e sempre vi mudanças... é quase imensurável tantas mudanças. Constantemente, principalmente nós líderes precisamos pensar em novos produtos, novos processos, fazemos cursos... Recebemos este legado todos os dias (ENTREVISTADO A3).

Os argumentos de Souza, Nunes e Monteiro (2016) podem ser relacionados a esse excerto, afinal deixa claro que a liderança é um dos fatores que mais afetam a inovação, pois o líder possui um papel de criação e manutenção de um clima favorável à criatividade.

Nas reuniões sempre comenta estar pensando em produtos novos, novas ideias. O que me faz acreditar nisso é que a direção principalmente sempre incentiva os líderes a pensarem e criarem novos produtos e também a modificar algumas características de alguns, para diminuir custos e também atender melhor os clientes (ENTREVISTADO A4).

Observa-se nos últimos relatos, que há um papel de aproximação da alta gestão com o time de gestão e, para isso, Hambrick e Mason (1984) já afirmavam que o papel da alta gestão é crucial para a performance da empresa no que tange a inovação organizacional.

Quanto ao determinante da inovação liderança é possível compreender que a característica primordial de tal fator é a forma como a diretoria e o time de líderes veem a capacidade de inovar, sendo este o antecedente real da categoria liderança. Sustentando isto, Crossan e Apaydin (2010) explanam que o apoio da liderança é primordial para a fase criativa inicial da organização, uma vez que contribui para interações efetivas entre os membros do grupo e, posteriormente, cria condições para a implementação da inovação.

Tidd e Bessant (2015) apontam também que a liderança influencia no desempenho inovador da organização, pois é capaz de encorajar através do debate e comunicação voltados para a solução de problemas e desenvolvimento de novas estratégias no alcance dos objetivos. O conceito de liderança transformacional afirma que os líderes estimulam os empregados a atingirem as metas organizacionais (VACCARO ET AL, 2012) e incentivam a capacidade inovadora (GARCIA-MORALES ET AL, 2006).

Liderança em inovação é um meta-construção consolidando variáveis de nível individual e de grupo. Seu apoio e orientação são vitais na promoção de esforços inovadores na fase criativa inicial, uma vez que contribui para interações efetivas entre os membros do grupo e igualmente importante é a sua capacidade para criar condições para a posterior implementação da inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010 p. 1170).

Observa-se que a liderança se sente encorajada e incentiva os membros da equipe para a busca constante da inovação. Para Garcia-Morales et al (2006) o

papel da liderança deve ser de “encorajar os membros da organização à atingir níveis elevados de domínio pessoal, uma vez que este desenvolvimento lhes permitirá tomar mais iniciativa, ampliar e aprofundar o seu sentido de responsabilidade pelo seu trabalho e aprender e inovar mais rapidamente” (p. 35). Para comprovar isto, um dos gestores afirma que:

O perfil de nossos diretores é inovador, fazendo com que toda a equipe trabalhe na mesma linha. Sempre precisamos estar buscando novas ideias para estarmos acompanhando as tendências e necessidade de nossos clientes, sempre buscando coisas diferentes – ENTREVISTADO A1.

Para Tidd e Bessant (2015) um dos papéis mais importantes dos líderes dentro de uma organização, diz respeito à criação de um clima para a inovação, através da contribuição para uma cultura que se preocupe com as tarefas, pessoas e mudanças. Nesse sentido, outros relatos também demonstram o papel da liderança transformacional na prática, bem como o incentivo para a construção de um clima para a inovação através dos gestores.

“O que me faz acreditar nisso é que a direção principalmente sempre incentiva a criar novos produtos e a modificar algumas características de alguns, para diminuir custos e também atender melhor os clientes” – ENTREVISTADO A2.

E “os diretores da empresa exigem muito que a gente busque soluções para as situações e não problemas, sempre falam isso pra nós, no intuito de incentivar mesmo que possamos buscar soluções e melhorais. Além disso a empresa sempre esta presente em feiras nacionais e internacionais de tecnologias, produtos e processos para o mercado da área da panificação e afins. Sempre participa de cursos, palestras e incentiva todo o time de gestão a buscar novos conhecimentos. Enfim, nunca para de crescer e inovar”

Outros autores também explanam sobre liderança e os impactos do papel do líder nas pessoas. O líder, enquanto responsável por uma equipe (TIDD; BESSANT, 2015), possui a capacidade de contribuir para a motivação (BERGAMINI, 1994), a fim de promover a criatividade e inovação. Neste sentido se tem o conceito de liderança transformacional, caracterizada por uma forte carga de motivação e aproximação entre líderes e liderados, sendo esta relação ativa na transformação e mudança organizacional (BERGAMINI, 1994).

Cruz, Frezatti e Souza Bido (2015 p. 775) explicam que os líderes transformacionais “motivam seus seguidores e conseguem fazer com que trabalhem além do que originalmente estavam destinados a trabalhar, são proativos e buscam

sensibilizar seus seguidores da importância de alcançar os objetivos previstos (interesses coletivos)". Já, de acordo com Ciulla (1999), os líderes transformadores têm valores muito fortes, como liberdade, justiça e igualdade e, com base nestes valores, procuram desenvolver seguidores para que possam liderar a si próprios. Esta autonomia é capaz de empoderar as pessoas para ação, através da liderança responsável (CAMERON; CAZA, 2005; MILLER, 2001) gerando espaço para a criação de ideias e resolução de problemas (SOUSA; MONTEIRO, 2010).

Correlacionando com os autores observa-se, de fato, o incentivo da liderança transformacional e motivadora na empresa desde a sua diretoria, como já relatado acima. Além disso, um gestor afirma que:

“... exemplos são os investimentos fortes em assistência técnica e formação de lideranças e gestores, desenvolvimento de equipes...que é constante” - ENTREVISTADO A6.

Sintetizando o antecedente de liderança, é importante ressaltar que praticamente todas as áreas compactuam de uma mesma percepção acerca da liderança na organização, ou seja, as lideranças veem a capacidade de inovar como um diferencial que emerge da alta direção. Quanto aos relatos, eles se referem à formação de liderança e gestores, no que diz respeito ao investimento financeiro que a organização dá em treinamentos e capacitações tanto internas como externas.

Internamente todos os anos existem programas de treinamento corporativo, com especialistas em desenvolver competências necessárias para os líderes. A empresa possui ainda, um programa de bolsa de estudos que incentiva as pessoas a fazerem cursos de curto e longo prazo, com bolsas para aperfeiçoamento, graduação ou pós-graduação. Além disso, existe um indicador em processos de desenvolvimento na área de RH, que será capaz de acompanhar as horas/homens treinadas anualmente.

Outro determinante da inovação são as alavancas gerenciais, estas que ligam indivíduos ou grupos com fatores organizacionais e fornecem a conexão necessária entre as intenções de liderança e resultados organizacionais (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Neste aspecto Crossan e Apaydin (2010) elencam cinco tipos de alavancas gerenciais: missões, objetivos e estratégias; estruturas e sistemas; alocação de recursos; ferramentas de aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional; e cultura organizacional.

Missão organizacional e estratégia estabelecem a direção para a organização seguir. Recursos físicos e financeiros, estrutura organizacional, e sistemas de comunicação e gestão prestam o apoio necessário para as práticas inovadoras. Ferramentas de aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional e cultura organizacional ajudam a manter os processos de inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010 p. 2).

A alavanca gerencial *missão, objetivos e estratégias* estabelecem “a direção para a organização seguir” (CROSSAN; APAYDIN, 2010 p. 1172). Para isso, detecta-se a partir da observação participante que a empresa adotou o instrumento denominado *balanced scorecard* (BSC), o qual traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas, de curto, médio e longo prazos, organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem (KAPLAN E NORTON, 1997).

Os gestores possuem claro, a missão e os objetivos estratégicos organizacionais sob forma de indicadores por áreas que garantem o cumprimento de tais objetivos e missão, alimentados e acompanhados mensalmente e apresentados trimestralmente em uma reunião de gestores chamada Reunião de Análise Crítica que ocorre desde 2014 com a presença das áreas de produção, finanças, controladoria, logística, suprimentos, comercial, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos. Vários gestores possuem indicadores que se interligam com a inovação. Um gestor especificamente relata que “*na minha área preciso inovar constantemente, fazer melhorias, testar novas matérias primas, inclusive faz parte dos indicadores do meu setor - A2*”.

No nível de *estrutura física e sistemas*, Crossan e Apaydin (2010 p. 1172) afirmam que eles se referem à “estrutura organizacional e sistemas de comunicação e gestão, e prestam o apoio necessário para as práticas inovadoras”. Os entrevistados falam sobre as mudanças na estrutura organizacional que dizem respeito a recursos físicos e financeiros, apontando as ações da organização que proporcionam espaço para a criação de ambiente inovador através da implantação de um software (BITTENCOURT, 2003) e das ações de gestão da área financeira.

“Uma vez existindo a demanda por informações de qualidade e em tempo hábil, eis que a empresa efetuou a contratação de um software referência no mercado. Além da informação que será obtida, a empresa também se dispôs a mudar alguns processos de trabalho visando a segurança da informação e o bom uso do software” ENTREVISTADO A3.

Ainda, relacionado à implantação de novo software:

“No caso de processos tecnológicos, estamos com implantação de novo sistema, que possibilitará ter dados mais confiáveis referente a clientes (no caso da nossa área), de mercado, de produtos vendidos”. ENTREVISTADO A1.

E no que tange a estrutura organizacional:

“...a empresa buscou apoio em consultorias especializadas na redução de inadimplência, fluxo de caixa, revisão fiscal, para dar giro melhor no financeiro, com o intuito de, eu diria, “sobrar verbas” para investimentos em tecnologias e alterações estruturais em toda a empresa” –ENTREVISTADO A5.

Confirmando, Quinello (2010) explica que a introdução de uma nova máquina ou mudança estrutural na organização pode demandar novas habilidades nas pessoas, novas estruturas organizacionais e novas remunerações. Por essa razão, a inovação organizacional implica em novas práticas e processos administrativos, modificando assim, as competências e recursos atuais da organização, como relatado por A5, pois com o avanço das tecnologias, as informações passaram a ter mais agilidade e os dados se tornaram informações inteligentes capazes de dar suporte para a tomada de decisão e planos estratégicos de uma empresa (DUARTE; VIEIRA; DA SILVA, 2015).

Continuando cada subcategoria, na alavanca *ferramentas de aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional e cultura organizacional*, as autoras afirmam que elas podem ajudar a manter os processos de inovação (Crossan e Apaydin, 2010). Todas essas alavancas são formas de capacidades dinâmicas que geram a propensão de uma organização para mudar ou adotar inovações, que contribuem para a vantagem competitiva, haja vista que as capacidades dinâmicas permitem que a empresa se adapte às mudanças internas e externas, identificando e explorando oportunidades (CAMARGO; MEIRELLES, 2014; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003; JANTUNEN; ELLONEN; JOHANSSON, 2012; ZARELLI, 2015).

Um relato que explana acerca da aprendizagem afirma que

“Tivemos que nos adaptar e aprender a lidar com este novo software, pois não conhecíamos, mas sabemos o quanto será bom e como vai ter mais agilidade no processo e menos problemas de informações... recebemos treinamento e agora um está ajudando o outro para aprender melhor no novo sistema” – ENTREVISTADO A1.

Outro entrevistado, relacionado à área de gestão do conhecimento, também reforça que:

“No caso dos processos o supervisor de cada área escreveu a Instrução de Trabalho para cada produto, e revisado sempre que houver alteração, e esse material fica disponível no ambiente produtivo para pesquisa sempre que necessário” ENTREVISTADO– A5”.

De acordo com os relatos dos entrevistados, a empresa adota como prática treinamentos constantes e capacitações para os colaboradores, com o intuito de aprendizagem organizacional. Nesta perspectiva, desenvolver e treinar pessoas diz respeito ao desenvolvimento de novas atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho e na solução de problemas (FIUZA, 2008). Além disso, na aprendizagem organizacional há o processo de aquisição, interpretação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, que ocorrem entre as organizações, equipes, pessoas e ambiente, capazes de estimular o processo de inovação e gerar vantagem competitiva (GASPARINI, 2015). Em relação a isso, A2 afirma que:

“Existe uma inquietude na direção e nas áreas de sempre buscar o melhor com ganho de eficiência, seja na diretoria pela busca constante de novos investimentos, produtos e serviços, seja nos setores de produção através de investimentos em equipamentos, nos setores administrativos através do uso de softwares para gestão da informação, no setor de vendas com a busca de novas metodologias para gestão comercial, nos recursos humanos com a contratação de treinamentos” – ENTREVISTA A2.

Outro relato de A4 fala que:

“Nos últimos meses tivemos vários produtos novos vindos de muitas pesquisas e resultados de viagens e feiras. Geralmente o C e N (diretores) viajam e trazem ideias e novidades. Frequentemente isto ocorre. Eles trazem alguma ideia e a área de P&D tenta desenvolver a mudança, ou a criação. Na minha área cabe buscar fornecedores para atender as demandas com custo reduzido, mantendo qualidade sempre” – ENTREVISTADO A4.

Na empresa pesquisada, também foram identificadas várias práticas de gestão, informadas pela área de recursos humanos da organização, relacionados na Tabela 8. As práticas de gestão, no decorrer dos anos, permitiram o desenvolvimento de novos conhecimentos e o aprendizado de novas competências

para as pessoas da organização, dessa forma, podem ser compreendidas como ferramentas de aprendizagem e gestão do conhecimento, elencadas por Crossan e Apaydin (2010) como uma subcategoria dentro da categoria avalançãs gerenciais.

Neste sentido, Davenport (1994) há muito tempo já afirmava que é importante que a empresa desenvolva novas competências comportamentais para que encontre recursos para novas ações futuras.

ANO	Ações Administrativas
2011	Criação departamento de Recursos Humanos (RH)
2011	Criação de políticas de RH, descrições de função, implantação de Saúde e Segurança na Organização
2012	Realização da primeira Capacitação de Líderes
2012	Criação de Código de Ética e Conduta
2012	Entrada para Endeavor
2013	Realização de Coaching Individual para líderes a nível de supervisão e gerencia
2014	Criação de conselho consultivo fiscal, com empresários experientes em outros negócios.
2014	Definição do modelo estratégico da empresa. Contruído pelo conselho consultivo e diretoria.
2014	Formulação de nova estratégia de expansão de mercado pela área comercial
2014	Modificação no modelo comercial - contratação de supervisores para regiões e novas definições de estratégias comerciais
2015	Implantação de sistema de qualidade. Descrição e definição de processos.
2015	Capacitação de equipes para utilização de ferramentas de qualidade
2015	Criação de indicadores por área alinhados a estratégia
2015	Capacitação para Gestão por Resultados para lideranças
2015/2016	Criação do Programa Social Cuide-se Mais de Qualidade de Vida do trabalhador com abrangência no município
2015/2016	Troca de software para Totvs
2016	Coaching Corporativo para grupo estratégico. Implantação de BSC (Balanced Scorecard).

Tabela 8 – Ações que levam a resultados em inovação.

Fonte: Dados da empresa.

Especificamente, os relatos de A2 e A4 apontam acerca da cultura de inovação presente na organização. A cultura organizacional orienta o comportamento dos seus membros (PEREIRA, 2014) e a cultura de inovação se mostra presente também, através do comportamento da liderança (GODOY; PEÇANHA, 2009). De acordo com os relatos de outros gestores, a postura de liderança mais impactante na organização são dos diretores, que buscam novidades e melhorias para a organização, bem como incentivam a criatividade e a inovação.

O último determinante da inovação elencado como a categoria de *Processos de Negócios*, que consolida variáveis no nível do processo e pode ser compreendido

como “uma categoria de conceitos de ações organizacionais, tais como níveis de comunicação, fluxos de trabalho, técnicas de tomada de decisão, ou métodos para a criação de estratégia” (CROSSAN E APAYDIN, 2010, 1173). As autoras afirmam que no contexto da inovação, esses processos incluem a iniciação, gestão de portfólio, desenvolvimento e implementação, gerenciamento de projetos e comercialização.

A iniciação diz respeito à consciência e atitude em relação a novas ideias e gira em torno da resolução de problemas e tomada de decisão, relacionada com o desenvolvimento de novos produtos e processos. A gestão de portfólio consiste em estudos sobre a relação risco-retorno, eficiência dos projetos e avaliação dos resultados pós-projeto implantado. O desenvolvimento e a implementação de inovação seguem a geração ou a decisão acerca de uma inovação. E o gerenciamento de projetos está preocupado com “os processos que transformam os inputs em uma inovação comercializável e compreendem as atividades sequenciais e simultâneas” (p. 1174). A comercialização está preocupada em “fazer o processo ou produto inovador um sucesso comercial” (CROSSAN E APAYDIN, 2010 p. 1174). Para compreender a categoria Processos de negócios, a pesquisa se deu focalizada nas áreas de P&D e Comercial da empresa.

Os resultados da pesquisa, através da observação participante e dos diálogos com a área de P&D, demonstram que a empresa possui iniciativas para a geração da inovação, porém não possui uma estratégia definida desde o seu início até a gestão de portfólio.

Hoje a empresa possui uma área de P&D composta por uma engenheira de alimentos e uma analista da área, responsáveis por criar e desenvolver novos produtos, bem como analisar o desempenho do lançamento através dos indicadores mensais. Todo o processo de inovação de produto, por exemplo, é coordenado pela diretora fundadora da empresa, que também é responsável por toda a área fabril. Em um relato ela explica que:

“apesar da diretora pensar muito em inovação, e ter algumas práticas de inovação, não existe uma estratégia formalizada de inovação na empresa, e nem sempre fica explícito pra todos a importância de inovar e nem de encarar as pequenas mudanças como algo bom... No geral, as ideias vão surgindo conforme a necessidade do mercado e da intenção que também temos, como empresa, de criar coisas diferentes” – ENTREVISTADO A3.

Através desses relatos é possível afirmar que não existe um procedimento concreto para a criação de inovações na organização, e nem uma estratégia formalizada para a área comercial na gestão do portfólio.

Ao observar o processo de trabalho na área de P&D constata-se que não há gestão de portfólio, pois não há gerenciamento do conjunto de projetos relacionados aos objetivos estratégicos da organização de forma compatível com os recursos disponíveis para sua realização (MIGUEL, 2008). Hoje, os produtos são desenvolvidos para atender mercados e demandas específicas que surgem através da solicitação de clientes à área comercial ou advindos de ideias e tendências de mercado observadas pela diretoria em feiras nacionais e internacionais da área, ou seja, o processo de negócio de inovação de produtos ainda está caracterizado pela informalidade.

É possível notar através da observação participante, que a inovação na empresa está presente até o nível das lideranças e não perpassa para as demais áreas. Quando o negócio era menor, tanto em número de colaboradores como em produtividade, a inovação permeava os corredores a nível estratégico, tático e operacional, pois a direção estava muito próxima de todas as áreas e pessoas. Hoje, pelo crescimento, não se pode afirmar que isto ocorre e que a cultura organizacional de toda a empresa é de inovação. Apenas, pode-se dizer que existe cultura de estímulo à inovação nos níveis estratégicos e de liderança, ou seja, não existem práticas e políticas de incentivo à mudança da organização como um todo, sendo então, uma oportunidade a ser explorada na gestão da empresa, a fim de contribuir para os resultados da inovação organizacional em todos os níveis, sejam eles, estratégico, tático e operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um modo geral, a pesquisa buscou detectar, descrever e analisar a inovação organizacional, através de seus determinantes e dimensões, elencados à priori, na proposta de quadro multidimensional de inovação organizacional de Crossan e Apaydin (2010).

O objetivo geral desta dissertação foi descrever e analisar os antecedentes da inovação organizacional, bem como identificar resultados e processos de inovação. A meta foi atingida a partir do levantamento dos dados disponibilizados pela organização e através das entrevistas realizadas com gestores de sete áreas diferentes da empresa, ocupantes de cargos de supervisão e gerência.

Os dados obtidos mostraram que a organização possui resultados e processos em inovação, ou seja, dimensões da inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010) no que tange crescimento financeiro (GARCIA MORALES ET AL, 2006), crescimento do número de colaboradores (CROSSAN; APAYDIN, 2010; GASPARINI, 2015), lançamentos de produtos (CROSSAN; APAYDIN, 2010; DAMANPOUR, WALKER E AVELLANEDA, 2009), melhorias em processos (ATTADIA E MARTINS, 2003; FORNARI; GOMES; CORRÊA, 2015; MATUDA, 2008; NEVES FILHO, 2004) crescimento em investimentos tecnológicos (WANG; AHMED, 2004) ações e práticas administrativas (CHOO, 1998; CROSSAN; APAYDIN, 2010; GASPARINI, 2015) e premiações nacionais pelas práticas de gestão com impacto sustentável.

As dimensões da inovação são determinadas pelos antecedentes de liderança, alavancas gerenciais e processos de gestão (CROSSAN; APAYDIN, 2010), e isso foi demonstrado nos resultados da pesquisa através das entrevistas e da pesquisa documental.

Por meio dessa análise foi possível chegar a algumas considerações importantes, a começar pela relevância da inovação para o contexto social e regional, correlacionando com alguns autores como Leff (2013), Callon (2004) e Latour (1994) que discutem sobre a relação entre os atores sociais, a regionalidade, sustentabilidade e inovação, pois pelos resultados da pesquisa, observa-se o quanto a empresa contribuiu para o desenvolvimento da empregabilidade do município, por ser uma empresa com inovação organizacional e que contribui para o desenvolvimento das pessoas no que tange a aprendizagem.

Um fator encontrado e de impacto considerável é o crescimento em número de colaboradores, que ultrapassa 283% em 13 anos de indústria, isso representa mais de 20% ao ano. Ao fazer uma conexão com autores que falam sobre o desenvolvimento regional, fica evidente a ativação social e a alocação de recursos (OLIVEIRA E LIMA, 2003) que mantêm a interdependência entre o desenvolvimento e as organizações.

A interação dos indivíduos no ambiente organizacional de tamanha proporção, em um município pequeno, dá voz aos atores locais que garantem sua participação ativa nas problemáticas regionais, se tornando objetos de conhecimento (LEFF, 2013; RAYNAUT, 2004).

As pessoas, ao se inserirem no mercado de trabalho e, neste caso, em uma organização com práticas inovadoras, formam o que Callon (2004) chama de uma rede sócio-técnica inovadora, e ainda, passam a ter acesso a novos conhecimentos e desafios que proporcionam a aprendizagem e o desenvolvimento de novas habilidades (FLEURY E FLEURY, 1997) capazes de gerir grandes transformações. Dessa forma, a pesquisa realizada permitiu perceber na prática, aspectos importantes da relação entre as pessoas e o desenvolvimento regional.

Outro ponto a ser considerado nessa pesquisa, é o fato de ter ficado claro o quanto as inovações estão interligadas e a prova disso foi a dificuldade para a autora caracterizar que tipo de inovação estava evidente em determinados momentos, ou ainda, a resistência em outros instantes de separar entre si os tipos de inovação.

É muito interessante perceber como o quadro de inovação organizacional que Crossan e Apaydin (2010) construíram, a partir de tantas pesquisas é de fato pertinente à realidade, pois a inovação organizacional se mostra como um todo de antecedentes que determinam a inovação e com dimensões que se apresentam enquanto resultados e processos de inovação, entrelaçados e interligados dentro de uma organização, capazes de manter vantagem competitiva.

A partir de um breve exemplo já relatado na análise e discussão dos resultados, é evidente que o produto pão francês ultracongelado é uma forma de mostrar como uma inovação de um produto desencadeia uma série de outras inovações, aprendizados, desenvolvimento de outras capacidades que são dinâmicas e que proporcionam diversas melhorias, mudanças, criatividade e inovações.

Através de um produto, surge a demanda para novos procedimentos, mudanças e melhorias em processos, aprendizagem em gestão, ações de mudanças administrativas, que contribuem para uma inovação organizacional de fato, haja vista que toda a empresa é reconfigurada como um todo.

O que se pretende deixar evidente nesta conclusão é sobre a impossibilidade de inovar em apenas uma vertente, sem ao menos interlocutar com diversas necessidades, pois isso é totalmente plausível e pertinente.

Para finalizar, os demais resultados já discutidos comprovam a importância de aprofundar os estudos nas organizações. A indústria de alimentos pesquisada não representa todas as indústrias do setor, mas é um caso que demonstra práticas que dão certo e que mantêm a empresa presente e atuante no mercado, com impactos no município, estado e país, tanto em aspectos sociais como de mercado.

É, sem dúvida, um habitat a ser mais bem explorado e que deixa espaço para novas pesquisas, as quais podem ter como interesse, por exemplo, compreender melhor a gestão de portfólio, da inovação e cultura da inovação, as quais possuem lacunas que não foram abordadas em profundidade, por limitações de tempo e espaço, mas que são totalmente pertinentes na área de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABDI.** Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial Disponível em <http://www.abdi.com.br/Paginas/politica_industrial.aspx> Acesso em 27 jul 2015.
- AKRICH, Madeleine et al. The key to success in innovation part II: the art of choosing good spokespersons. **International Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 02, p. 207-225, 2002.
- ALVES, Flávia Chaves; BOMTEMPO, José Vitor. Como distinguir Firms Inovadoras e Não-Inovadoras? Uma abordagem a partir da noção de competências para inovar. **Anais do Encontro Nacional de Economia**, 2007.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante: Coleção Pesquisa Qualitativa**. Bookman Editora, 2009.
- ARAÚJO, Bruno César. **Políticas de apoio à inovação no Brasil: uma análise de sua evolução recente**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2012.
- ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 33, 2003.
- AUREA, Adriana Pacheco; GALVÃO, Antonio Carlos F. Importação de tecnologia, acesso às inovações e desenvolvimento regional: o quadro recente no Brasil. 1998.
- BAMBINI, Martha; FURTADO, André Tosi. Rede Tecno-Econômica mobilizada para a geração de inovações em agrometeorologia: o caso do sistema Agritempo. **Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2013.
- BARBIERI, José Carlos et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras sustentáveis. **Caderno de Inovação**, v. 3, p. 5-9, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Henrique M.; CLARO, Danny P.; CHADDAD, Fabio R. Políticas para a inovação no Brasil: efeitos sobre os setores de energia elétrica e de bens de informática. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1459-1486, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BIDO, Diógenes de Souza et al. **Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira**. *REAd. Rev.*

eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]. 2011, vol.17, n.1, pp. 58-85. ISSN 1413-2311.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Tese de Doutorado. 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>. Acesso em 22/05/2015.

BNDES. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/bndesfiname>>

BOISIER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e políticas públicas**, n. 13, 2009.

BOISIER, S. Política econômica, organização social e desenvolvimento regional. In: HADDAD, P. R. (Org.). Economia regional: teorias e métodos de análise. Fortaleza: BNB/ETENE, 1989.

BRASIL, **Casa Civil**. Lei da Inovação nº **LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm> Acesso em 25 jul 2015.

BRASIL, **Casa Civil**. Lei Estadual de Inovação. Lei 17.314, 24 de Setembro de 2012. Disponível em <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=76049&codItemAto=544842>> Acesso em 28 jul 2015.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1 jan/jun, p. 79-110, 2009.

CALLON, M. **Por uma nova abordagem da ciência da inovação e do mercado: o papel das redes sócio-técnicas**. In: PARENTE, A (org). Porto Alegre: Sulina, 2004.

CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS Dálcio Roberto dos; CABALCANTE, Marcia Beatriz. Gestão da inovação. Curitiba: Aymar, 2011.

CASAGRANDE JR, Eloy Fassi. Inovação tecnológica e sustentabilidade: possíveis ferramentas para uma necessária interface. **Revista Educação & Tecnologia**, n. 8, 2004.

CHOO, C. W. The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Nova Iorque : Oxford Press, 1998.

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.

CRUZ, Ana Paula Capuano; FREZATTI, Fábio; SOUZA BIDO, Diógenes. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle/Leadership Style, Management Control and Innovation: The Role of Control Levers. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772, 2015.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DANEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competencies. *Strategic Management Journal*, v. 23, 2002, pp.095-1121

DE LARA, Felipe Ferreira; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. Inovação organizacional: estudos de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor metal-mecânico da região de Sorocaba. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 8, n. 1, p. 93, 2013.

DE OLIVEIRA, Lívio Luiz Soares; CONCEIÇÃO, César Stallbaum. Uma Análise dos Resultados da Pesquisa de Inovação (PINTEC) 2011 para o Rio Grande do Sul. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 42, n. 1, p. 63-78, 2014.

DOS SANTOS, Adriana BA; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SCHUMPETER. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394**, v. 5, n. 1, 2011.

DUARTE, André Luís Faria; VIEIRA, Paulo Roberto da Costa; SILVA, Antonio Carlos Magalhães da. Avaliação de escala para mensuração da eficácia de sistema de informação: um estudo com análise fatorial confirmatória. **GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 5, n. 2, p. 1986-1999, 2015.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de administração pública**, v. 35, n. 1, p. 119-144, 2001.

FERNANDES, Roberto Fabiano et al. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, p. 54, 2015.

FINEP – Inovação e Pesquisa. Disponível em <<http://www.finep.gov.br>>

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1992.

FONTANA, Cristiane Gomes de Carvalho. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL: UM OLHAR SOBRE GESTORES ACADÊMICOS, Convibra Administração, 2010. disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1509.pdf acesso em 21/05/2015

FREIRE, Herick Jhonny Fernandes; DE SOUZA, Gerson Martins; PEREIRA, Alonso Luiz. O capital intelectual nas organizações públicas. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 6, n. 1, p. 259-276, 2015.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FORNARI, Vinicius CB; GOMES, Rogério; CORRÊA, André Luiz. Indicadores de inovação: um exame das atividades inovativas na indústria internacional de alimentos processados. **Rev. Bras. Inov**, v. 14, n. 1, p. 135-162, 2015.

GANTER, Alois; HECKER, Achim. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of business research**, v. 66, n. 5, p. 575-584, 2013.

GANTER, Alois; HECKER, Achim. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of business research**, v. 66, n. 5, p. 575-584, 2013.

GARCIA-MORALES, Victor J.; LLORENS-MONTES, Francisco J.; VERDÚ-JOVER, Antonio J. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 1, p. 21-42, 2006.

GASPARINI, Liz Vanessa Lupi. Capacidades dinâmicas a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. Tese Doutorado, 2014. http://www.ppgep.dep.ufscar.br/?ai1ec_event=defesa-de-tese-de-doutorado-liz-vanessa-lupi-gasparini&instance_id= acesso em 30/mai/2015

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. p. 11-60 São Paulo: Unesp, 1991. – *Leituras páginas 11-60*

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 1999.

GIUSTA, Agneta da Silva. **Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas**. *Educ. rev.* [online]. 2013, vol.29, n.1, pp. 20-36. ISSN 0102-4698.

GODOY R. S. P; PEÇANHA D. L. N. **Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresas de base tecnológica**. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 29, n. 1, p. 142 -163, 2009.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélide. Novas configurações do conhecimento e validade da informação, **VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**. **Salvado/BA**, 2007.

GOUVEIA, Flávia. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. *Inovação Uniemp* [online]. 2006, vol.2, n.5, pp. 32-37. ISSN 1808-2394.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, p. 481-510, 1985.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto et al. **Políticas de inovação: financiamento e incentivos**. Ipea, 2006.

HALL, Jeremy; VREDENBURG, Harrie. The challenges of innovating for sustainable development. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, 2012.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HOFF, Débora Nayar. A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica. 2008.

IBGE. Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – Pintec 2003. Rio de Janeiro, 2005.

IBGE. <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=410540&search=parana|chopinzinho|infográficos:-despesas-e-receitas-orçamentárias-e-pib>

ISIDRO-FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual DOI: 10.5585/rai. v7i2. 502. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social Leituras regionais : Mesorregião Geográfica Sudoeste Paranaense/ Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. – Curitiba : IPARDES: BRDE, 2004. 139p.

JANTUNEN, Ari; ELLONEN, Hanna-Kaisa; JOHANSSON, Anette. Beyond

appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Gulf Professional Publishing, 2004.

KEMP, René; PEARSON, Peter. Final report MEI project about measuring eco-innovation. **UM Merit, Maastricht**, v. 10, 2007.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap. 4, p. 61-92.

KINCELER, Lúcia Morais et al. Um framework baseado em ontologia de apoio à gestão estratégica da inovação em organizações de P&D+ I. **Tese de doutorado**. 2013.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Proposição de Metodologia para Sistematização do Processo de Inovação do TRE/SC.

KNEIPP, Jordana Marques et al. Emergencia temática da inovação sustentável: uma análise da produção científica através da base web of science. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 442-457, 2011.

LACERDA, Katarina Chaves; SILVA, Mary Dayane Souza. Cultura Organizacional como Elemento Estimulador do Desenvolvimento de Inovações: Estudo de Caso em uma Organização Pública. **XVII SEMEAD**, 2014.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos: ensaios de antropologia simétrica**. São Paulo: Ed. 34, 1994.

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of innovation management**, v. 5, n. 03, p. 377-400, 2001.

_____. **Ecologia Política: uma perspectiva latino-americana**. Desenvolvimento e Meio Ambiente, v. 27, p. 11-20, jan./jun. 2013. Editora UFPR.

_____. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder**. Petrópolis: Vozes, 2001. (p. 15-31 e 56-64).

_____. **O lugar da natureza e a natureza do lugar: globalização ou pós-desenvolvimento?** In: *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas*. LANDER, Edgardo (org). Colección Sur Sur. Buenos Aires: CLACSO, setembro 2005. P133/168. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lander/pt/Escobar.rtf>

LEI DO BEM – Incentivos fiscais à Pesquisa e Desenvolvimento de Inovação

Tecnológica. Disponível em < <http://www.leidobem.com>>

LEIFER, Richard; O'CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

LIN, Hsiu-Fen. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LOPES, Brenner; AMARAL, Jefferson Ney; CALDAS, Ricardo Wahrendorff. Políticas Públicas: conceitos e práticas. **Belo Horizonte: SEBRAE**, 2008.

LUNA, Francisco; MOREIRA, Sérvulo; GONÇALVES, Ada. Financiamento à inovação. **Políticas de incentivo à inovação tecnológica no Brasil. Brasília: Ipea**, 2008.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado. Biblioteca digital FGV, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador DOI: 10.5585/rai. v4i2. 87. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.

MARCOVITCH, Jacques. Alguns aspectos da inovação tecnológica na indústria de alimentos. **Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo**, v. 15, n. 4, 1980.

MEDEIROS JR, Roberto; SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal. Alta Administração como recurso estratégico: Agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick. 2009.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. SPE, p. 41-64, 2014.

MENDONÇA, Maria Alice Fernandes Corrêa; DAL SOGLIO, Fábio Kessler. 10670- Abordagem de redes sociotécnicas e de inovações aplicadas aos processos de monitoramento de sustentabilidade em sistemas de manejo agroecológico. **Cadernos de Agroecologia**, v. 6, n. 2, 2011.

MENEZES, Elisabeth Aparecida Corrêa; GUIMARAES, Tomas de Aquino and BIDO, Diógenes de Souza. **Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)* [online]. 2011, vol.12, n.2, pp. 4-29. ISSN 1678-6971.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick et al. Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 388-404, 2008.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento**. 7. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC- ABRASCO, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORI, R. FOOD INGREDIENTS BRASIL. Puratos - Tecnologia para pães congelados. nº 05 – set/out. 2008. p. 45-46 Disponível em < www.revista-fi.com>.

MORAIS, José Mauro de. Políticas de apoio financeiro à inovação tecnológica: avaliação dos programas MCT/Finep para empresas de pequeno porte. 2007.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 193-202, 2002.

NETO, Roseli Jenoveva. **A CAPACIDADE ABSORTIVA NO PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO: análise em empresas consideradas inovadoras**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

NEVES FILHO, L. C. Refrigeração e Alimentos, p.11. Unicamp e IBF. Campinas, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da Inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OCDE, Manual de Oslo. diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico e gabinete estatístico das comunidades Européias: 3ª edição**, 2005.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) 3. ed, 2006.

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. Gestão do conhecimento, aprendizagem e competências estratégicas – partr II . In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Gilson Batista de; LIMA, JE de S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Revista da FAE, Curitiba**, v. 6, n. 2, p. 29-37, 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalao, UFG, 2011.

OTTAVIANO, G.; SOUZA, F. O efeito do BNDES na produtividade das empresas. **Inovação e Crescimento das empresas.** Brasília: IPEA, 2008.

PENTEADO, Rosângela F. S., CARVALHO, Hélio G., REIS, Dálcio Roberto. Estratégias de gestão para a inovação organizacional. UTFPR, 2008.

PEREIRA, João Antonio Gomes. **Estudo dos fatores de promoção, estímulo e apoio à criatividade e o desempenho inovador das indústrias da Região Sul do Brasil.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. **CLEGG, S**, 2004.

QUANDT, Carlos Olavo. Inovação, competitividade e desenvolvimento regional: os desafios da reestruturação produtiva do Estado. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 9-32, 1997.

QUINELLO, Robson. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010.

PERROUX, François. A economia do século XX. Lisboa: Herder, 1967

RAMOS, Maria da Conceição Pereira. Solidariedade, inovação social e empreendedorismo no desenvolvimento local. **Grandes Problemáticas do Espaço Europeu. Estratégias de (Re) ordenamento Territorial num Quadro de Inovação, Sustentabilidade e Mudança.** Porto: FLUP, p. 313-342, 2013.

RAUEN, Cristiane Vianna. O Novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-empresa? Disponível em repositorio.ipea.gov.br Acessado em dezembro/2016.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

RODRIGUES, Luiza Sidonio et al. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES Setorial**, n. 37, mar. 2013, p. 333-370, 2013. <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1512> acesso em 01/jun/2015.

ROMERO, Carlos. Inovação tecnológica: lei de inovação tecnológica: críticas e contribuições. **São Paulo: Senac, 2000.**

ROUILLÉ, J.; LE BAIL, A.; COURCOUX, P. Influence of formulation and mixing conditions on breadmaking qualities of french frozen dough. *Journal of Food Engineering*, v.43, p. 197-203, 2000.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**. In Cadernos de desenvolvimento e meio ambiente. Nº 1, Curitiba: Ed. UFPR, 1999.

SANTOS, Tânia Letícia; ZILBER, Moisés Ari. Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa de serviços de valor agregado. **RAI**, v. 11, n. 4, p. 213, 2014.

SAUVÉ, Lucie. Educação ambiental e desenvolvimento sustentável: uma análise complexa. **Revista de Educação Pública**, v. 6, n. 10, p. 72-102, 1997.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SETI-PR Sistema De Indicadores De Ciência, Tecnologia E Inovação Do Paraná Disponível em <http://www.seti.pr.gov.br/arquivos/File/CCT/Indicadores/Boletim_Indicadores_V1_N1.pdf> Acesso em 27 jul 2015.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muzkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, 2005.

SILVA, Nivaldo Pereira et al. A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso da Concessionária de Energia do Sul do País. **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 1, p. 001-014, 2010.

SOUSA, Fernando Cardoso; NUNES, Florbela; MONTEIRO, Ileana Pardal. Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 121-139, 2016.

TADINI, C. C. **Estudo do processo de congelamento de pães**. Notícias FAPESP, São Paulo, v. 46, p. 61, 02 set. 1999.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p.1319-1350, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIRONI, Luís F.; CRUZ, Bruno de O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. 2008.

TIRONI, Luís Fernando. Política de inovação tecnológica: escolhas e propostas baseadas na Pintec. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 46-53, 2005.

TRIGUERO, Angela; MORENO-MONDÉJAR, Lourdes; DAVIA, María A. Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. **Ecological economics**, v. 92, p. 25-33, 2013

VACCARO, Ignacio G. et al. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VARADARAJAN, Rajan. Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations. **Business Horizons**, v. 52, n. 1, p. 21-29, 2009.

VELHO, Léa Maria Strini. Estratégias para um sistema de indicadores de C&T no Brasil. **Parcerias estratégicas**, v. 6, n. 13, p. 109-121, 201

VERSIANI, Ângela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro and REZENDE, Sergio Fernando Loureiro. **A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. 2013, vol.14, n.4, pp. 15-44. ISSN 1678-6971.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WENDLER, Pedro Gabriel. **Políticas públicas de inovação comparadas: Brasil e China (1990-2010)**. Dissertação de Mestrado. Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares - CEAM, da Universidade de Brasília – UnB. 2013. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/14537>> Acesso em 27 jul 2015.

YAMAUCHI, VANDER. **A gestão do conhecimento e a inovação Organizacional na construção civil**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná, 2003.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2009.

ZARELLI, Paula Regina. **Framework para avaliação das capacidades dinâmicas sob a perspectiva do capital intelectual**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Data da entrevista: ___/___/___

Caracterizando o entrevistado

Qual o seu nome?

Qual o seu cargo?

Qual sua formação?

Há quanto tempo você atua na empresa?

Caracterizando a empresa

Qual o número de colaboradores da sua área?

Qual a estrutura da organização (organograma)?

Quais os principais envolvidos na inovação de serviços e produtos?

Quais as principais linhas de produtos e serviços?

Analisando a inovação

O que você entende por inovação?

Esta empresa é uma empresa que inova? O que faz você acreditar nisto?

Como (exemplos) e quando surgiram os novos produtos e serviços?

Como (exemplos) e quando os processos, equipamentos, pessoas e habilidades, investimentos foram desenvolvidos e ou adaptados para esses novos produtos e serviços?

Como (exemplos) e quando esses novos processos impactaram os produtos e serviços já existentes?

Algum produto já necessitou mudanças estruturais? Que mudanças são essas?

Adaptado de Santos e Zilber (2014).