

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

JAMIR RAUTA

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PERFORMANCE DA**  
**CADEIA DE VALOR DE UMA AGROINDÚSTRIA PROCESSADORA DE**  
**ALIMENTOS**

Porto Alegre – RS  
2021

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**JAMIR RAUTA**

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PERFORMANCE DA  
CADEIA DE VALOR DE UMA AGROINDÚSTRIA PROCESSADORA DE  
ALIMENTOS**

Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

**Orientador: Prof. Dr. Jean Philippe  
Palma Révillion**

**Co-orientadora : Profa. Dra. Daniella  
Callegaro De Menezes**

Porto Alegre – RS  
2021

### CIP - Catalogação na Publicação

Rauta, Jamir  
Inovação Organizacional e sua influência na  
performance da cadeia de valor de uma agroindústria  
processadora de alimentos / Jamir Rauta. -- 2021.  
286 f.  
Orientador: Dr. Jean Philippe Palma Révillion.

Coorientadora: Dra. Daniella Callegaro De Menezes.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em  
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em  
Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Inovação Organizacional. 2. Potencial  
Competitivo. 3. Performance. 4. Eficiência. 5. Gestão  
Moderna. I. Révillion, Dr. Jean Philippe Palma,  
orient. II. Menezes, Dra. Daniella Callegaro De,  
coorient. III. Título.

JAMIR RAUTA

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PERFORMANCE DA  
CADEIA DE VALOR DE UMA AGROINDÚSTRIA PROCESSADORA DE  
ALIMENTOS**

Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion (Orientador)  
CEPAN/ PPG Agronegócios – UFRGS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Daniella Callegaro de Menezes (Coorientadora)  
CEPAN/ PPG Agronegócios – UFRGS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Aurora Carneiro Zen  
PPGA/ Administração – UFRGS

---

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado  
CEPAN/ PPG Agronegócios – UFRGS

---

Prof. Dr. Marcelo Silveira Badejo  
EQA/SAP - FURG

Aprovado em: 24 de março de 2021.

Dedico este trabalho primeiramente aos meus pais, Oneide e Maximiliano (*in memoriam*), e à minha Esposa Silvana.

Dedico a todos os homens e mulheres que formam o agronegócio Brasileiro.

E dedico a todos, mesmo limitados, que se preocupam e fazem da educação e pesquisa fonte de aprendizado, soluções e inovação!

## AGRADECIMENTO

Acima de tudo e de todos, agradeço ao Patrão Maior da estância nosso Deus, aquele que tudo vê e provê.

À dona Oneide Maria Cima Rauta, que com muito amor desempenha o papel de mãe e pai, ensinando-me e cobrando a prática de valores e princípios, e jamais mediu esforços para minha educação e formação, com fé e foco na realização de sonhos.

Ao meu pai Maximiliano Rauta (*in memoriam*). Mesmo ter estado pouco tempo entre nós de forma física, deixou um legado e um sobrenome para zelar. E hoje, junto ao Pai Celeste, olha e intercede por nossa família, que tem me iluminado em meu caminhar acadêmico, profissional e pessoal.

À minha esposa Silvana, que MULHER incrível! Com seu jeito simples e humilde faz toda diferença em minha vida. Por sua garra, paciência, força, dedicação, entrega e presença, foi de extrema importância durante o Doutorado. Amor te Amo!

À Mel, minha pequena Shih Tzu, “nosso anjinho de quatro patas”, que se tornou uma terapia, para não dizer “válvula de escape” nos momentos de maior cansaço e angústia.

Ao meu particular Mestre Dr. Jean Philippe Palma Révillion. Mais que orientações técnicas relativas à Tese, dividiu suas experiências pessoais e profissionais, com dicas, sugestões, bem como cobranças sempre diretas e pertinentes. Por sua paciência, dedicação, entusiasmo, preocupação e compromisso. Além, é claro, de *charlas* sobre tudo, mas muito produtivas. Valeu professor Jean, muitíssimo obrigado.

A todos meus colegas de Doutorado. Que turma maravilhosa! Quanta troca de experiência, quanto conhecimento. Permito-me aqui destacar três grandes parceiros: a inquieta Alice Munz Fernandes, o guri de São Borja Don Cainã Lima Costa e a simpática Caroline Soares.

Ao Dr. César A. Winck por ter me incentivado e mostrado quanto valia a pena fazer o Doutorado e no CEPAN/ UFRGS.

Aos professores Doutores do CEPAN, cada qual com seu estilo e peculiaridade, mas gigantes em conhecimento e experiência. Acima disso, humildes em nos transmitir ideias, motivando-nos a pensar, a sermos críticos e a fazermos a diferença em nossos redutos, em fazermos ciência para todos. Mas principalmente, em vermos e pensarmos o agronegócio pela ótica da ciência, sabendo que é possível fazer tudo e depois fazer mais.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, por proporcionar um programa de Doutorado em Agronegócios com tamanha qualidade acadêmica.

Registro ainda meus agradecimentos à Central de Cooperativas Frimesa por prontamente aceitar participar do estudo, disponibilizando informações e seus gestores para a pesquisa. Em especial ao Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, Sr. Claudécir Antônio dos Santos que não mediu esforços em apoiar e contribuir com o estudo, e ao Quirino Alison Vilas Boas da Silva (Assistente técnico de PD&I) que foi o mediador e muito auxiliou na realização da pesquisa *in loco* e quando das demandas *on line*. Gratidão Frimesa!

Por fim, agradeço a todos que me incentivaram, apoiaram e que, de alguma forma, torceram por mim.

*"Grandes realizações não são  
feitas por impulso, mas por uma  
soma de pequenas realizações."  
(Vincent Van Gogh)*

## RESUMO

A inovação organizacional se revela como a própria performance da cadeia de valor, lhe conferindo, principalmente, maior potencial competitivo. A presente Tese se propôs analisar a relação entre a geração de inovações organizacionais e o aperfeiçoamento da cadeia de valor de uma agroindústria processadora de alimentos. Para operacionalização da pesquisa foi desenvolvido um *framework* próprio para diagnóstico e análise da inovação organizacional, em que se estabeleceu uma nova configuração e nomenclatura para as dimensões da inovação organizacional: conhecimento e aprendizagem; desenvolvimento humano; desenvolvimento operacional; desenvolvimento de relações externas e; orientação para oportunidades. A partir dessa estrutura, foi possível se caracterizar as inovações organizacionais presentes na agroindústria *case* do estudo, diagnóstico dos recursos e capacitações críticas que favoreceram a geração de inovação organizacional, e por fim, estabelecer a relação entre a mobilização dos recursos e a geração de inovação organizacional com o aperfeiçoamento da cadeia de valor da agroindústria. Para tal fim, o estudo se edificou sobre análise quali-quantitativa, por meio de estudo de caso único, sendo exploratória descritiva, com o uso de observação direta, questionários estruturados, entrevistas semi-estruturadas e pesquisa em dados secundários. A escolha pioneira por uma agroindústria caracterizada como “Central de Cooperativas”, sendo processadora de carne suína e produtos lácteos, como *case* do estudo, se deu por cinco motivos a saber: centralidade, certificação, promotor de mudanças, necessidade e perenidade, e relevância. A originalidade e proposta de valor da Tese está em incorporar a inovação organizacional com a visão baseada em recursos, e mensurar os impactos promovidos pela inovação organizacional nas atividades da agroindústria, oportunizando, tanto ao meio acadêmico quanto ao prático, a clareza e possibilidade de diagnosticar a inovação organizacional e seus efeitos para as organizações. O estudo apresenta indícios consistentes de que a competência de gerar inovações em geral e, em especial, a inovação organizacional, depende da mobilização de recursos estratégicos, sendo os principais: comportamento, disposição e orientação da alta direção; cultura organizacional para inovação; PD&I formal e ativo; estratégia e posicionamento do negócio focados na inovação e; aprendizagem e conhecimento. A capacidade inovativa e a própria inovação organizacional, podem, ao mesmo tempo ser resultado dos recursos estratégicos, ou se tornar um recurso distinto, capaz de influenciar outras inovações de natureza diferente. Os principais efeitos oriundos da inovação organizacional constatados, foram o aumento da eficiência operacional; inserção de novos produtos; melhores resultados financeiros; acesso a novos mercados consumidores; maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais; metas atingidas mais facilmente; aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, operações e processos; reestruturação da gestão da firma; maior facilidade e rapidez nas tomadas de decisões. Portanto, é consistente inferir que o conjunto e a força de inovações organizacionais dessa firma favoreceram com grande intensidade o aperfeiçoamento da sua cadeia de valor. Essa pesquisa avança na perspectiva de que a inovação organizacional outorga um novo ou significativo melhorado modelo de negócios para firma, suprido, principalmente, de eficiência, melhoria contínua, gestão moderna com rapidez e segurança nas decisões.

Palavras – chaves: potencial competitivo; performance; eficiência; gestão moderna; inovação organizacional.

## ABSTRACT

*Organizational innovation is revealed as the performance of the value chain, giving it, mainly, greater competitive potential. This Thesis proposes to analyze the relationship between the generation of organizational innovations and the improvement of the value chain of a food processing agroindustry. For the operationalization of the research, a specific framework was developed for the diagnosis and analysis of organizational innovation, in which a new configuration and nomenclature was established for the dimensions of organizational innovation: knowledge and learning; human development; operational development; development of external relations and; opportunity orientation. From this structure, it was possible to characterize the organizational innovations present in the case study agribusiness, diagnosis of resources and critical capabilities that favored the generation of organizational innovation, and finally, to establish the relationship between the mobilization of resources and the generation of innovation with the improvement of the agribusiness value chain. To this end, the study was based on qualitative and quantitative analysis, through a single case study, being exploratory and descriptive, with the use of direct observation, structured questionnaires, semi-structured interviews and research on secondary data. The pioneering choice for an agroindustry characterized as "Central de Cooperativas", processing pork and dairy products, as a case study, was made for five reasons: centrality, certification, promoter of changes, necessity and permanence, and relevance. The originality and value proposition of the Thesis is to incorporate organizational innovation with a resource-based view, and to measure the impacts promoted by organizational innovation in the activities of agro-industry, providing clarity and the possibility to diagnose both the academic and the practical milieu. organizational innovation and its effects on organizations. The study presents consistent evidence that the competence to generate innovations in general and, in particular, organizational innovation, depends on the mobilization of strategic resources, the main ones being: behavior, disposition and guidance from top management; organizational culture for innovation; Formal and active RD&I; business strategy and positioning focused on innovation and; learning and knowledge. Innovative capacity and organizational innovation itself can, at the same time, be the result of strategic resources, or become a distinct resource, capable of influencing other innovations of a different nature. The main effects arising from organizational innovation found were the increase in operational efficiency; insertion of new products; better financial results; access to new consumer markets; greater efficiency and effectiveness in organizational processes; goals achieved more easily; improvement of administrative procedures, operations and processes; restructuring of the firm's management; greater ease and speed in decision making. Therefore, it is consistent to infer that the set and strength of organizational innovations of this firm favored with great intensity the improvement of its value chain. This research advances in the perspective that organizational innovation grants a new or significantly improved business model for the firm, mainly supplied by efficiency, continuous improvement, modern management with speed and security in decisions.*

*Keywords: competitive potential; performance; efficiency; modern management; organizational innovation.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relacionamento da heterogeneidade e imobilidade dos recursos da firma com a obtenção da vantagem competitiva sustentável. ....	32
Figura 2. Condicionantes da Vantagem Competitiva. ....	33
Figura 3. Recursos distintos que propiciam e esteiam as inovações, dispostos em anéis entrelaçados, entendendo-se que, somente a combinação de recursos irá promover e viabilizar a inovação dentro das firmas. 53	
Figura 4. Principais dimensões da inovação organizacional, seguida de sua definição e exemplos, considerando o axioma da inovação: “novo ou significativamente melhorado”. ....	61
Figura 5. Tipos de inovação organizacional com relações entre si e prováveis finalidades. ....	61
Figura 6. <i>Clusters</i> que reúnem e expõe os campos emergentes em pesquisas sobre inovações organizacionais. ....	64
Figura 7. Ganhos que a inovação organizacional pode entregar, quando, de sua implementação e emprego nas firmas. ....	68
Figura 8. <i>Framework</i> dinâmico para diagnóstico e análise de inovações organizacionais, seja, em estudos teóricos ou práticos. ....	72
Figura 9. Representação gráfica da Cadeia de Valor Genérica de Porter, já com a descrição de cada atividade. ....	78
Figura 10. Delineamento geral da presente pesquisa. ....	92
Figura 11. Circunscrição da pesquisa, mostrando sua composição. ....	92
Figura 12. Desenho do diagnóstico. Protocolo do estudo de caso realizado... 95	
Figura 13. Teorias que formam o marco teórico do estudo, apontando a construção de soluções e respostas até a pergunta problema. ....	100
Figura 14. <i>Framework</i> analítico da pesquisa, destacando as três questões chaves que guiam as investigações acerca dos recursos, das IOs e dos impactos. .	101
Figura 15. Sistema de Gestão da Agroindústria estudada. ....	109
Figura 16. Cadeia de Valor apropriada a realidade da Agroindústria estudada....	112
Figura 17. Protocolo e processo da coleta de dados, incluindo os instrumentos utilizados para coleta dos dados, mais os representantes da Central, que participaram e responderam à pesquisa. ....	114
Figura 18. Inovações gerais significativas, geradas e implementadas, ao longo da história da Central. ....	137
Figura 19. Demonstração do encadeamento proporcionado: a geração de novas IOs e outras inovações, com princípio na inovação organizacional “Suíno Certificado” e seus objetivos: rastreabilidade e padronização da matéria-prima. ....	149
Figura 20. Prisma dos cinco principais recursos promotores de inovação, mobilizados pela Central, de acordo com o diagnóstico realizado. ....	171
Figura 21. Dendograma da formação de <i>clusters</i> . ....	185
Figura 22. Compêndio geral dos resultados verificados na pesquisa, contendo recursos	

estratégicos, inovações organizacionais e os efeitos.....	190	principais recursos estratégicos promotores de inovação, as inovações organizacionais geradas, e os efeitos aferidos na cadeia de valor.....	195
Figura 23. Resumo das inovações organizacionais e dos efeitos verificados na Central, apresentado através do <i>framework</i> dinâmico de diagnóstico e análise da IO. ....	192	Figura 26. Relação e participação direta das inovações organizacionais em cada efeito constatado, segundo a opinião dos gestores da Central.....	197
Figura 24. Elementos gerais que influenciam fortemente a capacidade e atividade de inovação organizacional na Central. ....	193	Figura 27. Funil de inovação ou “funil do processo de inovação” utilizado pela Central para analisar, gerar e facultar a implementação da inovação organizacional.....	201
Figura 25. <i>Framework</i> dos resultados originados no presente estudo e diagnosticados na Central, apresentando os			

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Implicações mais amplas da Visão Baseada em Recursos. ....	35
Quadro 2. Definição de recursos pela lente de alguns dos autores clássicos da RBV. ....	39
Quadro 3. Categorias de recursos existentes dentro de uma firma segundo Jay Barney (1991; 1995). ....	40
Quadro 4. Categorias de recursos existentes nas firmas, com respectivos exemplos, facultadas por Ocasio (1998). ....	41
Quadro 5. Categorias de recursos emergentes no estudo da Visão Baseada em Recursos. ....	42
Quadro 6. Categorias e respectivos exemplos de recursos estratégicos. ....	43
Quadro 7. Apresentação do modelo VRIO e perguntas (coluna direita) necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas da firma. ....	45
Quadro 8. Modelo VRIO para análise de recursos. ....	46
Quadro 9. Pool dos principais recursos que promovem e sustentam as inovações dentro das firmas, de acordo com os autores investigados, que são apresentados na coluna da direita, em ordem cronológica. ....	50
Quadro 10. Evolução das definições e entendimentos a acerca da inovação organizacional, pela ótica de alguns principais pesquisadores e autores da temática. ....	59
Quadro 11. Estágios para implantação da inovação organizacional. ....	62
Quadro 12. Orientações, ou tipos, de inovação organizacional, conforme os resultados obtidos a partir de estudos de caso em firmas que implantaram novos modelos de gestão e/ou negócio. ....	63
Quadro 13. <i>Clusters</i> resultantes de mapeamento das bases teóricas relevantes para estudo e compreensão das inovações organizacionais. ....	64
Quadro 14. Sugestões de caminhos e alternativas de cenários para se pesquisar IO nas organizações. ....	65
Quadro 15. Os “chamados” e/ou apontados como novos tipos de inovação organizacional. ....	66
Quadro 16. Elementos gerais que influenciam fortemente na capacidade e atividade de inovação das firmas. ....	70
Quadro 17. Representantes da Central, responsáveis pelas respostas a pesquisa. ....	115
Quadro 18. Apreciação do conjunto de recursos estratégicos e influenciadores de inovação na Central, revelados pela teoria. ....	121
Quadro 19. Questão e escala utilizada para avaliar o aperfeiçoamento no modus operandi de cada atividade da cadeia de valor da Central. ....	123
Quadro 20. Grau de impacto da inovação organizacional na atividade do gestor. ....	123
Quadro 21. Elementos e composição da análise de variância – ANOVA. ....	126
Quadro 22. Procedimentos para análise de agrupamentos. ....	129
Quadro 23. Inovações organizacionais presentes na Central, de acordo com o diagnóstico. ....	144

Quadro 24. Constatações sobre a relação entre inovação organizacional, conhecimento e aprendizagem, e desenvolvimento humano. ....	155	Quadro 29. Resultado geral do conjunto total de dados, observando-se a relação departamento versus impacto. ....	180
Quadro 25. Síntese do diagnóstico sobre a inovação organizacional gerada na Central. ....	163	Quadro 30. Resultado da análise de variância – ANOVA. ....	182
Quadro 26. Recursos estratégicos, levantados na Central, que influenciaram a geração de inovação organizacional, segundo os gestores e por observação do pesquisador. ....	165	Quadro 31. Departamento que compõem a cadeia de valor, com respectivos números indicativos que aparecem no dendograma. ....	185
Quadro 27. Avaliação do conjunto de recursos quanto a presença, importância e influência na geração de inovação organizacional na Central. ....	167	Quadro 32. Análise de média de cada um dos três clusters formados na análise de agrupamento. ....	187
Quadro 28. Principais efeitos aferidos, segundo os gestores, na Central após a implementação de inovação organizacional. ....	173	Quadro 33. Hierarquização dos recursos promotores de inovação, por ordem de importância e influência na geração de IO. ....	198
		Quadro 34. Hierarquização dos efeitos, por ordem de importância e resultado, promovidos pela inovação organizacional. ....	198

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composição do Capital Social de cada cooperativa singular, constituindo os 100% da Central, seguidas por algumas particularidades explicativas de cada singular. ....	106
Gráfico 2. Composição do mix de produtos, dividido pelas áreas de atuação: carnes e leite, além de, detalhes de cada área.....	107
Gráfico 3. Inovações geradas e implementas na Central nos anos de 2017, 2018 e 2019, divididas por tipologias..	139
Gráfico 4. Total de inovações organizacionais identificadas na Central, e	
alocadas nas cinco dimensões propostas pelo <i>framework</i> dinâmico sobre análise de IO.....	145
Gráfico 5. Grau de contribuição dos recursos na geração de inovação organizacional.....	168
Gráfico 6. Radar de inovação que demonstra o peso do impacto da inovação organizacional em cada atividade da cadeia de valor da Central.....	177
Gráfico 7. Grau de impacto da inovação organizacional nas atividades dos gestores dos departamentos da Central.....	178

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AGRI – *Agribusiness*.
- ANOVA – *Analysis of Variance*.
- B2B – *Business to Business*.
- BSC – *Balanced Scorecard*.
- CdV – Cadeia de Valor.
- CEPAN – Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios.
- DGP – Departamento de Gestão de Pessoas.
- DNA – *Deoxyribonucleic Acid* (Ácido Desoxirribonucleico).
- ICS – Integração da Cadeia de Suprimentos.
- IO – Inovação Organizacional.
- ISO – *International Organization for Standardization*.
- JIT – *Just in Time*.
- KPI – *Key Performance Indicators*.
- MBA – *Master of Business Administration*.
- OECD – *Organization for Economic Co-operation*.
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.
- PCD – Pessoas com Deficiência.
- PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.
- PDCA – *Plan, Do, Check, Act*.
- PE – Planejamento Estratégico.
- PSCF – Programa Suíno Certificado Frimesa.
- RBV – *Resource Based View*.
- RH – Recursos Humanos.
- SCM – *Supply Chain Management*.
- SCP – *Structure, Conduct, Performance*.
- TPS – *Toyota Production System*.
- TQM – *Total Quality Management*.
- UEP – Unidade de Esforço de Produção.
- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- UHT – *Ultra High Temperature*.
- VBR – Visão Baseada em Recursos.
- VRIO – Valioso, Raro, Inimitável, Organização.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	20
1.2. JUSTIFICATIVA .....	25
1.3. TEMA .....	28
1.4. PROBLEMA.....	28
1.5. OBJETIVOS .....	28
<b>1.5.1. Objetivo Geral</b> .....	28
<b>1.5.2. Objetivos Específicos</b> .....	28
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	30
2.1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	30
<b>2.1.1. Recursos</b> .....	37
<b>2.1.2. Visão Baseada em Recursos e as Inovações</b> .....	48
2.2. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL - IO.....	57
<b>2.2.1. Framework dinâmico revisional da Inovação Organizacional</b> .....	69
2.3. CADEIA DE VALOR “DE PORTER” .....	76
2.4. VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A CADEIA DE VALOR DE PORTER... 82	
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	89
3.1. ESTRATÉGIA DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO .....	94
3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	97
3.3. <i>FRAMEWORK</i> ANALÍTICO DA PRESENTE PESQUISA.....	100
3.4. SELEÇÃO DO <i>CASE</i> DO ESTUDO.....	102
<b>3.4.1. O case do estudo: A Central</b> .....	104
3.4.1.1. A Cadeia de Valor Genérica da Central .....	110
3.5. COLETA DE DADOS.....	113
<b>3.5.1. Identificando e caracterizando as inovações organizacionais geradas na Central</b> .....	117
<b>3.5.2. Identificando os principais recursos que favoreceram a implementação de inovação organizacional na Central</b> .....	119
3.6. AVALIANDO O IMPACTO DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO APERFEIÇOAMENTO DA CADEIA DE VALOR DA CENTRAL .....	121
3.7. ENTENDENDO A GERAÇÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL .....	130

3.8. VALIDANDO OS RESULTADOS COM A AGROINDÚSTRIA CASE DESTE ESTUDO.....	130
3.9. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	132
3.10. NOTAS E CONTENÇÕES METODOLÓGICAS.....	133
<b>4. ANÁLISE DO DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>135</b>
4.1. DIAGNÓSTICO DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS GERADAS NA CENTRAL.....	143
<b>4.1.1. Dimensão Conhecimento e Aprendizagem.....</b>	<b>146</b>
<b>4.1.2. Dimensão Desenvolvimento Operacional.....</b>	<b>147</b>
<b>4.1.3. Dimensão Desenvolvimento Humano.....</b>	<b>151</b>
<b>4.1.4. Dimensão Desenvolvimento de Relações Externas.....</b>	<b>157</b>
<b>4.1.5. Dimensão Orientação para Oportunidades.....</b>	<b>161</b>
<b>4.1.6. Sinopse dos achados sobre as inovações organizacionais geradas na Central.....</b>	<b>163</b>
4.2. RECURSOS ESTRATÉGICOS MOBILIZADOS PELA CENTRAL PARA GERAR INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	164
<b>4.2.1. Sinopse sobre os recursos estratégicos promotores de inovação organizacional identificados na Central.....</b>	<b>172</b>
4.3. APERFEIÇOAMENTO NA CADEIA DE VALOR DA CENTRAL APÓS A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	172
<b>4.3.1. Sinopse dos primeiros achados sobre o aperfeiçoamento na cadeia de valor da Central.....</b>	<b>179</b>
<b>4.3.2. Quantitativamente, a inovação organizacional contribuiu com o aperfeiçoamento da cadeia de valor da Central?.....</b>	<b>180</b>
<b>4.3.2. Sinopse dos elementos estatísticos a respeito do aperfeiçoamento na cadeia de valor da Central.....</b>	<b>188</b>
4.4. INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS E SEUS RESULTADOS NA CADEIA DE VALOR, EXPRESSOS PELO <i>FRAMEWORK</i> DINÂMICO E OS ELEMENTOS INFLUENCIADORES.....	189
<b>4.4.1. Validação dos resultados junto a Central.....</b>	<b>194</b>
4.5. COMO SE DÁ A GERAÇÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL.....	199
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>205</b>
5.1. CONTRIBUIÇÕES E A PROPOSTA DE VALOR.....	209
5.2. DECISÃO POR INOVAR.....	211
5.3. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	212

5.4. A CONCLUSÃO .....	213
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO PARA SE OBTER UMA VISÃO INTRODUTÓRIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL.....</b>	<b>260</b>
<b>APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA VISÃO PARCIAL SOBRE OS TIPOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL PRESENTES NA CENTRAL .....</b>	<b>261</b>
<b>APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES BÁSICAS DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL: PARTE I E PARTE II.....</b>	<b>262</b>
<b>APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES GERADAS NA CENTRAL .....</b>	<b>265</b>
<b>APÊNDICE V – INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS* IDENTIFICADAS NA CENTRAL.....</b>	<b>266</b>
<b>APÊNDICE VI – QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAR A PERCEPÇÃO GERAL DA CENTRAL ACERCA DOS RECURSOS PROMOTORES DE INOVAÇÃO ...</b>	<b>267</b>
<b>APÊNDICE VII – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR QUAIS OS RECURSOS ESTRATÉGICOS, EXTRAÍDOS DA LITERATURA, FAVORECERAM A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL.....</b>	<b>268</b>
<b>APÊNDICE VIII – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DOS CONJUNTOS DE RECURSOS QUE POSSIBILITARAM A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL.....</b>	<b>271</b>
<b>APÊNDICE IX – QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAÇÃO DE QUAIS EFEITOS E IMPACTOS FORAM AFERIDOS PELA CENTRAL APÓS A GERAÇÃO DE IOs .....</b>	<b>272</b>
<b>APÊNDICE X – DIMENSÕES COM RESPECTIVAS QUESTÕES, CONSTITUINTES DO “RADAR DA INOVAÇÃO”, PARA MENSURAR A OTIMIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR APÓS GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL .....</b>	<b>273</b>
<b>APÊNDICE XI – PLANILHA PARA ANÁLISE QUANTITATIVA DO IMPACTO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR DA CENTRAL .....</b>	<b>275</b>
<b>APÊNDICE XII – QUESTIONÁRIO I: ENTREVISTA COM OS GESTORES DE INOVAÇÃO, DIVISÃO DE CARNES, DIVISÃO DE LEITE, COM O DIRETOR EXECUTIVO E COM O ARTICULADOR .....</b>	<b>276</b>
<b>APÊNDICE XIII - QUESTIONÁRIO II: ENTREVISTA COM OS GESTORES DE INOVAÇÃO, DIVISÃO DE CARNES, DIVISÃO DE LEITE, COM O DIRETOR EXECUTIVO E COM O ARTICULADOR .....</b>	<b>278</b>
<b>APÊNDICE XIV – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM O DIRETOR EXECUTIVO .....</b>	<b>279</b>

<b>APÊNDICE XV – TABELA RESUMO DO RESULTADO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA - ANOVA.....</b>	<b>280</b>
<b>APÊNDICE XVI – TABELA RESULTADO DO TESTE DE <i>TUKEY</i> .....</b>	<b>281</b>
<b>APÊNDICE XVII – QUADRO DOS RESULTADOS DO ESTUDO PARA AFERIÇÃO JUNTO A CENTRAL.....</b>	<b>282</b>
<b>APÊNDICE XVIII – HIERARQUIZAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PROMOTORES DE INOVAÇÃO.....</b>	<b>283</b>
<b>APÊNDICE XIX – HIERAQUIZAÇÃO DOS EFEITOS/ IMPACTOS PROVOCADOS PELA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>284</b>
<b>APÊNDICE XX - PARECER EMITIDO PELA CENTRAL, COMO DEVOLUTIVA ACERCA DOS RESULTADOS PROCEDENTES DO ESTUDO DESTA TESE, APÓS COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS VINDOS DE PESQUISA REALIZADA NA CENTRAL .....</b>	<b>285</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade por evolução e conquista de desempenho superior pelas organizações tem de ser apresentada de forma rápida e dinâmica, até pelo processo de internacionalização das economias; novos meios de transações comerciais; organizações transpondo fronteiras, indo do local para o global; e acentuado volume de novas soluções em produtos, processos, marcas, entre outros.

Para que possam alcançar novos mercados e obter vantagens competitivas, as organizações devem desenvolver estratégias que busquem antecipar, conciliar e satisfazer necessidades de um mercado instável em ambiente competitivo, considerando manutenção da capacidade de inovação a partir da interação de demandas internas, externas e institucionais, e entre os elos que formam a cadeia produtiva da indústria em que a firma está inserida.

Desta maneira, se faz necessário a compreensão acerca da dinâmica existente no ambiente organizacional e institucional. Para isso, os gestores devem ter conhecimento de sua base de recursos, capacidade de aprender e reaprender, e até a habilidade de influenciar os agentes externos à firma, como fornecedores, rede de parceiros, clientes e as instituições.

Para garantir o movimento de sobrevivência, é imprescindível que as organizações acompanhem a dinâmica do ambiente, desenvolvendo práticas de criar e reconfigurar suas bases de estratégias, estrutura, processo, recursos e rotinas, moldando e formando um ambiente adequado à elaboração (criação), implementação, execução e manutenção de inovações (e cultura inovativa), de modo a conseguir performance sustentável superior à dos concorrentes.

A inovação é um caminho pertinente, e nos atuais cenários, necessário, a ser trilhado para se chegar a patamares de desenvolvimento e performance que garantam a perenidade das organizações. A noção de inovação acompanha a evolução histórica, econômica e social da humanidade, uma vez que, dos primórdios à atualidade, a sobrevivência das organizações e sua adaptação ao meio ambiente (que é mutável, dinâmico e competitivo) estão relacionadas as capacidades de criar e transformar recursos por meio de conhecimentos acumulados, habilidades e competências.

Portanto, tendo em vista, características e desafios que as hodiernas conjunturas apresentam e impõem as organizações, esse estudo se debruça em analisar a relação entre a geração de inovações organizacionais e o aperfeiçoamento da cadeia de valor de uma agroindústria processadora de alimentos.

A inovação, indiferente se é incremental (significativamente melhorado) ou radical (algo novo, com características não antes existentes), pode criar uma ruptura no processo organizacional e até mesmo nas sociedades (SCHUMPETER, 1934; OECD, 2006), distinguindo um negócio, gerando maior valor econômico e condicionando a firma à uma posição sustentável dentro da indústria que atua (PORTER, 1989; PETERAF & BARNEY, 2003; BARNEY & HESTERLY, 2011), lhe confiando competitividade e melhoria no desempenho.

A inovação pode ser delineada como desenvolvimento ou adaptação e implementação de uma ideia útil e nova para firma (WALKER et al., 2011; FAY et al., 2015) e as melhorias originam-se na ou para necessidades organizacionais e no próprio aprimoramento da capacidade de inovar, aspirando resultados superiores, tendo em vista o crescimento da firma. Por isso, considera-se inovação, se esta determinar percepção de diferenciação e criação de valor e precipuamente, se houver resultado econômico viável e financeiro quantitativo para a firma.

Usufruindo-se dos conceitos propostos e firmados pelo Manual de Oslo (OECD, 2006), a inovação se fraciona em quatro tipos: produto; processo; marketing e; organizacional, sendo esta última o foco da presente Tese. As inovações são visualizadas basicamente como tecnológicas e não tecnológicas (BENTO e FONTES, 2015), e em harmonia com Sapprasert e Clauseu (2012), presume-se que essa “divisão” nas inovações concatenam, sendo que uma pode aumentar o efeito da outra, reforçando o processo de mudança, gerando maior vantagem, por a firma estar introduzindo de maneira complementar dois tipos de inovação (EVANGELISTA & VAZZANI, 2010).

Adentrando na seara das inovações não tecnológicas, a que, atualmente, atrai considerável interesse acadêmico (VOLVERDA et al., 2013; NIEVES, 2016) e geralmente surge sem uma infraestrutura especial (nas organizações e nas pesquisas) e é relativamente abstrata e intangível, o que significa que pode ser complexa e ambígua (VACCARO et al., 2012): é a inovação orientada a gestão e operação das organizações, que recebe uma variedade de denominações, como inovação organizacional (OECD, 2006; ARMBRUSTER et al., 2008; BATTISTI e STONEMAN, 2010); inovação administrativa (DAFT, 1978; DAMANPOUR et al., 1989); inovação gerencial (HWANG, 2004; HAMEL, 2006; DAMANPOUR e ARAVIND, 2011); inovação institucional e desenvolvimento sustentável; e eco-inovação (BOSSLE et al., 2016); e gestão da inovação (HAMEL, 2006; MOL e BIRKINSHAN, 2009).

Com focos mais restritos ou mais amplos, essas inovações não são idênticas conceitualmente, apesar da sobreposição (HAMEL, 2006; BIRKINSHAN et al., 2008; VACCARO et al., 2012), mas na prática se confluem no orientar a firma em atingir desempenho superior sustentável, por meio de pensamento estratégico e liberdade de decisão. E quando implantadas, estas inovações têm por fito aumentar a eficiência e eficácia operacional da firma, seja na melhor alocação de recursos, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, operações diversas e de marketing, quer na alteração da forma de gestão ou como a administração é realizada.

Isto posto e seguindo o entendimento de que inovação organizacional é mais abrangente e acoberta a busca de qualquer atividade inovadora dentro da firma (CROSSAN e APAYDIN, 2010) este estudo utilizará a denominação, conceito e assimilação da inovação organizacional – IO, [em inglês, *organizational innovation – OI*].

As IO tratam da introdução de novidades que modificam os processos administrativos, como tomadas de decisão, alocação de recursos, atribuições de responsabilidades, relacionamentos interpessoais, entre outros (BARBIERI e ÁLVARES, 2002). Mais tarde, a OECD (2006) definiu a inovação organizacional como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, estruturação do local de trabalho ou nas relações externas das organizações.

Ainda assim, se tem uma diversidade de tentativas de definições, apesar disso, há consenso na literatura quanto a composição e diferenciação de inovações organizacionais, como atividades relacionadas aos seus aspectos gerenciais, tais como a estrutura organizacional, os processos administrativos e os recursos humanos.

No entanto, com uma definição ainda imprecisa, diferentes áreas de pesquisa têm vistoriado a inovação organizacional, formando uma literatura que centra-se em três grupos: o primeiro procura identificar características estruturais da IO e seus efeitos sobre inovações de produtos e processos; o segundo visa compreender e analisar as mudanças (como ocorrem, classificam-se e a resistência a mudanças) nas organizações e como essas se adaptam aos ambientes e tecnologias (POSPECU et al., 2012); o último grupo foca no surgimento, desenvolvimento e crescimento da IO dentro das organizações, olhando especialmente os processos de aprendizagem e criatividade organizacional.

Então objeto da presente pesquisa, as inovações organizacionais usam a melhoria do desempenho, por meio da redução de custos administrativos e dos custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e, portanto, a produtividade do trabalho),

ganhando acesso a ativos não transacionáveis (conhecimento externo) ou reduzindo os custos de suprimentos (OECD, 2006) e que sejam o resultado de decisões estratégicas tomadas pela cúpula da firma.

Inovar significa ampliar os limites da firma, obtendo e desenvolvendo recursos e competências, por, justamente, a firma ser um conjunto de conhecimentos e recursos organizados (NELSON e WINTER, 1982). Inovação é essencialmente o resultado de combinações dos diferentes recursos existentes ou acessíveis a firma. Todavia, é a capacidade dos gestores em organizar e gerenciar os recursos, alavancando-os para criação de inovações (ZEN e FRACASSO, 2012).

Cada firma possui um composto único de recursos, que combinados de diferentes formas e para finalidades diversas, resultam em desempenhos heterogêneos no mercado, propiciando para a firma performance que emerge da diferenciação na utilização dos recursos internos disponíveis ou gerados, por meio de sua capacidade de inovação.

A teoria intitulada Visão Baseada em Recursos, a partir de sua autora seminal Edith Penrose (1959, p.24), considera que a “firma é mais do que uma unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos à disposição, para diferentes aplicações ao longo do tempo, definidas por decisão administrativa”, e esse conjunto de recursos são os elementos principais da performance das corporações, e atores dentro da prática de inovação.

O conceito de inovação se alarga, propiciando a reflexão sobre novas formas de organizar os recursos da firma (NELSON e WINTER, 1982; WILLIAMSON, 1996) e a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vistas à otimização dos recursos internos pode levar a firma a assumir posições mais competitivas no mercado (SCHREIBER et al., 2013), admitindo a inovação como fonte de performance (PORTER, 1989; CHAM, 2005).

Alguns recursos e capacidades podem não ter efeito direto sobre a inovação, mas são ou podem servir de instrução e base para outros elementos que exercem participação ativa e formal na inovação (WHITTAKER et al., 2014).

Mais que possuir recursos, é preciso identificá-los e explorá-los em prol da firma (CAMISÓN et al., 2016), tornando-os estratégicos componentes das melhorias da firma via inovação. Ainda assim, conforme Efrat et al. (2018) é preciso maiores e mais profundas análises sobre recursos que criam e favoreçam a inovação nas organizações, especialmente a inovação não tecnológica, que inclui implementação de novas iniciativas para melhorar os

processos, políticas e procedimentos existentes (MOTHE e THI, 2010), como é o caso da inovação organizacional.

Sumariando, a inovação pode ser considerada um recurso estratégico, assim como, os demais recursos presentes na firma tornarem-se estratégicos devido a inovação.

Dentro da composição dessa pesquisa, primeiro se conheceu e caracterizou as inovações organizacionais presentes na agroindústria. Depois revelou-se a teoria visão baseada em recursos (PENROSE, 1959), mostrando quais recursos e capacitações críticas favoreceram as IOs, para em seguida, avaliar a relação entre a mobilização dos recursos e a geração de inovações organizacionais com o aperfeiçoamento da cadeia de valor da agroindústria processadora de alimentos, e se de fato, as inovações organizacionais entregaram maior performance à cadeia de valor.

Desse modo e em atendimento ao desejado, o estudo se compôs em cima de análise quali-quantitativa, por meio de estudo de caso único, sendo exploratória descritiva, produzida por meio de observação *in loco*, questionários estruturados, entrevistas com os gestores responsáveis pelos departamentos e setores da agroindústria, e pesquisa em documentos e relatórios disponibilizados pela Central.

Antecedente a isso, valeu-se de pesquisa bibliográfica, via revisão integrativa de literatura, para se construir um *framework* dinâmico da inovação organizacional, e um *framework* analítico do estudo, ancorados nas teorias: inovação organizacional e visão baseada em recursos.

A escolha da Visão Baseada em Recursos como teoria adjunta do estudo se deve ao princípio que a vantagem competitiva e o esteio para performance estão nos ativos estratégicos da firma. Ademais, a RBV tem sido usada e se mostra promissora para propiamente, se analisar organizações, permitindo avançar no conhecimento do potencial a ser explorado em torno dos recursos internos, uma vez que, tem se destacado como uma importante corrente teórica da estratégia.

O estudo da inovação se orienta por dois vieses. O primeiro é centrado em estudos empíricos e se baseia na análise de uma série de “casos” para a partir dessas análises, propor uma generalização de métodos e resultados. O segundo, com arcabouço teórico melhor definido, apoia-se na definição do arcabouço conceitual, na análise do processo de inovação e na valorização da “nova tecnologia” como arma competitiva.

A escolha da agroindústria processadora de alimentos para ser o objeto de pesquisa se deu por cinco motivos: centralidade; certificação; promotor de mudança; necessidade e perenidade e; relevância.

Em especial ao *case* do estudo, é uma agroindústria processadora de carne suína e de produtos lácteos, se constitui como uma Central de cooperativas, formada por cinco cooperativas singulares. Está localizada na região Oeste do Estado do Paraná, com atendimento nacional e expressivo volume de exportação, sobretudo em derivados da carne suína. Desde sua origem, tem se mostrado com características de inovação, e forte cultura inovativa institucionalizada, inclusive, recebendo prêmios por sua vanguarda em inovação. Por opção e definição do pesquisador, o *case* do presente estudo, será chamado durante toda a Tese, de “Central” (no lugar do nome real) ou de agroindústria. E toda vez que a redação falar em “firma”, trata-se, de forma geral, de todos os tipos de organizações, de todos os setores e ramos da economia.

Segundo Schumpeter (1988), o papel da firma inovadora é contestar continuamente o equilíbrio das estruturas industriais por meio da modificação das regras do jogo concorrencial. Inclui-se nesse debate a própria mudança disruptiva, se necessário for, nas cadeias produtivas. A análise em termo de cadeias produtivas objetiva justamente a observação das firmas que a formam (mesoanálise) dentro de uma ótica sistêmica de ação e reação dos agentes econômicos que as influenciam de maneira direta e indireta (BATALHA e SILVA, 2012).

Essa pesquisa está segmentada em seis lotes. Iniciando com a corrente introdução e declaração dos objetivos que orientam o estudo; na sequência, tem-se o marco teórico, que expressa no primeiro momento a visão baseada em recursos, segue com a inovação organizacional (fenômeno pesquisado), prossegue com a cadeia de valor de Porter (ambiente para coleta de dados); apresenta-se uma aclimação entre a visão baseada em recursos e a cadeia de Porter; continua com a proposta metodológica; coleta e análise dos dados; apresentação dos resultados; fechando com a conclusão.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Por necessidade, é preciso que as organizações desenvolvam ações para geração de inovação, e mecanismos de análise que permitam avaliar os impactos das inovações sobre suas atividades. Do ponto de vista da competitividade, o desenvolvimento e/ou

implementação de inovação só faz sentido se aumentar, de alguma forma, sua capacidade de permanecer no mercado, com rentabilidade e melhor performance.

Por si só, a necessidade de inovação para se manter no mercado e de forma competitiva, já justificaria o estudo sobre inovação organizacional em agroindústrias. Ainda assim, outras variáveis se enaltecem e reforçam a justificativa da escolha do fenômeno.

Entre as variáveis tem-se os novos e emergentes mercados, os novos modelos de consumo e os comportamentos heterogêneos dos consumidores, as oportunidades internas e externas de comercialização, e os próprios investimentos, feitos pelas agroindústrias, em inovação tecnológica, seguida por inovação de produto e processos.

Aparece ainda a característica básica das agroindústrias que é processar e derivar alimentos a partir de matérias primas “vivas” e perecíveis, concorrendo com *players* internacionais, regionais, locais, e os circuitos curtos de produção. Manifestam-se, ainda, fatores tidos como incontornáveis, a exemplo, a economia (interna e externa), o dólar, governos, questões sanitárias, condições climáticas, entre outros.

Esses cenários fazem com que as agroindústrias pensem e repensem suas estratégias, seus modos de trabalho, suas formas de administrar, e busquem se modernizar, de forma que se tornem eficientes também na área de gestão. Outra variável é a busca constante por agregação de valor na indústria. Por isso, as organizações devem conhecer suas capacidades e fomentar a cultura de inovação.

Todo esse apanhado de fatores e cenários, igualmente, justificam o presente estudo sobre inovação organizacional em uma agroindústria.

A noção de cadeia de valor (PORTER, 1989) tem sido utilizada por autores e pesquisadores para estudar o processo de inovação, pois essa aparece como variável suscetível de dinamizar a concorrência dentro da própria, então, cadeia produtiva ou sistema de valor (BATALHA e SILVA, 2012), partindo de habilidades e capacidades internas e próprias de cada firma.

Para uma firma conseguir competir com sucesso, ela deve estar atenta a mudanças e adequar-se rapidamente a inovações, sejam elas tecnológicas ou não-tecnológicas, aumentando a qualidade, melhorando seus serviços a fornecedores e clientes, reduzindo custos de produção, e principalmente, tornando-se eficiente em seu *modus operandi*. Por isso da escolha, como objeto de análise, da cadeia de valor da agroindústria *case* do estudo.

Os avanços nos sistemas de produção, que virão agregar valor aos produtos originados nas cadeias produtivas de origem animal, demandarão cada vez mais inovações

gerenciais sofisticadas e intensivas (VILELA, 2016), passando a ser decisivo para incorporação de modelos inovadores de gestão ao longo das cadeias produtivas e causarão impactos sensíveis sobre processos de aquisição, comercialização e de relacionamento com os consumidores finais, e demais *Stakeholders*. Para Vilela (2016) grande parte da agregação de valor aos produtos oriundos de agroindústrias de alimentos, no futuro, virá de inovações derivadas dessas possibilidades.

Tendo em vista a importância da indústria de alimentos para o atendimento da demanda interna por produtos seguros, de qualidade e de valor agregado, o seu potencial de exportação, as áreas de competências disponíveis no País e as oportunidades e necessidades de inovação do setor, será desejável a adoção de plataformas que viabilizem a união de habilidades, para atuarem, em conjunto, na promoção de inovações e no desenvolvimento tecnológico e sustentável do setor agroindustrial de alimentos (VILELA, 2016).

Inclusive, propostas de inovações tecnológicas e gerenciais para agregar valor à cadeia produtiva e agroindustrial, poderão nortear futuras pesquisas, como por exemplo: certificação, rastreabilidade, agregação de valor aos produtos de origem animal (funcionais, sem lactose, etc.), monitoramento em tempo real (internet das coisas), influência de políticas públicas sobre competitividade das cadeias produtivas, percepção do consumidor, análise da bioeficiência socioeconômica das atividades agropecuárias e agroindustriais e análise da adoção de tecnologias (VILELA, 2016).

Os agentes de uma cadeia produtiva mais madura e cada vez mais atuante deverão estar necessariamente mais próximos da pesquisa e inovação na busca por projetos estruturantes que construirão um futuro promissor para o setor. E nisso, a inovação organizacional aparece como oportunidade, pois, dentre suas esferas, tem-se novos ou significativamente melhorados meios para organizar, profissionalizar e impulsionar as relações externas da firma.

A conquista por melhor e maior performance, movimenta-se por caminhos, e a inovação, pode, ser o principal. Por essa razão, conhecer os recursos estratégicos que possam favorecer as inovações organizacionais, e como essas podem contribuir com o aperfeiçoamento da cadeia de valor das agroindústrias, é a máxima do corrente trabalho.

Batalha e Silva (2012) mencionam que grande parte das inovações dos sistemas agroindustriais é gerada por organizações que não participam diretamente do fluxo de transformação da matéria-prima agropecuária em produto final. Desta forma, pesquisas em inovação no setor agroindustrial devem sair das chamadas “indústrias de apoio” e imergir

diretamente nos agentes que formam o sistema de valor que pertencem. Contrapondo essa conclusão, a agroindústria *case* do estudo, desde sua natividade, se destaca em inovação, sobretudo em produtos e processos (inovação tecnológica), por isso, sua escolha se justifica.

Aplicar a visão baseada em recursos em comunhão com a inovação organizacional em uma agroindústria processadora de alimentos de origem animal (suínos e leite), pode ser considerado algo emergente, e até mesmo inovador, item a mais que justifica o estudo. Por conseguinte, a contribuição da academia e da ciência para, ainda mais, se gerar inovações, competitividade e profissionalização do setor agroindustrial brasileiro.

Igualmente, pretende-se, colaborar de forma prática, e igualmente, acadêmica, com a compreensão de quais são os efeitos e/ou impactos proporcionados pela geração de inovação organizacional nas organizações diversas. Criando, inclusive, com isso, publicidade para a importância e aplicabilidade da IO.

### 1.3. TEMA

Inovação organizacional e recursos estratégicos no aperfeiçoamento da cadeia de valor de uma agroindústria processadora de alimentos.

### 1.4. PROBLEMA

Como a agroindústria processadora de alimentos pode aperfeiçoar sua cadeia de valor por meio do emprego de inovações organizacionais?

### 1.5. OBJETIVOS

#### **1.5.1. Objetivo Geral**

Analisar a relação entre geração de inovações organizacionais e o aperfeiçoamento da cadeia de valor de uma agroindústria processadora de alimentos.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- I. Constituir um modelo de identificação e análise das inovações organizacionais instituídas nas organizações.

- II. Identificar e caracterizar as inovações organizacionais empregadas em uma agroindústria processadora de alimentos.
- III. Especificar quais recursos e capacidades estratégicas possibilitaram a geração de inovações organizacionais na agroindústria *case* do estudo.
- IV. Avaliar de que maneira a geração de inovações organizacionais impactou no aperfeiçoamento da cadeia de valor da agroindústria partícipe do estudo.

## 2. MARCO TEÓRICO

É de função do referencial teórico revelar as teorias que esteiem o estudo em questão. Para este, será exposta a teoria da visão baseada em recursos, suas subdivisões, e relação entre a RBV e a cadeia de valor de Porter; segue com a inovação organizacional e; finaliza com a cadeia de valor.

### 2.1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A teoria intitulada Visão Baseada em Recursos – VBR (*Resource Based View* - RBV<sup>1</sup> em inglês) tem seu início formal, por assim dizer, no trabalho “*The Theory of the Growth of the Firm*”, publicado em 1959 pela economista Edith Penrose, onde proferiu que a “firma é mais do que uma unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos à disposição, para diferentes aplicações ao longo do tempo, definidas por decisão administrativa” (PENROSE, 1959, pág. 24). A autora considera a firma como um conjunto de recursos e estes são os elementos principais pela performance das organizações. Em outras palavras, o foco prioritário da teoria está nas condições endógenas, e o ponto de partida da RBV e da formulação de estratégias, são os recursos internos das firmas.

Em seus estudos, Acedo et al. (2006); Ribeiro et al. (2012); Favoreto et al. (2014); Favoreto et al. (2016); Trigo et al. (2016) e Tavares et al., (2017) – este último imerso em estudos da RBV no agronegócio - constataram que, mesmo havendo aumento de autores e estudos que utilizam a RBV como teoria base ou análogo a RBV (RIBEIRO et al., 2012) tem-se sempre a presença dos pensadores e seus trabalhos clássicos, a saber: *Penrose (1953; 1959)*, *Porter (1989)*, *Wernerfelt (1984)*, *Dierickx e Cool (1989)*, *Prahalad e Hamel (1990)*, *Barney (1991; 2001; 2002<sup>a</sup>)*, *Grant (1991)*, *Rumelt (1991)*, *Peteraf (1993)*, *Amit e Schoemaker (1993)*, *Hamel e Prahalad (1994)*, *Rumelt, Schendel e Teece (1991; 1994)*, *Collis e Montgomery (1995)*, *Teece, Pisano e Shuen (1997)*, *Priem e Butler (2001)*, *Benedetto e Song (2003)*, *Helpat e Peteraf (2003)*, *Lippman e Rumelt (2003)*, *Song, Benedetto e Nason (2007)*, *Barney, Ketchen e Wright (2011)*, conduzindo toda teoria publicada ao longo do tempo à tautologia. Uma provável explicação está na consolidação dessas e a influência que exerceram na construção da teoria da RBV, precedendo e, de alguma forma, influenciando na impulsão das demais pesquisas.

---

<sup>1</sup> E assim será usada/ denominada durante a construção do marco teórico e todo trabalho aqui exposto.

Assim, presume-se que a temática atingiu um patamar de pertinência e elementar práxis dentro da gestão estratégica (HOSKISSON et al., 1999; SALAVOU et al., 2004). Estas obras nucleares substanciam e enfatizam a gênese e essência da visão baseada em recursos (FAVORETO et al. 2016): descortinar a firma de “dentro para fora”, valorizando seus recursos e condições a que estão submetidos, tencionando a performance superior.

Mediante ao corroborado pelos intervenientes, optou-se por utilizar e realçar os autores principais da teoria, na construção do esteio teórico da RBV neste trabalho.

Com foco primeiro nas condições internas e sendo os recursos os responsáveis pela performance da firma, a RBV se fundamenta na administração de recursos tangíveis e intangíveis, na heterogeneidade das organizações e nas variáveis que impactam na dinâmica setorial e criam performance para determinadas firmas (BARNEY, 1991; ENRÍQUEZ-DE-LAO, 2015).

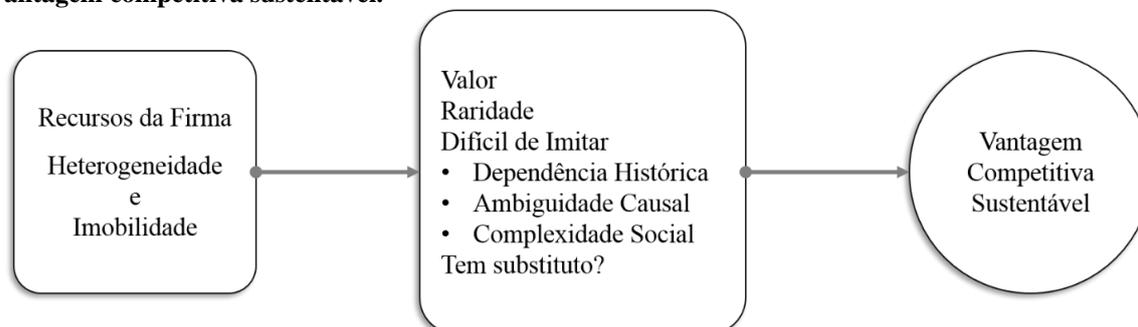
Pela perspectiva da RBV, a performance pode ocorrer de duas formas: pelo posicionamento (WERNERFELT, 1984), no sentido de presença e comportamento no mercado que atua, na maneira que o negócio seja percebido pelos clientes. Em outras palavras, é a proposta de valor da firma para seus clientes; e pela sustentabilidade (DIERICKX e COLL, 1989), que enaltece a máxima da perenidade, da perpetuação. Que o negócio seja sustentável (se mantenha) ao longo do tempo de maneira lucrativa e rentável.

Desse modo, a RBV se sustenta na heterogeneidade, no que diz respeito aos recursos estratégicos que as organizações controlam e na imobilidade dos recursos, pressupondo que estes podem não ser perfeitamente variáveis ao longo do tempo nas organizações. Portanto, a heterogeneidade poderá ser duradoura, condicionando a geração de capacidade competitiva e geração de valor.

Para melhor entendimento, Barney e Hesterly (2011) consideram heterogeneidade e imobilidade de recursos como as duas premissas fundamentais de amparo a RBV. A heterogeneidade de recursos destaca que as organizações podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Isto é, para determinado ramo de atividade, algumas organizações, podem ser mais competentes em realizar determinada atividade que outras. Já a imobilidade de recursos enfatiza que a diferença de recursos e capacidades entre organizações podem ser duradouras, pelo fato de que pode ser muito custoso para as organizações desprovidas de certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los.

A figura 1 apresenta o modelo proposto por Barney (1991), que relaciona a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos às características necessárias para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

**Figura 1. Relacionamento da heterogeneidade e imobilidade dos recursos da firma com a obtenção da vantagem competitiva sustentável.**



Fonte: BARNEY (1991). Adaptado pelo Autor, 2020.

Considerando essas premissas, é possível explicar o desempenho superior de algumas organizações em relação às suas concorrentes. Se de um lado, uma firma possui recursos valiosos que a outra firma não possui, e esta última considerar muito oneroso “imitar” esses recursos, então a primeira firma pode conquistar performance sustentável. Contudo, cabe à firma, ao longo de sua trajetória acumular recursos e esses se tornarem estratégicos na medida em que são não-negociáveis, não passíveis de crédito e não-substituíveis (DIERICKX e COLL, 1989).

Entende-se que a RBV, em seu conceito, é constituída por recursos e capacidades que não são homogêneos dentro das organizações, e mediante a utilização deste conceito, as variações da taxa de sucesso entre organizações podem ser explicadas (ALMARRI e GARDINER, 2014). Para Barney (1991; 1994 e 2002) e Kraaijenbrink et al. (2010) se uma firma pretende alcançar um estado de performance, deve adquirir e controlar recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis e suas capacidades.

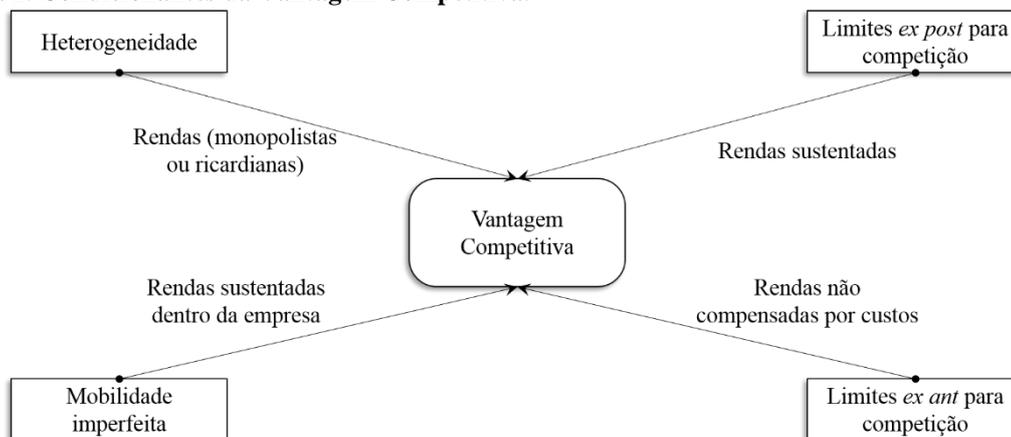
Complementando a perspectiva inicial de Penrose (1959), Barney (1991) afirma que o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre esses recursos. Processo mediado pelo compartilhamento de valores pessoais e crenças dos agentes (BIGGART e BEAMISH, 2003; SÁENZ e PEREZ-BOUVIER, 2014) e balizado por idiosincrasias no contexto dependente da rotina da firma, criando interfaces de impacto no seu desempenho (NELSON e WINTER, 1977).

E para que possam assegurar a performance, Peteraf (1993) declara que os recursos devem apresentar: superioridade, no sentido de serem heterogêneos, para garantir a obtenção de lucros diferenciais; barreiras *ex post* à competição, sendo difíceis de imitar devido

mecanismos de isolamento presentes; barreiras *ex ant* à competição, em que assimetrias de informação são necessárias para limitar a competição explícita pelos recursos; imobilidade, quando possuem especialização ou especificidade que os tornam adaptados exclusivamente para as necessidades da firma.

A figura 2, melhor expõe esses quatro macros condicionantes para obtenção de vantagem competitiva sustentável, segundo Peteraf (1993).

**Figura 2. Condicionantes da Vantagem Competitiva.**



Fonte: PETERAF, (1993). Adaptado pelo Autor, 2020.

Percebe-se que a heterogeneidade e imobilidade são um ponto convergente entre autores para obtenção de performance sustentável (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Esses elementos são condição básica para a geração de vantagem competitiva da firma de acordo com a RBV, pois garantem que cada firma possua uma base de recursos diferente e que não pode ser perfeitamente imitada pelos concorrentes.

Para Barney (1991) os recursos são forças que as organizações podem conceber para implementar suas estratégias. Tal abordagem considera as competências e capacidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional, logo, a fonte mais importante de performance e lucratividade das firmas a longo prazo.

Lippman e Rumelt (1982), Rumelt (1984), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991) afirmam que os recursos precisam ser valiosos para explorar as oportunidades e/ou minimizar as ameaças do ambiente externo; raros e não disponíveis a outros concorrentes; imperfeitamente imitáveis ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos empresariais e são protegidos pela ambiguidade causal<sup>2</sup> e; insubstituíveis,

<sup>2</sup> Ambiguidade causal, condições históricas únicas, complexidade social e patentes formam o grupo de fontes de imitação custosa. Para mais, consultar Barney e Hesterly (2011, pág. 68).

ou seja, não poderão existir recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante por outras firmas<sup>3</sup>.

Colaborando, Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984) reforçam a ideia de Penrose (1959) e tratam os recursos internos como esteios para performance e meio para mudanças e inovações, sendo únicos e capazes de gerar retornos para as firmas, fundamentando assim, a diferença no desempenho das organizações (BARNEY, 1991) e explicando o porquê de organizações semelhantes ou participantes de uma mesma indústria, apresentarem desempenhos diferentes.

Portanto, o desenvolvimento da firma é explicado pela sua capacidade de converter recursos e habilidades em produtos, serviços e ainda explorar oportunidades produtivas explícitas e latentes (PENROSE, 1959).

Como visto e de acordo com Barney (1991), a performance deriva dos recursos e capacidades que uma firma controla. Esses recursos podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984), incluindo habilidades gerenciais, seus processos e rotinas organizacionais, as informações e conhecimento que domina (BARNEY, 1991; BARNEY, 2001), de modo a colocar em prática estratégias que melhorem a eficiência e eficácia das firmas (DAFT, 1983).

Em ambientes de competição, os recursos e a forma que são tratados pelas firmas mudam constantemente, assim como as performances podem tornar-se temporárias. Deste modo, Fiol (2001) ressalta que os retornos superiores, provavelmente, provirão da capacidade da firma em destruir e reconstruir recursos, capacidades e rotinas inimitáveis ao longo do tempo. E vale reforçar, as vantagens devem ser encontradas nos recursos raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (BARNEY, 1991) já controlados pela firma (DIERICKX e COOL, 1989).

Além do que a RBV pode falar e fazer pelo desempenho competitivo das organizações, a teoria tem implicações mais amplas (Quadro 1) para gestores e demais responsáveis que almejam conquistar performance para suas firmas.

---

<sup>3</sup> É o chamado modelo VRIN (BARNEY, 1991), que foi atualizado para VRIO (BARNEY e HESTERLY, 2007), onde adicionou-se Organização{O}. As políticas e os processos da organização estão organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos {V}, raros {R}, inimitáveis ou insubstituíveis {I}, e assim esse modelo é visto como os quatro atributos centrais dos recursos (BARNEY e HESTERLY, 2007). Será melhor descrito no tópico “Recursos” – 3.2.1.

### **Quadro 1. Implicações mais amplas da Visão Baseada em Recursos.**

1. Responsabilidade pela performance de uma firma: a performance é de responsabilidade de todos os colaboradores, gerentes, diretoria e demais participantes da firma.
2. Paridade competitiva e performance: se tudo que uma firma faz é imitar ou se comparar a seu concorrente, então só poderá ganhar paridade competitiva. Para conquistar performance, é melhor a firma explorar seus próprios recursos valiosos, raros e custosos de imitar.
3. Estratégias difíceis de implementar: o custo da estratégia deverá ser menor que o valor gerado por ela. Para organizações que já possuem recursos, terão maior facilidade para implementar estratégias, podendo ser um processo natural e rápido. No entanto, é preciso cuidar para não superestimar ou subestimar a singularidade, por isso da avaliação precisa do valor, raridade e imitabilidade dos recursos.
4. Recursos socialmente complexos: a liberdade de tomada de decisão dos colaboradores, a cultura organizacional e o trabalho em equipe não só podem ser valiosos como também podem ser fontes de performance sustentável.
5. O papel da firma: deve apoiar e fomentar o uso de sua estrutura, sistemas de controle e políticas de remuneração, de modo a usufruir plenamente de seus recursos. Se surgirem conflitos entre esses processos e atributos, que se mude a organizações.

Fonte: BARNEY e HESTERLY (2011, pág. 78).

Os recursos, segundo Peteraf (1993), diferem no impacto que causam sobre a eficiência econômica da firma e sobre a capacidade desta em atender a necessidades dos consumidores, gerando valor. Para a autora, quanto maior o impacto, melhores podem ser considerados os recursos, pois podem garantir maiores valores aos seus portadores.

Para que a renda perdure, é importante que seja preservada a heterogeneidade, limitando sua imitação e mobilidade (PETERAF, 1993), desta forma, cria-se falhas nos mercados, possibilitando ganhos para as organizações que possuam os recursos, e custos adicionais para as que tentam adquiri-los (WERNERFELT, 1984). Em outras palavras, é a “lógica ricardiana<sup>4</sup>” de renda, baseada na raridade e escassez de recursos (WERNERFELT, 1984; TEECE et al., 1997; KRAAIJENBRINK et al., 2010).

Para tal, é preciso que a firma exerça seu papel de fomentar melhorias, valorizando seus recursos e tendo como objetivo principal a conquista de maior performance. Em função disso, deve conceder responsabilidade, poder de decisão e condições para toda sua equipe, de modo a desenvolver e implementar estratégias que de fato gere valor agregado para firma e seu público alvo.

É possível intuir que a RBV é uma ciência estabelecida no que diz respeito a elucidação da conquista do desempenho superior das organizações, apoiando-se no conhecimento dos recursos e capacidades internas destas firmas.

---

<sup>4</sup> Reportando-se a David Ricardo (1987) onde ele sinalizava as “consequências econômicas de posse de mais ou menos terras férteis para agricultura” (BARNEY e HESTERLY, 2011, pág. 60). Onde fica evidente a pertinência de não apenas possuir recursos e capacidades, mas saber utiliza-los, transformando-os em fatores estratégicos e meios para lucratividade e rentabilidade. Nesse ínterim, destaca-se que, se os pontos fracos e a inexistência de recursos forem gerenciados, podem se tornar opções para a conquista de desempenho superior.

Não obstante, a teoria recebe críticas, as quais foram reunidas em oito categorias por Kraaijenbrink et al. (2010), a saber: a RBV não tem implicações gerenciais; a RBV implica regresso infinito; a aplicabilidade da RBV é muito limitada; a vantagem competitiva sustentada não é viável; a RBV não é uma teoria da firma; o VRIO não é necessário nem suficiente para vantagem competitiva; o valor de um recurso é demasiado indeterminado para fornecer teoria e; a definição de recursos é impraticável.

Em máxima a última categoria, na qual aponta-se a definição imprecisa de recursos, havendo falhas de delimitação, os conceitos são excessivamente inclusivos (PRIEM e BUTLLER, 2001; KRAAIJENBRINK et al., 2010; ALMARRI e GARDINER, 2014). Primeiro por não reconhecer suficientemente a distinção entre recursos e capacidades, e segundo por favorecer uma única lógica e terminologia, isto é, embora a RBV reconheça diferentes tipos de recursos, trata-os todos da mesma forma (KRAAIJENBRINK et al., 2010), ao contrário do que sinaliza Truijens (2003) que cita o uso não homogêneo de termos como capacidades, ativos, competências e recursos.

Truijens (2003) argumenta que, se tudo que está associado à firma pode ser considerado como um recurso, as implicações prescritivas da RBV que são difíceis de medir, são de menor importância para os profissionais. E o autor reforça seu argumento citando o acorde de Barney et al. (2011) de que os recursos podem ser indicados dentro de um padrão em que tudo é ou pode tornar-se um elemento estratégico gerador de performance. Isto é, tudo que a firma emprega para gerar valor, seja na produção ou na gestão, torna-se uma capacidade e habilidade, resumindo-se em recursos estratégicos.

Por isso e usufruindo do ensinamento de Teece et al., (1997), será utilizado, neste trabalho, de maneira coletiva e integral, o termo “ativo estratégico”, abrangendo recursos, capacidades, competências, fatores e demais elementos que são considerados pela RBV e que possam oportunizar inovações e incremento de performance para as firmas.

Outra crítica à RBV é o gargalo em testar os recursos intangíveis, inclusive Barney et al. (2011) comentam que a avaliação de recursos intangíveis é muitas vezes representada como um processo mecânico, empírico, uni-disciplinar e *unilevel*, e não como um processo conceitual, multidisciplinar, multinível e teórico. Por isso a interconexão entre recursos intangíveis e demais recursos pode ser uma alternativa para pesquisa e análise da RBV, observando as peculiaridades de cada firma e setor de atuação (ALMARRI e GARDINER, 2014).

A despeito das críticas que a RBV tem recebido, tanto ao aspecto tautológico quanto as limitações, ou a pouca consideração do mercado, entre outros, acredita-se que nenhum desses elementos comprometa a contribuição que a teoria possa reportar ao setor estudado (CARVALHO et al., 2014). E estudos reconhecem que essas críticas não comprometem os ganhos e as contribuições que os trabalhos empíricos têm conseguido promover (BARNEY et al., 2011).

Kristandl e Bontis (2007) e Almarri e Gardiner (2014) descrevem as dúvidas e preocupações acadêmicas sobre a falta de terminologia e diretrizes que concatenem recursos, capacidades e outros, até para a próprio reconhecimento da RBV nas organizações. No entanto, salientam que a intenção de estudo do pesquisador pode estabelecer uma definição própria. Melhor, os “elementos” podem ser rotulados de acordo com o projeto e fim da pesquisa (ALMARRI e GARDINER, 2014).

Em adendo a essa asserção, o método e procedimento de “estudo de caso” para investigação da RBV em pesquisas aplicadas é uma possibilidade e sugestão (ALMARRI e GARDINER, 2014). Os dados e observações com as devidas interpretações podem então ser triangulados para fortalecer a credibilidade e validade dos resultados, e posteriormente, ajudar a orientar estudos e práticas adicionais de pesquisa com modelos e estruturas detalhadas.

Dentro das classificações de recursos e em comunhão com o intento da pesquisa, é possível definir construtos chaves a serem investigados nas firmas, antes de se ater a generalização (LEVITAS e NDOFOR, 2006). Outrossim, os autores destacam que a performance não é inerente a alguns recursos e capacidades, mas sim a uma complexa rede e interação de recursos.

### **2.1.1. Recursos**

Na literatura econômica tradicional, o termo “recursos” refere-se a “fatores de produção” que são utilizados para produzir bens e serviços. Na teoria da RBV, o conceito é praticamente o mesmo, apenas incorpora alguns outros tipos de recursos, como competências tecnológicas. Outra diferença está na classificação dos recursos. No viés econômico é observado o lado quantitativo dos recursos, que denominados de “fatores de produção”, não considerando os recursos qualitativos, tais como conhecimento e aprendizagem, os quais a RBV tem especial interesse (WERNERFELT, 1984).

Os recursos são propriedades ou atributos estocados e controlados pela firma, envolvidos de alguma forma na conversão de produtos e serviços, sendo *inputs* do processo produtivo organizacional (BARNEY, 1991) ou na própria fonte de renda e retorno para firma, podendo estes, serem negociáveis ou não negociáveis (DIERICKX e COOL, 1989).

No entanto, a implementação de tais ativos, não implica uma performance sustentável, pois são livremente comercializáveis. Em alternativa, parte dos ativos estratégicos, principalmente os intangíveis são e devem ser acumulados ao longo do tempo, em fluxo constante, de forma a criar estoques de recursos, capacidades e competências (BARNEY, 1991).

O Quadro 2 apresenta algumas definições de recursos pela lente dos autores clássicos da RBV. Porém, antes, distingue-se as competências, que são uma mescla de habilidades necessárias para coordenar e alocar recursos da firma para a realização das atividades necessárias para concepção e implementação de inovação (HII e NEELY, 2000). Melhor dizendo, é a perícia de estruturar o uso de recursos de maneira a apoiar o alcance dos objetivos da firma (SANCHES et al., 1996).

As capacidades formam um subconjunto dos recursos. De outro modo, como destaca Grant (1991), a capacidade é a habilidade da firma e seus constituintes em trabalhar um grupo de recursos para realizar certa tarefa ou atividade, que permitem a firma aproveitar por completo outros recursos que controla. Para que isso ocorra, é preciso o intercâmbio entre capacidade e competência, sendo esta última, mais ampla, e consiste na junção e coordenação das habilidades com conhecimentos e atitudes.

As capacidades sozinhas não condicionam uma firma a criar e implementar estratégias, mas favorecem que ela utilize outros recursos para desenvolver e usufruir de estratégias (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Enquanto os recursos constituem a fonte das capacidades de uma firma, as capacidades são a principal fonte de performance (GRANT, 1991). Idem ao autor, as capacidades de uma firma representam o que ela pode conseguir com o trabalho conjunto (cooperação e coordenação) de grupos de recursos, a partir e por intermédio da gestão das pessoas.

Em suma, capacidade é o potencial de aplicação dos recursos, afiando-se com as competências. É a combinação de recursos e competências que levam à construção das capacidades da firma (NANDA, 1996). Enquanto o recurso é um ativo fixo, a capacidade é

um latente resultado do estoque de recursos para uma função produtiva (ZEN e FRACASSO, 2012).

Conforme a combinação de recursos, constituirá as competências específicas da firma, que irão impactar nas diferentes capacidades, tais como a financeira, organizacional e de inovação.

**Quadro 2. Definição de recursos pela lente de alguns dos autores clássicos da RBV.**

Penrose (1959, p. 12)	“coisas materiais que uma firma compra, aluga ou produz para seu uso próprio, as pessoas contratadas em condições que efetivamente fazem parte da firma”.
Wernerfelt (1984, p. 174)	“qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma firma, em determinado momento, definindo-se como bens tangíveis e intangíveis que estão vinculados quase que permanentemente a firma”.
Barney (1991, p. 102) a partir do estudo de Daft (1983)	“todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc., controlados por uma firma que permita conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”.
Grant (1991, p. 102)	“recursos são insumos que entram no processo de produção e são unidade básicas de análise da firma e incluem equipamentos, habilidades de empregados individuais, patentes, marcas, finanças e outros”.
Godfrey e Gregersen (1999, p. 40)	“aqueles recursos, habilidades, conhecimentos, etc., que criam e sustentam a vantagem competitiva, no entanto, todos os ativos de uma firma não são recursos, apenas os ativos que levam a proveitos econômicos”.
Helfat e Peteraf (2003, p. 999)	“um ativo ou contribuição ( <i>input</i> ) para produção (tangíveis ou intangíveis) que uma firma possui, controla ou tem acesso em uma base semi-permanente”.
Morrow et al. (2007, p. 274)	“os recursos organizacionais são ativos tangíveis e intangíveis detidos, controlados ou disponíveis numa base semi-permanente por parte das firmas que lhes permite formular e implementar estratégias de valor e de difícil imitação”.

Fonte: Autor, 2020.

Perante as definições, entende-se que recursos são todos os ativos, gestão, competências, processos organizacionais, rotinas, capacidades, atributos, informação, conhecimento, pessoas, talentos, habilidades, entre outros, que quando controlados pela firma, permitem implementar estratégias que auxiliam a firma a melhorar sua eficiência e eficácia (BARNEY et al., 2001; BARNEY e ARIKAN, 2002), confluindo mais à frente em performance.

Todos os recursos de uma firma, em determinado momento, podem se caracterizar como bens tangíveis ou intangíveis que estão vinculados quase que permanentemente a si mesma (WERNERFELT, 1984).

Tangíveis, são os ativos que podem ser observados e avaliados (mensurados) com clareza, como financeiros, equipamentos, estrutura, recursos humanos e geralmente podem ser medidos no balanço patrimonial da firma. Em contrapartida, os intangíveis são ativos não físicos e não podem ser diretamente observados e palpáveis, como conhecimento,

cultura organizacional, relacionamento com *stakeholders*, habilidades gerenciais, reputação da firma, etc. (GRANT, 1991).

Dentro da RBV, os recursos intangíveis são considerados uma das principais fontes de performance (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991), provavelmente os recursos mais importantes da firma em termos estratégicos (GRANT, 1991; GALBREATH, 2005), estando atrelados ao contexto e histórico da firma (PETERAF, 1993), sendo assim os mais difíceis (praticamente impossível) de serem imitados e comprados por outros *players* do mercado (DIERICKX e COOL, 1989). Recursos intangíveis possuem maior probabilidade de satisfazer o requisito de ser raro e inimitável (KILLEN et al., 2012), por isso, Galbreath (2005) sugere que os principais investimentos de uma firma sejam em recursos intangíveis.

Diferentes categorias foram identificadas e alinhadas, compilando os diversos recursos existentes nas firmas, tais como: recursos de capital físico, capital humano e capital financeiro (BARNEY, 1991); financeiro, físico, humano e capital organizacional (BARNEY, 2001; BARNEY e ARIKAN, 2002); capacidades tecnológicas (HOFER e SCHENDEL, 1978; LICHTENSTEIN e BRUSH, 2001); recursos de capital social (WEBB, IRLAND e COOMBS, 2005); estratégicos (ROMME et al., 2010); comuns ordinários e “lixo” (*junk*) (WEPPE et al., 2013).

Mesmo com a derivação de todas essas áreas, o embrião da caracterização dos recursos foi estabelecido por Barney (1991) que mais tarde, incorporou a categoria de capital financeiro (BARNEY, 1995). Tais categorias são descritas no quadro 3.

**Quadro 3. Categorias de recursos existentes dentro de uma firma segundo Jay Barney (1991; 1995).**

Recursos de Capital Físico	Incluem a tecnologia física usada na firma, as instalações e equipamentos, sua localização geográfica e o seu acesso às matérias primas.
Recursos de Capital Humano	Incluem o treino, experiência, tomada de decisão, inteligência, relacionamentos e percepções (ideias) de gestores e colaboradores da firma.
Recursos de Capital Organizacional	Incluem a estrutura organizacional, relatórios formais e informais, planejamento, controle e coordenação dos sistemas, como as relações informais entre grupos dentro da firma (clima organizacional) e entre os do seu ambiente externo.
Recursos de Capital Financeiro	Dívida de capital, lucros retidos, fluxo de caixa, liquidez, capacidade de investimentos.

Fonte: Autor, 2020.

Nem todos os aspectos que formam essas categorias são recursos estratégicos, inclusive alguns destes, poderão impedir que a firma conceba e coloque em prática estratégias valiosas, além de reduzir sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991).

Esses atributos do capital físico, humano e organizacional que efetivamente permitam que a firma conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, são os recursos dela mesma (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Em abordagem sequente, prenunciada por Ocasio (1998) os recursos passaram a ser classificados em outras quatro categorias, que são detalhadas no quadro 4.

**Quadro 4. Categorias de recursos existentes nas firmas, com respectivos exemplos, facultadas por Ocasio (1998).**

	Definição	Exemplos
Estratégicos	Referem-se aos recursos que estão relacionados com a forma pela qual a firma desenvolve suas capacidades para explorar oportunidades de mercado (WICKHAM, 2001) estando diretamente associados com a chamada “oportunidade produtiva de Penrose” (1952) que são as possibilidades de proveitos dos recursos para conceber performance. Para Weppe et al. (2013), recursos estratégicos são escassos no mercado, considerados como positivo em termos de desempenho, seu nível de produtividade é maior do que seu custo e é considerado um potencial fonte de rendas. Pode ser encontrado dentro da firma ou presente no mercado de fatores estratégicos. <i>* geralmente orientados para o mercado.</i>	Visão, carteira de produtos ou serviços, oportunidades de mercado, base de dados dos clientes, reputação e posição no mercado, modelo de negócio, alianças estratégicas, controle ou acesso a canais de distribuição e relacionamentos entre <i>stakeholders</i> , confiança do cliente e imagem da marca.
Financeiros	Referem-se a ativos monetários que a firma controla. <i>*ativos econômicos e financeiros controlados pela firma.</i>	Fluxo de caixa, capacidade de endividamento, captação de valores, capitais próprios, dívida de capital e lucros retidos, disponibilidade de novas ações, fluxo de caixa operacional (fundos, receitas e lucros).
Humanos	Trata-se dos recursos vinculados a indivíduos associados à firma. São fundamentais para o crescimento das organizações, porque as pessoas são portadoras e produtoras de muitos outros ativos (ITAMI, 1987). A escassez de capacidades de gestão é a causa que limita o crescimento das firmas, também conhecida como “efeito Penrose” (KOR e MAHONEY, 2000). <i>*recursos associados aos colaboradores.</i>	Equipe de gestão, conhecimentos e habilidades, liderança, habilidade e competência de gestão dos superiores.

Continua ...

... continua.

Organizacionais	<p>Reporta-se aos recursos que são atributos da própria firma (BARNEY e ARIKAN, 2002). Apresentam um tipo particular de recursos: as competências, resultantes de atividades executadas de maneira repetitiva e representam formas distintas de rotinas organizacionais e de formas de resolução de problemas. Os recursos organizacionais raramente impulsionam o crescimento da firma, mas, por serem mecanismos de coordenação, são importantes na sustentação do crescimento, sendo críticos neste processo e rápidos a superarem o “efeito Penrose”.</p> <p><i>*recursos que são atributos dos grupos de colaboradores.</i></p>	<p>Sistemas internos, estruturas, rotinas, cultura organizacional, comunicação, sistemas informais, planejamento, controle e coordenação dos sistemas e capital social.</p>
-----------------	--	---

Fonte: Ocasio (1998). Autor, 2020.

Em sua abordagem, Ocasio (1998) faz uma espécie de separação, onde os recursos estratégicos estão voltados a angariar oportunidades no mercado a partir dos recursos internos, já os recursos humanos e organizacionais estão focados na valorização das pessoas, e os recursos financeiros aos ativos econômicos da firma.

Encadeando, o quadro 5 externa outras três categorias, vistas como emergentes, de recursos, antes, negligenciados no estudo da RBV.

**Quadro 5. Categorias de recursos emergentes no estudo da Visão Baseada em Recursos.**

Recursos Comuns	<p>Também chamados por Peteraf (1993) de recursos inferiores. Permitem apenas a posição de paridade competitiva (BARNEY e CLARK, 2007), são heterogêneos e estão amplamente disponíveis no mercado para todos os atores. São a base da produção (PETERAF, 1993; HANSEN et al., 2004) e sua utilização indevida pode ocasionar uma desvantagem competitiva.</p> <p>Em suma: são recursos iguais, de baixo valor e de fácil acesso para todos os <i>players</i> de mercado.</p>
Recursos Ordinários	<p>Constituem a maior parte dos recursos da firma (WEPPE et al., 2013). Essencialmente não-estratégicos, isto é, neutros em termos de desempenho, em virtude da sua produtividade expectável ser igual aos custos. Na melhor das hipóteses, é considerado tal como os recursos comuns, visam apenas paridade competitiva, mas, sem eles a firma não funciona. Embora não criem uma vantagem competitiva, a sua essência poderá gerar custos e destruir valor. Desse modo, os recursos ordinários são, por definição, os mais numerosos dentro das organizações.</p> <p>Em suma: são os básicos e triviais, necessários para o funcionamento da firma. Não criam valor, mas podem destruí-lo.</p>
Recursos de lixo ( <i>junk</i> )	<p>Ou recursos negativos.</p> <p>São os esquecidos e ignorados pelas firmas. Pouco valorizados no mercado e geralmente percebido como negativo em termos de desempenho, ou seja, com um nível esperado de produtividade inferior ao seu custo (aquisição ou desenvolvimento) (WEPPE et al., 2013), além de ser considerados como fonte de custos e destruidor de renda e valor.</p>

Fonte: Autor, 2020.

Sobre os recursos que podem ser causa de destruição de valor, West e DeCastro (2001) introduziram o conceito “fraquezas de recursos”, que mais tarde, Arend (2006) chamou de “passivo estratégico”. São recursos que tem impacto negativo no desempenho

organizacional, arruinando rendas (AREND, 2006) e são fontes potenciais de desvantagem competitiva (WEST e DECASTRO, 2001; AREND, 2006) indiferente do modo como são utilizados pelos gestores das firmas.

Uma classificação adequada dos recursos pode ser necessária e útil como ponto de partida para reconhecer e avaliar os recursos da firma (GRANT, 1991). A postura estratégica da firma é marcada não apenas pelo processo de aprendizagem e coerência dos seus processos internos, mas também por seus recursos específicos (TEECE et al., 1997). Neste sentido, Aaker (1989) expressou que a performance pode ser desenvolvida por uma boa gestão dos recursos, que tem início na identificação dos recursos críticos e suas contribuições para os resultados da firma.

Reunindo o inventariado na literatura e descrito até aqui, o quadro 6 apresenta as categorias com respectivos exemplos de recursos estratégicos. Esses exemplares de recursos podem ser usados como baliza para estudo da RBV nas organizações, no entanto, não são estanque nem definitivos.

**Quadro 6. Categorias e respectivos exemplos de recursos estratégicos.**

Financeiros	Capacidade de gerar liquidez de curto prazo Capacidade de gerar valor aos acionistas Capacidade de endividamento Fluxo de caixa	Lucros retidos Capacidade de executar investimentos Capacidade de uso do capital próprio Orçamento: controle de ganhos e custos Tipos de Créditos
Físicos	Instalações modernas e eficientes Tamanho e escala Localização privilegiada das instalações	<i>State-of-the-art</i> em equipamentos Qualidade e atualização da estrutura produtiva e fabril - equipamentos Acesso a matérias-primas
Tecnológico	<i>Trade secrets</i> (segredos industriais, propriedade intelectual) Processos produtivos inovativos Patentes, direito do autor e marcas registradas	Aparato tecnológico utilizado pela firma, seja tecnologia de informação, produção e outras áreas Eficiência produtiva Investimentos em tecnologia Sistemas de controle e coordenação
Humanos	Experiência e capacidade dos colaboradores Confiança Habilidades de gestão Envolvimento e estilo gerencial Práticas e procedimentos específicos Conhecimento Liberdade para tomada de decisão Liberdade para criação e ideias Capacidade de liderança Existência de hierarquia formal e funcional	Existência de hierarquia formal e funcional Treinamento e qualificação dos colaboradores Definição de cargos e salários Programas de gestão de talentos Capital social Incentivos Competências Empreendedorismo Conhecimento tácito Clima Organizacional

Continua ...

... continua.

Inovação e Criatividade	Habilidades técnicas e científicas Capacidade de inovação Existência e efetividade de P&D	Liberdade para criação e inovação Desenvolvimento de novos produtos Melhorias nos níveis de serviços
Reputação	Marca (confiança do mercado) Reputação perante os clientes acerca da qualidade, confiança e fiabilidade Reputação perante os fornecedores acerca de boas práticas e relacionamento de “soma zero” Relacionamento com parceiros das cadeias de suprimentos e <i>stakeholders</i> Acesso a canais de distribuição Relacionados ao impacto da firma na sociedade, como marca, imagem e responsabilidade social	
Organizacionais	Processos efetivos de planejamento estratégico Excelentes sistemas de avaliação e controle Gestão e uso de tecnologia da informação Treinamento e qualificação dos colaboradores Programas de gestão de talentos Relações internas entre departamentos, setores, operações e responsáveis Capital social Comunicação interna Existência de procedimentos e rotinas formalizadas Cultura organizacional Visão, missão e valores Existência de governança corporativa Habilidades ou competências da firma na transformação de inputs em outputs (eficiência operacional) Capacidade em combinar recursos tangíveis e intangíveis, por meio dos processos em curso para se atingirem os objetivos Oferta de excelentes serviços aos clientes	Oferta de excelentes serviços aos clientes Perícia no desenvolvimento de produtos Habilidade de inovação em produtos e serviços Aptidão em contratar, motivar e reter excelentes recursos humanos Carteira de produtos e serviços (especializada ou diversificada) Propensão para explorar oportunidades de mercado Existência de base de dados dos clientes Modelo de negócios da firma Possibilidade de alianças estratégicas (desenvolver) Parcerias com entidades de pesquisa e extensão Gestão de fornecedores Programas de sustentabilidade ( <i>Triple Bottom Line</i> ) Orientação para mercado Capacidade de propaganda/ Marketing Processos internos/ rotinas Flexibilidade para mudanças

Fonte: BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY e HESTERLY, 2011; CARVALHO et al., 2014; FAVRETTO et al., 2016. Autor, 2020.

Mesmo com a pluralidade de categorias de recursos que se instituíram no estudo da RBV, é possível desenvolver ferramentas para analisar os diferentes recursos e seus potenciais, que uma firma pode possuir, e identificar as forças e fraquezas internas da firma (BARNEY e HESTERLY, 2011). De acordo com esses mesmos autores, a principal ferramenta para conduzir essa análise é o modelo VRIO<sup>5</sup>, que diz respeito a quatro questões que devem ser consideradas sobre os recursos, e que estão resumidas no quadro 7.

<sup>5</sup> O modelo VRIO é assim denominado com base no acrônimo das palavras: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

**Quadro 7. Apresentação do modelo VRIO e perguntas (coluna direita) necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas da firma.**

Valor	Permitem que a firma explore uma oportunidade e/ ou neutralize/ reduza uma ameaça. Esses recursos são considerados forças internas e permitem que a firma melhore sua performance. <i>*Explorar oportunidade e neutralizar ameaças.</i>	O recurso permite que a firma explore uma oportunidade ambiental {ou setorial} e/ou neutralize uma ameaça no ambiente?
Raridade	Recursos que são controlados por poucas organizações. O número de organizações que possuem determinado recurso deve ser menor do que o total de organizações da mesma indústria. <i>*Controlado por poucas organizações.</i>	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de organizações concorrentes?
Inimitáveis “imperfeitamente imitáveis”	Recursos raros e valiosos só podem ser fonte de performance, se as demais organizações que não os possuem enfrentam dificuldade e desvantagem em custo para obtê-los ou desenvolvê-los. <i>*Incapacidade de outras organizações copiarem.</i>	As organizações sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Insubstituíveis	Que não haja recursos substitutos estratégicos próximos. <i>*Perícia da firma em possuir recursos estratégicos que se tornem insubstituíveis.</i>	Na indústria e mercado que a firma atua, existem recursos estratégicos que possam substituir os que ela possui?
Organização	A estrutura de uma firma, seus sistemas de controle e suas políticas de remuneração devem dar suporte e habilitar os esforços da firma para explorar plenamente os recursos que ela controla. <i>*Capacidade da firma em organizar os recursos.</i>	A firma está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?

Fonte: BARNEY, 1991; 1994; BARNEY e HESTERLY, 2011; FAVRETTO et al., 2016; KELLERMANN et al., 2016. Autor, 2020.

Segundo Barney e Hesterly (2011) o VRIO é um mecanismo que integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. Para os autores é a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna, representando quatro perguntas (coluna esquerda do quadro 7) que se deve fazer sobre o recurso ou uma capacidade para determinar o potencial competitivo.

As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em um único modelo (quadro 8) para se entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma firma.

Se um recurso ou uma capacidade controlada pela firma não forem valiosos, eles não permitirão que a firma escolha ou implemente estratégias que favoreçam oportunidades ou neutralizem ameaças ambientais (BARNEY e HESTERLY, 2011).

**Quadro 8. Modelo VRIO para análise de recursos.**

Recursos	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
	Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
A	Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
B	Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
...	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: BARNEY e HESTERLY (2011, p. 72). Adaptado pelo Autor, 2020.

Na RBV, a análise interna da firma é objeto central de interesse e os recursos são as unidades de análise. Contudo, a condição estratégica dos recursos é atingida quando esses passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes (BLUME, 2008). Essa condição estratégica ocorre quando os recursos são estruturados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da firma (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Posto que, se há um conflito entre os recursos que a firma controla e a gestão da firma, a firma deve ser mudada (BARNEY e HESTERLY, 2011). Uma vez que a estrutura, os sistemas de controle e as políticas de remuneração são estabelecidos, eles permanecem assim, independentemente de serem ou não consistentes com os recursos organizacionais. Nesses casos, uma firma não conseguirá aproveitar todo o potencial competitivo de sua base de recursos.

Por isso, se os recursos estão continuamente evoluindo, a firma como um todo deve evoluir também. Por essa razão, os gerentes devem conhecer sua relação com os recursos e as capacidades da firma, bem como as alternativas organizacionais.

Emergindo na essência da RBV, em que os recursos devem ser simultaneamente valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991) para serem uma fonte de performance, encontra-se uma limitação na operacionalização da teoria, precipuamente no elemento “valioso”, que por não haver uma definição clara e acordada (BARNEY, 2001), torna-se difícil sua identificação dentro das firmas (BOWMAN e AMBROSINI, 2007).

Por valioso entende-se que os recursos devem permitir que a firma faça coisas e se comporte de maneira que leve a baixos custos, altas margens e agreguem valor financeiro a firma, além de permitirem que a mesma conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, de modo a explorar oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente em que está inserida (BARNEY, 1991).

Outras posições acerca de recursos valiosos sobrevieram, com foco no mercado de produtos, nas necessidades dos consumidores, na noção do “valor econômico”, na capacidade de gerar lucros e evitar perdas, no preço premium cobrado por um produto e na permissão que oferta para a firma melhorar sua posição de mercado em relação aos concorrentes (BOWMAN e AMBROSINI, 2007).

O valor e importância de um recurso é muitas vezes dependente da presença de outros recursos (DIERICKX e COOL, 1989; LIPPMAN e RUMELT, 2003), tendo seu impacto moderado pela presença de recursos complementares (BOWMAN e AMBROSINI, 2007), além disso, muitos recursos tem valor apenas em um contexto particular (CASTANIAS e HELFAT, 1991), e o que funciona em um contexto pode não ser tão eficaz em outro, agravando o problema da avaliação de recursos (BOWMAN e AMBROSINI, 2007).

Por esse ângulo, os recursos valiosos são medidos por meio dos “valores de uso” (BOWMAN e AMBROSINI, 2007). Os recursos podem aumentar a motivação dos colaboradores e melhorar o clima organizacional, mas eles operam diretamente, por exemplo, por meio de novas rotinas, procedimentos e liberdade para decisão e inovação. Da mesma forma, eles podem ter o efeito de reduzir os custos de insumos, mas isso é alcançado mediante, por exemplo, de melhores habilidades de negociação ou melhores relacionamentos da firma com toda sua cadeia de suprimentos.

Em arremate, o que uma firma faz com seus recursos é pelo menos tão importante quanto os recursos que ela possui (HANSEN et al., 2004).

Este estudo, entende recurso valioso, como todo aquele recurso que por meio de suas características e atributos, favorece a implementação de estratégias que gerem eficiência e eficácia, de modo a agregar valor e aumento de renda para firma, satisfazendo seus clientes, obtendo melhor posição no mercado e conquistando performance superior sustentável, por meio de mecanismos custosos de imitar.

Isto posto, considerando “valioso” como cerne da RBV, reportando-se as categorias de recursos descritas e em sinergia com o intento desta pesquisa, será depositada atenção na identificação dos recursos valiosos que condicionam a geração de inovações organizacionais. Para isso, em prosseguimento, serão discorridas as possíveis conexões entre a visão baseada em recursos e a inovação.

### **2.1.2. Visão Baseada em Recursos e as Inovações**

Cada firma possui um composto único de recursos, que combinados de diferentes formas e para finalidades diversas, resultam em desempenhos heterogêneos no mercado, propiciando para a firma performance que emerge da diferenciação na utilização dos recursos internos disponíveis ou gerados, por meio de sua capacidade de inovação.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que inovar significa também ampliar os limites da firma, obtendo e desenvolvendo recursos e competências (THOMAS et al., 1996), por a firma ser um conjunto de conhecimentos e recursos organizados (NELSON e WINTER, 1982), de modo a desenvolver diferenciais em relação a concorrência.

Por isso, Hii e Neely (2000) e Mello et al. (2008) argumentam que a inovação é essencialmente o resultado de combinações dos diferentes recursos existentes ou acessíveis à firma. Todavia, é a capacidade dos gestores em organizar e gerenciar os recursos, alavancando-os para criação de inovação, que geram um desempenho superior (ZEN e FRACASSO, 2012).

Freeman (1982) define inovação como um processo que envolve o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em soluções. Para Schumpeter (1984), a inovação se refere as novas combinações dos fatores de produção. Harmonizando os conceitos, entende-se que a inovação pode ser considerada como o resultado de um processo de combinação de recursos e competências para gerar e promover melhorias, que podem ser incrementais ou radicais (FREEMAN, 1982) para as firmas.

O conceito de inovação se alarga, propiciando a reflexão sobre novas formas de organizar os recursos da firma (NELSON e WINTER, 1982; WILLIAMSON, 1996) e a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vistas à otimização dos recursos internos pode levar a firma a assumir posições mais competitivas no mercado (SCHREIBER et al., 2013), admitindo a inovação como fonte de performance (PORTER, 1989; CHAM, 2005). Esse processo imprime à inovação o caráter de “destruição criadora” de Shumpeter (1982), reconhecendo que essa capacidade gera uma assimetria competitiva fundamental entre as firmas de um setor.

Para tanto, na busca pela inovação, as firmas desenvolvem diferentes arranjos internos, como especialização de unidades de negócios, direção integrada, criação de departamentos de pesquisa e desenvolvimento {P&D} voltados aos desenvolvimento de novos produtos, processos e outros, e os externos, envolvendo outras organizações, como parcerias de P&D específicas, contratos de pesquisa com universidades, licenciamento de

tecnologia, entre outros (BURGUELMAN e MAIDIQUE, 1988), entendendo que o potencial de inovação está no conjunto de competências (HII e NEELY, 2000) que a firma domina, aplicando seus recursos e capacidades.

Assim como os recursos, a inovação para ser considerada estratégica, deve ser abordada pelos critérios verberados por Barney (1991): valiosa, rara, inimitável e insubstituível. E a partir dos pressupostos da RBV, a estratégia de inovação das firmas tem como elementos-chaves os recursos e competências, que resultam na capacidade de inovação (ZEN e FRACASSO, 2012; MADRID-GUIJARRO et al., 2013; MIRANDA et al., 2015).

Presume-se com base na conceituação da RBV, que a inovação contribui com o aperfeiçoamento das orientações gerenciais, por meio da otimização inovadora dos recursos internos (SCHREIBER et al., 2013), como instrumento para o desenvolvimento das firmas, colaborando para melhoria de sua performance com vistas à lucratividade (MIRANDA et al., 2015).

As competências para inovar dependem da existência de mecanismos e procedimentos desenvolvidos pelas firmas que asseguram a sustentação da sua capacidade inovadora, em uma perspectiva de criação ou aptidões estratégicas (LEONARD-BARTON, 1995).

Conforme Munier (1999) as competências para inovar podem ser agrupadas distintamente em: técnicas (relacionadas a produção e tecnologia); organizacionais (criação de novos conhecimentos, gestão dos recursos humanos e a própria inovação interna); relacionais (relações com o ambiente, cooperação, formação de alianças e explorar tecnologias externas) e; as de meio (P&D e mobilização de recursos para desenvolver e financiar uma inovação).

Para Alves, Bomtempo e Coutinho (2005) para que as firmas alcancem maior capacidade inovadora, precisam concentrar esforços no aprimoramento de suas competências organizacionais, em particular na gestão dos recursos humanos. E ainda, reforçam o pensamento da necessidade de associação entre recursos, por exemplo, o investimento em P&D só trará resultados satisfatórios se houver, em conjunto, desenvolvimento de novos conhecimentos. Nesse sentido, os mesmos autores, enfatizam a relevância de investimentos em inovação e desenvolvimento de competências organizacionais.

Em outros termos, apoiar-se exclusivamente em um ou outro recurso não beneficia positivamente a inovação. Para que esta tenha resultados convincentes, é preciso a incitação

e uso de vários recursos em coesão, trabalhando como se fosse engrenagem para gerar, implementar e usufruir da inovação (HII e NEELY, 2000; MELLO et al., 2008; ZAWISLAK et al., 2012; WHITTAKER et al., 2014).

Contribuindo ao descrito, a capacidade de inovação da firma decorre de um conjunto de recursos: recursos de desenvolvimento tecnológico, operacionais, interorganizacionais, de marketing e estratégicos (WEERAWARDENA, 2003; ZEN et al., 2017).

Em termos de processos, Klein e Knight (2005) apontam a existência de seis fatores que determinam a inovação: políticas para implementação e prática da inovação; clima organizacional e de inovação; papel e participação dos gestores; disponibilidade financeira; orientação para aprendizagem e; orientação de longo prazo.

De outra forma, para Zawislak et al., (2012) as capacidades necessárias para que a firma possa inovar se confluem em quatro meta-capacidades, a saber: capacidade de desenvolvimento (mudar o que sabe); capacidade de transação (melhor escolha para minimizar custos); capacidade operacional (manter e controlar os processos da firma) e; capacidade de gerenciamento (transformar o resultado tecnológico em processo eficiente).

Ademais, nominadas como alavancas gerenciais por Crossan e Apaydin (2010), missão, metas e estratégias; estruturas e sistemas; alocação de recursos; ferramentas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e; cultura organizacional possibilitam o processo central e concepção de inovações nas organizações. Esses motores podem ser parcimoniosamente assentados em três meta construtos determinantes de inovação: liderança, alavancas gerenciais e processos de negócios (CROSSAN e APAYDIN, 2010).

Assim sendo, o quadro 9 traz um *pool* de recursos, afigurados por diversos estudos, como salientes promotores de inovação, no entanto, não são estanque nem definitivos. E ainda assim, alguns recursos se destacam, e são vistos como mais importantes, segundo os Autores investigados, para a geração de inovação nas firmas. Esses recursos mais relevantes são apresentados na figura 3.

**Quadro 9. Pool dos principais recursos que promovem e sustentam as inovações dentro das firmas, de acordo com os autores investigados, que são apresentados na coluna da direita, em ordem cronológica.**

Redes externas; Cooperação interorganizacional e <i>clusters</i>	Lundval (1988); Cooke e Morgan (1994); Atuahene-Gima (1995); Kafouros et al., (2008); Sofka e Grimpe (2010); Mclennan et al. (2012); Gronum, et al. (2012); Phelps et al. (2012); Zach (2013); Sato (2014); Perles-Ribes et al. (2015); Pranges e Pinho (2017); Pouwels e Koster (2017); Vasconcelos e Oliveira (2018).
Redes internas	Damanpour (1991); Crossan et al. (1999); Hii e Neely (2000); Zucchella e Siano (2014); Pinto (2015); Zhen et al., (2017).

Continua ...

... continua.

Gestão do conhecimento	Grant (1991); Crossan et al. (1999); Hii e Neely (2000); Crossan e Hulland (2002); Camisón e Villar-Lopes (2011); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011); Ali et al. (2017); Zheng et al., (2017); Pouwels e Koster (2017); Vasconcelos e Oliveira (2018).
Desenvolvimento de pessoas	Barney (1991); Wright et al., (2001); Crossan e Hulland (2002); Alves et al., (2005); Thornhill (2006); Amara et al. (2008); Sofka e Grimpe (2010); Camisón et al., (2016); Ali et al., (2017); Prange e Pinho (2017).
Presença e Investimento em P&D	Cebon e Newton (1999); Tidd et al., (2001); Parthasarthy e Hammoud (2002); Mello et al. (2008); Raymond e St. Pierre (2010); Rosenbusch et al. (2011).
Investimentos sistemáticos (não necessariamente financeiros)	Dierickx e Cool (1989); Mello et al., (2008); Prange e Pinho (2017).
Flexibilidade de tarefas e inovatividade	Schumpeter (1988); Damanpour (1991); Naranjo-Gil e Hartmam (2006); Sine et al. (2006); Cosh et al. (2012); Talebi e Ghavamipour (2012); Pouwels e Koster (2017); Prange e Pinho (2017); Efrat et al. (2018).
Gestão da qualidade (TQM) e melhoria contínua	McAdam et al. (1998); Reed et al. (2000); Becheikh et al. (2006); Zehir et al. (2012); Pouwels e Koster (2017); Santos et al. (2018); Khan e Nacem (2018); D'Anjour (2018).
Capacidade gerencial e processos de tomada de decisão	Dierickx e Cool (1989); Adner e Helfat (2003); Hooley et al. (2005); Zehir e Ozsahin (2008); Kunc e Morecroft (2010); Nada e Ali (2014); Whittaker et al., (2014); Reichert et al., (2015); Oura et al., (2016); Pouwels e Koster (2017); Vasconcelos e Oliveira (2018).
Estilos de liderança e estilos de gestão	Peterson (2009); Crossan e Apaydin (2010); Sofka e Grimpe (2010); Noruzy et al. (2013); Overstreet et al. (2013); Golla e Johnson (2013); Whittaker et al., (2014); Bayarçelik et al. (2014); Sethibe e Steyn (2015); Oura et al., (2016); O'Regan, Ghobadian e Sins (2016); Camisón et al., (2016); Jiang et al., (2017); Uddin et al., (2017); Zheng et al., (2017); Vasconcelos e Oliveira (2018).
Monitoramento do mercado	Teece et al., (1997); Naranjo-Gil e Hartman (2006); Naranjo-Gil (2009); Hoang e Rothaermell (2010); Gracht et al., (2010); Phelps et al. (2012); Palomino et al. (2012); Jiebing et al., (2013); Eshima e Anderson (2016).
Resiliência	Bititci et al., (2011); Gunase Karan et al., (2011); Talebi e Ghavamipour (2012); Pal et al., (2014).
Cultura de inovação	Pinto e Prescott (1988); West (1990); Helfat et al. (2007); Weerawardena e Mavondo (2011); Widén et al., (2014); Sethibe e Steyn (2015); Pouwels e Koster (2017); Prange e Pinho (2017); D'Anjour (2018).
Planejamento de sucessão e formação de líderes	Amara et al. (2008); Bates e Khasawneh (2005); Buang et al., (2013); Simoneaux e Stroud (2014).
Mudanças de gestão ou estratégia organizacional	McAdam et al., (2000); Adams et al., (2006); Naranjo-Gil (2009); Talebi e Ghavamipour (2012); Popescu et al., (2012); Ali et al., (2017).
Marketing (maneiras criativas de satisfazer o cliente)	Hooley et al. (2005); Ren et al., (2015); Tan e Souza (2015).

Continua ...

... continua.

Capital social	Sánchez et al., (2015); Golmoradi e Ardabili (2016); Wang e Ho (2017); Zheng et al., (2017).
Planejamento estratégico e estratégias proativas	Damanpour et al. (1989); Grant (1991); Naranjo-Gil e Hartmanam (2006); Adams et al. (2006); Bayo-Moriones e Lera-Lópes (2007); Armbruster et al. (2008); Naranjo-Gil (2009); Crossan e Apaydin (2010); Haugland et al. (2011); Bayarçerlik et al., (2014).
Recursos físicos e financeiros	Wernerfelt (1984); Schumpeter (1988); Damanpour (1991); White (2002); Laforet (2011); Lecerft (2012); Xie et al. (2013); Bayarçerlik et al., (2014); Pinto (2015); Carmona e Parizotto (2017).
Sistema de gestão e monitoramento	Damanpour (1991); Schmidt (2005); Camisón et al., (2016).
Aprendizagem Organizacional e cultura organizacional	Pinto e Prescott (1988); West (1990); Crossan et al. (1999); Grimaldi et al. (2012); Volchek et al. (2013).
Integração vertical	Aoki (1990); Damanpour (1996); Teece et al., (1997); Lam (2005).
Diferenciação funcional	Porter (1991); Damanpour (1996); Lam (2005); Carmona e Parizotto (2017).
Participação de todos os colaboradores	Tylecote (2007); Maes e Sels (2014); Vasconcelos e Oliveira (2018).
Histórico da firma e <i>Know-how</i>	Helfat e Peteraf (2005); Popadiuk e Choo (2006); Grimaldi et al., (2013); Ganau e Maria (2014); Whittaker et al., (2014).
Localização da firma	Teece et al., (1997); Branzei e Vertinsky (2006); Karpak e Topçu (2010); Grimaldi et al., (2013); Moré et al. (2016).
Orientação e relacionamento com o cliente	Hsu e Fang (2009); Jiebing et al., (2013); Ahlin et al. (2014); Genis-Gruber e Agut (2014); Carmona e Parizotto (2017); Vasconcelos e Oliveira (2018).
Tamanho da firma	Schumpeter (1988); Thornhill (2006); O’Cass e Weerawardena (2009); Talebi e Ghavamipour (2012); Bayarçerlik et al. (2014).
Capital empreendedor	Schmidt e Bohnenburger (2009); Ahlin et al. (2012); Pinto (2015).
Capacidade tecnológica	Gynawali e Park (2009); Subrahmanya (2009).
Políticas e procedimentos internos	Hogan e Coote (2014); Bayarçerlik et al. (2014).
Orientação para o mercado	Kohlic e Jaworski (1990); Sofka e Grimpe (2010); Serna et al. (2013); Wang e Chung (2013).

Fonte: Autor, 2020.

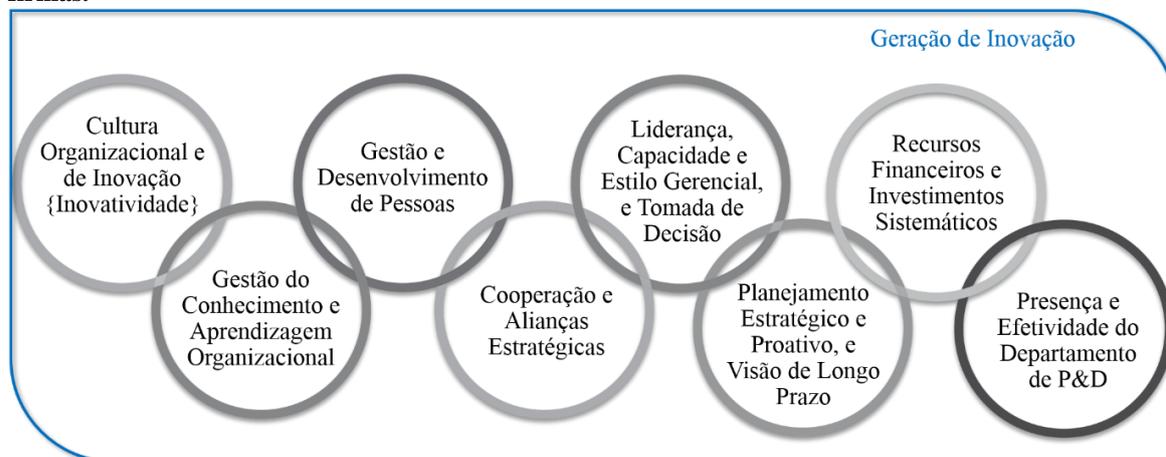
A ocorrência de inovação nas firmas pode se dar por adoção ou geração (CROSSAN e APAYDIN, 2010) e os recursos que favorecem tal investida podem ser os mais diversos,

todavia, alguns serão mais salientes e diretamente influenciadores de inovação, como a liderança, o conhecimento com troca de informação (PANIZZON et al., 2015), cultura organizacional voltada para inovação, a capacidade e estilo gerencial, e investimentos sistemáticos.

Em vista disso, é importante ressaltar o já dito, de que a combinação (associação de um ou mais) recursos (SCHUMPETER, 1934; 1982), como destaca a figura 3, têm ainda mais força e capacidade de colaboração na geração de inovação, em comparação ao trabalho isolado de cada recurso.

Desta forma e devido a incidência de determinados recursos na literatura examinada, entendimento certificado pelo quadro 9, onde esses recursos em evidência são os que mais contêm autores, criou-se a figura 3, em que alguns recursos foram agrupados por semelhança de conceito e finalidade.

**Figura 3. Recursos distintos que propiciam e esteiam as inovações, dispostos em anéis entrelaçados, entendendo-se que, somente a combinação de recursos irá promover e viabilizar a inovação dentro das firmas.**



Fonte: Autor, 2020.

Não é função nem está entre os objetivos deste estudo verificar pormenores sobre a associação de recursos e, principalmente, da sua real influência na geração de inovação e em outros ganhos para firma. Até porque, toda firma é diferente e segue sua própria lógica de combinação de recursos, que ocorre de maneira diferente e com propósitos diversos (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; MOREIRA e MORAES, 2016).

Isto é, não é possível determinar e esclarecer como se dá a relação, combinação entre os recursos dispostos para gerar as inovações, pois é intrínseco a cada firma, e ao seu processo de gestão combinado com a cultura inovativa. Assim como o conjunto de recursos mobilizados para gerar inovação, que pode ser diferente de firma para firma.

Esse entendimento é corroborado pelo modelo VRIO (BARNEY e ARIKAN, 2002), em que assegura que os recursos podem ser potencializados pela forma como são organizados e conduzidos, aí destacando o papel das estruturas organizacionais, dos sistemas de controle e das políticas de recompensa.

Posição que reforça as contribuições de Barney (1991) e Grant (1991): a formulação de estratégias e o emprego de recursos não podem ser algo estático, mas sim, devem revelar a identidade da firma, ser dinâmico, e indicar padrões e necessidades de coordenação e combinação de recursos.

A melhor combinação de recursos permite obter vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes (PAVÃO et al., 2011), como na geração de inovação. Barney (1991) enfatiza que os recursos não são apenas uma relação de fatores, trata-se de um conjunto de recursos que interagem entre si, influenciando e sendo influenciados pelo próprio conjunto de recursos interrelacionados e coordenados pela firma.

A firma constitui-se como um conjunto de recursos produtivos, cuja recombinação permite estabelecer as condições de crescimento (PENROSE, 1995). Essa combinação, de forma global dentro das firmas, representam e favorecem a inovação. Mesma opinião de Griffith e Harvey (2001), que destacam, ainda, a necessidade de as firmas pensarem na adaptação, integração e reconfiguração dos recursos estratégicos.

Autores como Paiva et al., (2004); Silva et al., (2011); Pedrosa e Carvalho (2014); Bauren e Marcello (2016) reforçam o pensamento acerca da necessidade de combinação de recursos estratégicos para promover a inovação e por conseguinte a vantagem competitiva.

É eminente a assertiva de que o tamanho da firma explica a quantidade de recursos disponíveis e capacidades existentes, além de as competências estarem ligadas ao grau de profissionalização e formalidade da firma. No entanto, estas características podem se alterar ao longo do tempo por intervenção dos gestores e cultura de inovação estabelecida na firma. Soma-se a isso as diferentes indústrias e mercados em que as firmas estão inseridas, bem como as mudanças ambientais, econômicas, entre outras.

Para Azar e Ciabuschi (2017), os sistemas da firma e as estratégias são vitais para implantar recursos e transferi-los para inovação, compondo-se como fundamental para que as firmas atinjam melhor performance (MUSHTAQ et al., 2011) angariando crescimento a longo prazo (MALETIC et al., 2014).

A inovação se ampara em dois relevantes caminhos: as redes externas, por serem ingredientes para a capacidade de inovação, tal qual e como complemento para fluidez de

informações internas (redes internas) com suporte e fomento por meio da incorporação de tecnologias de informação (HII e NEELY, 2000), até porque, a inovação se constrói sobre diferentes combinações de conjuntos existentes de recursos (TIDD et al., 2001; TIDD et al., 2008).

E as interações internas e externas da firma com seu ambiente econômico, técnico, social e competitivo (BARAÑANO, 2005), uma vez que, a transferência de conhecimento interna e externamente estabelece as bases para inovar e melhorar a eficiência, que é outra chave para o desenvolvimento da firma (ALI et al., 2017).

A segunda e indispensável via, é a capacidade dos gerentes em estimular e implementar inovações, aprimorando capacidades inovadoras (HII e NEELY, 2000; ALVES et al., 2005). Em consonância a isso, a OECD (2006) sugere que a tarefa central da gestão é desenvolver constantemente capacidades dentro da firma, vislumbrando novas oportunidades para a inovação.

Por outro lado, nota-se que os investimentos em P&D não são garantia de desenvolvimento bem-sucedido da inovação. A firma deve desenvolver a capacidade de inovar sua cadeia de valor, trabalhando em diferentes áreas funcionais envolvidas no processo, incluindo aspectos mercadológicos, tecnológicos e produtivos (JARUZELSKI et al., 2006).

E, mesmo que importantes para a inovação, os recursos financeiros são pouco citados, por não ser um recurso, a priori, determinante na performance, como pela dificuldade de estabelecer indicadores que possam abarcar as características necessárias para que esse recurso se caracterize como superior e diretamente influenciador de inovação.

Olhando competências como um recurso (BARNEY, 1995) e genitora de inovações para as firmas, seu aproveitamento torna-se uma aptidão que a firma deve possuir ou desenvolver para que a inovação ocorra e seja rentável.

Nelson e Winter (1982) postulam que deve existir uma rotina para inovação, e que esta faça uso das competências dispostas pela firma (FRANÇOIS et al., 1999). No entanto, é preciso se ater as competências particulares de cada indústria (ALVES et al., 2005), pois está limitada, por exemplo, pela maneira com que os gestores administram as competências e visualizam a inovação.

Alguns recursos e capacidades podem não ter efeito direto sobre a inovação, mas são ou podem servir de instrução e esteio para outros elementos que exercem participação ativa e formal na inovação (WHITTAKER et al., 2014).

Mais que possuir recursos, é preciso identificá-los e explorá-los em prol da firma (CAMISÓN et al., 2016), tornando-os estratégicos componentes das melhorias da firma via inovação. Ainda assim, conforme Efrat et al. (2018) é preciso maiores e mais profundas análises sobre recursos que criam e favoreçam a inovação nas firmas, especialmente a inovação não tecnológica, que inclui implementação de novas iniciativas para melhorar os processos, políticas e procedimentos existentes (MOTHE e THI, 2010), como é o caso da inovação organizacional.

A inovação organizacional é uma abordagem de todo o sistema, que examina a inovação no nível estratégico, de forma holística, que envolve gerar, selecionar, desenvolver e implementar ideias, que leve a resultados estratégicos, que estão além da simples e somente inovação (ALI et al., 2017), concentrando-se e desenvolvendo recursos organizacionais estratégicos para a firma, em que, a construção de capacidades organizacionais é o principal fator de sucesso para estimular a inovação organizacional (LAFORET, 2013; ALI et al., 2017).

Os recursos propulsores da inovação organizacional podem agir de maneira direta, como o desenvolvimento de pessoas e a capacidade dos gestores, e indiretamente, como o marketing, que se utiliza da inovação organizacional para sua melhoria, para em seguida prover sua própria inovação.

Além disso, a capacidade integrativa é um pré-requisito para inovação organizacional, que permite a firma identificar e absorver o conhecimento de fontes internas e externas, integrando diferentes recursos tangíveis e intangíveis, tornando-se determinante para performance da firma (ALI et al., 2016). Mesmo assim, a performance é baseada no equilíbrio correto entre os pacotes de recursos existentes na firma, com participação do arranjo estratégico (EFRAT et al., 2018) realizado pelos gestores.

A inovação e até mesmo a capacidade inovativa (capacidade inovadora, capacidade de inovação) está intimamente ligada a RBV. Podendo ser a inovação oriunda dos recursos dispostos pela firma, ou estes se tornarem estratégicos devido aos investimentos em inovação, e esta mirada como implementação bem-sucedida de ideias criativas e facilitação da novidade nos processos organizacionais (GIL-PECHUAM et al., 2013; EFRAT et al., 2018), acessando recursos adicionais relacionados a inovação, como pesquisadores (KAFOUROS et al., 2008).

Complementando, a inovação pode ser considerada um recurso estratégico (TEECE et al., 1997; HULT e KETCHEN, 2001; FORTE e MOREIRA, 2007; BOSO et al., 2013;

CAMISÓN e VILLAR-LOPES, 2014; SULISTYO et al., 2016; SILVA et al., 2016a; PRANGE e PINHO, 2017; JORDÃO et al., 2017; D'ANJOUR, 2018), como também, os demais recursos presentes na firma virem tornar-se estratégicos devido a inovação.

## 2.2. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL - IO

Usufruindo-se dos conceitos propostos e firmados pelo Manual de Oslo (OECD, 2006), a inovação se fraciona em quatro áreas ou tipos: produto; processo; marketing e; organizacional.

Entre as inferências acerca de inovação apresentadas por Schumpeter (1934; 1988) e mais tarde sancionada pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OECD (2006) está a implantação de uma nova estrutura organizacional, que colabora em criar novas oportunidades, geralmente nascentes em processos de gestão do conhecimento (TIDD e BESSANT, 2015; BOSSLE et al., 2016), mas que tem em seu cerne “novas ou melhoradas” formas de gestão das firmas, configurando-se assim como inovação organizacional - IO. Que por sua vez, visam aumentar a eficiência operacional e a satisfação dos funcionários ou melhorar a capacidade de inovação de uma firma, tornando-se até necessária para as demais inovações (MILES e SNOW, 1978; MEROÑO-CERDÁN e LÓPEZ-NICOLÁS, 2017; TEECE 2007; VOLBERDA et al., 2013).

Nos últimos 20 anos a atenção de pesquisadores e gestores se direcionou para IO (ARAUJO et al., 2018 – fig.2, p.42), considerando-a como fator determinante na competição das organizações (UZKURT et al., 2013) que visam conquistar performance superior e vantagem competitiva. Inclusive, em Hassan et al., (2013) se destaca e fica evidente as contribuições da IO no desempenho das organizações e sua participação no sucesso dos outros tipos de inovações.

Os novos modelos de gestão e inovações nesse âmbito tem ganhado importância (VACCARO et al., 2012; NIEVES, 2016), concentrando atenção em antecedentes, processos de inovação e resultados de inovação organizacional (VOLBERDA et al., 2013), ainda assim, a bibliografia, bem como estudos mais dedicados sobre IO ainda é limitada (MOL e BIRKINSHAN, 2009) sobretudo em diagnósticos práticos (uso e resultado da IO), porém, está em desenvolvimento, haja vista o crescimento no interesse pelo assunto (ARAUJO et al., 2018).

Seguindo o Manual de OSLO (OECD, 2006), inovações organizacionais se divide em três tipos: práticas de negócio {novos métodos de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho, que possibilitam compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da firma}; a organização do ambiente de trabalho {novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho e interior das atividades} e; as relações externas da firma {novos meios para organizar as relações da firma com outras firma e instituições públicas}. E a IO pode referir-se ao significado de "novo para o estado da arte", que não conhece precedente ou "novo para a firma específica" (MOL e BIRKINSHAW, 2009).

Ações essas que devem beneficiar o trabalho em equipe da firma, compartilhamento de informações, coordenação, colaboração, aprendizagem e inovação (GUNDAY et al., 2011), centrando-se no papel das estruturas organizacionais, processos de aprendizado e adaptação a mudanças na tecnologia e no meio-ambiente (incluindo estrutura institucional e mercados) (LAM, 2005).

A relevância da IO, é maximizada a partir do momento que o enfoque das estratégias da firma, se direcionam a gerar valor para cliente (MAS-VERDÚ et al., 2016), contribuindo para geração de vantagem competitiva (UZKURT et al., 2013), refletindo diretamente no desempenho da firma (GELDES et al., 2017), perpassando pela inovação tecnológica (BURGELMAN e MAIDIQUE, 1988), que segundo Camisón e Villar López (2014) é promovida pela inovação organizacional. Lee e Chang (2006); Wong e Chin (2006) e Borgelt e Falk (2007) apresentam hipóteses para existência (estimulo e prática) da inovação organizacional.

Ao passar dos tempos, a inovação organizacional foi assumindo novas definições e conceituações, como pode-se observar no quadro 10. Muitos conceitos, definições e tipologias tem se desenvolvido, no entanto, muitos são sobrepostos. Mas vale ressaltar que o reconhecimento de subtipos de IO contribui para sua melhor compreensão e pulverização nos meios acadêmicos e profissionais. Para tanto, é necessário aprofundar a compreensão das bases teóricas e conceituais para apreciação da questão, tanto é que, para alguns autores, a definição de IO ainda está em construção (ALVES et al., 2018).

Araújo et al., (2018) citam existir oito categorias que congregam estudos sobre IO: comportamento inovador e inovação técnica; tecnologia; instrumentos usados na medição de comportamento inovador; tipos de inovação; antecedentes de criatividade e inovação; instrumentos usados nas pesquisas em inovação; e antecedentes de inovação organizacional.

**Quadro 10. Evolução das definições e entendimentos a acerca da inovação organizacional, pela ótica de alguns principais pesquisadores e autores da temática.**

Autor	Definição
Evan (1966)	Inclui novas ideias para o recrutamento de pessoas, a alocação de recursos e a estruturação de tarefas, autoridade e recompensas.
Daft (1978)	Melhoria na estrutura organizacional e nos processos administrativos.
Kimberly, (1981)	Qualquer programa, produto ou técnica que represente um desvio significativo do estado da arte da administração no momento em que aparecer pela primeira vez e que afete a natureza, a localização, a qualidade ou a quantidade de informações disponíveis no processo de tomada de decisão.
Damanpour & Evan (1984)	As inovações introduzidas na estrutura organizacional, nos processos administrativos e / ou recursos humanos.
Damanpour et al. (1989)	Inovações nos componentes administrativos que afetam o sistema social de uma firma.
Edquist et al., (2001)	Novos processos para organizar atividades da firma e coordenar os recursos humanos que não são baseadas em atividades formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e não possuem elementos tecnológicos.
Hwang (2004)	Concepção de uma estrutura adequada de firma e processos, e um sistema de recursos humanos
Armbruster et al. (2006, 2008)	Mudanças na estrutura e processos de uma firma devido a implementação de novos conceitos e práticas de gestão e de trabalho, como o trabalho em equipe na produção, gestão da cadeia de abastecimento ou sistemas de gestão de qualidade.
Hamel, (2006)	Um distanciamento marcante dos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão ou um afastamento das formas organizacionais costumeiras que alteram significativamente a forma como o trabalho da administração é executado.
Wong e Chin, (2007)	Desenvolvimento ou implementação de uma ideia ou comportamento novo diante das operações da firma, ou ainda, a adoção de novas tecnologias ou práticas de gestão em âmbito de novos produtos/serviços ou processos (diretos e operações de suporte).
Birkinshaw et al., (2008)	A geração e implementação de uma prática de gestão, processo, estrutura ou técnica que é nova para o estado da arte e se destina a promover as metas organizacionais.
Mol e Birkinshaw, (2009)	A introdução de práticas de gestão, novas para a firma e destinadas a melhorar seu desempenho.
Damanpour et al., (2009)	Mudanças na estrutura e nos processos da firma, nos sistemas administrativos, no conhecimento usado na execução do trabalho de gerenciamento e nas habilidades gerenciais que permitem que uma firma funcione e seja bem-sucedida usando seus recursos de maneira eficaz.
Battisti & Stoneman (2010)	Inovação envolvendo novas práticas de gestão, novas organizações, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas
Damanpour & Aravind (2012)	Novas abordagens em conhecimento para a realização de funções de gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, na estrutura da firma, nos procedimentos administrativos e sistemas.
Hollen et al. (2013)	Atividades de gerenciamento específicas de firmas, novas para a firma, associadas ao estabelecimento de objetivos, motivação de funcionários, coordenação de atividades e tomada de decisões, que surgem devido a novas relações interorganizacionais e que visam promover objetivos organizacionais.
Damanpour, (2014)	Desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realização de trabalho de gestão, novas estratégias e estruturas organizacionais, novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da firma e sistemas administrativos.
Magelssen et al., (2015)	Novas formas de estruturação e gestão da firma para prover vantagem competitiva, ser eficaz, utilizar novas estratégias e procedimentos, por intermédio de novos conhecimentos e execução do trabalho gerencial.

Fonte: Autor, 2020.

Ambas as definições poderiam ser usadas para nortear a elaboração desta Tese. No entanto, foram as escolhidas a de Mol e Birkinshaw, (2009) e a de Magelssen et al., (2015), pois condensaram, por assim dizer, todas as ideias e pleonasmos a acerca da definição da IO, deixando claro o objetivo maior da inovação organizacional que é uma firma mais eficiente e eficaz em termos administrativos e operacionais.

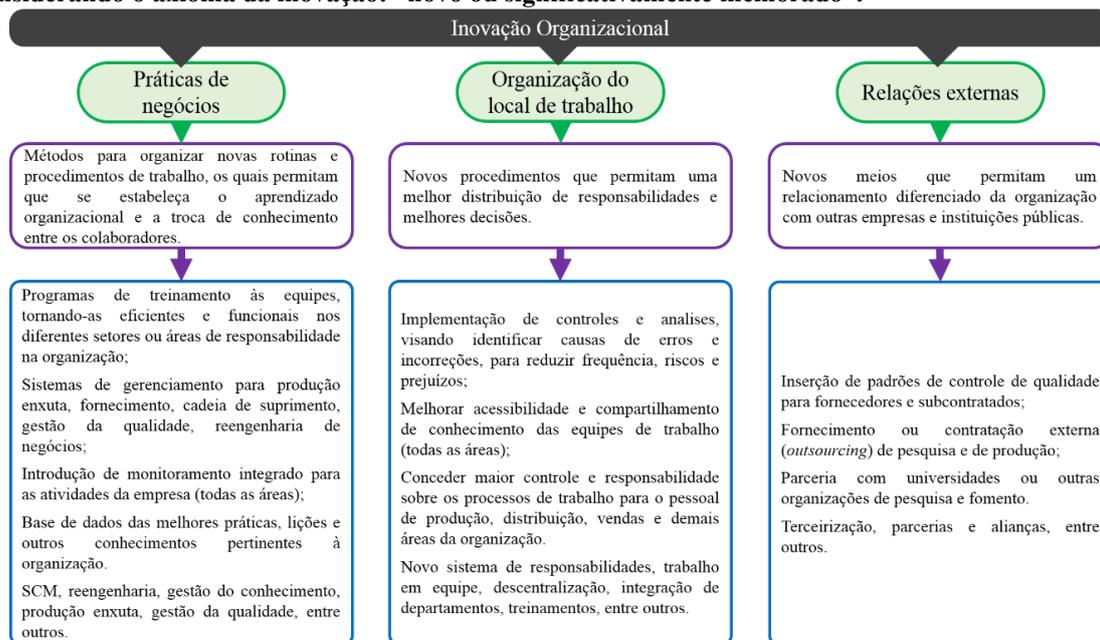
As inovações organizacionais podem ser algo novo para firma e/ou adotado de outro contexto, sendo o mais comum e domina a inovação de gestão (LIN et al., 2016) e abrangem mudanças em “como e o que” os gerentes, gestores e demais responsáveis fazem ao estabelecer metas, estratégicas, coordenar atividades, tomar decisões, adquirir conhecimento, desenvolver talentos e assim por diante (HAMEL, 2006).

Igualmente, as IO incorporam a forma de como o trabalho é realizado, fornecendo novos conhecimentos para estruturação da firma, elaboração de planejamento e execução do trabalho gerencial e operacional (VOLBERDA et al., 2014), considerando alguns atributos ou características: adaptabilidade (depende do contexto), complexidade (difícil de implementar e usar), penetrabilidade (impacto em toda firma) e incerta (clareza de resultados é baixa) (DAMANPOUR, 2014; GANTER e HECKER, 2014).

Nessa linha de raciocínio, Nieves (2016) ressalta que as IO têm pouca possibilidade de serem replicadas, dada sua natureza interna e intangível, além das particularidades de cada firma. Se copiadas, devem ser compatíveis com a estrutura, cultura e sistemas da firma adotante. Até porque, a IO necessita e atua direta e positivamente na tendência de aprendizado da firma, tornando-se uma capacidade dinâmica (NIEVES, 2016).

Evocando o conceito definido e estabelecido pelo Manual de Oslo (OECD, 2006) a figura 4 apresenta as três dimensões básicas (verde) e exemplos (azul), vistas como formas de se implementar e executar inovação organizacional nas organizações.

**Figura 4. Principais dimensões da inovação organizacional, seguida de sua definição e exemplos, considerando o axioma da inovação: “novo ou significativamente melhorado”.**

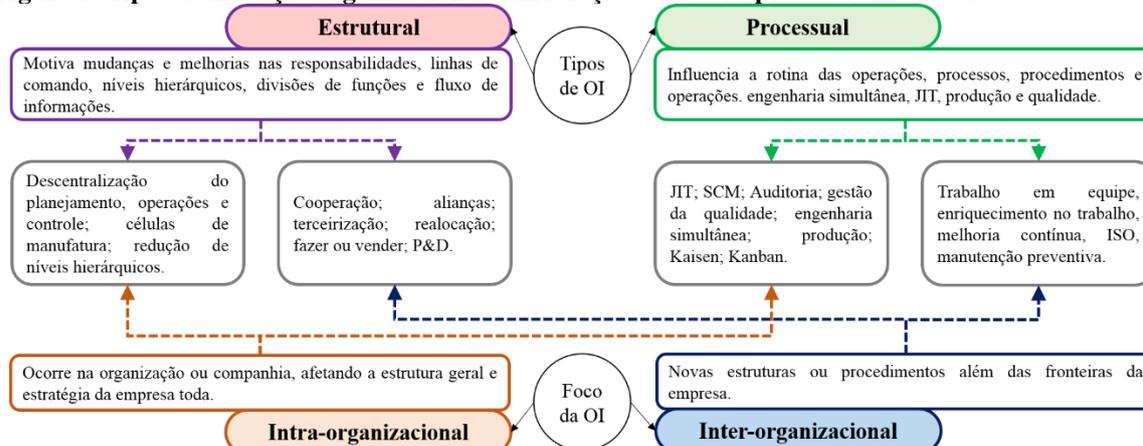


Fonte: OECD, (2006). Adaptado pelo Autor, 2020.

Existem quatro oportunos motivos e influenciadores da inovação organizacional: canal de comunicação (SIMONEN e MCCANN, 2008); formação organizacional (LEWICKA, 2011); atividades de P&D (KOHAR et al., 2012) e; sistema de recompensa (KOC, 2007). No entanto, estes fatores devem atuar em sinergia, condicionando a inovação organizacional, que tem estreita interface com o comportamento dos envolvidos e direcionamento da firma (GANTER e HECKER, 2014).

Aproveitando-se da literatura em torno da IO, onde aparecem diversas tipologias, mas que convergem, e enfatizando Armbruster et al., (2008), a figura 5 expõe a IO classificada em quatro tipos, com possíveis relações e aplicabilidades.

**Figura 5. Tipos de inovação organizacional com relações entre si e prováveis finalidades.**



Fonte: ARMBRUSTER et al., (2008). Adaptado pelo Autor, 2020.

Verificando o já descrito e em comunhão ao exposto na figura 5, os autores Armbruster et al., (2008) apresentam abordagens gerenciais tidas como exemplos de IO, as quais prometem guiar a reorganização das firmas, visando melhores indicadores de desempenho em relação à produtividade, qualidade e flexibilidade.

Para tanto, IO deve ser vista como parte das organizações, e não apenas, como fenômeno relacionado com aspectos tecnológicos (ARAUJO et al., 2018). Contudo, a IO deve ser incorporada aos processos de trabalho para que possa ter valor, ser praticada e ter seus benefícios entendidos e aceitos pelos usuários (colaboradores, fornecedores e demais parceiros da firma - *stakeholders*) (FRAMBACH e SCHILLEWAERT, 2002).

Para que os proveitos sejam efetivos, Armbruster et al., (2008) alegam que três pontos devem ser observados quando da implementação da IO: a) identificação das características estruturais de uma firma inovadora e seus efeitos e contribuições sobre a inovação de produtos e processos; b) o objetivo é analisar e compreender como a mudança organizacional pode ocorrer, assim como compreender as resistências geradas às mudanças de ambientes e tecnologias e; c) concentra-se em como as inovações se desenvolvem e crescem dentro do ambiente institucional da firma.

Em adendo ao item (c), Steiber e Alänger (2015b), revelam que a implantação da inovação organizacional percorre três etapas (quadro 11), mas que devido a IO ser constantemente reinventada e ainda insciente em seu entendimento, esses três estágios podem assumir configurações e/ou entendimentos alternativos.

**Quadro 11. Estágios para implantação da inovação organizacional.**

I Criação	II Disseminação	III Sustentação
<p>Influenciada por quatro conjuntos de fatores (BIRKINSHAW et al., 2008): contexto ambiental (p. 833); contexto organizacional (p. 833); agentes de mudança externos (p. 832) e; agentes de mudança internos (p. 832).</p> <p>O processo passa por quatro etapas: motivação, invenção, implementação e teorização e rotulagem.</p>	<p>Os modelos de Jarnehammar (1995) e de Birkinshaw et al., (2008) enfocam os processos inter e intra-firmas, incluindo quatro etapas: conveniência, viabilidade, primeiro teste e implementação.</p> <p>Foco maior nas inovações técnicas, devido as características intrínsecas e mais técnicas que a IO (ALANGE et al., 1998).</p>	<p>Tanto as firmas quanto as inovações precisam ser reinventadas, por isso o conceito de sustentação se faz abstrato e precisa ser melhor pensado e elaborado.</p> <p>Mesmo assim, Buchanan et al., (2005) identificou quatro conjuntos de fatores: contexto externo, substância da mudança, processo da mudança e cronograma, e fatores organizacionais.</p>

Fonte: Steiber e Alänger, 2015b. Autor, 2020.

Os três estágios devem ser vistos e tratados de forma entrelaçada (STEIBER e ALÄNGER, 2015b), sendo que a sustentação deve ser mirada como trajetória de melhoria

organizacional. O processo de reinvenção e padronização é contínuo, com duas importantes etapas: implementar e sustentar a nova inovação, fortalecendo a gestão e o aumento do apoio interno e externo as mudanças necessárias para que a IO se efetive.

De acordo com suas pesquisas e conclusões acerca de um modelo abrangente para criação, difusão e sustentação de IO, Steiber e Alänger (2015b), ponderam que a implementação de inovação organizacional nas organizações se inclina sobre cinco etapas: conveniência; viabilidade; primeiro julgamento; execução e sustentação, que por sua vez, são influenciadas por três conjuntos de fatores: características da inovação em si, os contextos interno e externo, mais os canais de difusão.

Consoante aos resultados obtidos em estudos de casos, Gebauer et al., (2017) realçam que todas as inovações organizacionais são semelhantes em termos de processo: começam com a motivação, seguem com a invenção e a implementação, finalizando com a teorização. Estes mesmos autores, identificaram em suas pesquisas que existe quatro orientações de inovação organizacional, ou tipos, como chamaram e podem ser conferidas quadro 12.

**Quadro 12. Orientações, ou tipos, de inovação organizacional, conforme os resultados obtidos a partir de estudos de caso em firmas que implantaram novos modelos de gestão e/ou negócio.**

<p style="text-align: center;"><b>①</b> <b>Gestão Orientada pela eficiência</b></p> <p>Priorizar práticas, incrementalmente modificadas, que ajudem na melhoria das operações diárias, desconstruindo ineficiências operacionais.</p> <p><i>* Aumento da eficiência e eficácia operacional.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>②</b> <b>Gestão recomendada externamente</b></p> <p>Agentes de mudança externa desempenham papel vital em todo processo de inovação, mesmo que participem como indutores ou coadjuvantes.</p> <p><i>* Relações externas para melhoria interna.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>③</b> <b>Gestão orientada para problemas</b></p> <p>Agentes internos de mudança buscam novas práticas operacionais e de gestão para resolver problemas, sendo que geralmente, as inovações são adaptações de práticas já existentes.</p> <p><i>* Agentes internos como promotores de soluções.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>④</b> <b>Gestão orientada a oportunidades</b></p> <p>As IO emergem da descoberta de oportunidades (novas para firma), e por meio do modelo de negócio desenvolver práticas de gestão que contribuem para exploração dessas oportunidades.</p> <p><i>* Identificação e exploração de oportunidades.</i></p>

Fonte: Gebauer et al., 2017. Adaptado pelo Autor, 2020.

Examinando inerentemente o exposto, vê-se que os itens 1 e 3 substanciam a noção de eficiência e eficácia dos processos organizacionais. O 4 contribui para os resultados orientados para exploração, na construção de capacidades dinâmicas e a garantia de habilidades da firma para responder às mudanças no ambiente de negócios (VOLBERDA et al., 2013; GEBAUER et al., 2017). Já o item 2 pode contribuir para explorar novas

oportunidades de negócios ou aumentar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos.

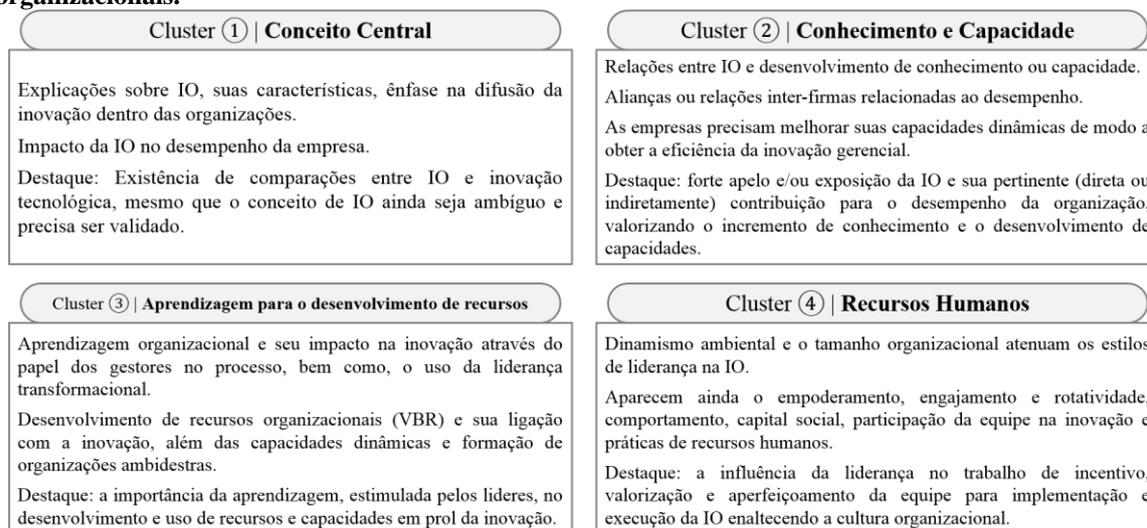
Imergindo na literatura disposta sobre inovações organizacionais, o quadro 13 apresenta três (3) *clusters* que resumem o mapeamento de bases teóricas relevantes para temática e que representam subcampos da IO (ALVES et al., 2018). Na sequência, a figura 6, exibe outros quatro (4) *clusters*, decorrentes do mesmo estudo de Alves et al., (2018), porém, estes denotam tendências ou campos emergentes nas pesquisas sobre inovação organizacional.

**Quadro 13. Clusters resultantes de mapeamento das bases teóricas relevantes para estudo e compreensão das inovações organizacionais.**

<i>Cluster 1</i> Aprendizagem e Evolução	<i>Cluster 2</i> Implementação da Inovação	<i>Cluster 3</i> Liderança, Criatividade e Aprendizado
<p>Conhecimento como recursos mais importante e como uma firma pode reconfigurar seus recursos para atender a mudanças ambientais e obter uma vantagem competitiva.</p> <p>Concepção vista como recurso dinâmico, que lida com processos e rotinas gerenciais.</p>	<p>Habilidade e relevância da implantação de IO. Mas antes, a importância da liderança ou do gerente para inovação e o papel dos recursos humanos em mudanças inovadoras.</p> <p>Para uma melhor compreensão acerca do uso de IO, é preciso entendê-la mais profundamente e melhor defini-la.</p>	<p>Importância do papel do líder na promoção da inovação, criando um clima favorável a inovação, estimulando esforços criativos individuais, desenvolvendo a IO e facilitando difusão do conhecimento por meio da aprendizagem, considerando fator determinante para o desenvolvimento da inovação.</p>

Fonte: Alves et al., 2018. Adaptado pelo Autor, 2020.

**Figura 6. Clusters que reúnem e expõem os campos emergentes em pesquisas sobre inovações organizacionais.**



Fonte: Alves et al., 2018. Adaptado pelo Autor, 2020.

No quadro 13 ficam evidenciados quatro aspectos: relevância do aprendizado e conhecimento; habilidade de liderança dos gestores; formação de um clima favorável a

inovação e; necessidade de melhor definir e entender IO. Começando por este último item, que é a máxima entre os estudiosos da matéria, todos os pontos devem ser tratados em comunhão para o efetivo sucesso da inovação organizacional e conquista do desempenho almejado.

Por outro lado, a figura 6 aponta temas emergentes a serem investigados sobre as inovações organizacionais. Vez mais, destaque para o conhecimento e aprendizado e este como uma capacidade dinâmica; participação da liderança e recursos humanos nos processos de inovação; a relação da IO com as demais inovações e sua difusão dentro das organizações; alianças e relações externas e; o impacto da IO no desempenho das firmas. Assim, percebe-se um vasto campo de pesquisa, principalmente em termos empíricos e teóricos, incluindo, a formatação de um modelo de análise.

Armbruster et al., (2008) sugerem quatro planos (quadro 14) que devem ser considerados quando do estudo de IO, a fim de examinar de forma adequada as inovações deste tipo nas organizações. Mas salientam, a proposta está longe de ser uma metodologia de análise, e sim, apenas induz, sugere que as pesquisas (futuras) sejam mais focadas em identificar se “é IO” que foi aplicada, qual seus mecanismos e desempenho gerado, entre outros quesitos mais explícitos, lógicos e concretos. Para assim, melhor entender os mecanismos de catalisação, desenvolvimento organizacional e mudanças (GANTER e HECKER, 2013; 2014).

**Quadro 14. Sugestões de caminhos e alternativas de cenários para se pesquisar IO nas organizações.**

<p style="text-align: center;"><b>Complexidade da IO   ①</b></p> <p>Formatar perguntas específicas sobre diferentes tipos de inovações organizacionais, no sentido de identifica-las e certificar. Pois cada tipo (mecanismo) de IO tem distintos efeitos no desempenho, e essa relação precisa ser registrada.</p> <p><i>Vários tipos de inovações organizacionais, mecanismos, objetivos e aplicações.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ciclo de vida da IO   ②</b></p> <p>Ampliar o horizonte de tempo para análise nas organizações que adotaram inovação organizacional ou seus mecanismos (tipos de IO). Mais tempo, melhor.</p> <p><i>IOs são mutáveis, podem ser reinventadas e ao longo do tempo assumir composições e aplicabilidades diferentes, novos conceitos e entendimentos.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Extensão do uso de IO   ③</b></p> <p>Levantar até que ponto as IO foram implementadas nos processos de negócios (completa ou parcial), especificando em quais áreas ou operações da firma houve o uso.</p> <p><i>Teve planejamento, organização e execução completa? Permaneceu, se reinventou, foi abortada? Descobrir dificuldades e facilidades para o uso da IO.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Qualidade da IO   ④</b></p> <p>Caracterizar como a IO (tipos e mecanismos) é usada nas organizações (radical ou incremental).</p> <p><i>Acima de tudo, clarear se de fato é IO, como é usada e seu emprego é exclusivo, tem coparticipação de outras inovações ou se apenas é base para as tecnológicas.</i></p>

Fonte: Armbruster et al., 2008. Autor, 2020.

Contribuindo com a proposta passada, sugere-se incorporar no item 4 ou criar um novo grupo {5} apontando, de maneira mais explícita, orientações para mensurar (por meio de indicadores) o retorno econômico financeiro que a IO (ou seus mecanismos) oferta para as organizações.

Assimilando os levantamentos realizados e apresentados e concordando com as propostas de pesquisas apontadas, tal como, resultados de estudos já realizados, entende-se que a IO tem se configurado e se mostrado por meio de abordagens e mecanismos, que pesquisadores e autores, tem chamado de “tipos mais recentes de inovação organizacional”, figurando-se como novas práticas gerenciais, visando atingir objetivos organizacionais (BIRKINSHAW et al., 2008), fazendo-se valiosas fontes de vantagem competitiva (TEECE, 2007). O quadro 15 mostra os principais “novos tipos inovações organizacionais”, seguidos dos autores que as identificaram e expuseram.

**Quadro 15. Os “chamados” e/ou apontados como novos tipos de inovação organizacional.**

Autor	“Tipos mais recentes” de inovação organizacional
Chandler, (1962)	Linha de montagem móvel da Ford; Estrutura multidivisional da DuPont e da General Motors.
Davenport, (1993); Zbaracki, (1998); Steiber e Alänge, (2015 <sup>a</sup> ; 2015b)	Programas de Gestão da Qualidade Total – TQM ( <i>Total Quality Management</i> ).
Benner e Tushman, (2002)	Certificações ISO ( <i>International Organization for Standardization</i> ).
Hamel e Skarzynski (2001); Vaccaro <i>et al.</i> , (2012)	Equipes autogerenciadas.
Birkinshaw e Mol, (2006); Hamel, (2006)	Gerenciamento de marca, estrutura divisional, desenvolvimento de liderança, descentralização, medição de capital intelectual e <i>Six Sigma</i> .
Womack e Jones, (1996); Mol e Birkinshaw, (2009); Alänge e Steiber, (2011; 2015a)	Produção enxuta – <i>Lean Manufacturing</i> ; Sistema Toyota de Produção – TPS ( <i>Toyota Production System</i> ); <i>Divisionalization</i> (“M-form”).
Ganter e Hecker, (2014)	Organização do local de trabalho taylorista, a estrutura divisional, o laboratório de pesquisa comercial, gerenciamento sistemático de marca, contabilidade de custos e orçamento de capital, o sistema de produção Toyota ou o <i>Total Quality Management</i> .
Hamel, (2006)	Gestão científica (estudos de tempo e movimento); Contabilidade de custos e análise de variância; Laboratório de pesquisa comercial; Análise de ROI e orçamento de capital; Gestão de marca; Gestão de projetos; Divisionalização; Desenvolvimento de liderança; Consórcios da indústria (estruturas colaborativas multicompanhias); Descentralização radical; Planejamento estratégico; Solução de problemas conduzida pelos funcionários.
Kaplan e Norton, (1992); Alänge e Steiber, (2011)	<i>Balanced Scorecard</i> – BSC.

Continua ...

... continua.

Alcaraz et al., (2016)	<i>Just in time – JIT.</i>
Hamel, (2006); Alänge e Steiber, (2011); Tidd e Bessant, (2015)	Gerenciamento de contas, reengenharia de processos, planos de propriedade de ações de funcionários, gestão do conhecimento, desenvolvimento de código aberto e os mercados internos.

Fonte: Autor, 2020.

Nota: Inovações essas que tiveram notoriedade dentro dos estudos realizados, e que mais apareceram na literatura investigada.

Mele e Colurcio, (2006) e Steiber e Alänge, (2015a; 2015b) destacam *TQM*<sup>6</sup>, *TPS*<sup>7</sup> e *Lean Manufacturing*<sup>8</sup> como as três “grandes” inovações organizacionais, por focarem na melhoria contínua, qualidade e eficiência operacional, levando a uma forte “orientação de processo”, minimização de perdas, empoderamento e autorealização dos colaboradores.

Dentro dos escritos vistoriados, não foram localizadas as três áreas conceituais da IO, ficando intrínsecos e cedendo espaço para “os novos tipos” de inovação organizacional. Desta forma, observando as “novas composições” de inovação organizacional, mais a literatura elencada, é possível dizer que em sua maioria a IO é *ad hoc* e incremental (nova para firma). Para tanto, deve haver um compromisso de gestão, cultura de inovação que substancie os princípios de mudança, desconstruindo ortodoxias administrativas.

Indiferente se nova ou incremental, quando da implantação de inovação organizacional, a firma está ambicionando retornos satisfatórios, que a condicionem para uma vantagem sustentável frente a concorrência, lhe facultando, igualmente, condições de contrapor-se e enfrentar as nuances de mercado, aproveitando oportunidades de negócios.

A vista disso, a figura 7 revela um painel das principais vantagens e/ou recompensas que a execução de inovações organizacionais pode transferir e outorgar para as organizações.

---

<sup>6</sup> A sigla TQM tem origem no termo inglês “*Total Quality Management*” (Gestão da Qualidade Total). Diz respeito a uma estratégia de gestão para que todos os envolvidos (internos e externos) tenham consciência da importância e prática de agregar qualidade aos processos organizacionais (PALADINI, 2011).

<sup>7</sup> *Toyota Production System – TPS* – O Sistema Toyota de Produção focaliza a eliminação das perdas no processo produtivo ou atividades que não agregam valor ao produto, com isso, fornece melhor qualidade, menor custo e o *lead time* mais curto (OHNO, 1996; MONDEN, 1984; WOMACK et al., 2004).

<sup>8</sup> Ou Manufatura enxuta, é uma filosofia de gestão focada na redução de sete tipos de desperdícios que não agregam valor ao produto: defeitos, excesso de produção, estoques/ inventário, excesso de processamento, movimento/ transporte, espera. Entre os benefícios esperados estão a redução de custos, qualidade, maior flexibilidade, e capacidade de inovação (WERKEMA, 2012).

**Figura 7. Ganhos que a inovação organizacional pode entregar, quando, de sua implementação e emprego nas firmas.**

<p>Desenvolve e fortalece as capacidades dinâmicas. (TEECE, 2007; GEBAUER, 2011; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)</p>	<p>Crescimento da produtividade. (HAMEL, 2006; MOL e BIRKINSHAW, 2009; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)</p>	<p>Aumento do desempenho da empresa. (WALKER et al., 2011; MADRID-GUIJARRO <i>et al.</i>, 2013; CAMISÓN &amp; VILLAR-LÓPEZ, 2014)</p>	<p>Desenvolvimento da competitividade e sua eficácia (HAMEL, 2006; DAMANPOUR e ARAVIND, 2012; VOLBERDA et al., 2014)</p>	<p>Eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos. (BIRKINSHAW et al., 2008; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)</p>
<p>Diminuição da rotatividade de funcionários; trabalho em equipe; compartilhamento de informações; aprendizagem (KOSSEK, 1987; HAMEL, 2011; GUNDAY et al., 2011)</p>	<p>Ampliação da satisfação do cliente. (LINDERMAN et al., 2004; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)</p>	<p>Melhoria da satisfação e motivação de outras partes interessadas, como funcionários. (MELE e COLURCIO, 2006)</p>	<p>Atenuação do impacto ambiental da empresa. (MARTIN et al., 2012)</p>	<p>Lucratividade; Ajuste de metas. (BIRKINSHAW et al., 2008)</p>
<p>Progresso Econômico e rentabilidade (TEECE, 2007; DAMANPOUR, 2014)</p>	<p>Melhora da reputação da empresa (<i>status</i> e benefício social) (STAW &amp; EPSTEIN, 2000; DAMANPOUR, 2014)</p>	<p>Vantagem competitiva sustentável (CAMISÓN &amp; VILLAR - LÓPEZ, 2011; STEIBER e ALÄNGE, 2015a; 2015b)</p>	<p>Atividade de inovação em processos e marketing (CEYLAN, 2013)</p>	<p>Fomento aos objetivos organizacionais [foco estratégico] (BIRKINSHAW <i>et al.</i>, 2008)</p>
<p>Melhoria dos procedimentos administrativos, operações e processos, e sistemas da organização (DAMANPOUR e ARAVIND, 2011)</p>	<p>Fomenta e melhora a capacidade de inovação (tipos e as tecnológicas) (VOLBERDA et al., 2013; STEIBER e ALÄNGE, 2015a)</p>	<p>Reação e adaptação rápida as mudanças ambientais e do mercado (GANTER e HECKER, 2014)</p>	<p>Estímulo a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D) (EDQUIST et al., 2001)</p>	<p>(Re) estruturação da gestão e da empresa (BIRKINSHAW <i>et al.</i>, 2008; DAMANPOUR e ARAVIND, 2012; VOLBERDA et al., 2014)</p>

Fonte: Autor, 2020.

Para cada proveito, outros ganhos podem se derivar. Entretanto, evidencia-se que tais resultados foram observados na literatura pesquisada, mas nada mensurado efetivamente. Em adendo, a IO pode ser motivo e meio para que as organizações se reinventem e entrem em um processo de melhoria contínua.

Os autores têm destacado a pertinência e necessidade das IO para o desempenho e competitividade das organizações. Fazendo uso do que dissertado foi neste ensaio, principalmente nas definições e conceitos de inovação organizacional, observa-se um discurso unânime: melhoria, por meio da inovação, para o desenvolvimento das firmas, alicerçado em novas formas de gestão, processos, relações e coordenação dos recursos humanos, e tudo isso sob a umbrela do conhecimento e aprendizado.

### **2.2.1. *Framework* dinâmico revisional da Inovação Organizacional**

A literatura investigada traz alguns modelos de análise, contudo, estão focados no entender e descrever, além do desenvolvimento e difusão da IO nos ambientes organizacionais (JARNEHAMMAR, 1995; FRANBACH e SCHILLENAERT, 2002; BIRKINSHAW ET AL., 2008; GALLEGO et al., 2013; GANTER E HECKER, 2013; PALLAS et al., 2013; STEIBER e ALÄNGE, 2015a; 2015b).

Nos *frameworks* disponíveis, não se visualiza aplicações práticas, apenas estudos de caso (ALÄNGE et al., 1998; ALÄNGE e STEIBER, 2011; GEBAUER et al., 2017) identificando e elencando quais inovações podem ser caracterizadas como inovação organizacional. Por esse motivo, usufruindo do ensaio teórico elaborado, a figura 8, traz um *framework* dinâmico da IO, passível de ser aplicado em estudos e pesquisas, tanto acadêmicas quanto práticas, sobre as inovações organizacionais, complementando a resposta ao objetivo central deste estudo.

Antes da aplicação do modelo, é pertinente realçar e observar a presença de elementos típicos e particulares, até mesmo, subjetivos a firma. Por se tratar de uma inovação diretamente ligada ao *modus operandi* da firma, a inovação organizacional é muito intrínseca e relativa, no sentido de, por vezes, ser a promotora e base para outras inovações, ou se originar dessas, vez e outra ser, então, complemento para os demais tipos de inovações, quando implementadas.

Assim sendo, conhecer, entender e complementar o modelo de análise proposto, com os elementos trazidos pela 4ª edição do Manual de Oslo (OECD, 2018), é de significativa

importância, até porque, estes elementos (quadro 16) descortinam o histórico, capacidade e características da firma para com a inovação (visão e cultura inovativa).

**Quadro 16. Elementos gerais que influenciam fortemente na capacidade e atividade de inovação das firmas.**

Elementos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da Firma;</li> <li>• Ativos de Negócios;</li> <li>• Era [idade da firma];</li> <li>• Financiamento;</li> <li>• Estatuto de Propriedade;</li> <li>• Práticas de Gestão;</li> <li>• Estratégias de Negócios;</li> <li>• Capacidades organizacionais e gerenciais;</li> <li>• Gestão da Qualidade Total;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características do Proprietário do Negócio e Gestão do Topo;</li> <li>• Capacidade de Gestão da Inovação;</li> <li>• Gestão do Conhecimento;</li> <li>• Recursos para Inovação;</li> <li>• Gestão de Propriedade Intelectual e Apropriação;</li> <li>• Habilidades da Força de Trabalho e Gestão de Recursos Humanos e;</li> <li>• Capacidade Tecnológica.</li> </ul>

Fonte: OECD, 2018. Adaptado pelo Autor, 2020.

Nota: Para mais detalhes sobre cada elemento (*Recursos Gerais da Firma para Inovação*), consultar o *Manual de Oslo, 4ª Edição, 2018 (OECD, 2018)*.

Por sugestão deste estudo, estes elementos devem ser levantados e diagnosticados antes da aplicação do modelo de análise, pelo fato que influenciam fortemente a capacidade da firma de se envolver em atividades de inovação, sua geração e aplicabilidade (OECD, 2018).

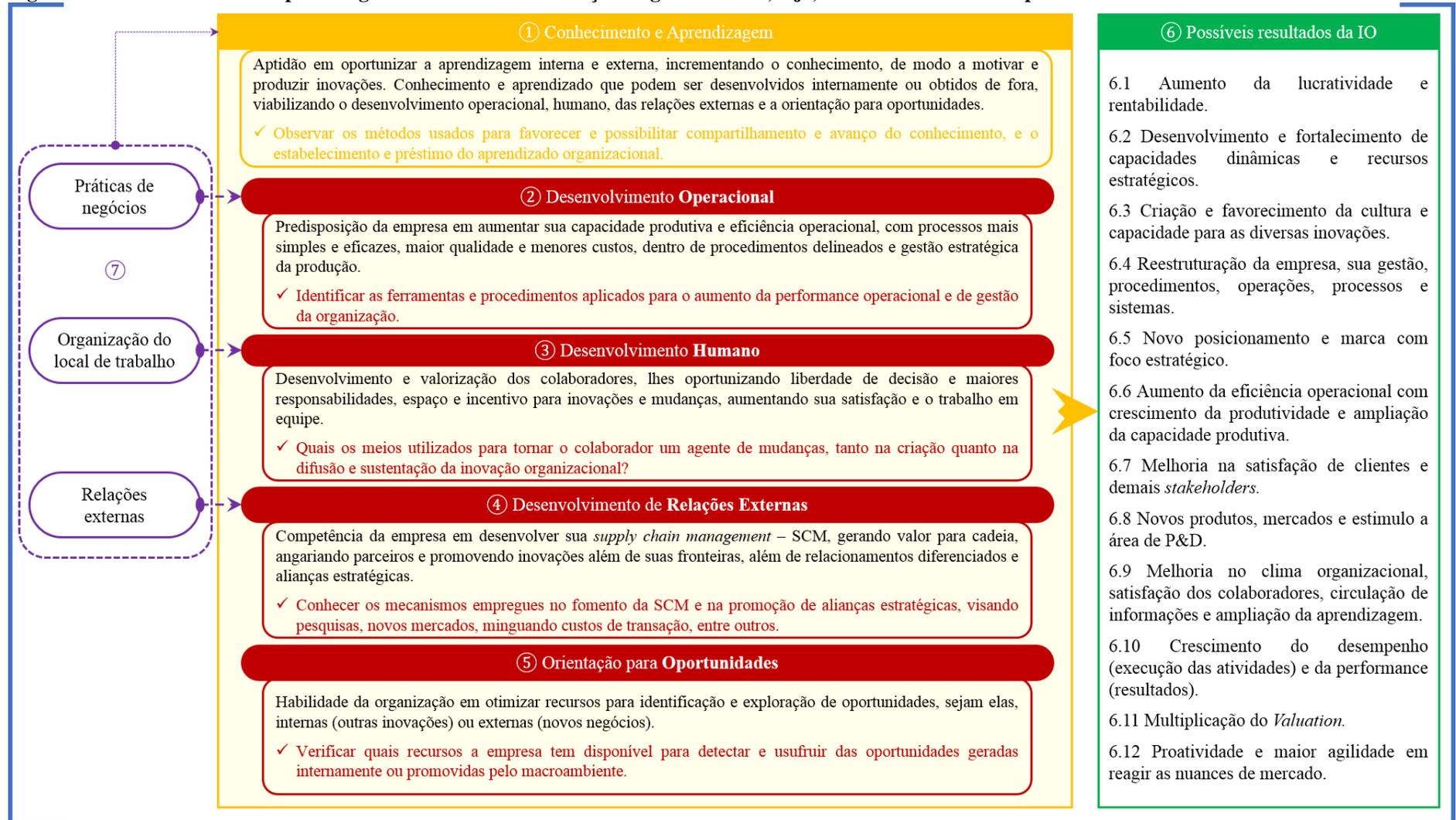
Para efetividade e eficácia do diagnóstico, é preciso a imersão do pesquisador na firma. Por isso, o estudo de caso é o método de investigação indicado, devido suas características, entre elas, a de não seguir uma linha “rígida” de averiguação, pois, as organizações são diferentes umas das outras, e o modelo vai precisar de ajustes (adaptações) no decorrer do estudo, até pelo formato de gestão e visão de inovação de cada firma.

Outro aspecto que deve ser considerado, é a tipologia da inovação. É possível que inovações organizacionais se passem ou sejam confundidas com outros tipos de inovação, por exemplo a de marketing e a de processos. Assim, sugere-se que se averigue (mesmo que em menor escala) também os demais tipos de inovações presentes na firma, separando-as para apontar e ressaltar as que, de fato, são inovação organizacional, para em seguida, aplicar o modelo mostrado (figura 8).

Para estudos com viés teórico, o *framework* pode ser aplicado na identificação de tipologias e caracterização das IO; resultados já mensurados; elucidação ou fundamentos para o conceito e entendimento da IO; difusão; desenvolvimento de estratégias e ações para geração de IO; entre outros propósitos.

Já no viés mais prático, o *framework* possibilita a identificação das IO nas organizações; aferição de resultados; geração de inovações e quais são IO; atividades para o fomento da IO; participação de colaboradores e gestores; oportunidades oriundas da IO; retornos do conhecimento e aprendizado; entre outras finalidades e destinos.

**Figura 8. Framework dinâmico para diagnóstico e análise de inovações organizacionais, seja, em estudos teóricos ou práticos.**



Fonte: Autor, 2020.

O modelo deve ser visualizado como um conjunto, onde todas as partes se completam, formando uma sequência (progresso). Nos itens 2, 3 e 4 tem-se uma nova terminologia para as três dimensões básicas da IO, mostrando seu movimento e propondo uma evolução. Como adendo, sugere-se a orientação para oportunidades (item 5), por entender que a IO pode ser uma promotora de condições para se identificar e usufruir das oportunidades de mercado.

As quatro divisões estão suportadas pelo aprendizado e conhecimento (item 1), que também devem ser investigados (investimento, incentivo, ações e atividades, entre outras iniciativas e trabalhos que estimulem o conhecimento, a informação e a disseminação destes dentro da firma) e que podem tornar-se a razão e motivo do sucesso da inovação organizacional.

Nas partes 1, 2, 3, 4 e 5, tem-se a proposta de questões a serem aplicadas, norteando pesquisas práticas sobre o uso de inovação organizacional. Mediante ao objetivo e objeto da pesquisa a ser realizada, essas questões devem ser pormenorizadas em perguntas exclusivas ou metodologia específica.

Por fim, no item 6 estão os prováveis resultados e efeitos decorrentes da implementação de inovação organizacional. Estes por sua vez, estão reunidos em categorias, originadas nos elementos identificados na figura 7. Igualmente, são fontes e causas de pesquisa, sobretudo, para aferir o desempenho da firma, por exemplo, financeiro ou operacional, após o uso de inovações organizacionais. Alguns desses ganhos estão diretamente ligados ao uso específico de um tipo de IO, os demais são reflexo do processo de inovação, com o encadeamento das diversas ferramentas utilizadas.

Por ser um *framework* dinâmico e revisional, entende-se que pode ser visualizado e compreendido de maneira abstrata, com possibilidade de aplicação em qualquer setor da economia e seus agentes constituintes, inclusive no agronegócio, em todos os elos que compõem uma cadeia produtiva.

Ainda sobre a característica de ser dinâmico, o modelo de estudo, tem em primeiro momento como público alvo, pesquisadores e estudantes das áreas de inovação – de todos os campos do conhecimento – e das ciências sociais aplicadas (negócios e gestão). Não menos importante, gestores e profissionais que atuam com inovação ou em setores de PD&I, também podem se beneficiar do redigido neste estudo, sobremaneira do *framework* alvitado.

Para aplicação e operacionalização do estudo usando o modelo proposto, é importante que o pesquisador e/ou profissional projete um protocolo metodológico robusto,

com diferentes estratégias para coleta, análise e exposição de dados e resultados, com respectivas discussões, conclusões e decisões.

Na composição do *framework*, buscou-se pela simplicidade no entendimento e aplicação. Evidente, que deverá passar por um escrutínio e acomodação do método para com a realidade da firma, bem como, e principalmente, para com o objetivo da pesquisa/ estudo, análise, e aplicabilidade do modelo apresentado.

É importante dizer, que, mesmo a inovação tendo aproximação e na maior parte das vezes ser trabalhada no mundo da gestão (firmas/ negócios) com latente visão tecnológica, a inovação organizacional é aplicável em todos os setores da economia e em todos os tipos de organizações presentes na sociedade.

Acredita-se que o *framework* pode desempenhar um segundo papel, o de “instrutivo”, ao esclarecer e apresentar quadrantes, onde, tanto pesquisadores quanto gestores podem buscar ideias de amplas áreas para empregar inovações, ou mesmo, transformar o escopo de cada quadrante em objetivos estratégicos organizacionais.

Em síntese, o *framework* mostrado pode servir para identificar e analisar as IO, e seus possíveis efeitos e resultados. E ainda, contribuir para a decisão e definição de onde, na firma, podem ser geradas inovações, e essas, auxiliar na conquista de objetivos. Quando do emprego do *framework*, é interessante também diagnosticar e entender os promotores de inovação, os elementos que favoreceram e favorecem a geração de inovação organizacional na firma.

Por sua, ainda, característica subjetiva, a IO pode ser, inclusive, um recurso de propulsão, para si e para outras inovações. Portanto, sugere-se a identificação dos recursos estratégicos que facilitam a inovação organizacional. Realçando, a inovação organizacional, por sua vez, de certa forma, pode criar e ofertar subsídios para o fomento das inovações e outras melhorias.

Com este *framework*, espera-se fundir todas as tentativas de definição e exemplos de IO até então, que, em sua maioria transmitem a importância da eficiência operacional (melhoria contínua); a real e efetiva participação dos agentes internos (colaboradores e gestores) nas mudanças e processos de inovação; presença e cooperação da firma no encadeamento da sua cadeia de suprimentos, de maneira a gerar valor para os clientes e demais *Stakeholders*; capacidade para perceber ou criar oportunidades e aproveitá-las e; tudo sob a tutela e elevação do conhecimento e aprendizado, mesmo que esses sejam consequência ou meio da IO.

As inovações organizacionais têm se delineado, com ascendência de estudos e autores em torno do assunto, mesmo, ainda, sendo subjetiva em sua compreensão, identidade e finalidade, sobretudo, quando comparada com os demais tipos de inovação. Em outras palavras, as IO são tácitas, não há um uso tradicional e sólido e nem um modelo consolidado de verificação, por exemplo, de cálculo do retorno sobre o investimento realizado em IO, até por serem menos observáveis e testáveis, como é no caso das inovações tecnológicas.

Fato é que, mesmo havendo similaridades e/ou complementos entre os tipos de inovação, a IO é menos palpável e mensurável, em contrapartida pode ser a responsável por melhorias nas organizações, que serão base para o acoplamento das demais inovações, bem como, provedora da cultura de inovação nas firmas.

Pelo fato de a IO estar sendo constantemente reinventada, ela precisa ser vista de forma linear e sequencial, e todo processo para criação, difusão e sustentação deve ser tratado em conjunto, catalisando a máxima, de que a soma das partes é maior que o todo.

Sendo ambígua em seus conceitos e ainda principiando em estudos e bibliografia, as inovações organizacionais favorecem interpretações abstratas, confluentes com outras inovações. Por esse motivo, é possível dizer que a IO é um processo de inovação para melhoria contínua, por conseguinte, a IO está em constante reformulação, seu horizonte de exame deve ser alargado, seus indicadores tem tempo limite e sua ideia central de ser um novo método organizacional (gestão, administrativo) vai se firmando sobre um alicerce composto de ferramentas, abordagens e metodologias, vindas, as vezes, de áreas diversas, mas quando novo para o estado da arte ou novo para determinada firma, se consolida como inovação organizacional.

A principal contribuição do manifesto estudo para a literatura, foi desvendar e tornar mais claro o conceito e entendimento da inovação organizacional, sua aplicação e, principalmente, sua tipologia, além dos viáveis e exequíveis retornos e impactos nas organizações.

Ainda assim, lacunas permanecem, como a própria melhoria e firmamento do conceito, aplicações, delineações e, especialmente, esclarecimento e publicidade de que a IO é, também, uma inovação. Outra grande vazies que precisa ser atendida, é a relação (correlação) entre os tipos de inovação, com proeminência do trabalho, emprego e geração contígua das demais inovações para com a firma.

Para estudos futuros, sugere-se trabalhos práticos (pesquisa aplicada); inserção de análise quantitativa, ou ao menos, híbrida quali-quantitativa; desenvolvimento e teste de

indicadores de desempenho da IO (registre-se que é o maior gargalo até então); aperfeiçoamento do conceito/ definição e até mesmo delimitação em relação aos demais tipos de inovação.

Em relação ao *framework* proposto, propõem-se que o mesmo seja testado em casos reais (estudo de caso) em diferentes segmentos da economia; que seja incorporado modelos matemáticos estatísticos e/ou métodos de análise quantitativos e; claro, que o modelo seja aperfeiçoado e evoluído.

A recomendação final, é que todos os trabalhos em torno de inovação organizacional, tenham como cerne e intuito a sua “profissionalização”, institucionalização, difusão e prática, se fazendo conhecida, igualmente, como as demais inovações já consolidadas.

Tem se falado em uma recente revolução industrial, a chamada “Indústria 4.0”. Necessária para a intracompetitividade e para competitividade das nações, o fato é que, para a Indústria 4.0 se efetivar e entregar resultados sublimes e satisfatórios, deverá, em algum momento, navegar pela inovação organizacional, pois, precisará operar mudanças e evoluções significativas em seu *modus operandi*.

A “nova” indústria vai precisar aprender e reaprender (aprendizagem e conhecimento), perpassando por forte processo de reformulação, com desenvolvimento humano, operacional, relações externas, e orientação para oportunidades.

Assim sendo, além da nova revolução industrial que é a 4.0 (diga-se que é indústria, varejo, serviço, agronegócio e demais ramos da economia), uma revolução adjacente, mesmo que silenciosa, vai e deve acontecer: a inovação organizacional.

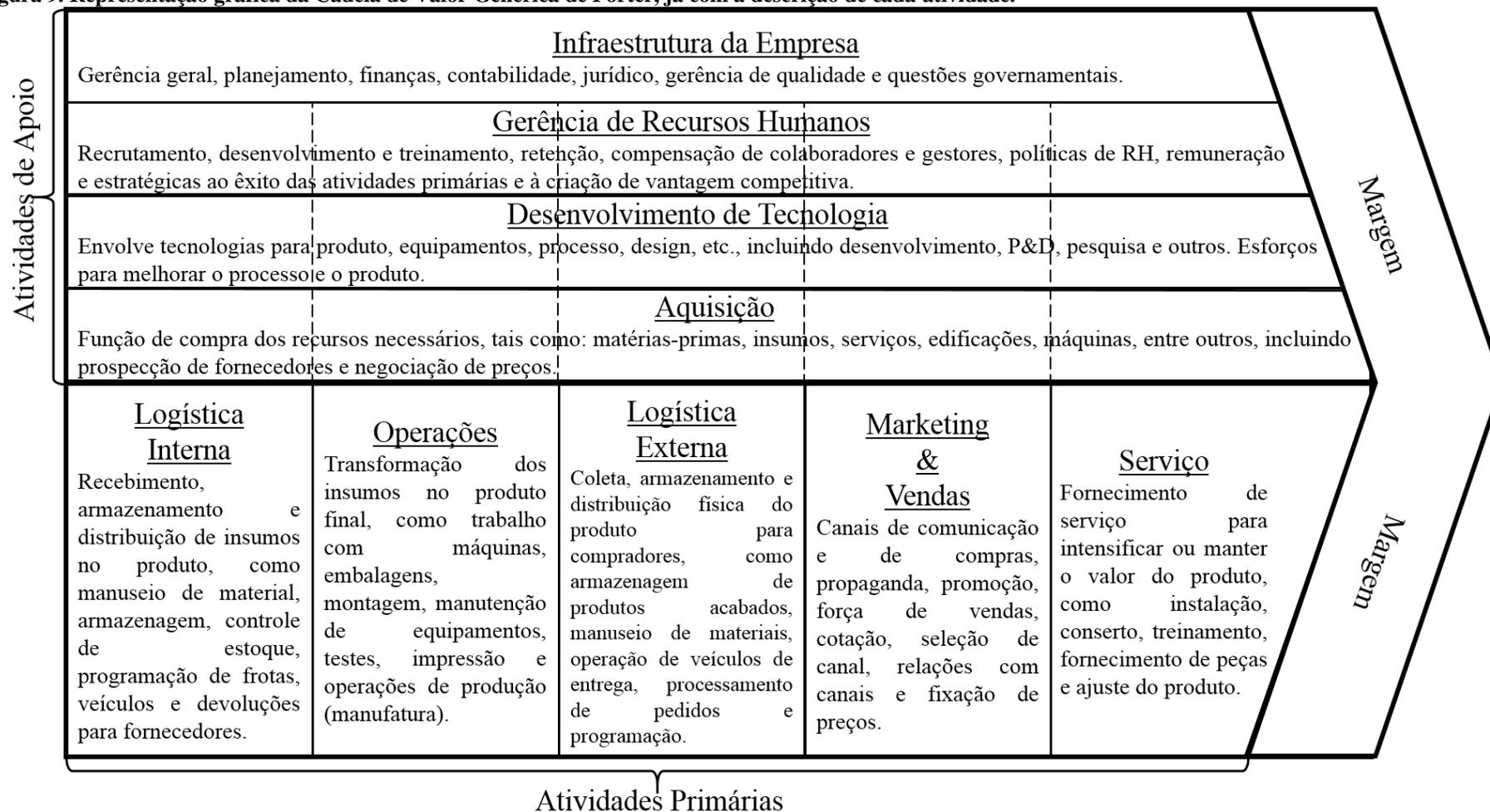
### 2.3. CADEIA DE VALOR “DE PORTER”

Para alavancar sua performance, as firmas precisam otimizar suas atividades na cadeia de valor. Para Porter (1989) as firmas são compostas por um conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, criando valor para os clientes e para a própria firma, visando performance e perenidade. Essa reunião de atividades pode ser representada pela Cadeia de Valor – CdV, e esta por sua vez é reflexo do histórico, método de implementação e modelo de negócio, estratégias e a economia da firma (PORTER, 1989).

Para Porter (2004) e Paim et al., (2009) a cadeia de valor é uma ferramenta para análise e compreensão de fatores internos e externos, alinhando a estratégia e a estrutura da firma, representando graficamente (figura 9) os processos que a compõem.

Essa representação deve levar em consideração a importância da integração entre os processos (PAIM et al., 2009) e é composta de atividades primárias, envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, além da assistência pós-venda. E por atividades de apoio, que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras várias funções ao âmbito da firma, com a intenção de entregar um produto de valor agregado em que os consumidores estão dispostos a pagar (PORTER, 1989), via, por exemplo, custo menor ou maior qualidade (NAGY et al., 2018).

Figura 9. Representação gráfica da Cadeia de Valor Genérica de Porter, já com a descrição de cada atividade.



Fonte: Porter, (1989, fig. 2-2, pág. 35). Adaptado pelo Autor, 2020.

Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na busca por performance. As diretas (diretamente envolvidas na criação de valor para o cliente, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto do produto, recrutamento, etc.); as indiretas (tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registro do vendedor etc.) e; garantia de qualidade (garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma) (PORTER, 1989).

A CdV é uma combinação dos fins – margem: objetivos, desafios e metas, valor agregado e vantagem competitiva – pelos quais a firma tenciona, e dos meios – atividades, operações, recursos, estratégias e políticas internas – pelos quais está procurando atingir as intenções. Em razão disso e de acordo com o que está se estudando ou projetando para a firma, a relevância de cada atividade poderá oscilar (SANTOS et al., 2010; SOUZA e MELLO, 2011).

A cadeia de valor é uma ferramenta onde a firma passa a entender sua posição perante o mercado, procurando criar valor ao seu produto e causando depreciação no valor dos concorrentes, em busca da sua vantagem competitiva, identificando caminhos a serem seguidos em sua estratégia comercial (HITT et al., 2002).

Para que isso ocorra, a firma deverá analisar suas atividades estratégicas e compreender, dentro de sua cadeia de valor, seus fatores determinantes de custos e criação de bases de diferenciação do próprio produto, a fim de se destacar no mercado, garantindo assim, performance superior perante a concorrência (PORTER, 1989).

Sendo um conjunto de atividades tecnológicas e economicamente distintas que a firma utiliza para realizar seus negócios (CARVALHO e LAURINDO, 2003), a cadeia de valor pode ser observada como um sistema, que está sob organização e controle, orientado para aumentar a eficiência dos processos (VASYLYOVYCH e ZOPHIA, 2015). Melhor dizendo, a maneira como essas atividades são alocadas e gerenciadas, deve considerar o aumento de eficiência na firma (NAGY et al., 2018).

Não apenas as cadeias de valor das firmas em diferentes indústrias são desiguais, mas também distintas cadeias de valor são criadas por cada firma que opera no mesmo setor (NAGY et al., 2018). No entanto, pode haver uma distinção entre cadeias físicas, que inclui

os processos (funções primárias) e; as cadeias virtuais, que abrange toda firma e se refere as informações capturadas durante os estágios de trabalho e criação na cadeia física (RAYPORT e SVIOKLA, 1995), tornando assim, mais eficiente e eficaz o processo de criação de valor.

Constituindo-se como criadora de valor, a partir dos movimentos que ocorrem internamente, desde a matéria prima básica até a entrega de produtos ao consumidor (SHANK, 1989), a cadeia de valor, a partir das atividades geradas pela firma, respondem aos pedidos dos consumidores por meio dos produtos (BARBOSA e SCAVARDA, 2018) e o conjunto destas atividades estimula, então, o valor rumo à obtenção de um maior desempenho (KOH e NAM, 2005).

Em vista disso, a CdV deve ser vista como um organismo de atividades interdependentes que reconhece o valor de cada atividade e das suas interligações, porque a todo momento ocorre a interação entre estas (JARDIM et al., 2015), pois, todos os processos e seus executores possuem ligações diretas ou indiretas que levam ao objetivo de atender as necessidades dos consumidores (ALMEIDA e GASQUES, 2017), gerando dessa maneira a vantagem competitiva, por meio de melhorias e inovações (PORTER, 1989), desde que mais barata ou melhor que a concorrência.

Essa interação estabelece a relação entre as atividades de valor produzidas pelos elos da CdV e os custos, que devem ser menores que os da concorrência (SHANK e GOVINDARAJAN, 1992), para que essas atividades gerem ou agregam valor aos produtos ou serviços finais (MACHADO et al., 2018).

A cadeia de valor pode ser vista a partir de três estágios: a construção da cadeia de valor (modelo de Porter, 1989); a desconstrução (análise) para revelar elementos desnecessários e que não geram valor e; a reconstrução (síntese) para criar nova cadeia de valor (VASYLYOVYCH e ZOPHIA, 2015).

Para que esses ciclos se efetivem, assim como as estratégias deem resultado e a vantagem competitiva seja sustentável, é necessário que a firma compreenda o ambiente em que está inserida. Essa compreensão leva à análise da estruturação da cadeia de valor (SILVA, 2004).

Segundo Hansen e Mowen (2001) são três os passos para análise da CdV: a) identificar a CdV, os custos, receitas e ativos de cada atividade; b) analisar os construtos de custos dessas atividades e; c) controlar os custos melhor do que os concorrentes ou até mesmo reconfigurar a cadeia de valor, se necessário. Outro ponto chave na análise, é

entender que, sejam quais forem as atividades, essas sempre requerem recursos para seu adequado funcionamento (MACHADO et al., 2018).

A análise da cadeia de valor serve para fortalecer a posição estratégica da firma (HANSEN e MOWEN, 2001), bem como, instrumento para aumentar sua produtividade e ser usada tanto para formalizar modelos e estratégias, quanto para resolver problemas operacionais da própria firma (VASYLYOVYCH e ZOPHIA, 2015).

Não está claro se todas as atividades da cadeia de valor são igualmente importantes para a conquista de objetivos específicos. Por isso, para atender os elementos da cadeia de valor, é importante primeiro entender os recursos e habilidades (LIN et al., 2012) que criam esses elementos subjacentes da cadeia de valor (PRAJOGO et al., 2008).

A inovação aparece e toma consistência com base na dotação de recursos e competências essenciais da firma. Por isso, a inovação e a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), em grande parte, são cruciais para instilar e sustentar vantagens competitivas em qualquer firma (POAZI et al., 2017). Nesse sentido e dentre as estratégias inovadoras que podem envolver configurações de inovação organizacional, está o desenvolvimento de novas fontes de vantagem competitiva, e isso vai de repensar e reconfigurar a cadeia de valor (POAZI et al., 2017). Quer dizer, o ato de reconfigurar a cadeia de valor é uma inovação e é ofício da inovação organizacional.

A cadeia de valor pode servir de abordagem para o campo da inovação, na medida em que se concentra na definição do grau de novidades sobre o impacto de uma inovação em todas as atividades da firma (KOC e BOZDAG, 2017).

Porter (1989, p. 52) se aproxima da inovação organizacional ao sugerir que a “firma pode buscar os benefícios de um escopo mais amplo internamente, ou firmar coalizões com firma independentes para alcançar benefícios, por meio da execução de atividades de valor”. A exemplo disso, licenças de tecnologia, cotas de marketing, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Uma proveniência de vantagem competitiva é a integração de ativos específicos e estratégicos da firma (TEECE et al., 1997), que por vezes os gerentes alteram a base: eliminando, adquirindo, criando, integrando e recombinao recursos, para gerar novas estratégias de criação de valor (TEECE et al., 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000) e todo esse movimento ocorre dentro da cadeia de valor. À vista disso, é possível entender a sapiência da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) como excipiente dialético da infraestrutura da cadeia de valor.

A relação entre Cadeia de Valor de Porter e a Visão Baseada em Recursos é melhor tratada no item 2.5.

É importante esclarecer e desassociar cadeia de suprimentos e cadeia de valor. A firma é formada por uma cadeia de valor, caracterizada por um conjunto de atividades integradas e o estudo destas pode ajudar no entendimento da firma (SOUZA e MELLO, 2011) e na construção de suas estratégias de competitividade (SANTOS et al., 2010; GUNASEKARAN et al., 2011).

A cadeia de valor de cada firma se interliga com outras cadeias de valor, que forma uma corrente maior de atividades dentro de uma mesma indústria, estabelecendo assim a cadeia de suprimentos (NOVAES, 2004) ou como Porter (1989) denominou: “sistema de valor”. O relacionamento vertical com cadeias de valor de outras firmas leva em conta estágios a montante e a jusante para criação de valor. Em outras palavras, é a cadeia produtiva, composta por diversos elos, cada qual com sua cadeia de valor específica e própria.

#### 2.4. VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A CADEIA DE VALOR DE PORTER

Para Porter (1985) a competição em uma determinada indústria depende de cinco forças básicas, as chamadas “Cinco Forças Competitivas”<sup>9</sup>, baseado no paradigma da organização industrial: estrutura – conduta - desempenho, que enfatiza as ações que as firmas podem realizar para criar uma estratégia de defesa contra as forças competitivas, e a dinâmica coletiva dessas forças é que determina as perspectivas de ganhos no setor, ou seja, a conquista da vantagem competitiva<sup>10</sup>.

A vantagem de qualquer firma em um determinado ramo de atividade é atribuída ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor e ao desempenho relativo da firma no setor, acima ou abaixo da média (PORTER, 1998). A vantagem competitiva, dessa forma, resulta da capacidade da firma em realizar eficientemente o conjunto de atividades (Cadeia

---

<sup>9</sup> O modelo das Cinco Forças, concebido por Michael Porter destina-se à análise da competição entre firmas. Considera cinco fatores, as "forças" competitivas (Entrantes potenciais, Compradores, Fornecedores, Substitutos e os Novos concorrentes), que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter avalia que a estratégia competitiva de uma firma deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria (PORTER, 1989).

<sup>10</sup> Uma firma possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos obtidos pelo cliente e o custo econômico total do produto/ serviço. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma firma é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais (BARNEY e HESTERLY, 2011).

de Valor) necessárias para obter um custo mais baixo que os concorrentes ou de organizar essas atividades de forma única, capaz de gerar valor diferenciado para os compradores.

Segundo Porter (1989, p. 53) “a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar, criar e sustentar a vantagem competitiva. Bem como, desempenhar um papel valioso no projeto da estrutura organizacional”.

Em sua concepção, a Visão Baseada em Recursos sustenta que as firmas com estruturas organizacionais e sistemas de coordenação de atividades superiores são lucrativas, porque se apropriam de rendimentos extraordinários oriundos da escassez no mercado de recursos específicos da firma. Assim, uma estratégia focada nos recursos e competências próprios da firma, pode consolidar uma base estável para definir a identidade da firma e para uma formulação estratégica mais durável, representando as fontes primárias de lucro da firma e abastecendo o direcionamento estratégico dela mesma (GRANT, 1991).

Em Porter, a vantagem competitiva é obtida pelo posicionamento da firma na estrutura industrial e a consequente proteção ou atuação da mesma sobre as forças competitivas. Para a RBV, o cultivo, o desenvolvimento e o acúmulo de recursos com atributos específicos na firma resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável.

A firma é definida como um conjunto amplo de recursos que estão interligados a uma estrutura administrativa, e esses recursos podem ser combinados de variadas maneiras, formando diferentes atividades produtivas. Para sua efetiva utilização, os recursos devem estar alocados nas atividades que formam e fazem a firma funcionar, ou seja, as atividades se utilizam de recursos para operar. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) realçam que o papel da firma é apoiar e fomentar o uso de sua estrutura (CdV) para que os recursos possam se desenvolver e tornar-se estratégicos.

De acordo com Ito e Gimenez (2011, p.52), os recursos provêm “ou de transações externas ou são desenvolvidos internamente. A produção consiste em uma rede complexa de interações desses recursos, que são transformados, para obter o produto final”. Essas interações são as transações internas que selecionam, separam, combinam e modificam os recursos, criando um pacote de valor que estará ou não alinhado ao segmento alvo da demanda.

Para que uma posição de recursos seja mantida, é necessário que a firma mantenha crescente sua capacidade tecnológica (WERNERFELT, 1989), isso porque a tecnologia influencia a vantagem competitiva, devido ao custo relativo ou a diferenciação, haja vista

que a tecnologia está contida em toda atividade de valor e estão envolvidas na obtenção de elos entre atividades – cadeia de valor – (PORTER, 1989).

A habilidade para estabelecer uma vantagem de custo, por exemplo, requer a posse de plantas produtivas eficientes em escala, tecnologia de processo, propriedade de fontes de matéria prima de baixo custo ou acesso ao trabalho de baixo salário. Similarmente, a vantagem de diferenciação é conferida pela reputação da marca, propriedade de tecnologia ou uma ampla rede de vendas e serviços (GRANT, 1991).

Uma fonte importante de heterogeneidade da firma está no caráter único do recurso (PENROSE, 1959), como os ativos especializados, assim chamados por Teece et al., (1997), que incluem ativos de conhecimento difíceis de trocar e ativos complementares a eles, bem como seus ativos reputacional e relacional.

Ativos complementares, que são ativos especializados, consistem de serviços, tais como marketing, manufatura competitiva e suporte pós-venda (serviços) necessários para serem utilizados em conjunto com *know-how*, cuja inovação seja comercializada com sucesso. Desse modo, os ativos especializados se configuram como as atividades participantes da CdV, sendo, portanto, mais um item que concilia Porter e RBV.

A ligação entre os fatores que formam a RBV e a cadeia de valor é relativamente simples (FERDOUS e IKEDA, 2018; PRAJOGO et al., 2018), devido a capacidade dos gestores, políticas internas, relações em cadeia, heterogeneidade e dinamismo dos usuários (internos e externos) e orientação ao mercado e ao cliente (GRUNERT et al., 2005). Tal qual, Porter (1989) defende que ao executar as atividades internas da cadeia de valor, a firma deve otimizá-las para se ter uma melhor chance de alavancar os recursos valiosos, visando a performance sustentável.

Isto posto, entende-se que a cadeia de valor e a RBV tem grande proximidade. De um lado a RBV estuda os recursos que compõem e favorecem a performance, do outro tem-se a CdV que para ser analisada é preciso enxergar suas entranhas e não o valor adicionado (PORTER, 1989).

Contudo, os recursos da firma (RBV) por si só não se tornam valiosos e estratégicos, mas sim a sua correta alocação, uso e gestão dentro das atividades da firma (CdV) é que vai aclimatar a vantagem competitiva, protegida e incrementada pela inserção de inovação organizacional. Cada atividade pode possuir recursos distintos ou ela mesma se tornar um ativo estratégico.

Especificamente recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis, estão presentes na RBV e nos modelos de análise de Porter, como o “Modelo Diamante<sup>11</sup>”. Na terminologia de Porter (1991) os recursos são divididos em fatores básicos e avançados. Os básicos são herdados e muitos dos quais tangíveis, incluem território, capital e infraestrutura e etc., os avançados são construídos ao longo do período, tais como recursos humanos qualificados e base tecnológica. Ainda segundo o autor, são os recursos intangíveis avançados que possibilitam as firmas localizar a fonte de vantagem competitiva, mesmo julgamento da RBV.

A assimilação disso tudo, mais a capacidade de integrar gestão e conhecimento converte-se em competência central para a firma. Inclusive, Porter (1989) sugere que as firmas devam analisar o seu ambiente competitivo, escolher suas estratégias e, em seguida, adquirir recursos necessários para implementá-los dentro de suas atividades centrais e marginais.

Ao apresentar o conceito de cadeia de valor, Porter (1989) auxilia os gestores a isolar vantagens potenciais baseadas em recursos. A RBV simplesmente aproxima ainda mais o ensinamento da cadeia de valor de uma análise mais aprofundada para ser fonte de performance sustentada (BARNEY, 1991).

Por mais que sejam duas, das mais importantes, correntes teóricas sobre estratégia e parecerem complementares pela ótica da vantagem competitiva, a Visão Porteriana e a Visão Baseada em Recursos são antagônicas (BARNEY, 1991; ITO e GIMENEZ, 2011). Enquanto que para Porter são considerados a homogeneidade e a mobilidade perfeita dos recursos, na RBV é o oposto, isto é, heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos.

Porter vem da Organização Industrial<sup>12</sup>, com um olhar mais exógeno, e a RBV faz parte da Economia Organizacional (BARNEY e HESTERLY, 2011), com vertente endógena. No entanto, ambas as teorias em seu escopo de análise não se limitam na esfera externa ou interna. A RBV considera a busca externa de recursos pertinentes, quando a firma não é capaz de desenvolver internamente. Já Porter, mesmo considerando o posicionamento

---

<sup>11</sup> Modelo Diamante é composto por: condições de fatores, de demanda, os setores industriais correlatos e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade das firmas. Para PORTER (1996) o Modelo Diamante afeta a competição de três maneiras: aumento da produtividade; ampliação da capacidade de inovação e da produtividade; e, estímulo às novas formações de negócios que suportam a inovação e expandem a indústria/setor.

<sup>12</sup> Organização Industrial é um campo da economia que estuda a estrutura e os limites entre as firmas e os mercados com as interações estratégicas das firmas. Considera como as firmas estão organizadas e como elas competem. A organização industrial como campo da economia deve-se a Edward S. Mason (1939) e Joe S. Bain (1965). Para Mason (1939) o desempenho da firma é determinado por seu comportamento estratégico. Já Bain (1965) a estrutura do mercado e conduta da firma são determinantes para desempenho da firma.

da firma dentro da indústria, passou a ponderar o conhecimento e estudo da estrutura interna da firma – cadeia de valor – para se desenvolver e angariar vantagem competitiva.

A simples análise do posicionamento não é capaz de captar a vantagem competitiva da firma. Para tanto, a cadeia de valor é a forma sistemática de classificação e avaliação das inter-relações das atividades da firma (PORTER, 1985).

A vantagem competitiva depende do valor adicionado aos produtos/serviços, e a cadeia de valores permite a avaliação do impacto de cada atividade na adição de valor, identificando aquelas atividades de maior valor agregado, chamada por Porter (1985) de atividade distintiva. A posição competitiva, desta forma, é obtida pela criação de uma compatibilidade de múltiplas atividades, que são executadas de forma integrada. As atividades distintivas são críticas na adição de valor, mas devem estar inseridas em um conjunto de outras atividades (PORTER, 1996).

O paradigma que conecta Porter e RBV é estrutura – conduta – desempenho<sup>13</sup> (OENING, 2010; BARBOSA e BATAGLIA, 2010; VALLANDRO e TREZ, 2013), favorecendo a inovação por meio dos modelos econômicos de Shumpeter (ITO e GIMENEZ, 2011).

Porter (1996) responde aos defensores da RBV alertando que a estrutura não deve ser desprezada, o posicionamento estratégico é relevante e que as especificidades setoriais devem ser levadas em consideração, ante a variabilidade da influência da indústria sobre o lucro das firmas (BARBOSA e BATAGLIA, 2010).

Quando Porter (1980) apresentou as estratégias genéricas de vantagem em custo, diferenciação e enfoque, ele estabeleceu o mecanismo que uma firma necessita para entender a estrutura de custos ou diferenciação da firma a partir da análise da concorrência em um dado setor, para em seguida, vinculá-la aos processos existentes na cadeia de valor da firma, por meio dos chamados condutores de custo e diferenciação.

Em suma, entende-se que, para gerar vantagem competitiva e antes disso, possibilitar melhorias e novas estratégias, como a inovação, é preciso conhecer a firma e a indústria, traçando um paralelo entre os modelos analíticos de Porter, como a cadeia de valor, e o “feixe

---

<sup>13</sup> Apresentado por Mason (1939) e Bain (1965), o chamado paradigma SCP {*Structure - Conduct - Performance*} – em português: o modelo Estrutura – Conduta – Desempenho - cuja ideia central é avaliar as diferenças de desempenho entre as firmas “reais” e o desempenho ideal da firma, conforme o modelo da competição perfeita. O modelo SCP sugere que a estrutura de uma indústria influencia o comportamento estratégico das firmas, que por sua vez influencia seu desempenho.

de recursos sob coordenação administrativa” defendido pela RBV e seus autores basilares Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

Para Barney e Hesterly (2011) uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma firma é estudar sua cadeia de valor. Cada etapa da cadeia de valor de uma firma requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. Como firmas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor às quais se dedicarão, podem acabar desenvolvendo diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Isso pode acontecer inclusive se essas firmas estiverem operando no mesmo setor.

Como já visto, a uma certa confusão ao especificar a diferença entre recursos, capacidades e competências, embora os recursos sirvam como unidade básica de análise. Igualmente as atividades organizacionais servem como unidade básica de avaliação e são representações das capacidades ocultas de uma firma, com isso, pode ser apropriado adotar o modelo de cadeia de valor de Porter para ajudar a identificar os principais recursos da firma por meio da análise de suas atividades internas (HAYASHI JR et al., 2018; LIN et al., 2012).

O especialista ou pesquisador pode avaliar as atividades individuais e os *links* entre elas, com a vantagem de uma conexão próxima com o gerenciamento de atividades individuais, mas às custas de avaliar qualidades sistêmicas – como competência distintiva – que existem em toda firma (KULL et al., 2016), sendo que Barney e Arikan (2002) usa a cadeia de valor para obter recursos para posterior avaliação via o método VRIO.

Em relação ao *framework* VRIO, Barney (1997) argumentou que além de simplesmente possuir recursos valiosos, raros, inimitáveis (não substituíveis), uma firma também precisa ser organizada de tal maneira que possa explorar todo o potencial desses recursos, se quiser conceber inovações.

Firmas que otimizam suas atividades da cadeia de valor *vis-à-vis* a concorrência tem uma chance melhor de alavancar recursos valiosos (PORTER, 1985). A realização de atividades da cadeia de valor de forma inovadora permite que a firma supere as rivais e tenha uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Não está claro se todas as atividades da cadeia de valor são igualmente importantes à medida que as firmas se esforçam em direção a objetivos estratégicos específicos, como por exemplo, tornar-se uma firma inovadora. Para entender os elementos da cadeia de valor, segundo Prajogo et al., (2008) é importante primeiro entender os recursos e habilidades que criam esses elementos subjacentes da cadeia.

Portanto, mesmo que antagônicos, Porter e RBV podem e se complementam<sup>14</sup> quando o assunto é estratégia e vantagem competitiva sustentada. Visto que, na RBV, embora os recursos sejam o aspecto valorizado, reconhece-se que o poder de mercado exerce influência sobre as bases dos recursos das firmas, uma vez que é a atratividade de uma indústria que determina os recursos valiosos e as barreiras de entrada que os tornam raros, e Porter (1985) exemplifica os modos de aquisição e proteção dos recursos por meio da cadeia de valor, que igualmente serve de estrada para o desenvolvimento de recursos estratégicos, baseados nas estratégias genérica de custo, diferenciação e enfoque.

Em adendo, a própria “lógica ricardiana” é uma liga entre RBV e Porter, pois evidencia a pertinência de não apenas possuir recursos, mas saber utilizá-los, transformando-os em fatores estratégicos. A mais, os recursos estão envolvidos, de alguma forma, na conversão de produtos e serviços, sendo *inputs* no processo produtivo organizacional formado pela cadeia de valor.

Mesmo que adversos, em primeiro olhar, Porter e RBV estão próximos na origem da estratégia. Para Porter, a geração de valor e competitividade está na capacidade de gestão da cadeia de valor. E para RBV, a geração de valor e competitividade está na capacidade de mobilização e gestão eficiente dos recursos estratégicos. Ou seja, um complementa o outro.

---

<sup>14</sup> Para mais, consultar Gellweiler (2018).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente Tese se edificou sobre pesquisa quali-quantitativa e exploratória, por meio de estudo de caso único.

A escolha pela natureza qualitativa (MINAYO, 2001; GERHARDT e SILVEIRA, 2009; YIN, 2015) da pesquisa, é devido ao seu enfoque na interpretação do objeto, importância do contexto do objeto pesquisado e proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados; o alcance do estudo no tempo; a quantidade de fontes de dados serem várias; o ponto de vista do pesquisador é interno a firma e; o quadro teórico e hipóteses serem menos estruturadas (FONSECA, 2012; GERHARDT e SILVEIRA, 2009) mas não menos importantes, organizados e cabíveis ao estudo em questão.

Na abordagem qualitativa o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo (PRODANOV e FREITAS, 2013, YIN, 2015), e para eficácia da pesquisa qualitativa é primordial a existência de um quadro teórico que direciona a coleta, a análise e a interpretação dos dados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A pesquisa exploratória é utilizada em estudos que tem por intuito familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado. Pode ser considerada de cunho exploratório a pesquisa que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem ligação ou experiências com o fenômeno em estudo, visando sua compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente possuem pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A intenção não é testar ou confirmar uma determinada hipótese, e sim realizar descobertas.

As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análise histórica, e seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos (GIL, 1999; YIN, 2015).

A mais, o estudo de caso e a pesquisa exploratória se harmonizam, no sentido de facilitar a investigação e compreensão dos fatos e do fenômeno em estudo.

Esta Tese está ancorada no esteio teórico (pesquisa bibliográfica) que traz, em seu íntimo, a Teoria Visão Baseada em Recursos - RBV<sup>15</sup>, sendo feita uma parte para os recursos, RBV e a inovação; a Inovação Organizacional (cerne da pesquisa) e; pela Cadeia Genérica de Valor de Porter. Por serem duas teorias antagônicas RBV e Cadeia de Valor, mas próximas no tocante a análise da firma e seus recursos, abriu-se um espaço para aproximar e relacionar as teorias (item 2.5 da Revisão Teórica).

Contudo, pelo fato de que, como bem visto no apanhado teórico apresentado, a inovação organizacional é, ainda, pouco conhecida e apurada, e muito subjetiva, e certo de que uma das dificuldades dessa pesquisa é a delimitação objetiva da difusão e prática de IO, essa tese avançou cientificamente nessa temática ao incorporar, de forma inédita e inovadora, análises quantitativas no estudo, de forma a contribuir com o grau de entendimento acerca da inovação organizacional.

De fato, para esse grau de entendimento e compreensão evoluir, sendo possível alcançar maiores índices de acuracidade qualitativa, é pertinente a incorporação de informações e técnicas de análises quantitativas, trazendo dados cardinais e escalas ordinais (VIANNA et al., 2007; ENSSLIN e VIANNA, 2008).

Assim, é crível dizer que a pesquisa em seu derradeiro, assume uma abordagem quali-quantitativa, pois incorpora métodos estatísticos para avaliar, especialmente, neste estudo, o impacto da inovação organizacional na cadeia de valor. Esse modelo híbrido de análises e/ou pesquisa é oportuno (GATTI, 2004; SCHNEIDER et al., 2011) em situações onde se deseja a contribuição para a construção do conhecimento, neste âmbito, sobre a inovação organizacional.

As metodologias se complementam, expressando dimensões distintas de um mesmo fenômeno estudado: a inovação organizacional. A qualitativa tenciona identificar e caracterizar as inovações organizacionais geradas dentro da agroindústria, já a quantitativa é direcionada para avaliar e mensurar o quanto a IO contribuiu para o aperfeiçoamento da cadeia de valor da firma.

Nesse estudo, a operacionalização da pesquisa quali-quantitativa se valeu, basicamente, de entrevistas com os gestores da Central, questionário estruturados e semi-estruturados, análise de documentos internos (dados secundários) e observação *in loco*. Estes

---

<sup>15</sup>A sigla é o acrônimo de *Resource Based View*, sendo a abreviatura e codinome mais conhecido a acerca da Visão Baseada em Recursos.

instrumentos são os mais comumente indicados e aplicados para estudo de caso segundo Yin (2015).

A escolha, composição e arranjo de cada mecanismo de coleta de dados e avaliação dos impactos, teve como fontes a teoria alteada e redigida, a destreza do pesquisador, a própria necessidade em responder aos objetivos, e orientações de autores metodológicos como Yin (2015; 2016).

Todavia, é importante dizer que a entrevista foi o método mais utilizado na coleta de dados, por configurar-se como uma fonte essencial de evidências, em que, os entrevistados íntimos ao fenômeno, podem proporcionar *insights* importantes sobre o assunto em pauta, como, também, fornece atalhos para o processo, ajudando a identificar outras fontes relevantes de evidências, como os documentos internos (YIN, 2015).

A vantagem mais importante do uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, tornando os achados e conclusões mais acurados e convincentes (YIN, 2015). Porém, é preciso coletar informações de fontes múltiplas, mas que visem a corroborar na mesma descoberta.

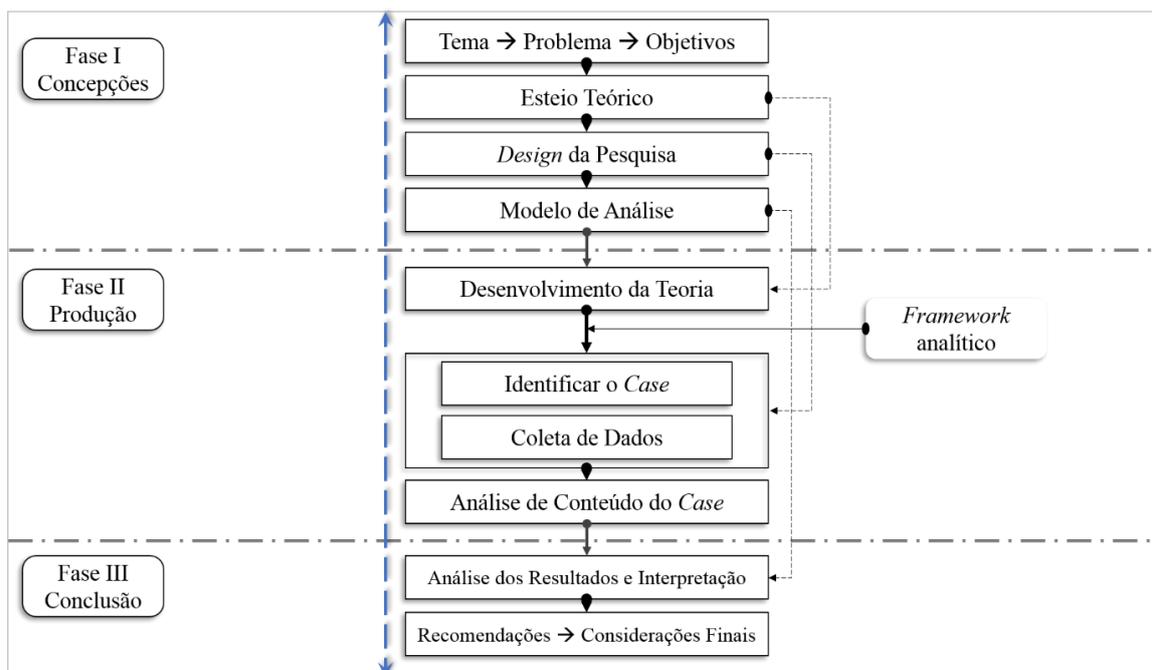
Deste modo, com a convergência de evidências, a triangulação dos dados ajuda a reforçar a validade do constructo do estudo de caso. “As múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno” (YIN, 2015, p. 125).

O detalhamento e aplicação de cada instrumento são explicitados na sequência deste capítulo, de acordo com a presença de cada um e momento em que foram utilizados.

Para que o estudo alcance seu objetivo, se faz necessário o delineamento da pesquisa, sobretudo, o plano em torno do fenômeno em análise (GIL, 1999; YIN, 2001; YIN, 2015). Segundo Yin (2015, p. 31) “pensar sobre o projeto de pesquisa é como um mapa, tratando de, ao menos, quatro problemas: quais questões estudar; quais dados são relevantes; quais dados coletar e; como analisar os resultados”.

Por conta disso, e a fim de facilitar a visualização e compreensão do delineamento da corrente pesquisa, a figura 10 exhibe a construção e efetivação do estudo, e a figura 11 revela a circunscrição da pesquisa, desde sua abordagem até os instrumentos de coleta de dados.

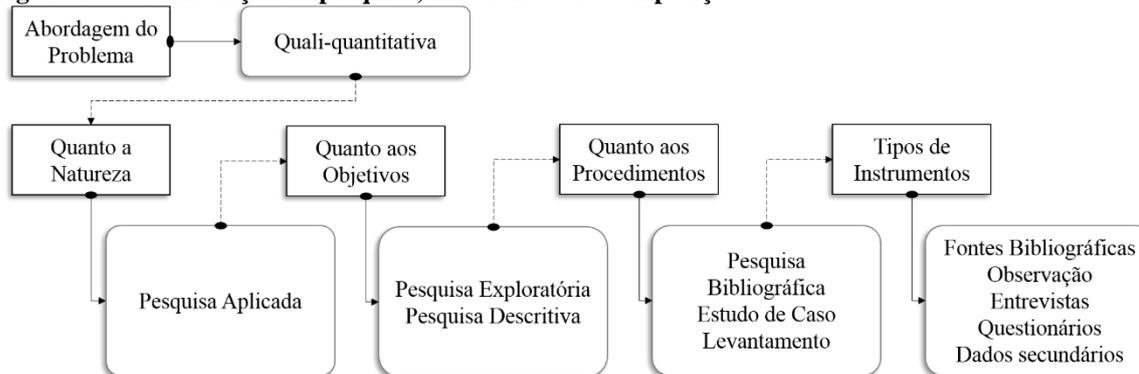
**Figura 10. Delineamento geral da presente pesquisa.**



Fonte: Autor, 2020.

\*Detalhe para linha pontilhada azul, indicando que a qualquer momento o estudo pode se readequar, devido dificuldades ou situações encontradas no transcorrer da realização da pesquisa, de modo a encontrar o melhor trajeto para concretização do estudo, atendendo assim aos objetivos propostos.

**Figura 11. Circunscrição da pesquisa, mostrando sua composição.**



Fonte: Autor, 2020.

Na primeira fase, tem-se as concepções, sobretudo a definição do *design* da pesquisa e modelo de análise a ser seguido. Configuração da pesquisa que é melhor retratada na figura 11, na circunscrição.

Ponto que congrega a primeira com a segunda fase é o desenvolvimento da teoria, com a construção do esteio teórico e estruturação do *framework* analítico. Prosseguindo com coleta, organização, análise e interpretação dos dados relativos ao *case* investigado.

A terceira fase é a conclusão, que perpassa pela análise e interpretação dos resultados, seguindo orientação do modelo de análise proposto na primeira fase e o *framework* analítico

edificado na segunda fase. A última fase se finda nas recomendações técnicas e práticas e nas considerações finais.

Por ser um processo dinâmico e construtivo, salienta-se que a qualquer tempo pode ocorrer variação na efetivação do estudo. Alterações necessárias para se ter um desenvolvimento eficiente e eficaz da ciência pretendida.

Este trabalho utiliza como método de abordagem o dialético (Gil, 2008, p.14), pois privilegia a análise qualitativa (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A escolha pelo método se justifica pelo fato de que a inovação organizacional (IO) ainda engatinha em estudo e prática, sobretudo sua relação com os recursos internos – ativos estratégicos – (RBV) e vice-versa, e como esse vínculo pode favorecer o aperfeiçoamento da cadeia de valor de agroindústrias. Portanto, fenômeno a ser estudado, conhecendo fatos e compreensão da dinâmica entre atores e fatores envolvidos.

A vigente pesquisa, em grande parte, como já anunciada, caracteriza-se como qualitativa, que considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real (objetivo) e o sujeito (subjetividade), estudando suas particularidades e experiências individuais, e que não pode ser traduzido em números.

A escolha pela pesquisa qualitativa se deve, basicamente, por dois motivos. Primeiro, diz respeito a inovação organizacional, sua subjetividade, e a, ainda, imprecisa definição e tipologia, e por ser menos tangível em comparação as outras inovações. Além de não se ter um modelo de análise consolidado, muito menos com carga quantitativa inserida.

O segundo motivo é a agroindústria *case*, na qual, tem-se a necessidade de imersão do pesquisador e os instrumentos de coleta de dados, que no primeiro instante, precisa fazer um diagnóstico geral identificando se, de fato, é inovadora, tem inovações e quais, para depois destacar as inovações organizacionais.

Outro fator, para escolha da pesquisa qualitativa, está na própria natureza de ser aplicada e via estudo de caso único. Em adendo, tem o fato de que IO pode ser confundida com outros tipos de inovação, e os próprios gestores não terem um discernimento firmado a respeito do conceito/ definição, tipologia e características, e aplicação da inovação organizacional, assim como seus retornos. Por essa razão, as capacidades de investigação, observação e interpretação do pesquisador tornam-se primordiais para este tipo de estudo.

### 3.1. ESTRATÉGIA DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso permite que o pesquisador foque em um “caso”, entendendo o fenômeno em uma perspectiva holística (YIN, 2015). A essência do estudo de caso é tentar esclarecer decisões, motivos, implementações e resultados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001), possibilitando explicações, interpretações e condições para se fazer inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo em específico e outros conhecimentos encontrados (MARTINS, 2006; YIN, 2015; LINDGREEN et al., 2020).

O uso do estudo de caso está atrelado ao desejo de entender um fenômeno do mundo real e assumir que esse entendimento provavelmente englobe importantes condições contextuais pertinentes ao seu caso, e envolve profundo e exaustiva análise sobre determinado objeto (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001; YIN, 2015; GIL, 2010).

De outra forma, o estudo de caso é entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, e para isso, alguns requisitos básicos são necessários para realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência (PRODANOV e FREITAS, 2013; LINDGREEN et al., 2020), podendo ser usado tanto em pesquisas exploratórias quanto em descritivas e explicativas.

Por natureza, o estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada (BOAVENTURA, 2004). Gil (2008) corrobora, enfatizando que as pesquisas com esse tipo de natureza estão voltadas mais para aplicação imediata de conhecimento em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias. Concordando, Yin (2015) salienta que o cerne do estudo de caso está em iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: porque são tomadas; como são implementadas; e com que resultado.

Em relação ao presente estudo, entende-se que o estudo de caso apresenta maior potencialidade de esclarecer as motivações dos agentes sobre algo, ou sobre uma decisão (WESTGREN e ZERING, 1998; YIN, 2015; LINDGREEN et al., 2020), no caso, investir em inovação organizacional. A mais, o estudo de caso é útil e eficaz para compreender, de forma exploratória, fenômenos intrínsecos as organizações agroindustriais (WESTGREN e ZERING, 1998; STERNS et al., 1998; HARLING e MISSER, 1998; LINDGREEN et al., 2020).

A escolha pelo método se justifica pelo fato de que a inovação organizacional (IO) ainda principia em estudo e aplicação, como sua relação com os recursos internos e vice-versa, e de que forma esse vínculo pode favorecer o aperfeiçoamento da cadeia de valor de

agroindústrias. Portanto, fenômeno a ser estudado, conhecendo fatos e compreensão da dinâmica entre atores e fatores envolvidos.

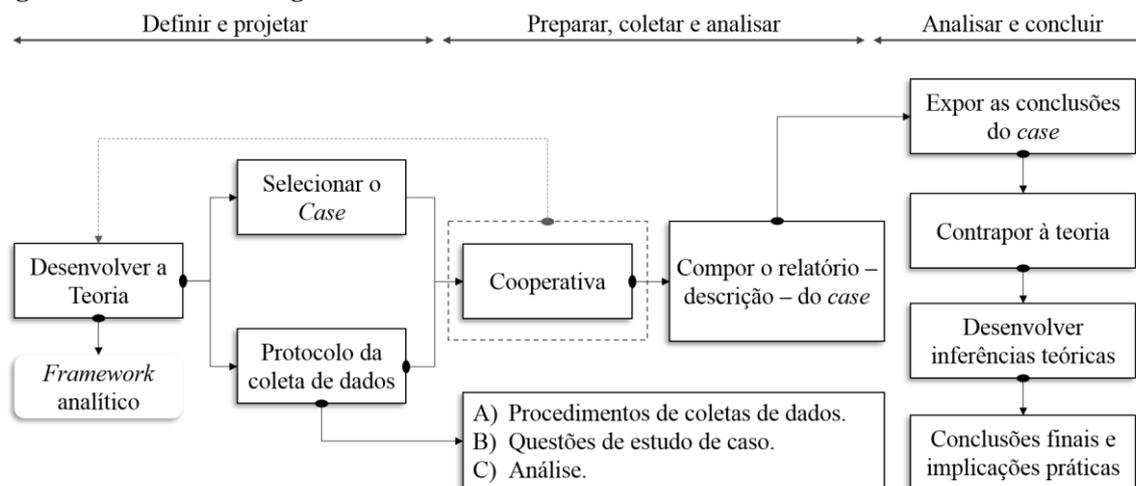
Na prática, esse objetivo exige, inicialmente, a contextualização e delimitação do fenômeno (um diagnóstico organizacional) pela imersão do pesquisador na firma objeto do estudo de caso e entendimento de como ela desenvolve inovações organizacionais a partir de observação direta e coleta e análise da percepção dos gestores – o que é naturalmente marcado pela subjetividade e idiosincrasia já que é derivado das experiências individuais de cada entrevistado.

Essa subjetividade é particularmente notável dada a imprecisão conceitual de IO e a natureza menos tangível (em comparação as outras inovações) de seus indicadores prévios, manifestações e indicadores de desempenho, como explicitado na revisão bibliográfica.

Essa dificuldade se acentua em um contexto organizacional de uma manufatura, e se manifesta pela dificuldade dos próprios gestores da agroindústria estudada a respeito do conceito/ definição, tipologia e características, e aplicação da inovação organizacional, assim como seus impactos na cadeia de valor.

A figura 12 apresenta o *framework* de como se efetivou a realização da pesquisa aplicada, estudo de caso.

**Figura 12. Desenho do diagnóstico. Protocolo do estudo de caso realizado.**



Fonte: Yin, 2015. Adaptado pelo Autor, 2020.

\*Parte importante na figura, é a “curva de retorno”, retratada pela linha pontilhada. A curva representa, uma possível situação, por exemplo, importante descoberta; o caso não se adequou ao projeto original; entre outros, durante a condução do estudo de caso. Tal cenário pode exigir que se reconsidere uma ou mais das proposições teóricas originais do estudo.

O passo inicial no projeto do estudo consistiu no desenvolvimento da teoria, formando assim um *framework* analítico, que conduziu a análise e, então mostra que a

seleção do caso e a definição das medidas específicas na operacionalização do estudo, são passos importantes no projeto como um todo e no processo de coleta de dados.

Com a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa, optou-se pelo projeto de “caso único”. A opção se justifica, primeiro, pelas proposições teóricas de interesse, que nesse caso, é estudar a inovação organizacional; seu impacto na cadeia de valor e; deixar como legado um *framework* – modelo de análise – que possibilite o diagnóstico da IO nas organizações.

A segunda justificativa é por ser um caso crítico (teste crítico da teoria existente), representando uma contribuição significativa para formação do conhecimento e da teoria – confirmando, desafiando ou ampliando a teoria (YIN, 2015; LINDGREEN et al., 2020) – podendo, até mesmo, ajudar a reenfocar futuras investigações. Ou seja, é estudar a aplicação de IO em uma firma e contribuir para o seu aperfeiçoamento na teoria, no conceito, no uso e na tipologia, e ofertar mecanismos e caminhos para novas pesquisas. De maneira geral, é ampliar e motivar a difusão da inovação organizacional, e sua aplicabilidade em todos os ramos da economia.

Como terceira justificativa, é o fato do *case* (agroindústria escolhida) ser extremo ou peculiar (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015; LINDGREEN et al., 2020), pois a mesma se apresenta como inovadora, ganhando, inclusive, prêmios por isso. Apresenta em seus relatórios anuais e de sustentabilidade números sobre inovação e inovação organizacional. E mais, é detentora de alguns *cases* de inovação significativos, como a inclusão de sistemas de robotização no setor de abate e cortes na área de carnes, e o programa de rastreabilidade do suíno abatido. Além disso, é registrada como uma central de cooperativas, que lhe confere um *status* de desenvolvimento elevado em relação a outras agroindústrias.

Essa terceira justificativa, já elucida o porquê da escolha da agroindústria como o caso para este estudo. Para fins de redação e confidencialidade, a firma será denominada e chamada de “Central”.

De maneira geral, a escolha por uma cooperativa agropecuária está na importância que o cooperativismo exerce no agronegócio brasileiro, sendo detentor de mais da metade da produção total nacional de alimentos, desde antes da porteira até o consumo final (BIALOSKORSKI NETO, 2012; OCB, 2020).

Por questão operacional e por ser um caso único, definiu-se que a unidade de análise será a “Central toda” (o próprio caso), diagnosticando quais foram as inovações organizacionais geradas e quais recursos estratégicos favoreceram as inovações. No entanto,

serão integradas subunidades de análises, os departamentos – seguindo a divisão orientada na cadeia de valor de Porter (1989) – em que serão levantados os resultados e impactos que as IO geradas proporcionaram para o aperfeiçoamento da CdV, configurando-se como uma técnica de agrupamento, necessária para este tipo de estudo, como recomenda Yin (2015).

Completando a operacionalização, tenciona-se responder e descrever, também, “como” as inovações organizacionais foram geradas, e “por que” a Central investe na geração desse tipo de inovação.

### 3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Além da base teórica, o principal objetivo deste capítulo é a construção do *framework* dinâmico e analítico de diagnóstico e avaliação da inovação organizacional.

Todo trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto, alicerçado em referências teóricas e conhecimentos prévios sobre problemas em estudo (FONSECA, 2002).

Para melhor averiguação e edificação do marco teórico, foi aproveitada a revisão integrativa de literatura, que se caracteriza por ser um método qualitativo de sistematização de literatura (TORRACO, 2005), formalizando-se ao final em um ensaio teórico.

A revisão integrativa de literatura é uma forma alternativa de pesquisa que procura analisar, criticar e sintetizar um corpo representativo de literatura sobre um tema em específico e tem por objetivo estudar dois grupos distintos de temas: os maduros e os emergentes (COOPER, 1982), como é o caso da Inovação Organizacional (CHIZZOTI, 2006; BARDIN, 2006; FLICK, 2009), integrando os achados por meio de *frameworks* e perspectivas (CHUEKE e AMATUCCI, 2005).

A revisão integrativa de literatura foi o método considerado mais adequado para os objetivos elencados para este trabalho, favorecendo o rigor e a relevância necessários, além de aumentar a confiabilidade e profundidade nas conclusões (ROMAN e FRIEDLANDER, 1998; CHUEKE e AMATUCCI, 2005), e sua efetivação se deu em duas fases: elaboração do protocolo de pesquisa; seguida pela identificação dos estudos mais relevantes no campo estudado e; a avaliação da qualidade dos estudos levantados. Na segunda fase, sintetizou-se os dados coletados e; foi feita a integração dos resultados obtidos.

Além de livros referência na área, bases de dados foram consultadas, com destaque a *Web of Science*<sup>®</sup>, *Scielo*<sup>®</sup>, *Scopus*<sup>®</sup> e Google Acadêmico<sup>®</sup>, via Portal Periódicos/ acesso

“Cafe”, disponibilizado pelo sistema de bibliotecas da UFRGS. Em todas, explorou-se pelos assuntos centrais, com as seguintes entradas: “*organizational innovation*”, “OI”, “inovação organizacional”, “inovação” e “organizacional”, “*innovation*” and “*organizational*”; “visão baseada em recursos”, “RBV”, “VBR”, “*resource-based view*”; “*resource-based view*” and agri\*, “VBR” and agri\*; “inovações nos agronegócios”, “inovação”, “*innovation*”; “*innovation*” and agri\*, “*innovation*” and “*agribusiness*”; “*resource-based view*” and “*innovation*” e; outras variantes, mas que nada resultaram em material.

Devido a inovação organizacional ser a temática central da pesquisa, e ter por intuito ofertar um novo material, tornando-o singular na proposta de um modelo de estudo para identificar e analisar as IO, é que se utilizou de um procedimento metodológico individual – mas adjunto ao procedimento metodológico padrão da pesquisa, criando uma triangulação metodológica - para construção da parte que trata exclusivamente da IO.

Dessa forma, o escrito sobre IO formatou-se em cima de uma pesquisa, essencialmente, qualitativa, bibliográfica (dados secundários inerentes ao fenômeno) debruçada sobre *scientific articles* e exploratória. Originando assim a contextualização acerca do que já foi estudado e escrito sobre o tema e a análise das descobertas anteriores em relação a inovação organizacional.

De alguma forma, o redigido ergue-se sobre uma epistemologia existente, e corrobora com o aperfeiçoamento da mesma, com novas inserções, conhecimentos e finalidades, tanto práticas quanto acadêmicas, de ensino e pesquisa.

Pelo fato de que o estudo privilegia a análise qualitativa, traz consigo como método, a análise de conteúdo, que tem por objetivo enriquecer a leitura dos dados coletados, compreendendo criticamente o sentido da informação, seu conteúdo manifesto ou latente, e as significações explícitas ou ocultas (CHIZZOTI, 2006; FLICK, 2009).

Assim sendo, entende-se toda a literatura diagnosticada (pesquisa bibliográfica) como fonte de dados, e para sua análise mais profunda, optou-se por explorar o conteúdo ali presente, vislumbrando respostas a compreensão e movimento da IO, para em seguida se edificar o *framework* conceitual visado.

Para realização do processo de análise, etapas da técnica “análise de conteúdo” foram percorridas, seguindo a proposição de Bardin (2006).

Etapa 1 – pré - análise: realizou-se a busca e separação do material, tornando-o operacional, sistematizando as ideias iniciais.

Deu-se preferência inicialmente para os autores mais referenciados no objeto inovação organizacional; em seguida para estudos que tinham por objetivo explicitar e/ou definir (conceitualmente) a IO; depois por materiais que traziam em seu âmago tipologias, características de IO e sua aplicação e; por último, as erudições que apresentassem modelos e/ou propusessem técnicas de identificação e análise de inovações organizacionais.

Para eficácia desta etapa, se fez uso da leitura flutuante, demarcação do fenômeno em análise, e elaboração de indicadores por meio de recortes dos textos.

Etapa 2 – exploração do material: criou-se o sistema de codificação, com as seguintes categorias e respectivos detalhes: conceito {ou definição da inovação organizacional}; entendimento {sobre o que de fato é a IO – devido sua ainda subjetividade}; evolução {da IO ao longo do tempo, sobretudo na sua aceitação como inovação}; tipologia {tipos de IO já definidos e aceitos pela academia e entidades ligadas ao tema inovação}; características {elementos que formam e determinam uma inovação organizacional}; identificação {como identificar, conhecer e reconhecer uma IO dentro das organizações – modelos, métodos, procedimentos} e; benefícios {e impactos – já mensurados e aferidos – e outros possíveis efeitos, resultados que possam surgir a partir da geração de IO nas organizações}.

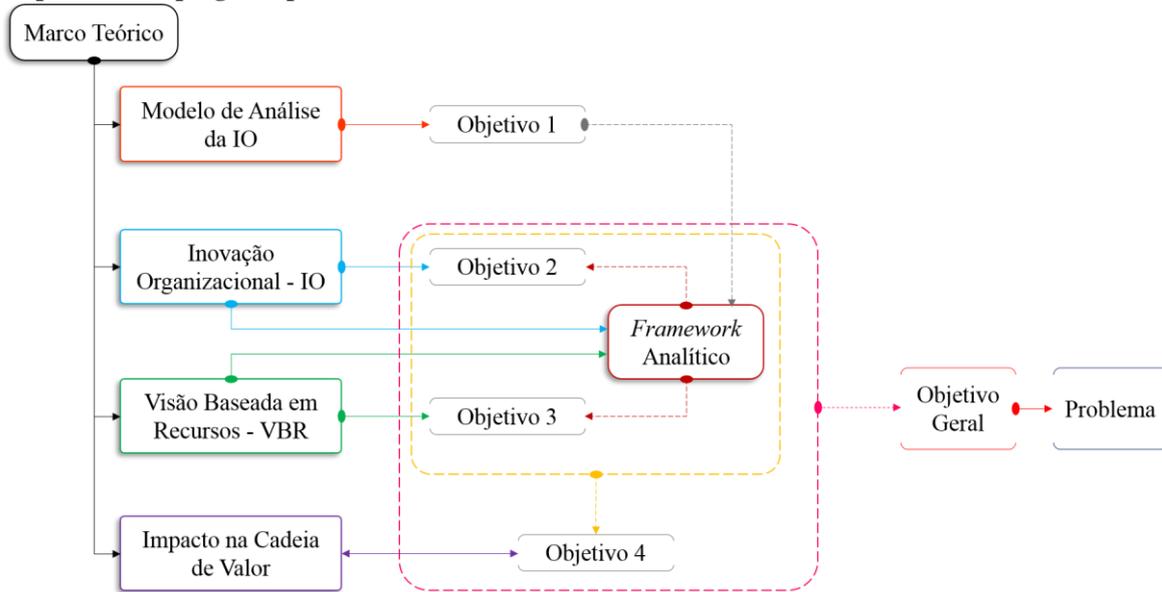
Etapa 3 – tratamento dos resultados, inferência e interpretação: etapa em que se condensou e destacou as informações relevantes oriundas do devido tratamento dos dados, culminando nas interpretações inferenciais, guarnecidas pela intuição, análise reflexiva e crítica.

Adjunto a essa última etapa, se redigiu o marco teórico em torno da inovação organizacional e deu créditos a edificação do *framework* pretendido.

Não é e não foi finalidade do material espremer todo conteúdo e conhecimento em torno de inovação (até porque, toda base conceitual e teórica de inovação pode ser vista como ciência estabelecida), mas sim, contribuir com a ciência, desenvolvimento e pulverização, em teoria e aplicação, da inovação organizacional, visando seu fomento, implementação e utilidade, tal como, e principalmente, cooperar com o desempenho e performance de organizações diversas, participes de indústrias variadas.

A figura 13 externa as teorias que compõem o marco teórico, apontando o objetivo que cada uma visa responder.

**Figura 13. Teorias que formam o marco teórico do estudo, apontando a construção de soluções e respostas até a pergunta problema.**



Fonte: Autor, 2020.

Destaque ao quarto objetivo, que intenta avaliar como a geração de inovação organizacional atuou na otimização da cadeia de valor da Central, que só será realizado, se os três primeiros objetivos forem, completamente, respondidos.

A teoria levantada suporta os quatros objetivos, que juntos fitam o atendimento ao objetivo geral e resposta à pergunta problema que norteia a execução da presente pesquisa.

Como método de procedimento, se fez uso, em conjunto, como orienta Prodanov e Freitas (2013), do método observacional, pois “possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais” (GIL, 2008, p. 16) e; o método monográfico, que tem como princípio o estudo de caso em profundidade, que pode ser representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes (GIL, 2008).

### 3.3. FRAMEWORK ANALÍTICO DA PRESENTE PESQUISA

O modelo analítico retratado na figura 14, traz de um lado os principais grupos de recursos estratégicos, e sua interação, com potencial para promover a geração de inovações. Em seguida (coluna do meio) tem-se as dimensões das inovações organizacionais pela nova perspectiva concebida a partir do referencial teórico.

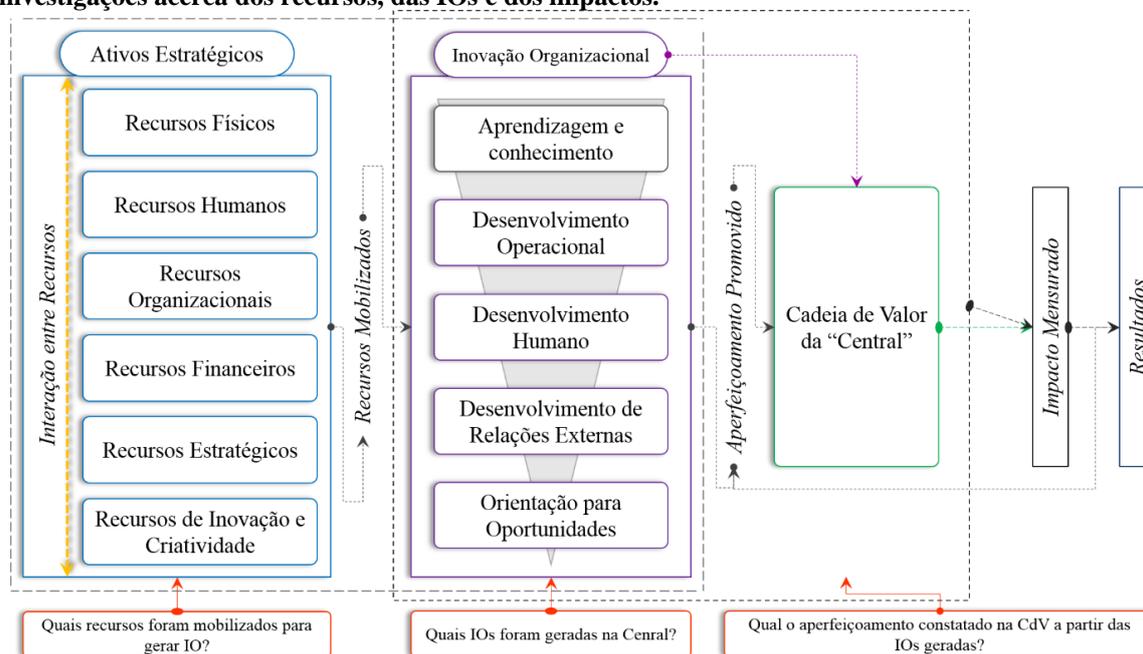
Para se gerar inovações, é preciso que exista a interação de recursos. Em função disso, compreende-se que todos os recursos podem favorecer a inovação. No entanto, entende-se que os identificados foram os mobilizados e são os impulsionadores diretos da

implementação e efetivação das inovações organizacionais inventariadas, havendo ligações estritas.

Na inovação organizacional, serão inventariadas as inovações implementadas na firma e caracterizadas dentro de cada uma das dimensões elencadas da IO. Distinção para aprendizagem e conhecimento, que, ao mesmo tempo é um ativo estratégico e, possivelmente, o principal em instituir a cultura de inovação na firma, e é tida como uma inovação organizacional quando a firma investe na valorização das pessoas, assumindo o papel de alicerce para todas as demais inovações. Por isso tem ligação exclusiva com todos os recursos.

Sabendo-se quais inovações organizacionais se fazem presentes na firma, e quais recursos possibilitaram tal investida, procura-se saber qual foi a otimização promovida na cadeia de valor da Central e qual o resultado mensurado.

**Figura 14. Framework analítico da pesquisa, destacando as três questões chaves que guiam as investigações acerca dos recursos, das IOs e dos impactos.**



Fonte: Autor, 2020.

*A inovação pode tornar-se um ativo estratégico ou servir de tônica e acento para que “outros” recursos tornem-se ativos estratégicos, como aprimorar habilidades e desenvolver competências.*

*Nota 1: A coluna dos ativos estratégicos é suportada pelo quadro 6. A coluna do meio da inovação organizacional está ancorada na figura 8. E a coluna da direita está de acordo com a figura 9.*

*Nota 2: Ressalta-se que este framework é exclusivo para esta eminente pesquisa/ Tese. Isto é, ele está representando a metodologia da coleta dos dados, vislumbrando responder aos objetivos do estudo.*

Na prática, para efetividade e eficiência da pesquisa, primeiro são levantadas as inovações organizacionais implementadas na Central, para depois distinguir quais recursos

favoreceram a geração dessas inovações, e por último verificar qual o impacto ofertado e promovido pelas inovações na cadeia de valor da agroindústria nomeada.

Dentro da cadeia de valor, as atividades de apoio podem servir de portal para a introdução de inovações, berço para elaboração, otimização e conversão de recursos em ativos estratégicos, e conexão para o restante das atividades que compõem a cadeia de valor. Por esse motivo sua relação direta com a inovação organizacional e os recursos.

Na base do modelo analítico, encontra-se as três questões que nortearam efetivação do estudo (de caso). Quais foram as inovações organizacionais empregadas na firma; quais os recursos mobilizados para que essas inovações pudessem ocorrer e; qual a otimização e resultado constatado na cadeia de valor após a geração das inovações organizacionais.

Em síntese, são dois os momentos díspares na realização da pesquisa:

1º - levantamento das inovações e dos recursos estratégicos; e

2º - avaliação e entendimento da otimização acarretada na cadeia de valor após as inovações organizacionais.

Na teoria desvendada, observou-se que a inovação é nascitura nos recursos e interação desses, e a relação entre os recursos e inovação é sinérgica e intrínseca. Portanto, é presumível o plexo entre os principais recursos elencados como impulsores e os tipos de inovação organizacional, tendo por lente convergente o aprendizado e conhecimento.

### 3.4. SELEÇÃO DO *CASE* DO ESTUDO

A escolha pela agroindústria *case* deste estudo, foi de maneira não-probabilística, do tipo amostragem intencional (seleção é baseada no propósito do estudo, e pelo fato de que se tem uma visão, percepção e particularidade da firma); por conveniência (pela disponibilidade da Central e acesso do pesquisador) e; desproporcional (por não se conhecer ou não se preocupar com o tamanho real da população correspondente a categoria (tipo de indústria/ *case*) pesquisada).

A inclinação para a agroindústria ser o objeto de pesquisa e ambiente para coleta de dados se deu por cinco motivos, a saber:

- I. A centralidade: por estar no centro do sistema de valor – cadeia produtiva – sendo, a ponte de, entre “a montante” (produtor, matéria-prima) e “a jusante” (distribuição e consumo);

- II. Certificação: agente com melhores condições para obter certificações e permissões necessárias para venda ao varejo ou diretamente ao consumidor, precipuamente para as exportações;
- III. Promotor de mudança: a agroindústria, em especial a Central, pode ser o procurador das mudanças e melhorias necessárias para a profissionalização de cadeias produtivas. De outro modo, a agroindústria pode se posicionar como ator e protagonista de mudança e inovação dentro da cadeia produtiva em que atua;
- IV. Necessidade e perenidade: para sua perpetuação, a agroindústria deve atentar, de um lado, para com o padrão de identidade e qualidade, e as propriedades organolépticas das matérias primas utilizadas; e do outro lado, esmerar-se em compreender e atender as necessidades dos consumidores e gerar vantagem competitiva perante o mercado que está inserido e;
- V. Relevância: importância como processador de alimentos consumidos pela população, além de sua pertinência enquanto agente econômico e social.

A propensão para esse arquétipo de firma, em especial a escolhida para este estudo, a Central, se deve a sua expressão em meio as demais agroindústrias, essencialmente, por sua configuração de “Central de Cooperativas” (melhor descrita no item 3.2.3.1), e particularmente, devido suas investidas na inovação organizacional, que são divulgadas em relatórios para o mercado. Para Yin (2005) e Lindgreen et al., (2020) o *case* representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano.

Considerando que o fenômeno em estudo é a inovação organizacional, e a firma sobrevém como unidade de análise, mas não menos importante, infere-se que essa configuração organizacional é útil para entender a relação entre IO e o aprimoramento da cadeia de valor, na medida que descortinam a existência ou não de recursos estratégicos, inovações organizacionais e como essa junção pode beneficiar todas as agroindústrias, sobremaneira, até mesmo, para angariar mercados internacionais (BORTOLUZZI et al., 2018).

Em suma, sendo verificado a existência de inovação organizacional na agroindústria examinada, é possível sugerir agendas de melhorias, inovações, políticas e novos estudos, conjecturando melhor performance para o seu sistema de valor, sendo assim, uma contribuição da pesquisa para com a Central, *case* deste estudo.

Desta forma, cabe a agroindústria, por meio de um processo disruptivo, inovar e inovação organizacional, até para sua própria perenidade, de modo a obter performance superior. Por esta ótica, um motivo a mais que justifica o eminente projeto.

### 3.4.1. O case do estudo: A Central

Quando certa atividade se torna custosa e com menor rentabilidade, entre outros entraves que fragilizam ou emperram a competitividade, unidades econômicas se congregam formando uma organização administrativa maior, que passa a assumir determinadas tarefas ao longo de uma cadeia produtiva. Antes isoladas, agora essas unidades produtivas se põem a serviço das economias associadas, formando uma cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Cooperativas são organizações que compõem o meio, de um lado as economias dos cooperados, e do outro, o mercado. Então, a missão da cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e os produtores, agora associados, para promover o incremento de riquezas, podendo promover a integração dos produtores (BIALOSKORSKI NETO, 2012; NETO, 2012) com o mercado.

Atualmente no Brasil, existem 1.618 cooperativas agropecuárias formalizadas, que representam 11% do PIB agropecuário nacional, e, de tudo que é produzido no campo, em torno de 48% passa, de alguma forma, por uma cooperativa (OCB, 2020).

As cooperativas agropecuárias assumem diferentes papéis, com forte participação na coordenação de cadeias produtivas. E quando atua como “agroindústria” integradora, a coordenação torna-se ainda mais saliente. Dentre suas atuações, as cooperativas trabalham como organizadoras de produtores, como agroindústria e absorvedora da produção, como comercializadora de insumos e produtores agropecuários, entre outros (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ARAÚJO, 2013).

Para criar e manter uma “cooperativa singular” competitiva e, concomitantemente, atender as necessidades dos associados, formam-se estruturas maiores, verticalizadas, que permitem, a priori, eficiência de escala e de escopo, que são chamadas de “centrais de cooperativas”, em que as decisões superiores (central de cooperativa) estão sustentadas por decisões das bases (cooperativas singulares).

A central de cooperativas não tem uma ligação direta com o associado (produtor). Sua função principal é a transformação de matéria prima *in natura* – como leite e carne – em produtos derivados e/ou acabados, prontos para consumo – como queijos, leite em pó, leite condensado; linguiças, presuntos, salames, cortes congelados, entre outros – para posterior distribuição ao varejo e consumidor final.

Pode-se dizer que são dois os motivos de se constituir uma central de cooperativas. O primeiro é a diminuição de custos e investimentos, sobretudo em ativos, por parte das

singulares. O segundo se divide em dois objetivos específicos: processar e comercializar produtos que não são do radar de atuação ou expertise da singular e; agregação de valor, visando maior competitividade, *marketshare* e lucratividade.

De maneira geral, quando cooperativas singulares – em que seu conhecimento está focado nas questões inerentes à produção primária – se reúnem e formam uma central de cooperativas – em que seu conhecimento, foco e estratégias estão no funcionamento do sistema agroindustrial – além de aumentar sua receita e capilaridade em produtos ofertados e mercados atendidos, visam maior retorno ao associado (BIALOSKORSKI NETO, 2012), contribuindo, até mesmo, para sua permanência no campo e na produção.

De outro modo, a central gerencia as questões agroindustriais e todos os elementos necessários para sua competitividade, até mesmo, exigindo matéria prima específica e em padrões estabelecidos. Já as cooperativas singulares, gerenciam toda produção primária, inclusive, ofertando assistência técnica e insumos mais baratos, e o relacionamento próximo com os produtores cooperados (SOUSA et al., 2014).

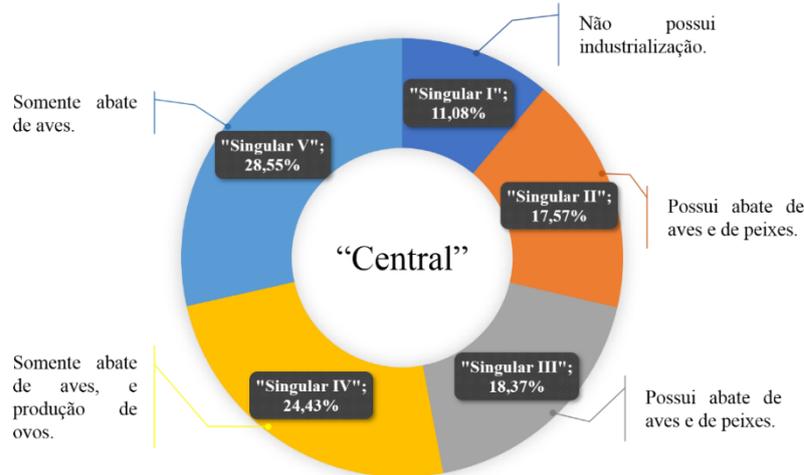
Dito isso, percebe-se que, além de significativa participação econômica e importante estrutura industrial e comercial, o cooperativismo agropecuário, juntamente com as centrais de cooperativas, exerce relevante trabalho e função social. Em outras palavras, as cooperativas são formas organizacionais específicas, que combinam objetivos empresariais e sociais articulados conjuntamente (SOUZA et al., 2014).

Por assim dizer, a central de cooperativas, reúne produção, transforma, distribui e retorna dividendos para os associados por intermédio das suas cooperativas singulares.

A agroindústria *case* deste estudo, é uma central de cinco (5) cooperativas singulares, com 42 anos de idade. Gerou em 2019 um faturamento bruto superior a R\$ 3,185 bilhões e superou os 370 milhões de quilos de alimentos produzidos em 6 unidades industriais. É o maior (1<sup>a</sup>) frigorífico do Estado do Paraná em abates de suínos, a quarta (4<sup>a</sup>) maior indústria de carne suína do Brasil, a segunda (2<sup>a</sup>) maior indústria de lácteos do Paraná e 13<sup>a</sup> do Brasil. Possui, atualmente, em seu portfólio mais de 470 produtos e emprega 8 mil colaboradores. A matéria prima vem de 5 mil produtores, tanto de leite quanto de suínos, envolvidos no sistema de valor da Central.

O gráfico 1 apresenta a composição do capital social, no qual, as cooperativas singulares serão denominadas de “singular I, II, III, IV e V”, com a respectiva cota de cada uma. E o gráfico 2 traz a composição do mix de produtos e a participação de cada linha desses produtos em relação ao montante, separados pelas áreas de carnes e de lácteos.

**Gráfico 1. Composição do Capital Social de cada cooperativa singular, constituindo os 100% da Central, seguidas por algumas particularidades explicativas de cada singular.**



Fonte: “Central”, 2019. Adaptado pelo Autor, 2020.

Observa-se que quatro das cinco cooperativas singulares, além de assistência técnica, integração, comercialização de insumos e outros negócios ligados ao agronegócio, possuem industrialização também. Contudo, mesmo tendo integração de suínos, por exemplo, destinam os animais para Central, assim como fazem com leite.

Confirmando o já redigido, as singulares acabam por transferir para a “Central de Cooperativa” a responsabilidade da industrialização de carnes e leite, mirando os mercados, o valor agregado e a competitividade. Isto é, a essência da Central é industrializar, processar e agregar valor.

Para mais, ambas as cooperativas singulares atuam em ramos dispersos, como supermercados, restaurantes, postos de combustível, revenda de máquinas e equipamentos agrícolas e lojas agropecuárias. Além disso, possuem em seus portfólios outros produtos, em que colocam sua marca, mas são produzidos por parceiros, (outras cooperativas, indústrias, etc.) mantendo assim um processo de terceirização.

Duas particularidades, a cooperativa “Singular II” está na lista das 300 maiores cooperativas do mundo, e a “Singular III” é a maior frigorífico do Brasil em abate de tilápias.

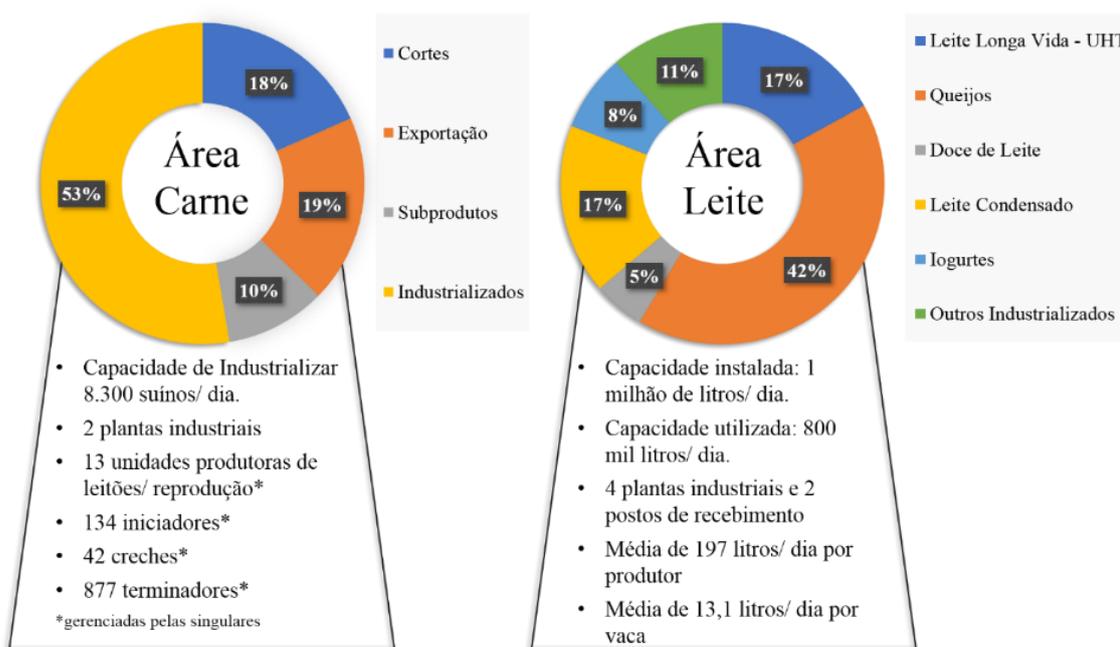
Sobre a convivência entre a Central e suas cooperativas singulares com relação a inovação, o Diretor Executivo comentou que, “[...] a Central tem sido vanguarda dentro do grupo em termos de inovação, pois começamos desenvolvendo a cultura de inovação, que foi um passo marcante na inovação da Central [...] a gente se preocupou primeiro com a cultura, começando pelos colaboradores em todos os níveis, onde se formou agentes

multiplicadores<sup>16</sup> na estrutura [...], com todo esse trabalho, passamos a ser uma espécie de motivação para as filiadas, para que avançassem mais, tanto é que das 5 filiadas, 3 já estão em um nível de inovação igual ao que a Central está, isso facilita a nossa relação [...] nosso trabalho [...] de qualquer forma todas elas estão integradas no processo de inovação e isso é muito bom [...]”.

Mesmo pensamento e posição apresentou o Gestor de inovação, enfatizando a importância de primeiro estabelecer a cultura, trabalhar com todos os níveis dentro do organograma, possibilitar ao colaborador acesso a conhecimento e educação em inovação<sup>16.1</sup>, “[...] principalmente na inovação organizacional, pois é a que mais altera os processos dentro da Central, tira-nos da zona de conforto, mais interfere em nosso dia a dia, em nossas atividades [...]”.

A valer, a Central é independente na cultura e no ato de inovar, sem depender das singulares. Prova disso é o departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I, que está institucionalizado na firma a mais de 20 anos, e hoje compõem uma área estratégica e próxima a diretoria executiva.

**Gráfico 2. Composição do mix de produtos, dividido pelas áreas de atuação: carnes e leite, além de, detalhes de cada área.**



Fonte: “Central”, 2019. Adaptado pelo Autor, 2020.

<sup>16</sup>; <sup>16.1</sup> Essa formação foi por meio de MBAs e Cursos de Pós-graduação *In Company*, outros cursos e treinamentos externos que a Central possibilitou.

Do montante, carnes<sup>17</sup> representa 69,27% e leite 30,73%. No Brasil, o varejo é o principal canal, sendo mais de 34.250 clientes ativos, que recebem os produtos de 21 filiais de vendas e centros de distribuição. De toda produção, 15% é para exportação (quatro continentes e 16 países).

Dentro da Central existe um departamento chamado “Fomento”. Este departamento tem por objetivo alinhar as estratégias de compra, preço e recompensa pela matéria prima junto as singulares para depois aos associados.

Da mesma maneira, a Central determina as condições para a entrega de suínos nas suas plantas industriais. Para orientar e incentivar a produção sustentável, é adotado o Programa Suíno Certificado<sup>18</sup>, que institui diretrizes e procedimentos voltados ao bem-estar animal e à segurança alimentar, além de condicionar a melhora dos índices de produtos e da matéria prima. Granjas certificadas recebem bonificação em dinheiro (CENTRAL, 2019).

Por estratégia industrial e depois comercial, a Central trabalha com terceirização<sup>19</sup>, a qual chamam de “terceirização ida e volta”. Na “ida”, terceirizam a fabricação de alguns produtos, geralmente de baixo valor agregado nas gôndolas, produtos em teste<sup>20</sup> e outros com baixa representatividade no portfólio<sup>18.1</sup>, que não viabiliza estrutura e industrialização própria. Todo processo e produtos resultantes da terceirização são auditados pela Central.

Na terceirização de “volta” é quando, principalmente, de ociosidade na fábrica, produz e embala alguns produtos com a marca de parceiros, usualmente, outras cooperativas.

A área de leite absorve muito a estratégia de terceirização, pois as vezes é mais viável destinar e/ou vender o leite *in natura* para outros laticínios fabricarem, do que derivar internamente. Por isso de uma diferença entre as capacidades instaladas e utilizadas nas plantas industriais de lácteos da Central.

---

<sup>17</sup> Uma curiosidade está na fabricação internamente do Hamburguer de carne bovina. A matéria prima que é comprada de frigoríficos especializados em carne bovina, chega em cortes selecionados, com as devidas inspeções e características solicitadas. Tal estratégia faz parte de terceirização.

<sup>18</sup> Mais adiante no capítulo dos resultados, será mostrado que o Suíno Certificado se configura como uma inovação organizacional.

<sup>19</sup> Como visto em capítulo anterior, a terceirização é uma inovação organizacional. Assim, o processo de terceirização já é uma IO na Central e será melhor apresentado no capítulo dos resultados.

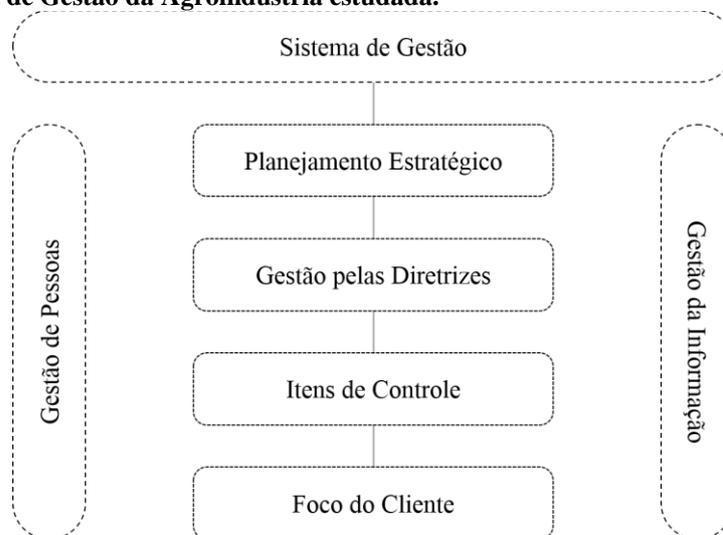
<sup>20, 18.1</sup> São produtos projetados para compor o portfólio, mas por ser novo ou discrepante ao escopo de produtos e produção original da Central, é optado por terceirizar a produção, lançar no mercado e mensurar, e no caso de acerto, se testa a viabilidade de produção própria ou não. A exemplo disso, foram os “pratos prontos” e “pizzas”, que não deu certo, não se viabilizou venda, mercado e produção e foram descontinuados.

Assim sendo, assevera-se que a estratégia de terceirização, que é uma inovação organizacional na Central, é uma opção marginal, que acontece ocasionalmente e oportunamente, segundo os entrevistados.

A figura 15 apresenta o sistema de gestão, no qual está ancorado todo o propósito da Central. A ferramenta de gestão é o planejamento estratégico, com visão estratégica de 10 anos à frente, projeções físicas de 5 anos e orçamentação anual, com revisões periódicas e sempre que necessárias (CENTRAL, 2019).

Dentro desse processo aparecem as políticas de qualidade, gestão de pessoas e de inovação. Concernindo as duas últimas, nota-se a inclinação da Central para uma cultura inovativa, com alicerce nas pessoas, que é um dos elementos de geração, implementação e execução da inovação organizacional. A saber, as políticas de inovação são explícitas nos propósitos, condutas, diretrizes e operações da Central.

**Figura 15. Sistema de Gestão da Agroindústria estudada.**



Fonte: “Central”, 2019. Adaptado pelo Autor, 2020.

Cada uma dessas áreas ou ferramentas, como a Central chama, estão pautadas em políticas e planos estratégicos de gestão e todas possuem objetivos exclusivos, como a diferenciação de produtos, acesso a novos mercados externos, aumento de receita e lucratividade, implantação de novas plantas industriais, entre outras.

É conveniente expor o sistema de gestão da Central, pois foi constatado via as observações e entrevistas, que este serve de berço para a cultura inovativa, e as diretrizes ali intrínsecas delineiam o incentivo, exercício e geração de inovação organizacional.

Idem a esse tópico, foi questionado ao Diretor Executivo, se o sistema de gestão influencia a inovação na Central. O mesmo relatou que “[...] por o nosso sistema de gestão

ser baseado no planejamento estratégico e fundamentado na metodologia PDCA<sup>21</sup> [...] com projeção de 10 a 15 anos, mas com atualizações anuais, conseguimos acompanhar a evolução do mundo [...] então estamos incluindo a inovação em todas as revisões anuais do planejamento [...] por isso o sistema de gestão facilitou a introdução da inovação [...], facilitou muito e influencia sim o nosso processo de inovação [...]”.

De outro modo, o sistema de gestão esteia a capacidade gerencial e liderança, o planejamento estratégico e visão de longo prazo, o desenvolvimento das pessoas, e estabelece, internamente, as diretrizes de gestão, processos, foco/ posicionamento e itens de controle. Elementos esses que se configuram como recursos estratégicos e proeminentes na geração de inovação na Central.

Mesmo sendo formada por cinco cooperativas, todo investimento e propósitos são gerados e fomentados internamente na Central. Cabe as singulares o trabalho junto aos associados, até por serem as detentoras de grande parte da cadeia produtiva, tanto do leite quanto do suíno.

Portanto, a Central e suas singulares constituem uma soma de atividades, que vai desde a produção primária até a industrialização e entrega de produtos para o mercado consumidor.

#### 3.4.1.1. A Cadeia de Valor Genérica da Central

A cadeia de valor genérica é um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores, e estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra atividade (PORTER, 1989), e podem resultar em vantagem de duas formas: otimização<sup>22</sup> e coordenação<sup>23</sup>.

Por ser um conjunto de atividades interdependentes, entende-se que uma atividade – em conceito e ofício – pode ser fundida com outra (s) atividade (s), inclusive, essa

---

<sup>21</sup> PDCA é o acrônimo em inglês de *Plan-Do-Check-Act*, que em português é Planejar, Fazer, Checar, Agir. O PDCA tornou-se um conceito e metodologia de processos de melhoria contínua, identificando problemas, incorporando planejamento cuidadoso e *feedbacks* constantes, garantindo a sustentabilidade do processo de melhoria de forma eficaz e viável (DEMING, 1950; KNIGHT, 2012; SINGH, 2013).

<sup>22</sup>Exemplo: um projeto de produto mais caro, especificações de materiais especiais e mais rigorosos, e uma inspeção maior no trabalho em processo podem reduzir os custos dos serviços, para tudo isso, de modo a contabilizar menores custos, mas gerar vantagem, a firma deve otimizar estes elos.

<sup>23</sup>Exemplo: A pronta entrega, pode exigir a coordenação de atividades em operações, logística externa e serviço (instalação).

aproximação dos elos da CdV é o que pode ofertar condições para implementar inovações organizacionais. Quer dizer, o resultado desejado, só pode acontecer se houver a sinergia de duas ou mais atividades, mesmo que a inovação tenha sido implantada em uma atividade apenas. Em síntese, a cadeia de valor só vai criar condições para inovação organizacional se houver uma comunhão entre as atividades.

Para diagnosticar a IO, é necessário definir a cadeia de valor da firma, onde cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas. A definição de atividades de valor relevantes exige que atividades com economias e tecnologias diferentes sejam isoladas (PORTER, 1989).

O grau de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valor está sendo analisada. Para Porter (1989) as atividades devem ser isoladas se tiverem economias diferentes; tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação e; representarem uma proporção significativa ou crescente do custo.

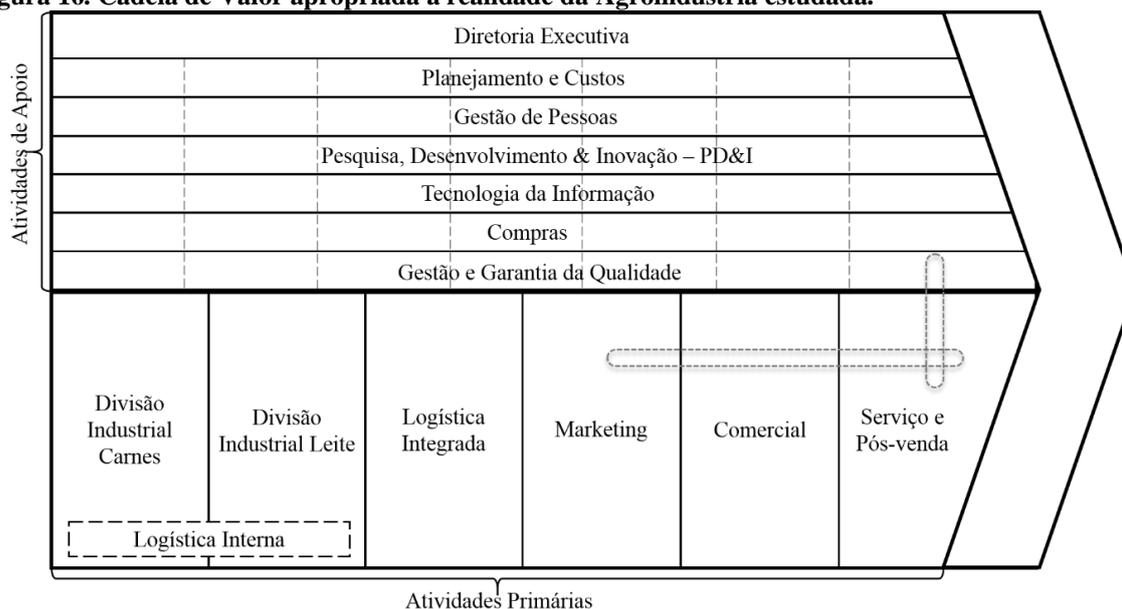
Sendo assim, para conhecer a CdV de maneira genérica, optou-se apenas pela separação de cada atividade para melhor visualização e diagnóstico. Outros dois motivos sustentam a decisão: o objetivo da análise não se aproxima dos três itens propostos por Porter (1989) para isolar atividades e; o fenômeno estudado nessa tese não é a CdV, mas sim a inovação organizacional.

O conhecimento da CdV tem por propósito direcionar e oferecer base de alocação dos demais mecanismos de pesquisa e análise. Caso contrário a execução da pesquisa aplicada seria de forma muito abstrata, usando a firma de maneira global, a qual geraria assimetrias, repostas triviais, especulativas e análises generalizadas.

Quando do início das conversas e acesso aos primeiros materiais da Central, e depois, mais formalmente, na ocasião da entrevista com o Gestor de Inovação, sentiu-se a necessidade de “redesenhar” a CdV apresentada por Porter (1989), adequando-a, em comum acordo com os gestores entrevistados, a estrutura da Central, facilitando e tornando mais eficaz o diagnóstico e análise da IO dentro das atividades da agroindústria.

Dessa forma, a figura 16 apresenta a CdV compatível (adequada) à realidade da agroindústria, incorporando a nomenclatura, dos departamentos, usada pela Central.

**Figura 16. Cadeia de Valor apropriada a realidade da Agroindústria estudada.**



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019. Autor, 2020.

*Nota 1: As linhas pontilhadas (cinzas) que se entrelaçam, mostram que os Departamento de Marketing; Comercial e; Gestão e Garantia da Qualidade tem responsabilidades iguais de Planejamento e Controle sobre o Departamento de Serviço e Pós-venda.*

*Nota 2: Devido ao Sistema de Gestão e a configuração do organograma da “Central”, a Diretoria Executiva se estabeleceu mais próximo aos departamentos, e como já enunciado, o Diretor Executivo é um dos entrevistados, então definiu-se a presença do mesmo dentro da CdV.*

*Nota 3: De acordo com o arranjo do organograma da “Central”, o setor de Logística Interna está situado e é gerenciado pelas áreas de Divisão Industrial de Carnes e Divisão Industrial de Leite, ficando sob tutela dos gerentes dessas áreas.*

É importante destacar que o organograma formal da Central traz outras mais atividades, mas, entendeu-se que as apresentadas na figura 16 são estratégicas, funcionais, mais diretamente ligadas a inovação, e são as principais dentro do escopo de trabalho da agroindústria. Dessa forma, tal alinhamento na CdV se fez preciso para melhor compreender a estrutura funcional da Central, para em seguida entender e conseguir diagnosticar as IO e seus efeitos.

No conhecer a Central e compreender sua estrutura, percebeu-se que muitas das inovações, tanto organizacionais quanto as demais, são concebidas dentro do departamento, vezes por necessidade interna vezes por demanda externas ou ainda por imperativo da diretoria e do planejamento estratégico. Com isso, para o diagnóstico da IO e posteriormente, principalmente, para análise dos efeitos e impactos foram separadas as atividades.

Complementando o processo de avaliação, é preciso assimilar que a cadeia de valor é vista como uma ferramenta analítica. Seu conceito foi originalmente desenvolvido por Michel Porter quando procurava identificar as fontes de vantagens competitivas de uma firma, e nesse mesmo raciocínio, para este estudo, a ferramenta cadeia de valor genérica será

aproveitada para identificar as inovações organizacionais aplicadas na “Central”, para aí mensurar os impactos na cadeia de valor.

### 3.5. COLETA DE DADOS

O intuito dessa unidade é, já com a pesquisa em execução, trazer à tona as inovações organizacionais presentes na agroindústria, para em seguida avaliar o impacto relevante das preponderantes IO na cadeia de valor da Central. E em meio a isso, levantar os recursos estratégicos que favoreceram (e favorecem) a geração de inovação organizacional na Central.

A coleta de dados, fundamentalmente, se utiliza de observação *in loco*, entrevista, questionários estruturados e semiestruturados, e coleta de dados secundários (GERHARDT e SILVEIRA, 2009; YIN, 2015; 2016). No caso da pesquisa em inovação, o questionário deve ser o mais simples possível, logicamente estruturado, e ter definições e instruções claras<sup>24</sup>.

Para o registro dos dados utilizou-se um gravador de voz (durante as entrevistas), formulário eletrônico do *Google Drive*<sup>®</sup> (em ao menos quatro questionários estruturados<sup>25</sup>), notas de campo (no decorrer das entrevistas e observações), cópias de documentos e acesso a relatórios.

Para a operacionalização da coleta de dados, os objetivos específicos serviram de alicerce, e o processo se compôs sobre três fases. A fase I teve o desenvolvimento e definição do modelo de análise da IO e junto a isso toda estrutura teórica do estudo, mais a definição e caracterização da agroindústria *case* do estudo; na fase II foram identificadas as inovações organizacionais geradas pela Central, e especificados os recursos estratégicos que favoreceram essas inovações e; a fase III se dedicou a verificação e análise do impacto ocasionado pelas IOs na cadeia de valor da Central. Nesta última fase, também foi realizada a validação dos resultados junto a agroindústria, alinhando os achados do estudo com o

---

<sup>24</sup> Geralmente, quanto mais longo é o questionário, menores são as taxas de resposta por unidade e por item. Esse efeito pode ser minimizado dando-se especial atenção à concepção e ao desenho do questionário e fornecendo-se notas explicativas e exemplos claros e suficientes. É particularmente importante a formulação do questionário de maneira que as unidades que não realizaram atividades de inovação respondam, apesar disso, as questões que para elas são relevantes (OECD, 2006).

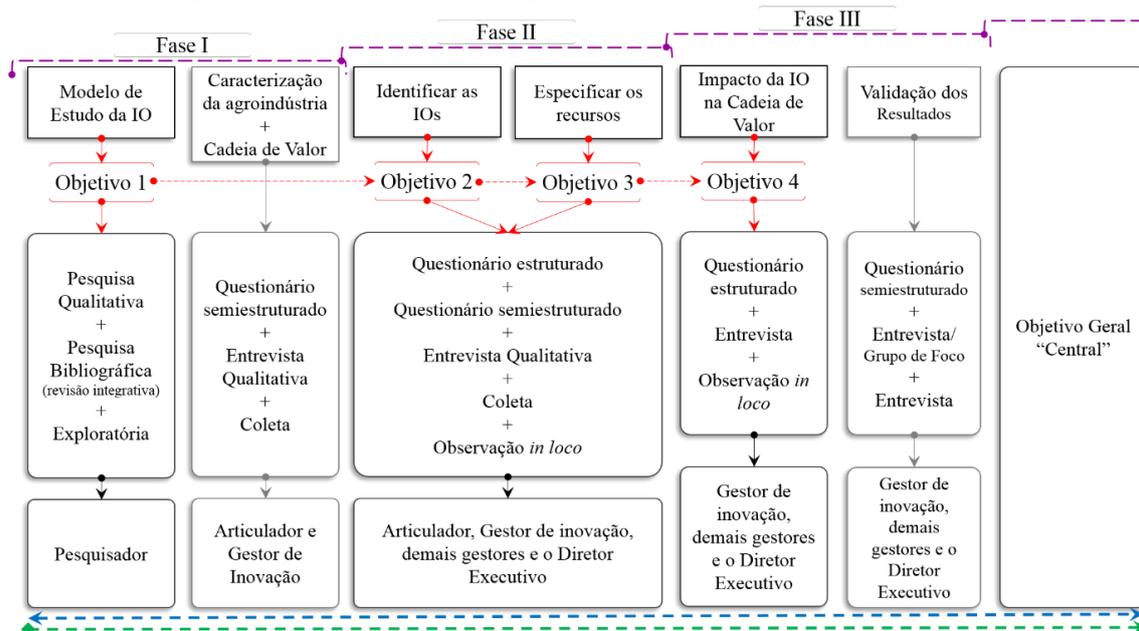
<sup>25</sup> O uso do formulário *online* (*Correio Eletrônico ou Google Docs*<sup>®</sup>) se deu para facilitar o acesso a todos os gerentes, sem tomar tempo dos mesmos em seus afazeres diários, e por conterem questões comuns a todos.

vivido na Central. Com isso, deu-se a finalização da pesquisa e conclusão do estudo, respondendo assim ao objetivo geral.

A figura 17 demonstra o processo da pesquisa aplicada, em comunhão com o protocolo da coleta de dados, incluindo, em cada fase, os instrumentos de coleta utilizados e os respondentes (tomadores de decisão) da Central.

Os resultados obtidos e as devidas análises são desenvolvidas no capítulo 4 da corrente Tese.

**Figura 17. Protocolo e processo da coleta de dados, incluindo os instrumentos utilizados para coleta dos dados, mais os representantes da Central, que participaram e responderam à pesquisa.**



Fonte: Autor, 2020.

Nota: A linha pontilhada verde indica o início e fim do processo de coleta dos dados. A linha pontilhada azul sinaliza que em vários momentos necessitou-se retornar na etapa anterior ou no instrumento de coleta, e mesmo no respondente para conferência de dados, bem como, ajustes e/ou emprego de um instrumento extra de coleta dos dados<sup>26</sup>, visando gerar maior confiança e segurança no processo e no prosseguimento do protocolo estabelecido.

Para eficiência da pesquisa, alguns cuidados devem ser tomados quando da coleta de dados. Por ser um estudo de caso, as entrevistas devem ser curtas e objetivas (YIN, 2015, p.115; 2016, p. 119), com perguntas abertas por serem as mais importantes em pesquisa qualitativa (YIN, 2016, p.120).

No caso da observação direta *in loco*, que se faça uso de um roteiro pré-estabelecido (GERHARDT e SILVEIRA, 2009; YIN, 2015, p.118). É importante que se acumule dados

<sup>26</sup> Por exemplo, verificação, para melhor entendimento, do que os entrevistados expressaram durante as entrevistas, como também, confirmação de dados (se coincidem) com o verificado durante as observações *in loco*.

e outros elementos que sejam relacionados ao tema do estudo e que auxiliem nas respostas aos objetivos específicos (YIN, 2016, p. 131).

É importante dizer que a vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Assim, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação (YIN, 2015; LINDGREEN et al., 2020), mas que visem a corroborar com a mesma descoberta.

Para Yin (2015), a convergência de evidências e a triangulação dos dados ajuda a reforçar a validade do constructo do seu estudo de caso. As múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno (EISENHARDT, 1989; LINDGREEN et al., 2020).

Após confirmação de participação da Central na pesquisa, pediu-se que a mesma designasse profissionais para serem seus representantes durante a realização da pesquisa. Assim, em comum acordo com a Central, e até por indicação do pesquisador, se definiu a esquadra dos representantes da agroindústria que é apresentada no quadro 17.

**Quadro 17. Representantes da Central, responsáveis pelas respostas a pesquisa.**

Tomadores de Decisão	Denominado	Atribuições durante a pesquisa
Gerente do Departamento de PD&I	Gestor de Inovação	Principal representante da Central; e participante em todas as fases da pesquisa.
Diretor Executivo da “Central”	Diretor Executivo	Entrevistado final: visão sobre IO na Central; avaliação geral; recursos; importância e institucionalização da cultura inovativa na Central.
Supervisor do “Programa de Inovação”	Articulador	Organizar e acompanhar a presença do pesquisador dentro da Central e; porta voz. Principal elo entre a Central e o pesquisador.
Gerentes das áreas	Gerente de Leite e Gerente de Carnes	Entrevistados para identificação de IO; recursos e; avaliação dos impactos.
Gerentes dos Departamentos – sendo 7	Gerentes	Entrevistados para identificação de IO; recursos e; avaliação dos impactos.

Fonte: Autor, 2020.

*Nota 1: para manter o anonimato dos Gestores da Central, optou-se por codificá-los, conforme é visto na coluna do meio “Denominados”.*

*Nota 2: Por sinalização da agroindústria, no entendimento de que são gerentes estratégicos devido as áreas de atuação da “Central”, ficou designado, além do Gestor de Inovação, o Gerente de Leite e o de Carnes para participarem de todos os processos da coleta de dados e análises. De maneira a não mobilizar todos os demais Gerentes e Supervisores, atrapalhando nas atividades da firma. Contudo, foi o Gestor de Inovação o principal entrevistado e responsável pela pesquisa dentro da Central.*

Dentre todos os entrevistados, foi o gerente de PD&I<sup>27</sup> (Gestor de Inovação) que mais contribuiu com os objetivos da pesquisa, tornando-se protagonista e participando ativamente de todo o processo de coleta de dados, por vezes com a guarida do articulador, que em alguns momentos esclareceu dúvidas, ou encaminhou-as ao destinatário correto. Os demais entrevistados, tiveram suas participações, mas com menos envolvimento, e apenas quando convocados.

A escolha do (s) respondente (s) mais apropriado {Gestor de Inovação} é particularmente importante em pesquisas sobre inovação, pois as questões são, geralmente, especializadas e podem ser respondidas por apenas poucas pessoas na unidade, e os gerentes são frequentemente bons respondentes (OECD, 2006).

Devido ao tempo de retorno e/ou aparecimento dos resultados quando da implementação da IO, entende-se, segundo Armbruster et al., (2008), que se pode pedir sobre IO dentro do período total da história da firma (desde a fundação). Em outras palavras, não é adequado limitar tempo de abordagem para pesquisas em inovações organizacionais, pelo fato de que muitas das IO só começam a gerar resultados e conceber retornos em médio e longo prazo, até por sua dificuldade de mensuração mais objetiva.

Por outro lado, o Manual de Oslo (OECD, 2006) sugere que para assegurar a comparabilidade, as pesquisas devem especificar um período de observação para as questões sobre inovação. Ainda de acordo com o Manual, recomenda-se que a extensão do período de observação não exceda 3 anos nem seja inferior a 1 ano. No entanto, essa regra é designada para pesquisas sobre inovação de modo geral e amplo.

Por este estudo estar trabalhando com um fenômeno específico, a inovação organizacional, será aplicada a sentença de OSLO, no limite de 3 anos – 2017 a 2019.

A decisão por este limite de tempo se justifica por dois (2) fatores. Primeiro, a própria recomendação do Manual de Oslo (OECD, 2006). E o segundo, é referente aos dados da firma. Quando da exploração no site seguida pelo contato com a agroindústria, foi constatado, especificamente, uma escalada de inovações<sup>28</sup> nos anos de 2017 e 2018<sup>29</sup>, informações confirmadas pelo Gestor de Inovação quando do aceite em participar deste estudo de caso.

---

<sup>27</sup> Com 25 anos de Central, o profissional já acompanhou e coordenou diversas fases de inovação dentro da Central. Com destaque para as “grandes viradas”, como ele disse, tecnológicas e em processos, dando maior escala, produtividade e competitividade para a Central.

<sup>28</sup> Ascensão que proporcionou para a Central o prêmio de Firma Mais Inovadora do Estado do Paraná em 2017.

<sup>29</sup> Melhor comentadas no capítulo 4.

Ainda assim, nada impede, e como se fez, de vistoriar inovações geradas em período anterior aos 3 anos estabelecidos.

Todo o transcurso e efetivação das coletas de dados é esmiuçado na sequência, nos itens 3.2.4.1 a 3.2.4.3.

### **3.5.1. Identificando e caracterizando as inovações organizacionais geradas na Central**

Usufruindo das cinco dimensões instituídas e apresentadas no *framework* dinâmico e revisional: *Conhecimento e aprendizagem; Desenvolvimento operacional; Desenvolvimento humano; Desenvolvimento de relações externas e; orientação para oportunidades*, e em congruência com os tipos de IO arroladas pela literatura edificada, criou-se um processo de diagnóstico, que propõem-se identificar e caracterizar as inovações organizacionais na Central. Processo constituído por questões abertas e fechadas, entrevistas, e dados secundários oriundos de documentos internos da firma.

As descobertas são descortinadas no capítulo 4, com as respectivas análises e discussões.

Para tanto, a cada etapa e achado, novas questões, mais específicas e direcionadas sobre IO foram sendo incorporadas, uma vez que, não basta apenas perguntar sobre inovação organizacional, é necessário incluir perguntas próprias e representativas sobre os diferentes tipos de IO (ARMBRUSTER et al., 2008), inclusive perguntar como os tipos de IO são aplicadas na firma. Isto é, qual tipo particular de IO foi implementada.

De modo a se obter uma visão introdutória sobre a presença de IO na Central, e até mesmo a caracterização das três principais e principais dimensões das inovações organizacionais, foi enviado, antecipadamente, via correio eletrônico, um questionário com questões estruturadas (apêndice V) com a legenda: Sim; Não; Talvez – que estão divididas nas três dimensões primárias da inovação organizacional: novas práticas de negócios {questões 1, 2, 5, e 11}; organização do local de trabalho {questões 3, 6, 7, 8} e; relações externas {questões 4, 9, 10 e 12}. As questões foram respondidas em conjunto pelo Gestor de Inovação e pelo Articulador, os quais poderiam ao final do questionário fazer observações ou comentários gerais.

Essas questões foram redigidas com base na literatura e no Manual de OSLO (OECD, 2006). A intenção foi de detectar traços de inovação organizacional na Central, além de

verificar quais tipos de IO foram desenvolvidas, a partir da ótica e compreensão dos representantes da agroindústria, a respeito do fenômeno IO.

Para mais, estas questões e suas respostas serviram para auxílio na definição, construção e aplicação do roteiro de entrevista e demais instrumentos de coleta de dados sobre a IO. Além disso, esse primeiro questionário (apêndice I) serviu como base para o roteiro da primeira entrevista com o Gestor de Inovação.

Na sequência, um questionário (apêndice II), via formulário do *Google Docs*<sup>®</sup> foi respondido pelos gerentes da área de carnes, área de leite e o de inovação. O intuito foi ter uma visão parcial e introdutória sobre os tipos de inovação organizacional, se de fato essa existe, na Central.

O próximo questionário (apêndice III) foi físico, *in loco*, respondido pelos gerentes das áreas de carne, leite e inovação. Buscou aprofundar a identificação das três dimensões básicas de IO na Central. Este questionário se dividiu em duas partes: a primeira foi mais direta e objetiva no conceito das dimensões, e a segunda foi mais subjetiva e tratou das características e tipos de IO que constituem cada dimensão básica.

Outro questionário (apêndice IV) via formulário do *Google Docs*<sup>®</sup> e respondido por todos os gestores da Central, pretendeu levantar quais inovações organizacionais foram geradas na Central. Construído a partir da literatura inventariada, o questionário trouxe um *cast* de IOs, e os respondentes sinalizaram quais foram geradas e implementadas (estão em funcionamento) na Central.

Os questionários apontados, são muito parecidos em seu escopo e constituição. O propósito para aplicação de mecanismos similares, foi, primeiro para confrontar as respostas ali apontadas e ter certeza do entendimento, por parte dos respondentes, sobre a IO presente na Central. E segundo, para diminuir as assimetrias de informação existentes na visualização e compreensão da inovação organizacional.

O diagnóstico das IOS se aprofundou por meio das entrevistas, dos documentos internos e relatórios disponibilizados pela agroindústria, e por observações. Quando das entrevistas, foi possível esclarecer algumas inovações avistadas nos documentos e nas observações, em que foram classificadas por outro tipo, mas por sua característica e aplicação se configuram como organizacionais.

A entrevista<sup>30</sup> é uma das principais fontes de informação em um estudo de caso, tornando-se fonte essencial de evidências, em que os entrevistados podem proporcionar *insights* importantes sobre o fenômeno em estudo, e até mesmo identificar ou colaborar com outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2015).

Para medir empiricamente as inovações organizacionais, parece necessário aplicar abordagem diferente da usada para medir as inovações de produtos, por exemplo. Uma que não está limitada a um período de tempo específico no qual a mudança organizacional ocorreu.

### **3.5.2. Identificando os principais recursos que favoreceram a implementação de inovação organizacional na Central**

Para o levantamento dos recursos estratégicos, optou-se em primeiro identificar e caracterizar as IO geradas, para em seguida, aí sim, descobrir e evidenciar os recursos que favoreceram a geração de inovações organizacionais.

Mediante a finalidade da presença dos recursos neste eminente estudo, e sua importância na geração de inovações, não apenas organizacionais, é que todos os recursos, incluindo capacidades e habilidades, serão reunidos e denominados de “recursos promotores”. Entendendo que, mesmo com menor ou indireta participação, todo recurso presente em uma firma pode ser e é promotor de inovação.

O processo de identificação dos recursos se pautou na versada e estabelecida classificação: recursos físicos, humanos, organizacionais, financeiros, estratégicos, de inovação e criatividade, e teve como objeto responder à questão: quais recursos foram mobilizados para gerar as inovações organizacionais na Central?

A investigação dos recursos se dividiu em três partes. Na primeira, foi enviado um questionário (apêndice V) *online* (*Google Docs*<sup>®</sup>) com o intuito de verificar a percepção acerca de recursos promotores de inovação, que foi respondido pelo Gestor de Inovação e pelo Articulador. Na coluna à esquerda o tipo de recurso; coluna do meio a questão e; coluna a direita a escala utilizada.

---

<sup>30</sup> Pelo fato de o questionário ter sido o instrumento mais utilizado, como anunciado, as entrevistas foram curtas, de no máximo 01:00hs.

As questões foram redigidas a partir da literatura levantada (SEVERINO, 2004; SAMPIERI et al., 2006) sobre RBV, sendo factíveis dentro da temática escolhida e na realidade prática do respondente/ Central (POLIT et al., 2004).

Para a segunda parte, foi elaborada uma questão aberta: *“na sua percepção, experiência e envolvimento com o processo de inovação da Central, que recursos promotores inerentes a Central, foram importantes, valorosos e favoreceram a geração de inovação organizacional na Central?”*. A questão foi aplicada durante as entrevistas, e respondida pelo Diretor Executivo, Gestor de Inovação, Gerente de Carnes, Gerente de Leite, Gerente de Compras, Gerente de Qualidade, Gerente de TI e o Gerente Comercial, em que ficaram livres para pontuar os recursos.

A terceira parte foi baseada nos recursos estratégicos promotores de inovação trazidos pela teoria revelada sobre RBV, em que, se confeccionou o questionário (apêndice VI), o qual foi aplicado para todos os gestores entrevistados. Cada recurso levou consigo uma escala: “Sim”, o recurso favoreceu a IO; “Não”, o recurso não favoreceu a IO; e “Talvez”, não sabe dizer ou está em dúvida se o recurso favoreceu a IO.

Com o resultado gerado, o pesquisador providenciou a limpeza e ordenação dos recursos levantados na questão dois/ aberta. Igualmente, apartou os recursos sinalizados na escala “Talvez”. Em entrevista com o Gestor de Inovação, procurou-se eliminar a dubiedade existente em torno dos recursos manifestados.

O resultado final dos recursos estratégicos presentes na Central e que favoreceram a geração de inovação organizacional está exposto e discutido no capítulo 4.

Durante as demais entrevistas, nas observações e quando dos esclarecimentos com o articulador, o pesquisador identificou outros recursos promotores, como parcerias com entidades de fomento a inovação; motivação da diretoria executiva; balcão de ideias; entre outros, que fomentaram a inovação organizacional na Central, que vieram a complementar o inventário final.

No intuito de verificar, se de fato esses recursos, facultaram a IO, ou contribuíram para tal na Central, os mesmos foram colocados à apreciação dos gestores de inovação, divisão de carnes e divisão de leite, comercial e para o diretor executivo. Para cada recurso, os gestores preencheram uma grade (quadro 18) de avaliação sinalizando importância, presença e influência, e ainda atribuíram uma nota de 0 a 5, em que “0” o recurso em nada contribuiu com a IO e “5” o recurso contribuiu plenamente com a IO.

**Quadro 18. Apreciação do conjunto de recursos estratégicos e influenciadores de inovação na Central, revelados pela teoria.**

Recursos	Presença	Importância	Influência	Nota
...	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em partes	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em partes	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em partes	_____

Fonte. Autor, 2020.

É importante ressaltar que um recurso por si só pode ter mais ou menos participação em uma inovação, porém, como autores do tema já elucidaram, o conjunto e a interação dos recursos, é maior que soma das partes. Por isso, é relevante considerar o todo e não apenas um determinado recurso individualmente.

### 3.6. AVALIANDO O IMPACTO DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO APERFEIÇOAMENTO DA CADEIA DE VALOR DA CENTRAL

Antes de avaliar o impacto, foi preciso verificar e discernir os efeitos e impactos ocasionados pela geração de inovação organizacional na Central. Para isso, dois procedimentos foram adotados em um mesmo momento.

Primeiro, foi uma pergunta aberta feita a todos os gestores dos departamentos: *“quais foram os impactos (e/ou efeitos) mensurados no seu departamento após a geração das inovações organizacionais?”*.

Em seguida, foi apresentada uma lista composta por efeitos e possíveis resultados oriundos da IO, angariados na literatura pesquisada, para que os gestores sinalizassem aqueles que foram observados após a implementação das inovações organizacionais. Além da lista, duas perguntas abertas foram adicionadas:

- a) Além dos já elencados, algum outro benefício ou resultado foi auferido, com a geração de inovação organizacional, em seu departamento?
- b) Por sua visão, qual foi o principal benefício que a Central angariou com as inovações organizacionais geradas?

Com as respostas, erigiu-se a lista de efeitos e impactos constatados na Central, realçando, de acordo com a pergunta “b”, os benefícios com maior rentabilidade para agroindústria.

Em prosseguimento, deu-se início a avaliação desses efeitos e impactos. Foram empregados quatro mecanismos: 1º, o impacto da IO em cada atividade da CdV; 2º, o aperfeiçoamento no *modus operandi* de cada atividade da CdV; 3º, o grau de impacto da IO

no ofício/ função do gestor de cada atividade da CdV e; 4º, o impacto da IO gerada na cadeia de valor como um todo. Cada mecanismo é detalhado na sequência.

Para avaliar o impacto da inovação organizacional em cada atividade da CdV {lembrando que foi adaptada à estrutura da Central}, utilizou-se o “Radar da Inovação<sup>31</sup>”, uma das ferramentas mais completas para diagnóstico da inovação (SAWHNEY et al., 2006).

No entanto, ao invés de se medir o grau de inovação da Central, o radar foi ajustado para verificar o grau do impacto gerado na cadeia de valor pela geração e implementação de inovações organizacionais. Por isso, para este estudo o radar será denominado “Radar de Impacto da IO na cadeia de valor – RIICV”.

Além das atividades constituintes da CdV, foram incluídos no radar outros elementos pertinentes para verificação dos resultados oriundos da geração de IO, ficando com 17 dimensões, conforme apresentado no apêndice IX. Na coluna à esquerda tem a dimensão analisada e na coluna direita tem a questão respondida pelo gestor responsável, mensurando os efeitos da IO em cada atividade da cadeia de valor.

Para avaliar o impacto e produzir o radar, cada gestor responsável pela atividade teve disponível, para cada dimensão, uma escala de 5 pontos, sendo “1” impacto irrelevante (resultado muito insatisfatório) e “5” impacto relevante (resultado totalmente satisfatório). Em posse das respostas e com auxílio da planilha eletrônica Microsoft Excel®, foram lançadas as notas para se gerar o radar – RIICV.

Em específico, as dimensões de 1 a 13 foram questionadas aos departamentos signatários e seu Gerente. Já as dimensões de 14 a 17 coube ao Gestor de Inovação, ao Gerente de Carnes<sup>32</sup> e ao Gerente de Leite<sup>32.1</sup> responder. Com a nota dos três, tirou-se a média para inserir no radar.

Junto a questão chave da dimensão, orientou-se o respondente que a questão tem sua raiz nas inovações organizacionais constatadas na Central em etapa anterior da pesquisa, e assim foi dissertada: “Em etapa anterior da pesquisa, foram detectadas as seguintes

---

<sup>31</sup> O Radar da Inovação pode auxiliar os gestores na realização de um autodiagnóstico geral das inovações nas firmas e também na identificação de oportunidades de inovação (SAWHNEY et al., 2006; BECHMANN e DESTEFANI, 2008; CHEN et al., 2013; CARVALHO et al., 2015).

<sup>32; 32.1</sup> São as duas grandes, e até então, divisões de atuação e produção da Central.

inovações organizacionais presentes na Central<sup>33</sup> [...]. Depois de geradas e implementadas essas inovações, [... segue com a questão da dimensão].

As questões foram formadas com indicadores de desempenho (KPI's<sup>34</sup>) comumente utilizados para mensurar e demonstrar resultados obtidos pelas firmas em cada área citada. A escolha por este método e pelos KPI's se deve ao próprio núcleo da IO que é a melhoria em gestão. Portanto, sabe-se que indicadores positivos sinaliza ganhos, logo, neste caso, resultados obtidos pelo departamento após implantação de inovação organizacional.

Para avaliar o aperfeiçoamento no *modus operandi* de cada atividade da CdV, pediu-se para que cada gestor respondesse a uma questão geral por meio de uma escala nominal, como pode ser constatado no quadro 19.

**Quadro 19. Questão e escala utilizada para avaliar o aperfeiçoamento no *modus operandi* de cada atividade da cadeia de valor da Central.**

Atividade da CdV	Questão	Escala
Departamento [...]	Depois de geradas e implementadas “essas <sup>35</sup> ” inovações, ocorreu o aperfeiçoamento de procedimentos, melhores prática, compartilhamento de aprendizado e conhecimento, maior autonomia para decisões, entre outras melhorias significativas no <i>modus operandi</i> e gestão no Departamento de [...].?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer

Fonte: Autor, 2020.

Para o grau de impacto da inovação organizacional no ofício/ função do gestor, pediu-se que o mesmo respondesse a uma questão geral, atribuindo nota de “0” a “10”, considerando o “grau de impacto da IO na atividade como gestor”. Ver quadro 20.

**Quadro 20. Grau de impacto da inovação organizacional na atividade do gestor.**

<i>Em uma escala de 0 a 10 ...</i>	Grau de Impacto
... qual foi o impacto das inovações organizacionais geradas e identificadas <sup>33</sup> nas suas atividades como gestor e responsável pelo Departamento de [...].?	_____

Fonte: Autor, 2020.

É importante destacar que cada inovação organizacional, por suas características e histórico, deve ser avaliada individualmente, e para isso, é preciso criar indicadores próprios.

<sup>33</sup> Foi apresentada a lista final com todas as inovações organizacionais identificadas na “Central” para deleite do gestor, lhe dando base para responder as questões do radar da inovação – RIICV.

<sup>34</sup> KPI é a sigla em inglês para *Key Performance Indicators* – em português Indicadores Chave de Desempenho. Ferramenta de gestão para mensurar as atividades da firma, cujo o efeito é significativo no desempenho futuro, influenciando nos resultados das operações da firma e por conseguinte seu sucesso (SHANA e VENKATACHALAM, 2011; BISBE e MALAGUENO, 2012; YIN et al., 2014). Por meio dessa ferramenta, é possível compreender o que está funcionando, evolução, números, resultados diversos e também o que não está andando, para em seguida se fazer as modificações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

<sup>35</sup> Foi apresentada a lista final com todas as inovações organizacionais identificadas na “Central” para deleite do gestor, lhe dando base para responder à questão proposta sobre aperfeiçoamento na atividade.

Esses indicadores podem ser diretos, ligados a própria inovação gerada, e/ou podem ser indiretos, ligados a *ex post facto*, por exemplo, inovações derivadas.

Para tanto, a interrogação está em distinguir qual forma de avaliação usar, e se será de maneira qualitativa ou quantitativa. No caso de quantitativa, qual modelo estatístico aplicar.

Por essa dificuldade encontrada, agravada pelos traços da inovação organizacional de ser “não tecnológica”, “não palpável” e “pouco perceptível”, decidiu-se por inserir no estudo, como complemento, a análise quantitativa, de maneira a avaliar e quantificar o impacto surtido na cadeia de valor com a geração de inovação organizacional. Para isso, foi empregado o cálculo da média aritmética; do desvio padrão; da variância populacional (STRAUSS e BICHLER, 1988; DEVORE, 2005; ANDERSON et al., 2009; MARTINS, 2013; VIEIRA, 2014; RONDERO E FONT, 2015; DAMIN et al., 2016); a densidade; a motricidade e; análise de variância e; a análise de agrupamentos – *cluster*.

A pesquisa qualitativa explora as informações de forma mais subjetiva, levando em conta o contexto, as particularidades e outros elementos não mensuráveis que permeiam o ambiente da pesquisa e os entrevistados. Já a pesquisa quantitativa utiliza-se de uma amostra representativa para validar estatisticamente uma hipótese.

Os objetivos da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa são diferentes. Mas é possível usar a pesquisa quantitativa para complementar os resultados da qualitativa e obter resultados mais precisos ou rápidos. A pesquisa quantitativa pode ser usada para fornecer dados, números e informações que completem a apresentação e a análise dos resultados, reforçando, complementando ou confirmando os achados na pesquisa qualitativa.

De forma a reforçar e confirmar os impactos gerados pela IO na cadeia de valor, é que foi aplicada análise estatística a este estudo. Justificando assim a escolha pela comunhão entre pesquisa qualitativa e quantitativa.

Todos os gestores, responsáveis pelas atividades representadas na cadeia de valor, receberam sete (7) questões chaves (quadro e planilha encontram-se no apêndice X), redigidas com base em indicadores de desempenho e performance (*KPI's*); proventos identificados no marco teórico escrito sobre IO e; resultados auferidos nas etapas anteriores deste estudo na Central.

As questões foram respondidas utilizando-se uma escala *Likert* de 5 pontos, em que “1” não impactou e “5” impactou totalmente. Em outras palavras, se a IO atuou ou não no aperfeiçoamento da cadeia de valores.

A densidade total, é o indicador que mostra de forma global a participação das inovações organizacionais. Cálculo ( $(\sum \text{ dos pontos obtidos no quadrante} / \sum \text{ dos pontos possíveis no mesmo quadrante}) \times 100$ ). Resultado: quanto maior o valor percentual, maior é a participação, maior foi o impacto do conjunto de IO na cadeia de valor. Em outros termos, é medir a concentração da nota máxima {5} ou próxima dela atribuída a cada questão. Quanto maior o percentual e mais próximo do total possível, significa que as inovações organizacionais geradas favoreceram o aperfeiçoamento da cadeia de valores.

Já a motricidade total ou força motriz, é o conjunto de forças constituídas (notas alocadas). Quanto maior a soma de todas as notas e menor o percentual de diferença em relação ao total possível (nota máxima  $X$  a  $\sum$  dos pontos possíveis), maior será a força concentrada produzida. Ou seja, a força do conjunto de inovações organizacionais que impactaram ou favoreceram o aperfeiçoamento da cadeia de valor.

O uso de densidade e motricidade, para esta análise, é respaldado nas propostas de Godet (1984); Buarque (1999); Wright et al., (2000); Marcoplan (2010); Fernandes (2012).

Outro modelo estatístico empregado, desta vez, para verificar se as atividades aferiram impactos e/ou efeitos oriundos da geração de inovação organizacional, foi o teste de análise de variância – ANOVA.<sup>36</sup>

Método para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise das variâncias amostrais. Os dados amostrais são separados em grupos segundo uma característica (fator ou tratamento) que permite distinguir diferentes populações umas das outras. A variabilidade total, como ideia básica da ANOVA é verificar a variação entre os grupos e a variação interna dos grupos, onde cada fator contém dois ou mais classificações.

O teste F da ANOVA aplicado aos resultados de um experimento testa a hipótese de igualdade de médias de todos os tratamentos (hipótese  $H_0$ ). Ao rejeitar hipótese nula a um nível  $\alpha$  de significância e sendo os tratamentos com mais de dois níveis e de natureza qualitativa, análises complementares como testes de comparações múltiplas de médias são adequadas para identificar quais tratamentos diferem (GIRARDI et al., 2009).

Os elementos da pesquisa e composição da ANOVA estão descritas no quadro 21.

---

<sup>36</sup> Acrônimo de *Analysis of Variance*.

**Quadro 21. Elementos e composição da análise de variância – ANOVA.**

ANOVA	<i>One-way</i> - Fator único. Porque o avaliado é o efeito percebido ou não pelo departamento.
Fator:	Efeitos percebidos.
População:	Atividades (departamentos) da CdV da Central.
Classificações:	Likert de 5 pontos. 1. Impacto totalmente inexistente; 5. Impacto totalmente existente.
Significância:	5%.
Hipóteses:	H <sub>0</sub> : Não se percebeu o impacto e/ou efeitos na atividade da CdV após a geração de IO. H <sub>1</sub> : Sim, pelo menos uma atividade testou positivo para os efeitos da IO, com média estatisticamente diferente.

Fonte: Autor, 2020.

A formação dos dados para esta análise quantitativa, passa por uma variável resposta numérica, que depende de variáveis qualitativas (categóricas), ou seja, de um ou mais fatores. Para este tipo de situação que a ANOVA se estabelece como uma metodologia estatística.

A ANOVA evidencia que pelo menos uma das atividades se difere das demais, mas não indica entre quais atividades a diferença é significativa. Para isso foi usado o teste de *Tukey* – teste de comparações múltiplas.

A Análise de *Cluster* ou de Agrupamento reúne elementos com base na similaridade entre eles e pelo critério da homogeneidade, de maneira a minimizar a distância entre estes elementos. Com isso ocorre a segmentação e formação de grupos (*clusters*) pelo critério da heterogeneidade, maximizando a distância entre os grupos (HAIR et al., 1998; FRALEY e RAFTERY, 2002; MINGOTI, 2007; 2013).

Em outras palavras, a análise de *clusters*, fundamenta-se nas particularidades que os elementos (observações) possuem (NEVES e VANZELLA, 2017), formando agrupamentos semelhantes e homogêneos entre si, porém diferentes entre outros grupos com as mesmas observações e objetivos (RODRIGUES et al., 2012).

Em resumo, o *Cluster Analysis* visa reunir elementos baseando-se nas características dos mesmos. Classifica esses elementos – no caso a percepção (via notas) dos gestores sobre os impactos da IO – segundo aquilo que cada um tem de similar em relação aos demais participantes de cada agrupamento.

A escolha pela análise de *cluster* para esta Tese se deu para verificar a proximidade, em termos de efeitos sentidos e o aperfeiçoamento verificado, entre os departamentos da

Central. Com isso, entender se o aperfeiçoamento foi “comum” a todos, visualizando e oficializando o efeito extemporâneo e indolente da inovação organizacional, assim como, o efeito “em cascata” na relação causa e efeito entre as atividades da CdV.

Em outros termos, a necessidade por esta análise está em saber se as inovações organizacionais geradas na Central têm atendido e proporcionado, aos olhos dos gestores, proventos, direta ou indiretamente, para toda cadeia de valor ou somente em partes e em determinadas atividades. No caso de ser em maior grau em determinados departamentos, se esses ganhos ou efeitos transcendeu para outros setores e atividades da CdV.

Outra técnica utilizada foi a de agrupamento “Hierárquico”. A escolha deste método é por sua característica em ligar as amostras por associações, formando uma reprodução gráfica chamada dendrograma, na qual as observações similares, baseada nos indicadores empregados no estudo são reunidos ou agrupados entre si (SEIDEL et al., 2008).

Para Comunello et al., (2013) o método hierárquico não constitui um número específico de agrupamentos, porém, geram grupos por sequência crescente de divisões ou ligações contínuas. É a similaridade dos elementos constituintes dos grupos, e dentro do cenário desta Tese, são as respostas de cada departamento em relação os efeitos sentidos após a geração das inovações organizacionais.

O método de agrupamento hierárquico se difere por não produzir um número fixo de agrupamentos, mas sim, formá-los por meio de uma sequência crescente de partições ou junções sucessivas de grupos, a denominada abordagem aglomerativa (*agglomerative clustering*) (MINGOTI, 2013).

O agrupamento hierárquico aglomerativo é o mais utilizado na construção de *clusters* (KAUFMAN e ROUSSEUW, 1990; MINGOTI, 2007; 2013; SEIDEL et al., 2008; COMUNELLO, 2013) e busca aglomerar os dados mais semelhantes, possuindo, em geral, características mais próximas ou em comum (EVERITT, 1993; CRISPIM et al., 2019). Portanto, os impactos da inovação organizacional sentidos por cada departamento da Central.

Assim, a escolha por este método se deve a busca em identificar se os efeitos e impactos da IO foram sentidos, de maneira similar, por todos os departamentos da Central, e quais destes foram homogêneos no grau de impacto e/ou efeito sentido.

Como procedimento de aglomeração, optou-se pelo método *Ward*, denotado por Joe H. Ward (1963) e chamado de método da variância mínima. Visto como um dos melhores e

mais usados métodos hierárquicos de aglomeração (KUBRUSLY, 2001; MALHOTRA, 2006; MINGOTI, 2013).

O método de *Ward* consiste em um procedimento de agrupamento hierárquico no qual a medida de similaridade usada para juntar agrupamentos é calculada sobre todas as variáveis (HAIR et al., 2005). Ainda segundo esses autores e Seidel et al., (2008) o método de *Ward* tende a resultar em agrupamentos de tamanhos, aproximadamente, iguais, devido a sua minimização de variação interna. Em outras palavras, um grupo será reunido a um outro, se essa reunião proporcionar o menor aumento da variância intragrupo.

Para medida de similaridade ou de distância empregou-se a Euclidiana (*Euclidian*) por ter propriedades métricas e é a mais utilizada para variáveis classificatórias reais e medidas em uma escala de intervalo (EVERITT e DUNN, 2011), quando todas as variáveis são integralmente quantitativas e se precisa calcular medidas específicas (SEIDEL et al., 2008). E quanto mais próximo de zero for a distância euclidiana, mais similares são os objetos comparados (MINGOTI, 2007; SEIDEL et al., 2008; SILVA et al., 2016b).

A medida de similaridade ou de distância como a euclidiana é fundamental na análise de *clusters* (WARD, 1963).

Na ausência de uma maior familiaridade com os métodos a serem empregados na análise de *clusters*, bem como a existência de subjetividade em dados com raiz em pesquisa qualitativa, caso deste estudo, os autores advertem e apontam para o uso padrão: método hierárquico aglomerativo, com procedimento de aglomeração *Ward* e medida de distância euclidiana (LANCE e WILLIAMS, 1967; ANDERBERG, 1973; JAIN e DUBES, 1988; KAUFMAN e ROUSSEEUW, 1990; GORDON, 1999; MINGOTI, 2007; CRISPIM et al., 2019).

Usou-se também uma análise adicional, de modo a validar o agrupamento: o coeficiente de correlação cofenética – “C”. Tem por finalidade mensurar o grau de ajuste entre o dendrograma elaborado e a matriz de dissimilaridade. Isto é, a matriz de dissimilaridade e a matriz originada pela técnica de *cluster* (SOKAL e ROHLF, 1962; CARVALHO et al., 2008; GOBO et al., 2018). De acordo com Rezede et al., (2016) e Streck et al., (2017) o “C” superior a 0,7 indica bom para satisfatório o ajuste no método de agrupamento.

O Quadro 22 resume os procedimentos para análise de agrupamentos, segundo Hair et al., (2009), e aplicados neste estudo.

**Quadro 22. Procedimentos para análise de agrupamentos.**

↓	Formular o Problema	Identificação da proximidade e relação entre os departamentos e esses com a CdV, por sua vez, com o aperfeiçoamento gerado após as inovações organizacionais.
↓	Medida de Distância	Euclidiana – com distância de “5”, escolhida devido ao valor máximo aplicado na escala <i>Likert</i> , empregada na presente análise.
↓	Processo de Aglomeração	Hierárquico Aglomerativo pelo método <i>Ward</i> .
↓	Número de Agrupamentos	Três (3). Mesmo utilizando-se a técnica hierárquica, decidiu-se por 3 agrupamentos a partir da linha de corte.
↓	Interpretar e Perfilar os Agrupamentos	Dendrograma e da habilidade do pesquisador, observando e trazendo os achados e análise qualitativa já realizada.
↓	Avaliar a Validade do Processo de Aglomeração	Correlação Cofenética, mais as questões: esses grupos me dizem algo? Me explicam alguma coisa?

Fonte: Hair et al., (2009). Adaptado pelo Autor, 2020.

Se de um lado a cadeia de valor foi usada para decompor a Central em atividades principais para melhor diagnóstico e análise, do outro lado, a análise de *clusters* reagrupou as atividades por meio do registro de impacto e aperfeiçoamento ocasionado pela inovação organizacional.

Assim sendo, e entendendo que a soma dos departamentos é maior que o todo, induz-se que se os departamentos forem homogêneos em suas percepções quanto aos impactos positivos da IO, o aperfeiçoamento aconteceu na cadeia de valor, por consequência toda agroindústria se beneficiou. Por isso da escolha do método de análise de *clusters* para esta Tese.

A inovação organizacional pode não ter aplicação e efeito direto em determinada atividade da cadeia de valor, mas sim atuar de maneira ecumênica, abstrata e transcendente, até porque, como já visto, a IO pode servir de base e motivação para outras inovações, pelo fato que em seu fundamento estão as novas ou melhoradas formas de gestão, isto é, reorganização da firma e seu modo de *management* e *business*, bem como conceber e estabelecer uma cultura de inovação na firma.

Por essa razão, foi perguntado se “as inovações organizacionais influenciaram?”. Dessa forma, acredita-se que se está mensurando o impacto, tanto direto quanto indireto da inovação organizacional nas atividades, logo na cadeia de valor.

Sobre a amostra da pesquisa, composta por 14 departamentos da Central, tecnicamente, a amostragem para esta análise estatística se configura como “representativa” e por “escolha racional”, pois são os departamentos tidos como fundamentais na Central, por participarem ativamente dos processos de inovação e por terem sido selecionados e indicados pelos gestores da agroindústria.

Um mesmo recurso pode fomentar mais que uma inovação, mostrando a relevância da integração de recursos. Assim como, uma inovação pode ter impacto em várias atividades da cadeia de valor. E os resultados da performance podem se originar da comunhão dessas inovações e recursos.

### 3.7. ENTENDENDO A GERAÇÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL

Com a primeira parte da coleta de dados efetivada e sabendo-se quais inovações organizacionais se fazem presentes na Central, e o impacto gerado por essas na cadeia de valor, o pesquisador retornou a agroindústria para dissecar e pormenorizar o processo de implementação das inovações, e entender o desenvolvimento dos recursos estratégicos e a influência na geração das inovações organizacionais.

Essa segunda parte de coleta e análise de dados, essencialmente, tem por intuito, reconstruir o caminho da inovação organizacional dentro da Central. Para tal, foi conversado com os gestores e/ ou agentes motivadores da IO, para entender como se deu, e acontece, o processo de implantação da inovação organizacional na agroindústria.

Concebeu-se, então, um infográfico que demonstra todo o processo da IO dentro da Central, evidenciando os pontos-chaves, as fases e procedimentos determinantes para a geração e implementação da inovação organizacional.

### 3.8. VALIDANDO OS RESULTADOS COM A AGROINDÚSTRIA CASE DESTE ESTUDO

O objetivo desta etapa foi verificar se os resultados do estudo condizem com a realidade da Central, e, se esta, assentia e autenticava os desfechos do estudo. A ideia é fazer um alinhamento entre os resultados do estudo com o efetivo da agroindústria, pela ótica da própria Central.

Então, elaborou-se um quadro (apêndice XVI), reunindo de um lado os recursos encontrados na Central e tidos como promotores de inovação; no meio as inovações organizacionais geradas, divididas nas cinco dimensões e; no outro lado os efeitos constatados e que favoreceram o aperfeiçoamento da cadeia de valor.

O quadro foi apresentado para os gestores e pediu-se que analisassem, considerando o dia a dia da Central e suas percepções a partir dos seus envolvimento com a geração de inovação. Isto é, se os achados apresentados no quadro são convenientes ao factual e tangível da Central. Feito isso, que fosse emitido um parecer por escrito.

Pediu-se, também, aos gestores, que apontassem quais as dimensões da inovação organizacional tiveram influência direta em cada efeito constatado, e que usassem da mesma técnica de indução e dedução, por ser íntima e usual ao ofício diário de cada um, sobretudo nas reuniões de avaliações, como já comentado.

Com isso, se pretendeu entender que espécie de retorno cada tipo de IO pode proporcionar para firma. Na apresentação dessa resposta, incluiu-se um parecer baseado nos comentários dos gestores acerca de cada dimensão da IO, confirmando ou não se aquela classe de inovação organizacional foi gerada na Central.

Para essas duas primeiras análises, reuniu-se os gestores em mesa redonda, onde foi estimulado o debate, para em seguida derivar as respostas almejadas com a dinâmica. Configurando-se como entrevista de grupo de foco, pois foram reunidos indivíduos que anteriormente tiveram participação na pesquisa e tem experiência comum da agroindústria, e presumivelmente, compartilham alguma opinião comum acerca dos resultados registrados pela Central (YIN, 2016).

Outra verificação realizada, foi a hierarquização dos recursos estratégicos por ordem de importância e influência sobre a geração de IO, e dos efeitos por ordem de importância e resultado sobre as atividades da CdV. Determinando assim os recursos decisivos na geração de IO, e os efeitos eminentes no aperfeiçoamento da cadeia de valor da Central.

Para operacionalizar esta parte, tanto os recursos quanto os efeitos foram alocados em discos (conferir apêndices XIII e XIV respectivamente), que foram entregues aos gestores para que ordenassem, seguindo os parâmetros de importância, influência e resultado, em 1º, 2º, 3º e assim por diante. Com os discos preenchidos em mãos, o pesquisador agrupou os resultados, sucedendo-se, então, a hierarquia dos recursos e dos efeitos. Após isso, pediu-se ainda uma opinião do Gestor de Inovação, para então finalizar esta etapa de validação.

Com a devolutiva dessa aferição, foi possível obter complementos e acertos nos pareceres finais, criando sustentação para as conclusões finais, ofertando novos elementos e subsídios para a conclusão, resolução para pergunta problema e resposta ao objetivo geral desta pesquisa.

A execução dessa etapa só foi possível com o uso do conhecimento empírico e do senso comum dos gestores, devido à falta de procedimentos oficiais de geração e mensuração de inovação organizacional institucionalizados na Central.

### 3.9. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No interior da comunicação dos resultados, os elementos devem ser organizados, e isto constitui a estrutura composicional do “relatório” do estudo de caso. O corrente estudo se vale do compêndio de três estruturas para elaboração da apresentação dos resultados, as quais são receitadas por Yin (2015), são elas:

Estrutura analítica linear (cobrir os métodos usados, os dados coletados, a análise de dados e as descobertas, terminando com as conclusões e implicações para a questão ou o problema original estudado);

Estrutura de construção da teoria [e dos objetivos] (a sequência das seções seguirá a lógica de construção da teoria). Essa lógica dependerá da teoria específica, mas deve revelar uma parte nova do argumento teórico, e nos casos exploratórios, debaterá o valor de se investigar ainda mais as várias hipóteses ou proposições) e;

Estruturas não sequenciais (estrutura suficiente, muitas vezes, para os estudos de caso descritivos. Envolve a gênese e a história da firma, proprietários e colaboradores, linha de produtos, linhas formais da firma e situação financeira, e assim por diante).

Um item importante para este momento, é trazer o *case* diagnosticado, até como forma de organizar a apresentação dos resultados, proporcionar uma visão geral do fenômeno inovação organizacional dentro de agroindústrias processadoras de alimentos e possibilitar sugestões, ideias e propostas para as demais indústrias do ramo, e porque não, toda e qualquer firma, em diferentes setores da economia.

### 3.10. NOTAS E CONTENÇÕES METODOLÓGICAS

Nessa seção são percorridas algumas contenções do estudo, com o objetivo de clarificar o desenvolvimento da pesquisa – delineamento, coleta, análise, interpretação e conclusão – bem como, simplificar a leitura e entendimento da sapiência que aqui se ambicionou produzir.

- a) O estudo não visa medir a vantagem competitiva ou performance da Central, mas sim a interação entre RBV e IO para o aperfeiçoamento da cadeia de valor.
- b) A descrição da cadeia de valor da Central não faz parte do escopo do projeto e do objeto de pesquisa. Mas sim, será diagnosticado, de maneira geral as inovações organizacionais geradas na Central, e depois, dentro de cada atividade da CdV, verificado o impacto e efeito que as IO produziram.
- c) Mediante as inconclusões em torno das semelhanças conceituais entre recursos, competências e capacidades, este projeto, quando de sua viabilização (apresentação dos dados e resultados), utilizará o termo capacidade para se referir a rotinas e processos organizacionais; competências, como a combinação de recursos e capacidades e; recursos, como todos os ativos estratégicos, seguindo a erudição de Teece et al., (1997), englobando aí todos os demais elementos internos que sejam capazes de ocasionar inovações e vantagens competitivas.
- d) Para análise e identificação de recursos, de acordo com os preceitos da RBV, entende-se que uma alternativa é definir primeiro o fim/ “resultado”, para depois identificar quais recursos favoreceram tal conquista. Em função disso, serão detectadas, primeiramente, as inovações organizacionais, para em seguida diagnosticar quais recursos favorecem o desenvolvimento e implementação de tais inovações. Ressaltando que o resultado é fruto de uma rede e interação de recursos.
- e) Não serão analisados (esmiuçados) os recursos, apenas serão identificados os críticos e permeáveis a geração de inovações organizacionais.
- f) Por se tratar de uma análise eminentemente interna à agroindústria, não serão vistoriados e considerados fatores externos que possam estimular a inovação.
- g) Por se tratar de um estudo de caso único, em uma agroindústria processadora de alimentos, dividida em 14 departamentos, a amostra se limitou a esse total de respondentes, que no caso foram os gestores. Mesmo sendo limitada, verificou-se que não prejudicou o estudo e seus achados, por entender que a população disponível (total) foi pesquisada.
- h) Em sua gênese, a RBV considera os recursos internos como geradores de vantagem competitiva, ou vantagem competitiva sustentada (DIERICKX e COOL, 1989), no entanto não é intenção deste estudo mensurar as estratégias e as vantagens competitivas da Central, mas sim, e então somente, diagnosticar e propor uma taxonomia dos recursos que condicionam o desenvolvimento e implementação da inovação organizacional na firma. Para melhor narrativa e compreensão, é usado o termo “performance”, ao invés de vantagem competitiva. A escolha desse termo está em seu significado:

realização, feito, desempenho, efetivar, complementar, executar e façanha, ou simplesmente conjunto de resultados e conquistas (e fatores que determinam o desempenho de algo) (MICHAELIS, 2015). Em outras palavras, é o papel a desempenhar (recursos) e o realizado (inovação). Deste modo, em concordância com os objetivos do projeto, está sendo apurado o processo e não o fim, por isso, do vocábulo “performance” ser mais adequado a erudição aqui abordada.

- i) Por não haver na agroindústria uma metodologia e mecanismos oficiais e institucionalizados de geração, e sobretudo, de mensuração da inovação organizacional, quando mobilizados, os gestores empregaram muito o conhecimento empírico e o senso comum ao responderem e avaliaram o estudo.
- j) Pela necessidade de saber se a agroindústria possuía traços de inovação organizacional, para então o prosseguimento no estudo; mais a distância física entre pesquisador e a Central; mais o racionamento do tempo disponível dos respondentes, facilitando o engajamento e participação de todos; e ainda a preocupação com o intrínseco e relativo entendimento sobre IO e sua visualização na prática, por parte dos pesquisados, é que se optou no princípio da pesquisa por dados qualitativos categóricos, discernidos por características e elementos não numéricos, investigados por questionários estruturados, com escalas de nível ordinal e nominal (TRIOLA, 2008). Seguindo com entrevistas, observações e dados secundários.
  - a. A parte quantitativa do estudo entrou somente quando da análise dos impactos e efeitos da IO na cadeia de valor. Sendo que o objetivo foi mensurar a percepção dos gestores sobre o aperfeiçoamento percebido nas atividades, facilitando a visualização e mensuração dos resultados obtidos. De forma resumida, foi para verificar quantitativamente se a geração de inovação organizacional favoreceu o aperfeiçoamento da cadeia de valor.

#### 4. ANÁLISE DO DADOS E RESULTADOS

A inovação está enraizada na história, no modo de ser e fazer, nos componentes estratégicos e nos fundamentos corporativos da Central, que usando de inovação aberta, trata a inovação de forma que permite a criatividade e a geração de ideias.

Para a inovação, a Central prioriza a formação das pessoas e o desenvolvimento de suas estratégias, desde que, resulte em produtos, serviços e atendimento de valor percebido, garantindo sua sustentabilidade. Para isso, a inovação é aplicada na cadeia de valor e no sistema de valor em que a Central participa, introduzindo novos procedimentos e tecnologias nos processos industriais e gerenciais, nos níveis operacionais, táticos e estratégicos.

Mas por que inovar? Para o Diretor Executivo, se inova para sobreviver. A “[...] sobrevivência das organizações depende da sua visão de inovação, e não estou falando apenas de inovação disruptiva ou radical, mas de todas as formas de inovação [...], inovação é uma questão de sobrevivência [...]”.

Mesma resposta e posição do Gestor de inovação, que cita ainda a sustentabilidade. A “[...] garantia de sustentação da Central no futuro [...], se adequando o mais brevemente possível as mudanças [...], está na inovação [...]”.

Com este posicionamento, a Central vem registrando ao longo de sua história, acentuada e contínua quantidade de inovações, mostrando-se uma agroindústria inovadora. Prova disso, está em sua fundação e início das atividades em 1977, onde formatou-se como uma Central de Cooperativas, gerando assim, uma inovação, principalmente organizacional, para si, para região e para o país, pois foi uma das primeiras no Brasil com essa característica de “Central de cooperativas”.

A Central protagonizou inovações significativas para a cadeia produtiva nacional, caso do melhoramento genético de suínos; a 1ª agroindústria no país a implantar a coleta de leite a granel com tanques isotérmicos em caminhões e; o 1º frigorífico do Brasil a implantar robôs no setor de abate e corte de suínos.

Assim, foi pedido ao Gestor de inovação e ao Articulador<sup>37</sup> que apontassem inovações, sem considerar tipologia, relevantes e sinalizadoras<sup>38</sup> que ocorreram desde a fundação da Central, e dentre essas inovações, que evidenciassem as mais notáveis e

---

<sup>37</sup> Também é responsável pelo Programa de Inovação Aberta na Central.

<sup>38</sup> Sinalizadora no sentido de indicar e mostrar que a Central, de fato, tem perfil inovador, que se construiu ao longo de sua história. Sustentando assim, uma segurança aos achados na pesquisa.

valiosas. As respostas foram ordenadas, respeitando os respectivos anos de implementação, no fluxograma apresentado na figura 18.

Em média, a cada 5 anos, a Central, apresentou uma inovação expressiva e profunda. Não necessariamente foi radical ou disruptiva, mas significativa e valiosa, firmando a posição e confirmando sua cultura de inovação.

Ainda assim, algumas inovações entre as enumeradas, como o modelo de logística, terceirizando o transporte externo; a 1ª fábrica de leite condensado no Estado no Paraná; a robotização; entre outras, podem ser consideradas inovações radicais, tanto para Central quanto para o mercado.

De todas inovações apontadas no fluxograma, ao menos 16 se caracterizam como organizacional (em destaque de cor). Mesmo assim, as inovações organizacionais se fizeram presentes junto as outras inovações elencadas. Exemplo disso, quando da abertura, ampliação e modernização das plantas industriais, exigiu-se grande mudanças nos procedimentos internos, nas estratégias e na gestão da Central, relatou o Gestor de inovação.

Figura 18. Inovações gerais significativas, geradas e implementadas, ao longo da história da Central.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Dois momentos merecem uma parte. O primeiro foi em 1996 com a implantação do Sistema de Qualidade Total (TQM), em que foi o início do processo de melhoria contínua. Metodologia e pensamento que se estende, e é visto pelos gestores entrevistados como o “grande estimulador” de inovações dentro da Central. Frisa-se, o Sistema de Qualidade Total (TQM) é uma significativa inovação organizacional.

O segundo momento, foi em 2013 com o prelúdio da profissionalização e institucionalização da política e processo de inovação, culminando em 2014 com a instalação oficial do Departamento de Pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I<sup>39</sup>.

Conforme o Gestor de inovação, nesse período em que foi instalado o PD&I, “[...] entendemos de que éramos inovadores e necessitávamos nos profissionalizar neste quesito, e para isso precisávamos ter um departamento exclusivo e que respirasse inovação [...], então foi onde planejamos, organizamos e implantamos o PD&I de maneira formal e começamos a trabalhar a cultura de inovação, levando-a todos os níveis e setores da Central [...]”.

Ainda segundo o Gestor, a missão do PD&I é alinhar o propósito organizacional com os valores da Central e as necessidades do mercado. Para o Gestor, o fomento à inovação é de responsabilidade de todos, e o estímulo se dá pela valorização da criatividade e da geração de ideias, e o PD&I ordena, planeja, fornece o suporte e assume, por vezes, a coordenação do processo, até a implantação da inovação. Essa postura do PD&I, assim como de toda agroindústria, prioriza a prática de inovação aberta, que garante a sustentabilidade da Central.

Kohar et al., (2012) sinalizam as atividades de PD&I como determinantes da inovação organizacional. O PD&I possibilita o desenvolvimento tecnológico da firma, a agregação de valor e consiste no principal foco dos pesquisadores e no berço das inovações dentro da firma (OAKLEY, 2003; RAYMOND e ST-PIERRE, 2010; KOHAR et al., 2012). Além do mais, o PD&I tem acentuada participação e influência na disseminação da cultura de inovação. Nos últimos 10 anos, 29,6% do faturamento atual da agroindústria, é proveniente de produtos desenvolvidos pelo PD&I da Central.

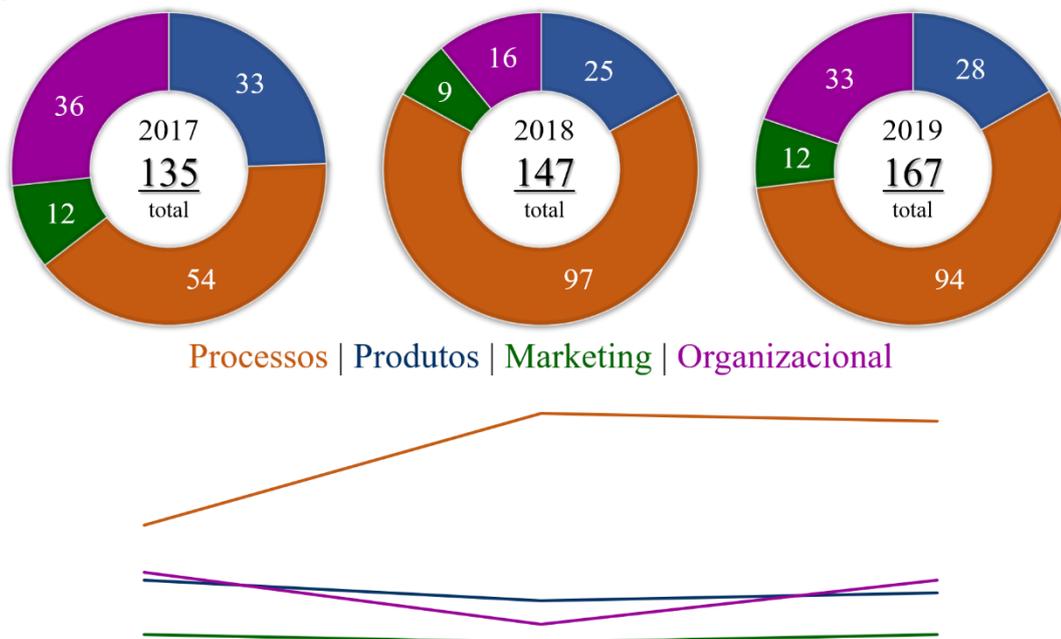
Desde seu primórdio em 1977, a Central vem registrando ascendência em inovações. Nos últimos anos {2017, 2018 e 2019} a quantidade foi ainda mais notória, ultrapassando as 440 inovações geradas e implementadas, como pode ser visto no gráfico 3. Que traz a

---

<sup>39</sup> O PD&I na Central é responsável por todo ajuste regulatório, de legislação, acerto das receitas e o próprio desenvolvimento de produtos. Além de conferir suporte para toda inovação que ocorre na agroindústria, mesmo que seja pontual em um determinado setor. Seja tecnológica ou não tecnológica.

quantidade de inovações por tipo em cada ano, e linhas de comportamento ao longo do período.

**Gráfico 3. Inovações geradas e implementadas na Central nos anos de 2017, 2018 e 2019, divididas por tipologias.**



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019. Autor, 2020.

De 2017 para 2019 houve um aumento de 23,71% no total de inovações geradas. Já a inovação organizacional teve uma queda de 2017 para 2018, mas se recuperou, e registrou acréscimo de 106,25% e fechou 2019 com 33 IOs geradas.

As inovações em processos, que aparece em maior quantidade, abrange a implementação de um método de produção ou distribuição e movimentação novo ou significativamente melhorado. Incluem-se técnicas, máquinas e equipamentos, *softwares*, automação parcial ou total, entre outros, visando reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OECD, 2006).

Revela-se que geralmente, a inovação em processos, exige mudanças em procedimentos, novos conhecimentos, novas políticas, novas estratégias, alteração nos planos e planejamentos, e adequação no modo de trabalho, e isso configura-se como inovação organizacional. Isto posto, entende-se que, a inovação de processos traz consigo inovação organizacional.

Segundo o Gestor de inovação, esse tipo de inovação recebe maiores investimentos devido a melhoria contínua e ao cerne da Central estar na industrialização e essa precisa ser eficiente e com o menor custo possível. Igualmente, a própria necessidade de estar

atualizando o parque fabril, com automatização, novas tecnologias (máquinas e equipamentos; robôs) visando sempre atingir os objetivos estratégicos de produção, rendimentos e margem, além da entrega de produtos atualizados aos mercados.

Nas palavras do Gestor, “[...] é importante dizer que 98% dessas inovações são todas incrementais, as demais são radicais, como é o caso dos robôs [...]”.

As inovações organizacionais aparecem com expressiva participação, e a quantidade aumenta quando são somadas as inovações em serviços (divisão, inicialmente, apresentada pela Central) à as inovações organizacionais<sup>40</sup>, obedecendo, assim, a tipologia estabelecida e aceita pela ciência que é a de OSLO: Produto, Processo, Marketing e Organizacional (OECD, 2006).

Essa significativa e constante quantidade de inovações organizacionais, se deve, basicamente, segundo o Gestor de inovação, a dois motivos. Primeiro a necessidade perene de atualizar e implantar na Central novas formas, meios, metodologias e técnicas de gestão, tornando o trabalho mais eficiente, operativo e que facilite as tomadas de decisão e favoreça a conquista dos objetivos traçados.

O segundo motivo está no suporte e complemento para as demais inovações implantadas, que exigem ou favorecem alterações em políticas e procedimentos, novos conhecimentos, novas e melhores formas de gerir o trabalho.

Exemplo do primeiro motivo é a institucionalização dos “Fundamentos Corporativos”. Para o Diretor executivo, este manual “[...] nasceu para alinhar conceitos e estabelecer a cultura, o jeito de ser da Central [...], definir o que é importante, onde queremos chegar, qual os passos, as formas para se chegar aos objetivos [...]”.

Já antecipando e caracterizando como inovação organizacional, os “Fundamentos Corporativos” é considerado pelos gestores um grande motivador de inovações. De acordo com o Diretor executivo, os fundamentos corporativos trazem de um lado os princípios e valores da Central, os quais “não se negocia”. E no outro lado, aparece toda parte dinâmica, estratégica e planejada, em que sua atualização está na inovação, e a inovação faz com que, o que no manual está estabelecido, aconteça, se realize.

Posicionamento da Central que se assemelha as apurações de Melé et al. (2011), em que o estabelecimento de guias de comportamento ético, responsável e igualitário para todos os membros da firma favorece e fortalece a cultura de inovação.

---

<sup>40</sup> Essa reorganização será melhor comentada e explicada mais a frente quando da apresentação das inovações organizacionais diagnosticadas e elencadas.

Para o Diretor executivo, “[...] a inovação atualiza e motiva a Central, e esses fundamentos corporativos facilitam e alinham esse trabalho de melhorar e inovar todos os dias [...] e diria mais, os próprios fundamentos, e a sua obediência por parte de todos nós, exigem que se inove [...]”.

Por que inovações organizacionais? Para tornar a Central mais ágil e profissional, assim respondeu o Diretor executivo, e completou “[...] as inovações organizacionais tornam as firmas mais enxutas, mais profissionais e mais ágeis na tomada de decisão [...]”.

Além de frisar a questão do profissionalizar, o Diretor executivo disse mais, “[...] estamos em um mundo muito veloz, então precisamos ter respostas rápidas, quase que em tempo real [...], então a estrutura e a gestão tem de estar lubrificada a ponto de tomar decisões rápidas [...], por isso, a Central começou a profissionalizar em 1997 a sua gestão, como cooperativa foi uma das primeiras [...] e de lá para cá a gente tem visto que conforme vamos inovando na gestão, vamos conseguindo buscar maior participação, maior competitividade no mercado [...] e atingimos nossos objetivos [...]”.

As inovações estão cada vez mais rápidas e dinâmicas e são muito curtas em termos de novidade, comentou o Gestor de inovação, citando o exemplo das inovações tecnológicas e o *case* dos robôs no setor de cortes, “[...] em breve todos os frigoríficos possuirão essa tecnologia ou pelo menos terão acesso a ela [...]”.

Desta forma, destacou o Gestor, é importante inovar na gestão, no modo de trabalho da Central e aperfeiçoar a própria essência do negócio, destacando-se em comparação aos concorrentes. Em outras palavras, comenta o Gestor de inovação, “[...] copiar os produtos, ter um processo de produção ou uma planta industrial, é muito fácil, mas o que vai destacando uma agroindústria da outra é sua forma de pensar, planejar, agir, de visualizar o futuro, de gerenciar e de inovar [...] e a inovação começa na sua forma de conduzir as coisas [...] por isso investimos em inovação organizacional [...]”.

Para os entrevistados, as iniciativas constantes em inovação organizacional, desenvolvendo e fortalecendo valores internos, os colaboradores e a maneira de conduzir o negócio, sobreleva a Central, tirando-a da rota de colisão com outros *players* do mercado, como de outras inovações. Conseqüentemente, “[...] nos cria sustentação para se antecipar ou mesmo, em um menor espaço de tempo e menos desgaste, implantar todos os tipos de inovação [...]” relata o Diretor executivo.

Considerando a posição da Central em relação aos investimentos em inovação organizacional, mais outros achados durante a coleta de dados, é possível dizer que a IO pode ser o ponto de diferenciação e sustentabilidade das organizações.

Esta constatação é evidenciada pelos gestores da Central quando comentam e valorizam a importância da melhoria contínua, da implantação de novos modelos de gestão, organização e de direcionamento, como é o caso do “Sistema de Gestão” e dos “Fundamentos Corporativos”.

Em adendo a descoberta, o Gestor de inovação relata que “[...] podemos ter a mais alta tecnologia na industrialização, até mesmo as fábricas serem 100% automatizadas, mesmo assim os processos e a gestão de tudo isso, a gestão da Central [...] precisará ser ainda mais moderna [...] então a inovação organizacional é muito importante [...] ao mesmo tempo que ela complementa, ela exige e facilita outros tipos de inovação [...], inclusive posso dizer que considero a inovação organizacional como “maior” e as demais se derivam ou são motivadas por ela [...]”.

Baseando-se na teoria redigida e nas percepções dos gestores aqui trazidas, é razoável inferir que a inovação organizacional, de fato, pode desempenhar, ao mesmo tempo, o papel de protagonista ou de coadjuvante nos processos e no ato de inovar das organizações.

Consoante ao inventariado e descrito até então, conclui-se que a Central é de fato inovadora. A Central possui perfil, histórico e comportamento que sustentam a cultura de inovação, e sua capacidade de inovação está registrada na acentuada quantidade de importantes inovações.

Um elemento que reforça e sustenta o caráter inovador da Central, é a presença, posicionamento e predisposição dos gestores e líderes, e sobretudo a Diretoria Executiva, para inovação.

A cultura de inovação e os tipos de inovação estão muito ligadas ao perfil dos líderes, se esses têm inclinação para inovação. Para a inovação organizacional, essa disposição se torna ainda mais saliente, pois está diretamente ligada a gestão e ao ato de comandar, gerenciar. Por isso, e conforme verificado junto aos entrevistados da Central, a alta direção e sua maneira de liderar a firma tem influência direta na cultura e no processo de inovação, mais ainda na inovação organizacional.

Assim sendo e em suma, o próprio fato de os gestores da Central estarem voltados a inovação, sendo líderes que estimulam a geração de inovações, mais a liberdade de criar e apresentar ideias, já pode ser considerada uma inovação organizacional.

#### 4.1. DIAGNÓSTICO DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS GERADAS NA CENTRAL

Os três primeiros questionários aplicados (apêndice I, II e III) tiveram por intuito detectar se a Central possui traços de inovação organizacional e a presença de suas dimensões de análise.

O questionário do apêndice I explorou a visão geral introdutória sobre inovação organizacional e sua presença na Central, onde as respostas foram positivas, asseguradas pelas respostas favoráveis vindas com o questionário do apêndice II, que identificou mecanismos que caracterizam as três dimensões básicas da IO. Respostas preliminares, que, inclusive, reconheceram algumas inovações organizacionais implementadas na Central, e que se confirmaram com os retornos do questionário do apêndice III, como por exemplo o TQM, a terceirização, integração e profissionalização de setores, e a *Supply Chain Management*. Assim, todas as respostas foram positivas, demonstrando a existência de inovação organizacional na Central.

O questionário do apêndice III, em que estão listadas inovações caracterizadas como organizacionais e foram levantadas na literatura examinada, foi aplicado para todos os gestores da Central. Parte dessas inovações são visualizadas e abordadas, tradicionalmente, como metodologias, ferramentas e técnicas de gestão, tanto operacionais quanto estratégicas e gerenciais.

Desse modo, considerando a natureza da inovação do novo ou significativamente melhorado, assim como pareceres de outros estudos (BIRKINSHAW & MOL, 2006; GANTER & HECKER, 2014; STEIBER & ALÄNGE, 2015; TIDD & BESSANT, 2015) entende-se que são inovações organizacionais, e dois motivos sustentam o parecer. O primeiro é a característica do novo, sendo incorporado pela primeira vez na firma. E o segundo, por estarem intimamente ligados e atenderem as premissas das dimensões primárias da IO, como reveladas na figura 4.

Isto posto, as inovações expostas no quadro 23, foram as que mais receberam indicação positiva pelos gestores respondentes, considerando que, “sim”, tais inovações organizacionais se fazem presentes na Central.

**Quadro 23. Inovações organizacionais presentes na Central, de acordo com o diagnóstico.**

Integração de setores (ex.:TI e abate de suínos) e atividades internas da firma.
Desenvolvimento de lideranças e aperfeiçoamento dos atuais líderes.
Planejamento estratégico (formatação, implantação e aplicação).
Programas que favoreçam o aprendizado e conhecimento dos colaboradores (desenvolvimento de colaboradores).
Parcerias com Universidades e/ou outras instituições de pesquisa e desenvolvimento.
TQM – Programa de Gestão da Qualidade Total.
Equipes auto gerenciadas, com autonomia para decisões e distribuição de responsabilidades.
Gerenciamento de Marca.
Gestão “A Vista” (implantação e utilização).
Gestão de Projetos (implantação e utilização).
Parcerias e alianças estratégicas, com entidades, universidades, etc. e com outras indústrias/ cooperativas.
Terceirização (de atividades ou parte de determinada atividade).
<i>Supply Chain Management - SCM</i>
Gestão do conhecimento – aprendizado contínuo e circulação do conhecimento por toda firma (compartilhamento de aprendizado, conhecimento e informação).

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

*Nota: O questionário foi gerado e composto por inovações organizacionais diagnosticadas na literatura científica, desvendada e redigida, que compõem o marco teórico da presente Tese.*

Visualiza-se que, além de possuir inovações organizacionais, a Central está atualizada em termos de abordagens de gestão, como é o caso da “gestão a vista”, TQM e “gestão de projetos”. Condição que lhe assegura capacidade de gerar mais inovações e de todos os tipos, como também conceber capacidade competitiva.

O diagnóstico revelou um total superior a 150 inovações organizacionais identificadas. Entretanto, ao se analisar cada uma, percebeu-se que muitas abordavam e focavam o mesmo contexto e objetivo, apenas tinham sido lançadas em momentos diferentes com nomenclaturas diferentes. Mediante a isso, optou-se por associá-las, colocando sob um mesmo título, e no final deu-se um total de 110 inovações organizacionais constatadas.

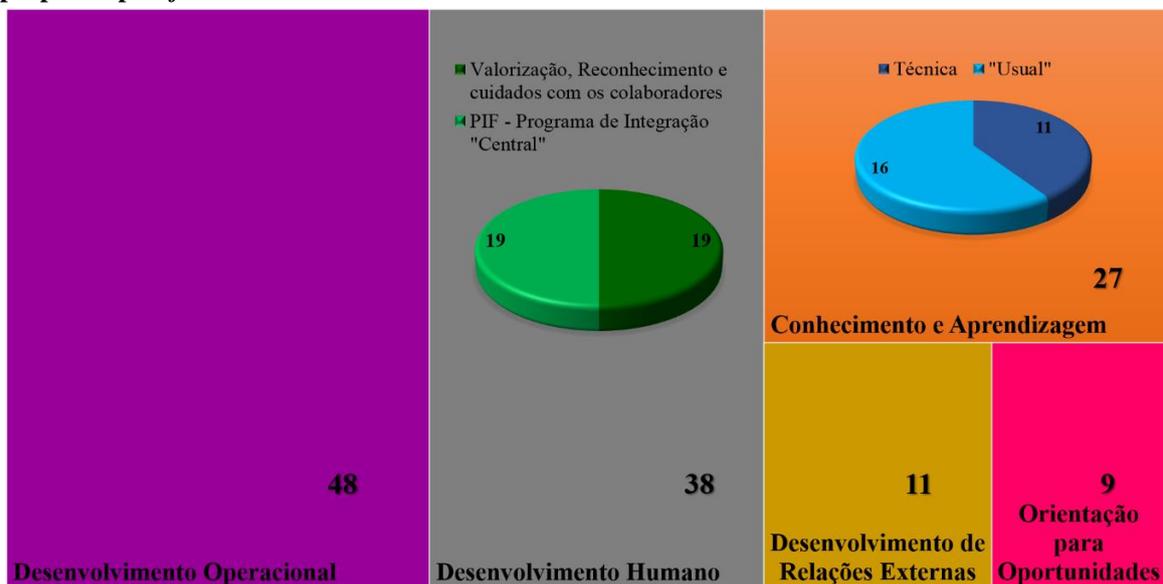
Esse total de 110 inovações geradas identificadas, foram geradas dentro do período estabelecido {2017, 2018 e 2019}. O gráfico 4 apresenta a quantidade de IOs alocadas em cada dimensão proposta pelo *framework* dinâmico de análise de inovação organizacional.

Para a ordenação das inovações organizacionais em cada dimensão, utilizou-se, além das explicações dos respondentes, o objetivo que levou a geração dessas inovações. Por este motivo, a soma do total de cada dimensão resulta em 133 inovações. A explicação está, em que, algumas IOs coincidem em mais de uma dimensão.

Em outras palavras, pela similaridade em conceito, característica e aplicação, muitas das inovações organizacionais constatadas, se entrelaçam, até mesmo se complementando, e fazendo parte em mais de uma das dimensões de análise da IO.

Cenário que é muito bom, pois oportuniza para Central, com uma mesma inovação, atender várias demandas em diversos contextos. Em tese, otimiza o processo e os recursos dispostos, e maximiza os resultados.

**Gráfico 4. Total de inovações organizacionais identificadas na Central, e alocadas nas cinco dimensões propostas pelo *framework* dinâmico sobre análise de IO.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2019; Autor, 2020.

Para uma melhor leitura, apresentação e interpretação, o gráfico será fracionado, e cada dimensão será analisada e aprofundada separadamente. E no apêndice V, estão detalhadas e elencadas todas as inovações organizacionais diagnosticadas na Central. Para melhor plástica na dissecação de cada dimensão, as mesmas serão apreciadas seguindo o ordenamento proposto no *framework* analítico.

#### 4.1.1. Dimensão Conhecimento e Aprendizagem

Com 27 inovações registradas, a dimensão de conhecimento e aprendizagem tem significativa participação na construção e solidificação da cultura de inovação da Central. Para melhor entendimento, a dimensão foi dividida em dois grupos: “Técnica” e “Usual”.

O grupo “técnica” aborda as realizações em torno da aprendizagem técnica e específica, como cursos próprios para obtenção de certificações, preparação de líderes, e a formação de 53 colaboradores em curso técnico de eletromecânica.

O grupo “usual” refere-se a conhecimentos cotidianos e mais gerais, buscados fora ou gerados internamente na Central, como os MBAs *in company*, já falados pelo Diretor Executivo. Cursos de graduação, pós-graduação<sup>41</sup> e cursos técnicos superiores, entre outros tipos de treinamentos que são assiduamente utilizados pela Central.

Posteriormente ao curso realizado, é de responsabilidade dos participantes disseminar e fazer circular o conhecimento dentro da Central. Exemplo disso, são os encontros após eventos, onde os, então participantes, relatam e debatem os assuntos e conteúdos com os públicos alvos e com os grupos de multiplicadores.

A aprendizagem e incremento do conhecimento, pode ser tanto para os colaboradores, quanto para parceiros e produtores, e os canais utilizados para isso são múltiplos. Além dos já comentados como graduação, aparecem ainda viagens e visitas técnicas, consultorias, participação em congressos, e assim por diante.

Para a concessão de bolsas de estudo e outros incentivos, a Central tem preferência por conhecimentos próximos e pertinentes à suas necessidades e projetos. No entanto, existe uma regra geral para os incentivos, que são novos e emergentes conhecimentos, em outras palavras, conhecimentos que agreguem e inovem nos processos da Central.

A título de exemplo, o próprio PD&I, quando do aceite de estagiários, dá prioridade aos formandos que estejam pesquisando fenômenos que possam se tornar inovação na Central, seja incremental ou radical.

Especificamente sobre a dimensão e as inovações organizacionais localizadas, é nítida a influência do conhecimento na geração de inovações. Consoante ao já apontado pelos gestores, a Central chegou ao nível de inovação que está, devido aos investimentos em conhecimento, como lembrado pelo Diretor executivo, onde citou os cursos de pós-graduação *in company*.

---

<sup>41</sup> Incluíam-se Mestrados e Doutorados. Para estes, a Central exige que os programas e linhas de pesquisa tenham aproximação com o negócio da Central.

Portanto, é factível dizer que inovações organizacionais em aprendizagem e conhecimento criam esteios de sustentação e substanciam as demais inovações. E mais, uma cultura de inovação sólida e promissora está enraizada em presentes e contínuos processos de aprendizagem.

Essas respostas vão ao encontro do que o Manual de Oslo (OECD, 2016); Steiber e Alänger, (2015b); e Alves *et al.*, (2018) dissertaram sobre conhecimento, tratando-o, até mesmo, como o recurso mais importante na geração e perpetuação de inovações. Com isso, entende-se que aprendizagem e conhecimento é um recurso, desenvolvem outros recursos e participam ativamente no processo de inovação.

Para mais, o novo conhecimento configura-se como um dos antecedentes da inovação organizacional (DARROCH e MCNAUGTON, 2002). Conhecimento que se transforma em inteligência competitiva (KÖSEAGLU et al., 2016), mecanismo para o desenvolvimento de competência, integração de recursos e direcionamento do processo decisório (SUN, 2016), e que integra todas as atividades relativas à aquisição, análise e compartilhamento de dados, informações e conhecimento (KÖSEAGLU et al., 2016).

A dimensão básica “prática de negócios” traz em sua descrição o compartilhamento de aprendizado e conhecimento no interior da Central. Dessa forma, os achados sobre iniciativas em aprendizagem e conhecimento na Central, comprovam e enaltecem os estudos apontados na teoria redigida nesta Tese.

Isto posto, se estabelece que as organizações podem e devem gerar inovações para desenvolver a aprendizagem e fazer o conhecimento circular internamente. Ainda assim, assenta-se que o conhecimento é um recurso estratégico e promotor de inovação, e o aprendizado organizacional é o eminente fomentador e alicerce de inovação, especialmente, a organizacional, por tratar de gestão e modo de trabalho das firmas.

#### **4.1.2. Dimensão Desenvolvimento Operacional**

Com o maior número de inovações organizacionais identificadas {48} a dimensão “Desenvolvimento Operacional”, que se deriva da básica “prática de negócios”, demonstra que a Central tem predisposição em aumentar sua capacidade produtiva e eficiência administrativa e operacional. E todas as iniciativas tem origem e são alicerçadas no “Planejamento Estratégico”, com instrução no “Sistema de Gestão Organizacional” e nos “Fundamentos Corporativos”, três abordagens vistas como inovação organizacional.

A começar, são inovações que vão da contratação de consultoria, implantação do sistema de UEP<sup>42</sup>, gestão “a vista”, programa de qualidade total – TQM, até mudanças no modo de apuração de tributos e na criação de ferramentas para gestão de vendas, gestão de riscos e outras mais. Todas para tornar os processos e trabalhos mais simples e eficazes.

Dentro dessa dimensão operacional, aparecem duas iniciativas que são, ao mesmo tempo, inovação e promotoras de inovação organizacional. Uma delas é a abertura, ampliação e modernização das unidades fabris, em que se exige uma série de alterações e inclusão de procedimentos, igualmente, mudanças no modo de fazer, agir e gerenciar da Central. Melhorias e/ou novos procedimentos, políticas e orientações são marcos dentro da inovação organizacional.

A outra inovação, e que serve como *case* de elucidação da dinâmica e importância da IO em meio a todas as inovações e processos de trabalho da Central, é o Programa “Suíno Certificado – PSCF”. O programa em si é uma IO, e o seu objetivo primeiro, a rastreabilidade, é outra inovação organizacional. Para que essa inovação pudesse ser gerada e implementada, outras inovações foram agregadas, justapondo-se nas dimensões “Relações Externas” e “Orientação de Oportunidades”, dimensões detalhadas mais à frente.

Nas “Relações Externas”, porque é um trabalho de desenvolvimento da cadeia de suprimentos, tipificando-se como *Supply Chain Management – SCM {IO}*, onde a Central realiza o trabalho em conjunto com as cooperativas singulares e seus cooperados/ produtores.

Já a “Orientação para Oportunidades”, é em relação aos novos mercados, novos produtos e outros canais em que a Central pode entrar, se beneficiar e lucrar, como, por exemplo, a rastreabilidade e padronização da matéria-prima, concebidas a partir da IO “suíno certificado”.

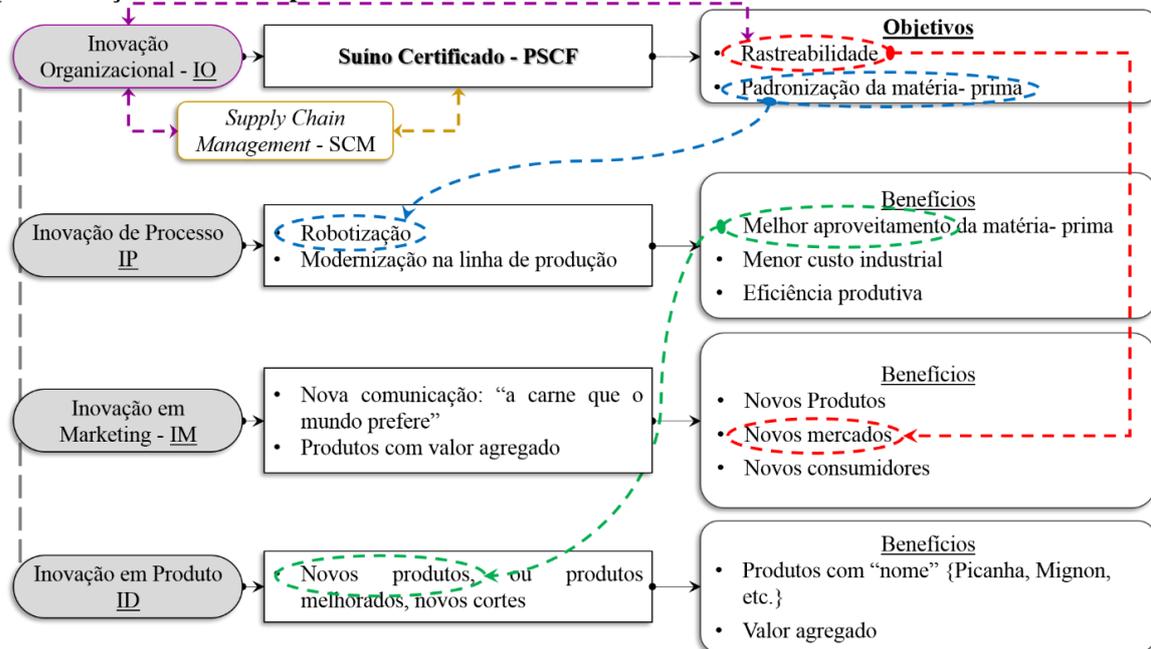
Rastreabilidade e padronização, que até então eram apenas objetivos da inovação organizacional “suíno certificado”, passaram a compor um fator proveitoso para a geração de outras inovações, como também, o encadeamento entre diferentes dimensões: operacional e oportunidades, com todos os tipos de inovação: processo, produto, marketing e organizacional, que principiou outras mais inovações organizacionais. Esse *case* é melhor visualizado na imagem que a figura 19 demonstra.

---

<sup>42</sup> UEP – Unidade de Esforço de Produção. Método de cálculo e alocação de custos e controle de gestão, que possui como principal característica a capacidade de parametrizar a produção, a partir de uma métrica abstrata, que consolida os aspectos técnicos e econômicos do processo produtivo. Este método evita distorções nos cálculos e, portanto, é enfatizado a eficácia do seu uso para gerar informações de processos produtivos para alimentar indicadores de produção (ALLORA e ALLORA, 1995; WERNKE et al., 2012).

Durante a pesquisa, foi escolhida uma inovação organizacional, neste caso a “Suíno Certificado”, foi então analisada a inovação de modo *ex ant* e *ex post* a implantação, para entender sua gênese, processo e sequência. E assim, chegou-se à conclusão que a figura 19, igualmente mostra: a capacidade que a inovação organizacional tem, em ser, ao mesmo tempo, dinâmica e multifacetada, e trabalhar de maneira contínua.

**Figura 19. Demonstração do encadeamento proporcionado: a geração de novas IOs e outras inovações, com princípio na inovação organizacional “Suíno Certificado” e seus objetivos: rastreabilidade e padronização da matéria-prima.**



Fonte: Autor, 2020.

De certa maneira a figura 19 materializa o já comentado neste estudo: a inovação organizacional pode se originar ou dar origem a outras inovações e pode tornar-se um recurso estratégico para todos os demais tipos de inovação.

A rastreabilidade (IO) originada no Programa “Suíno Certificado” (IO), que precisou e estabeleceu a *Supply Chain Management* (IO), facilitou a entrada em novos mercados (IM). A padronização (IO) viabilizou a robotização (IP), que proporcionou melhor aproveitamento da matéria-prima, que por sua vez, possibilitou o desenvolvimento e lançamentos de novos produtos (ID).

Não foi possível precisar, e para o Gestor de inovação, não é possível afirmar a real influência de cada inovação sobre as demais, até porque várias dessas inovações foram acontecendo e já vinham sendo projetadas, ou pelo menos vislumbradas, paralelamente.

No entanto, a partir do momento que o programa do “suíno certificado” foi institucionalizado e começou a funcionar definitivamente, facilitou-se muito para as demais

inovações (as destacadas na figura 19), pois “[...] tínhamos a partir dali a certeza de uma carcaça padrão, massa de gordura padrão, sabíamos a quantidade de carne disponível, enfim, foi uma inovação que nos facilitou muito, tanto na área industrial, quanto aqui no desenvolvimento de novos produtos [...], e claro nas oportunidades de mercado, especialmente o internacional, que a rastreabilidade nos proporciona [...]”, afirmou o gestor de inovação.

Ainda de acordo com o gestor e considerando outras observações e análises, a influência da IO “suíno certificado”, não necessariamente foi direta, provocando o surgimento de diferentes inovações, mais foi indireta, complementando e consolidando as outras inovações, como no caso dos robôs no setor de cortes.

Damanpour et al. (1989), Damanpour et al. (2009), Damanpour (2010) já relatavam, e mais recentemente, Azar e Ciabuschi (2017) confirmaram, melhorias na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas da firma, resultantes de inovação organizacional, podem aprimorar a capacidade de inovação e criar ambientes propícios para inovação tecnológica.

Azar e Ciabuschi (2017) constataram que a inovação organizacional melhora, direta e indiretamente, o desempenho das exportações, e ainda sustenta a inovação tecnológica. A mais, a IO torna-se fonte de vantagem competitiva nos mercados internacionais (PLA-BERBER e ALEGRE, 2007; SOUSA et al., 2008).

Se de um lado a IO concebe ambiente favorável para inovação tecnológica, em contrapartida a inovação tecnológica de processo é fundamental para promover a obtenção de significativos níveis de inovação organizacional (HERVAS-OLIVER et al., 2015), por isso a correlação entre ambos os tipos de inovação é importante para as firmas, e a Central tem registrado esse feito.

Uma das particularidades da IO são os resultados de médio a longo prazo, mais, sua, ainda, pouco insciência e mensuração. Por essa razão, e complementando o redigido, as correlações e formações de outras inovações podem ir acontecendo ao passar do tempo, ou conforme o trabalho for sendo realizado.

Com isso, se observa que a geração de uma inovação organizacional e sua sustentação na firma, coincide com outras inovações, no sentido de aperfeiçoamento e complemento, alicerce e proteção.

Assim, é possível concluir que a inovação organizacional não é um método estanque, mas sim, um processo dinâmico contínuo de cooperação, evolução e “pós inovação”, ou seja,

após a primeira inovação gerada, que pode ser chamada de “medular”, outras inovações se derivam, por necessidade ou por oportunidade.

A quantidade de IO observada nesta dimensão “Operacional”, confirma o que os gestores falaram sobre a necessidade de se inovar em gestão e na maneira de se fazer e conduzir as atividades. E este tipo de inovação tem que ser rápida, precisa e atender a toda firma.

Dessa maneira, entende-se que a inovação organizacional direcionada a “prática de negócio”, de outro modo, ao desenvolvimento operacional da firma, pode ser mais habitual e elementar ou mais aprimorada e complexa. Habitual e elementar, como um novo cálculo de custos, implantação de software e ajuste em procedimentos. Aprimorada e complexa, como melhoria contínua, planejamento estratégico, certificações e fundamentos corporativos.

O resultado de toda inovação é inerente a cultura existente na Central, sobremaneira, as inovações que dizem respeito, diretamente, ao modo de trabalho da firma, como no caso essas da dimensão operacional. Possuir pessoas comprometidas, ativas, abertas e entusiastas a inovação, favorece a cultura, os resultados, e por conseguinte a competitividade. Por isso, inovações próprias para os colaboradores, desejando o desenvolvimento humano, pode ser um alvitre inicial para o processo de inovação organizacional.

#### **4.1.3. Dimensão Desenvolvimento Humano**

A dimensão foi dividida em dois subgrupos. O primeiro desvela-se sobre iniciativas para valorizar, cuidar e reconhecer os colaboradores, dando-os oportunidades de crescimento interno, como ascensão no cargo, valorização por tempo de casa ou zero absenteísmo, entre outras formas de enaltecimento dos colaboradores. Como exemplo desse grupo, a gestão de talento (banco de talentos e recrutamento interno); e programas sobre saúde e bem-estar.

O segundo grupo, utilizando-se do nome usado pela Central – PIF – versa obre a integração, inclusão e relacionamento de e dos colaboradores. As realizações vão desde a aproximação dos colaboradores, passando pela inclusão de inscientes sociais e digitais, PCDs<sup>43</sup>, até o relacionamento. O relacionamento é o ponto chave desta divisão, como citado

---

<sup>43</sup> PCD – Pessoas com Deficiências.

pelos gestores, precipuamente, em relação a intercooperação de departamentos, setores, áreas, unidades, e entre os colaboradores.

Com 38 inovações identificadas, a dimensão se debruça, basicamente, sobre dois eixos. Um é a valorização e reconhecimento, e o outro é a aproximação e inserção do colaborador na cultura da Central. A propósito, todas essas inovações, mesmo que intencionais, tiveram por objetivo maior valorizar e entusiasmar os colaboradores a viverem a cultura organizacional e a cultura de inovação. Iniciativas que têm em vista incitar os colaboradores a participarem, seja com simples ideias, seja no processo todo, ou apenas promovendo resultados positivos quando da implementação da inovação, seja ela qual for, comentou o Gestor de inovação.

Em visto disso, as inovações são voltadas a liberdade de decisão e maior responsabilidade, caso do *software* de acesso a documentos e o balcão de ideias, ambos no portal da Central. Por outro lado, tem as inovações que visam a satisfação e trabalho em equipe, como recrutamento interno, roupeiro solidário, cultura, lazer e outros.

Para Robbins et al., (2010, pág. 18), “os colaboradores de uma firma podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança ou podem ser seu principal bloqueio. O desafio para os administradores é estimular a criatividade de seus funcionários e sua tolerância à mudança”. Para isso é preciso uma posição gerencial proativa, com envolvimento total dos líderes em todas as etapas da inovação (MARCON et al., 2017).

Segundo Damanpour (1991) a inovação organizacional cria condições para mudar uma firma, respondendo às alterações internas ou externas e desenvolvendo mudanças para interferir em determinado ambiente, principalmente o interno, considerando os indivíduos que integram a firma (MASTENBROEK, 1996; CAPITANIO et al., 2015).

Para isso, implementar sistemas de recompensa e valorização possibilitam a disseminação da cultura de inovação mediante incentivos do alcance de metas pelos colaboradores, o que promove a motivação destes em inovar (LEMON e SAHOTA, 2004; KOC, 2007; KOHAR et al., 2012). E a percepção de estímulo, auxílio e apoio organizacional aos indivíduos possui relação direta com os níveis de inovação organizacional (ALTUNOGLU e GÜRELL, 2015).

Embora algumas inovações dessa dimensão tenham sido geradas com o objetivo de diminuir o absenteísmo e rotatividade, percebeu-se na Central a precaução e responsabilidade com os colaboradores, especialmente, para tê-los integrados a cultura da Central e motivados ao trabalho e fornecimento de ideias. Com isso, entende-se que a

inovação e seu efetivo resultado está no colaborador, indiferente de posição e setor, e na sua preparação e assimilação da mudança.

Em relação a Central e a esta dimensão, grande parte das inovações identificadas, estão destinadas a valorização e reconhecimento do colaborador. Dentre as IO observadas, apenas a criação do “Grupo de Multiplicadores”, foi particularizada como um meio para tornar o colaborador um agente de mudanças. No entanto, não se visualizou inovações mais tangíveis e perceptíveis voltadas a tornar o colaborador partícipe, desde a criação até a sustentação da inovação organizacional.

Todavia, as pessoas tem estreita ligação com a inovação organizacional (MELO et al., 2015), uma vez que essas mesmas pessoas são os atores principais do processo de inovação, seja direta ou indiretamente, assim como, a organização do local de trabalho, a prática de negócio e pela IO ser o tipo de inovação, entre as demais, mais voltada a atividade interna, ao fazer a Central funcionar. Então, a firma desenvolver e possuir práticas de gestão estratégica de recursos humanos, é predizer a inovação organizacional (KOSSEK, 1987; FINDIKLI et al., 2015).

Deste modo, outras inovações organizacionais, de outras dimensões podem atender e assumir a responsabilidade de tornar o colaborador um agente de inovação e mudança, como é o caso dos fundamentos corporativos, planejamento estratégico, melhoria contínua, gestão de projetos, os comitês de análise e decisão, “*open innovation*”, entre outros.

Nesse contexto, Hamel (2007) e Soviensi & Stigar (2008) enfatizam a importância da aproximação das pessoas com a geração de inovação organizacional. Mas para isso, é preciso a adoção de novas maneiras de gestão, determinada por capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

As inovações organizacionais nessa dimensão do desenvolvimento humano podem ter dois vieses. O primeiro são as inovações com objetivos de integrar os colaboradores com a Central e com a cultura de inovação, por conseguinte o desenvolvimento de ambos, colaboradores e firma. O segundo, em paralelo e até mesmo fruto do primeiro, são as inovações oriundas dos colaboradores, com reconhecimento da Central e suportados pelo conhecimento adquirido.

Uma terceira via, são as “inovações coadjuvantes”, necessárias e estimuladas por outros tipos de inovação e vindas de outras dimensões. Inovações essas, que para seu efetivo desempenho, precisam do comprometimento, formação e envoltura dos colaboradores.

Para essa dimensão, as inovações organizacionais podem ser geradas para desenvolver, integrar e reconhecer as pessoas. Podem ser geradas pelos colaboradores para a firma e ser resultado da primeira possibilidade. E podem ser geradas para atender demandas de outros tipos de inovação, que necessitem de atenção especial aos colaboradores.

Pelo observado na Central e pela literatura reputada, mais a importância constatada que os colaboradores tem no processo e resultado das inovações, infere-se que, as duas dimensões, “aprendizagem e conhecimento” e “desenvolvimento humano” são complementares entre si, e podem cooperar e facilitar as demais dimensões. Kahar et al., (2012) destacam dois determinantes da IO que são intrínsecos a essas duas dimensões e suas correlações, o canal de comunicação e a formação organizacional contínua.

O canal de comunicação fomenta o desenvolvimento sistemático da IO, promovendo a dispersão de ideias, maximizando a possibilidade de *spillovers* de conhecimento e diminui a aversão e resistência à inovação (EVANS, 1991; KOC, 2007; SIMONEN e MCCANN, 2008). Por sua vez, a formação organizacional contínua desenvolve habilidades e competências capazes de manter a firma no mercado de maneira competitiva e estimular a inovação (KOC, 2007; LEWICKA, 2011).

Portanto, quanto mais conhecimento circular internamente e for absorvido pelas pessoas envolvidas, maior será o nível de inovação da firma (ESCRIBANO et al., 2009; ZAWISLAK e DALMARCO, 2011), garantindo-a desempenho superior e vantagem competitiva (GUNSEL et al., 2011). É a criação de valor, derivado do conhecimento estratégico (MELÉ et al., 2011).

Adquirir ou criar, compartilhar e utilizar o conhecimento, é necessário para entender e transformar o fluxo de conhecimento vital para inovação e o desempenho organizacional (SUN, 2014; WHELAN et al., 2010; BERNARD et al., 2012).

Tanto o canal de comunicação quanto a formação organizacional se formalizam e se aderem por meio do conhecimento e aprendizagem. A aprendizagem é um processo contínuo de crescimento e melhoria da firma, utilizando informações dos processos e resultados para promover a mudança, considerando o alinhamento de valores, atitudes e percepções das pessoas que compõem a firma (TORRES e PRESKILL, 2001).

E são os indivíduos a principal entrada de conhecimento, efetivando a aprendizagem organizacional, relevante para o desenvolvimento de inovações (SABAN et al., 2001).

Assim sendo, é possível dizer que a inovação organizacional contribui com a aprendizagem organizacional (formação organizacional contínua), utilização do

conhecimento (canal de comunicação) e aplicação de novas tecnologias (APANASOVICH et al.,).

O quadro 24 relata algumas ilações acerca da relevância do envolvimento do conhecimento e a sua multiplicação interna, a aprendizagem organizacional contínua, o desenvolvimento humano e a inovação organizacional. Constatações, igualmente, verificadas na pratica na Central.

**Quadro 24. Constatações sobre a relação entre inovação organizacional, conhecimento e aprendizagem, e desenvolvimento humano.**

Autor	Constatações
Melé et al. (2011)	O desenvolvimento e implementação de um plano de gestão de pessoas, integrado as estratégias da firma, junto a exploração do conhecimento adquirido, favorecem as inovações na firma e melhora seu contexto competitivo interno e externo.
	A integração dos recursos humanos na estratégia da firma afetará positivamente os resultados da inovação, o desenvolvimento desses recursos e o desenvolvimento de outros intangíveis valiosos.
Roberts et al. (2012); Mariano e Casey (2015)	O desenvolvimento de conhecimento na firma, tem estreita ligação com a capacidade de explorar oportunidades e se antecipar as tendências de inovação.
Ali et al., (2016)	Diferentes configurações para absorver e disseminar conhecimento, e de condições de inovação organizacional promovem um melhor desempenho organizacional.
Forés e Camisón (2016)	A relação entre inovação organizacional e a criação de conhecimento favorecem o desenvolvimento de novos métodos de gestão.
Bermejo et al. (2016)	A desproporção entre firmas no desenvolvimento da inovação organizacional é atribuída, em parte, às diferenças em suas capacidades internas, sendo a principal, a aprendizagem organizacional.
Makkonen et al., (2016)	A abordagem comportamental consiste em um dos determinantes da adoção da inovação organizacional.
Sutanto (2017)	A criatividade e a capacidade de aprendizagem têm influência substancial sobre a inovação organizacional.
Marcon et al., (2017)	As inovações organizacionais objetivam integrar os <i>stakeholders</i> e transferir conhecimento.
Tastan e Davoudi (2017)	Dimensões do clima organizacional participativo e liderança própria estão direta e positivamente relacionadas ao comportamento e envolvimento inovador dos funcionários, e ao envolvimento no trabalho e personalidade proativa moderam relação entre clima organizacional participativo e comportamento inovador.
Chaubey e Sahoo (2018)	A criatividade do colaborador e sua participação na inovação é incentivada pelo encorajamento, treinamento, desafio e desenvolvimento oferecido pela firma.
Sabiu et al., (2018)	Remuneração, treinamento e desenvolvimento dos indivíduos têm significativa relação com a capacidade de inovação e com o desempenho organizacional.
Vyas e Vyas (2019)	As firmas obtêm melhores resultados em inovação à medida que investem no desenvolvimento do capital humano e na educação empreendedora voltada a inovação.
	O investimento no capital social interno é um antecedente importante, estando positivamente relacionado a capacidade de inovação e a inovação, havendo vínculos entre ambos.
Yesil e Dogan (2019)	O investimento em espaço, tempo, conexão e confiança, comunicando objetivos e crenças, e oferecendo oportunidades e recompensas equitativas, deve estar entre as prioridades das firmas para gerar inovação com qualidade e resultado.
	A cultura e a capacidade de inovação mais o capital intelectual são determinantes para o desempenho organizacional.
Masoomzadeh et al. (2019)	A cultura e a capacidade de inovação mais o capital intelectual são determinantes para o desempenho organizacional.

Fonte: Autor, 2020.

Como observado, o capital social e intelectual tem forte relação e participação na capacidade de inovação e na inovação propriamente dita. Sendo assim, as práticas de recursos humanos devem nutrir e formar a habilidade e a vontade dos funcionários para promover e desenvolver inovação. Essas práticas têm de constituir e estar alinhadas as estratégias da firma (YAN e GUAN, 2018; ZHANG et al., 2015; YESIL e DOGAN, 2019).

As firmas devem estabelecer processo contínuo e efetivo de aprendizado e desenvolvimento humano, como de fato acontece na Central, de modo a se conectar, reinventar, reaprender e aprender coisas novas, caracterizando-se, até mesmo, como processo de inovação organizacional. Para tanto, a firma, deve possuir ou definir meios para entrada de conhecimento, e dois são sugeridos: líderes e colaboradores.

Os líderes que precisam se aprimorar e evoluir em habilidades e competências (MELO et al., 2015) de maneira a estimular e extrair o melhor de cada colaborador, precipuamente em inovação. Ademais, as inovações organizacionais tendem a serem mais radicais quando há relacionamento estreito com o líder, e este ser proativo e inovador (SARIOL e ABEBE, 2017).

Já visto, a Central gerou uma série de inovações para que os colaboradores tenham acesso ao aprendizado e conhecimento. Ainda assim, a firma precisa aprender continuamente e reaprender a inovar todos os dias, e os maiores ativos para isso é o conhecimento e a proatividade inovadora dos líderes e colaboradores.

Para mais, conhecimento e aprendizagem contínua tornam-se elementos do desenvolvimento humano, que por sua vez, consistem em componente estratégico da cultura organizacional, da inovação e da competitividade.

Com forte influência na capacidade de inovação, favorecendo a inovação tecnológica e melhorando o desempenho interno e possibilitando exportações, a inovação organizacional se esteia sobre o desenvolvimento humano, apoiada e energizada pelo conhecimento e aprendizagem organizacional contínua. Deste modo, a IO torna-se mediadora entre processo de internacionalização e o desempenho organizacional, e tem efeito indireto no comportamento organizacional (PRANGE e PINHO, 2017).

Comportamento que facilita a interação com públicos externos, e cria condições para identificar ou criar e aproveitar oportunidades.

As dimensões “conhecimento e aprendizagem” e “desenvolvimento humano” somam juntas 65 inovações, montante superior as demais dimensões. Atestando a habilidade da Central em criar condições e sustentação, por meio do investimento em pessoas e seu

desenvolvimento, para gerar outros tipos de inovações. Prova disso é a quantidade de inovações implantadas ao longo do tempo na Central, incluindo-se inovações significativas e disruptivas, consolidando-se com o ganho de prêmios e reconhecimento de firma inovadora.

Com isso, certifica-se que as inovações organizacionais direcionadas ao desenvolvimento dos colaboradores (investimento em pessoas – organização do local de trabalho), alicerçadas por incremento em conhecimento, atuam e contribuem para outras e mais inovações, sejam elas organizacionais ou de outras tipologias e dimensões.

#### **4.1.4. Dimensão Desenvolvimento de Relações Externas**

As iniciativas dessa dimensão, no total de 11, basicamente foram geradas para atender outra inovação organizacional: o programa de inovação aberta – *open innovation*. Entre elas, as parcerias com universidades, institutos de pesquisa e outras entidades de fomento e desenvolvimento de pesquisas, estudos e inovação.

De acordo com o Gestor de inovação, essas parcerias com entidades de pesquisa, tem trazido bons resultados para Central. Sobremaneira, formandos de universidades (públicas e privadas), tem proporcionado melhorias ou novos produtos, melhor aproveitamento das matérias-primas, e *cases* na área de embalagens alternativas e sustentáveis.

A mais, algumas ações de interação da Central com as comunidades em que possui unidades instaladas, com o intuito de disseminar o tema, conceito e valor do cooperativismo. Mesma ação foi desenvolvida com produtores (cooperados das singulares) e com parceiros, como fornecedores. Com este mesmo sentido, houve ingresso e participação de colaboradores da Central em entidades, comissões nacionais tripartites, e em associações locais e regionais. Todas com alguma ligação com os negócios da agroindústria.

Com tudo, as inovações identificadas na Central que mais se destacam nessa dimensão, são a gestão da cadeia de suprimentos – *Supply Chain Management / SCM* – tanto a jusante quanto a montante, e a terceirização.

Para a gestão da SCM, aparece processos de auditoria interna e externa, o programa “Suíno Certificado” (já comentado), o programa de “integração leiteira<sup>44</sup>”, entre outras

---

<sup>44</sup> Programa recente, que está em fase de testes e, igualmente, configura-se como uma inovação organizacional. O escopo do programa se resume em integrar o produtor de leite, respeitando as devidas proporções e particularidades da atividade, aos moldes da integração de frangos e suínos.

realizações. Dentre os objetivos da gestão da SCM, está o planejamento e monitoramento, a conectividade e interação (inclusive com os consumidores) e principalmente, a aquisição, geração e a transmissão de informações entre os departamentos e, em partes, entre os demais elos que compõem o sistema de valor que a Central participa.

A preocupação da Central com o tráfego de informações vai ao encontro do que Bowersox et al. (2014) preconizam, em que as informações facilitam os processos e relações que facilitam o compartilhamento de outras informações, tanto dentro da firma quanto entre os parceiros, todos os agentes, da cadeia de suprimentos e auxiliam na tomada de decisão gerencial.

Ainda segundo Bowersox et al. (2014), a relação próxima e participativa entre os agentes de uma cadeia de suprimentos é uma fonte de inovação e novas tecnologias, seja para novos produtos, novos processos ou na melhoria do sistema de condução da firma.

Steil (2002) e Sveiby (1998) falam em aprendizagem “supra organizacional”, quando os ganhos de conhecimento são oriundos das relações externas da firma. Ainda de acordo com os autores, esse ganho pode ser chamado “capital de relacionamento”, e sua exploração dá-se de modo mais efetivo em sistemas colaborativos, como redes, arranjos interorganizacionais e em cadeias de suprimentos.

A atuação conjunta, de maneira integrada, entre as organizações da cadeia de suprimentos, a chamada ICS – Integração da Cadeia de Suprimentos, tem oportunizado a transição da eficiência individual para eficiência coletiva (BORNIA e LORANDI, 2016). E para isso, as firmas devem mudar sua estrutura e comportamento, formando alianças que promovam benefícios mútuos (LII e KUO, 2016).

A capacidade de inovação e a habilidade de criar alianças estratégicas dentro do processo de integração da cadeia de suprimentos, configura-se como recurso estratégico promotor de inovação, e como recurso necessário para transformar oportunidades, internas e externas, em novos ou incrementais produtos, processos, estratégias de marketing, posicionamento e procedimentos de gestão.

Essa evolução no entendimento e gestão da SCM (que é uma IO) possibilita e exige uma integração interna, novas práticas de negócios, como preconiza a IO, e uma colaboração efetiva, por meio de integração externa, de todos os envolvidos na SCM (WONG et al., 2013; OJHA et al., 2016). Para Grippa e Carvalho (2019) a integração e aproximação dos agentes da SCM favorece a capacidade de inovação e as mudanças gerenciais da firma.

A terceirização, inovação organizacional já comentada neste redigido, se pende a dois objetivos básicos. Um é a utilização máxima da capacidade produtiva, evitando custos com ociosidade, e por outro lado, a troca e/ou venda do *know-how* de produção para outras agroindústrias e marcas. O outro objetivo é o repasse da produção de produtos de baixo valor agregado, que não viabilizam investimentos internos, para agroindústrias parceiras e auditadas.

A inovação estratégica organizacional de terceirização, é uma opção marginal da Central, utilizada circunstancialmente e por conveniência.

Investigações tem classificado as relações externas como um fator crítico de sucesso na introdução das inovações, e a cooperação com parceiros de negócios permite acesso a uma base de conhecimentos diferente da cooperação estabelecida com parceiros de ciência, por exemplo (MOL e BIRKINSHAW, 2009; KANG e KANG, 2010; GRONUM et al., 2012; ZHOU, 2012; GANTER e HECKER, 2013; SIMÃO et al., 2016). E Meuer (2014) reforça o importante papel das relações externas e interempresariais na inovação organizacional.

Silva e Leitão (2009) classificou os parceiros de inovação em dois grupos: negócios {clientes, fornecedores, outras firmas do grupo, agentes da SCM e concorrentes} e os científicos {universidades e instituições de ensino superior, instituições públicas de pesquisa, organizações privadas sem fins lucrativos e firmas de consultoria}.

As relações externas com parceiros de negócios têm impacto positivo no desempenho da inovação organizacional. É por meio de novas práticas organizacionais, como comunicação vertical e lateral, recompensas aos colaboradores pela aquisição e compartilhamento de conhecimento, interação e comunicação que permitem introduzir inovações organizacionais ao longo da cadeia de suprimentos, destacam Simão, Rodrigues e Madeira (2016). Ainda segundo esses autores, o relacionamento com parceiros científicos, também tem impacto positivo na IO, especialmente para firmas que, internamente, não possuem pessoal qualificado em número suficiente, entre outras ausências.

O ponto chave na parceria científica pode ser a oportunidade de obter treinamento técnico para o pessoal das firmas (SIMÃO et al., 2016), melhorando a organização do local de trabalho e das habilidades dos funcionários da firma, como novos métodos de organização de responsabilidades e tomadas de decisão, trabalho em equipe, serviços de descentralização, integração ou desintegração, sistemas de treinamento, entre outras.

Em suas conclusões, Simão et al., (2016) discorrem que a cooperação, independentemente do tipo de parceiro, é uma estratégia importante para as firmas

desenvolverem inovações no nível organizacional. No entanto, a comunicação, o fluxo de informações e conhecimento e uma maior integração entre agentes/ parceiros da cadeia de suprimentos são primordiais para que as relações externas deem resultados a ambos os envolvidos.

O que se percebe nos estudos levantados, é que a relação entre as firmas e seus parceiros de negócios (*B2B*<sup>45</sup>), tem maior e melhores resultados do que com parceiros científicos. O fato é que a cooperação “entre negócios”, se ancora mais na prática do negócio, na busca por eficiência produtiva e gerencial, maior agilidade nas decisões, entre outras iniciativas no modo de comandar a firma.

Em outras palavras, a própria necessidade de se manter competitivas no mercado, e toda a SCM se beneficiar, faz com que a “interinovação” aconteça mais rapidamente. E inovações não tecnológicas mais substanciais, especialmente, de novas abordagens de gerenciamento (LIN, 2014), com maior engajamento dos colaboradores, provém da cooperação entre parceiros de negócios.

Outro ponto estratégico, é a aproximação entre relações externas desenvolvidas pela firma e o incremento de conhecimento. Mais relações externas desenvolvidas, maior será a facilidade de aprendizado e mais conhecimento. Mais conhecimento circulando internamente, maior capacidade de inovação, mais habilidade de relacionamento e melhor desenvolvimento operacional e gerencial.

Estritamente, se observa que a Central tem desempenhado considerável trabalho em desenvolver suas relações externas, seja por uma simples estratégia de comunicação e relações públicas, seja por busca e criação de inovação. Mesmo com poucas IOs geradas, mas com ganhos positivos, especificamente, vindos de parceiros científicos, ainda assim, é provedora de investidas no melhoramento e profissionalização de sua cadeia de suprimentos.

Em contraponto, inovações direcionadas ou vindas de parceiros de negócios, não foram observadas de maneira explícita. Elemento mostrado pela literatura científica que é favorável para as organizações, logo, é um item que a Central precisa pensar e trabalhar.

As relações externas acabam por trazer proventos, não necessariamente financeiros no primeiro momento, para todas as áreas da firma. Inovações nesta dimensão, propiciam interação e contribuem para inovações nas outras dimensões.

---

<sup>45</sup> *Business to business* – Firma para firma, firma com firma.

Assim, entende-se que a cooperação nascente nas relações externas da Central torna-se um canal de conhecimento, caracterizando-se como um recurso estratégico, que por sua vez, fomenta melhorias e inovações nas demais dimensões, sobremaneira, no desenvolvimento operacional. Tais condições e decorrências facultam as organizações a criar ou identificar e aproveitar oportunidades.

#### **4.1.5. Dimensão Orientação para Oportunidades**

Com 9 inovações organizacionais geradas, se observou na Central, que a orientação para oportunidades tem se aproveitado das inovações de outras dimensões. E neste caso, aconteceram por consequência, e pôr a Central estar organizada e planejada.

O Gestor de inovação destacou que algumas inovações foram implementadas com outros objetivos, mas que acabaram facilitando e preparando a Central para as oportunidades que o mercado ofereceu. Segundo Ele, “[...] muitas iniciativas nessa área de oportunidades, não foram intencionais, posso dizer que até foram efeitos colaterais, mas que deram certo e nos habilitou para muitas oportunidades [...], por exemplo a exportação de derivados lácteos e carne suína [...]”.

Destaca-se que as IOs identificadas neste certame, foram geradas para oportunidades de mercado e para impulsionarem o processo inovativo da Central. Situação similar aos relatos de Paredes et al. (2014), que ainda coadunam na relação entre orientação para oportunidades com as relações externas. Isto é, são duas dimensões que se articulam e progridem juntas.

Para Almeida e Machado Filho (2013), Paredes et al. (2014) e Makri et al., (2017), ambiência inovadora, alianças estratégicas e organização da firma, favorece o aproveitamento de oportunidades por parte da firma. Oportunidades como novos mercados, capacidade de criar ou incrementar produtos, produtos com maior valor agregado e o estabelecimento de parcerias com clientes e fornecedores.

A capacidade de se aproveitar oportunidades nasce da capacidade e habilidade de se utilizar recursos disponíveis, e da habilidade em se traçar estratégias proativas sustentáveis (PORTER, 1980).

No caso da Central, inovações organizacionais têm sido registradas em todas as dimensões, assim como todos os tipos de inovação. Uma vez que a firma é inovadora, ela

torna-se mais flexível, tem maior capacidade de adaptação e resposta as mudanças, e consegue explorar as oportunidades (JIMÉNEZ-JIMÉNES e SANZ-VALLE, 2011).

As oportunidades de negócios, como as oportunidades para se inovar, estão ligadas aos fatores vindos da cultura organizacional (JANTZ, 2015), em comunhão com o desenvolvimento de conhecimento técnico e científico (CARVALHO, 2009).

As inovações organizacionais apostam em uma nova estrutura organizacional, entrelaçando-se com novas formas de gestão, para criar oportunidades internas e externas (VOLBERDA et al., 2014; ALARCÓN e SANCHEZ, 2016). Neste sentido, Schumpeter (1934) e a OECD (1997; 2006) sancionaram que a implantação de uma nova estrutura organizacional, com “novas ou melhoradas” formas de gestão, colabora com a criação e aproveitamento de oportunidades. Capacidade nascente em processos de gestão do conhecimento (TIDD e BESSANT, 2015; BOSSLE et al., 2016).

É importante destacar que a oportunidade se expressa de várias formas. Dentre elas, como novos negócios ou negócios novos, onde a inovação aparece como coadjuvante e cria condições para que o negócio seja competitivo e duradouro. Outra forma, é a própria oportunidade de inovação, de “se inovar”, que se origina, segundo Drucker (2002) de três fontes externas a firma: alterações demográficas, alterações na percepção e novos conhecimentos; e de quatro tipos de oportunidades internas a firma: ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processo, alteração no mercado e na indústria.

Ainda de acordo com Drucker (2002), as firmas inovadoras não se orientam para o risco, mas sim para as oportunidades. Oportunidades oferecidas pela competência existente na firma, ora observando-se mudanças perceptíveis nos ambientes (ROMEIRO e SALLES FILHO, 2001).

Cabe a firma identificar e aproveitar, ou criar e aproveitar oportunidades. Nesta lógica, estando a firma preparada, formalizada, com novo ou melhorado plano de negócios (IO), ela tem maior capacidade de aproveitar as oportunidades, e a inovação torna-se a sustentação para tal. Igualmente, a cultura inovativa e o processo interno de inovação favorecem o desenvolvimento e a geração de inovações, e o aproveitamento de oportunidades.

Sendo assim, entende-se que a inovação é primordial para criar e aproveitar oportunidades. E a inovação organizacional tem uma importância ainda maior, por ter em seu escopo a melhoria radical ou incremental da estrutura administrativa, o processo

gerencial, o envolvimento da equipe, e o posicionamento estratégico da firma, dando visão e condições de valia para as oportunidades surgentes.

Fato é que as inovações geram oportunidades, e oportunidades favorecem inovações e são um campo fértil para invenções e inovações (CLINTON e WHISNANT, 2018; GLIEDT et al., 2018; GOMES et al., 2018; ZHOU, 2019; FRISHAMMAR et al., 2019).

O ato de processar oportunidades está estritamente ligada ao ato de gerar e adotar inovações e ainda mais, contíguo aos recursos estratégicos impulsionadores de inovação.

#### 4.1.6. Sinopse dos achados sobre as inovações organizacionais geradas na Central

O quadro 25 sintetiza os achados sobre inovação organizacional na Central, condensando o redigido neste capítulo 4.1.

**Quadro 25. Síntese do diagnóstico sobre a inovação organizacional gerada na Central.**

Visão geral e introdução [apêndice I]	Sim, a Central investe em inovação organizacional, com programas que favorecem o aprendizado e conhecimento; implementação de técnicas que proporcionam aumento de eficiência e eficácia; uso de modernos métodos de gestão e organização; investe nas relações externas e; desenvolve mecanismos para aproveitar oportunidades.
Presença das três dimensões básicas da IO [apêndice II]	Sim, todas as inovações organizacionais geradas pela Central se caracterizam dentro das três dimensões básicas: práticas de negócios, organização do local de trabalho e relações externas.
IOs geradas na Central [apêndice III]	Sim, a Central implantou IOs que foram identificadas na literatura, assim como outras, totalizando 110 inovações organizacionais geradas no período de 3 anos, divididas da seguinte forma entre as dimensões: Desenvolvimento Operacional: 48; Desenvolvimento Humano: 38; Aprendizagem e Conhecimento: 27; Desenvolvimento de Relações Externas: 11; Orientação para Oportunidades: 9.
Parecer	A Central se caracteriza como uma firma inovadora, desde sua fundação, com significativo número de inovações organizacionais geradas, atendendo as cinco dimensões estabelecidas para sua particularização e emprego.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Ao se examinar todas as dimensões, o entendimento é a existência da inter e intrarelacão entre as dimensões e entre as inovações geradas. Contudo infere-se que, para ocorrer essas relações, mais a capacidade inovativa e a geração de inovações organizacionais, o aprendizado e conhecimento se sobressai e configura-se como alicerce e principal influenciador de inovação.

Voltando-se a figura 5, visualiza-se, dentro das inovações organizacionais diagnosticadas na Central, inovações que se encaixam na esfera “Estrutural”, por estarem

motivando mudanças nas responsabilidades, fluxo de informações e níveis hierárquicos (a exemplo, a aproximação do PD&I à diretoria executiva, estabelecendo-se no nível estratégico), e também na esfera “Processual”, devido a influência nos procedimentos, operações e produção. Na junção das duas esferas citadas, ressalta-se o trabalho em equipe, a melhoria contínua e a efetividade do PD&I.

Consoante a figura 5, averigua-se que o foco das IOs geradas é a intraorganizacional, devido ao esforço da Central em profissionalizar e modernizar sua estratégia e posicionamento de valor, sua gestão e forma de trabalho.

Adere-se a isso, os investimentos na produção (máquinas, equipamentos, tecnologia, novos processos), gestão de SCM e melhoria contínua. Com esse panorama, de forma intrínseca ou em paralelo, a Central, também possibilitou inovações com foco interorganizacional, como é o caso das alianças estratégicas, terceirização e o Programa Suíno Certificado.

#### 4.2. RECURSOS ESTRATÉGICOS MOBILIZADOS PELA CENTRAL PARA GERAR INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Toda firma é constituída por um conjunto de recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984), estes por sua vez participam e influenciam, direta ou indiretamente, em tudo que acontece na firma, desde que cunhados e geridos por seus gestores (BARNEY, 1991). É este conjunto de recursos que favorecem a conquista de vantagem competitiva (BARNEY, 1991), e antes disso, promovem a capacidade de inovação da firma.

Diga-se, a capacidade inovativa, o ato de inovar e a cultura de inovação institucionalizada podem ser consideradas como recursos (capacidades e habilidades) estratégicos. Em outras palavras, os recursos e capacidades são as principais constantes sobre as quais uma firma pode estabelecer sua identidade e moldar sua estratégia (GRANT, 1991) e sua cultura de inovação.

Por outro ponto de vista, os recursos podem ser cunhados como capacidades organizacionais para inovação, que são características das firmas que possibilitam e suportam as estratégias inovadoras e de inovação (BARRET e SEXTON, 2006). Ainda segundo os autores, essas características próprias da firma representam um contexto mais estável para o desenvolvimento da atividade e cultura de inovação.

Na primeira parte da investigação sobre os recursos promotores de inovação organizacional, o Gestor de inovação e o Articulador, sinalizaram como positiva a existência de recursos físicos, de capital humano, organizacional, financeiro, estratégico e, de inovação e criatividade. A existência e presença de recursos específicos e estratégicos, tornam a inovação um processo mais atrativo, contínuo e eficaz (KHUN e SAVAGNAGO, 2019).

A partir dos dados levantados e com a verificação junto aos gestores respondentes (apêndices VI e VII), chegou-se a um conjunto de recursos estratégicos que favoreceram e continuam promovendo a geração de IO na Central. Este conjunto de recursos é mostrado no quadro 26, onde se destaca {em negrito} alguns recursos que foram realçados pelos entrevistados.

**Quadro 26. Recursos estratégicos, levantados na Central, que influenciaram a geração de inovação organizacional, segundo os gestores e por observação do pesquisador.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprendizagem e conhecimento</b></li> <li>• <b>Cultura de inovação</b></li> <li>• Arranjo organizacional (organograma estratégico, tático e operacional)</li> <li>• PD&amp;I em posição estratégica próximo a diretoria</li> <li>• <b>PD&amp;I formal, estruturado e funcional</b></li> <li>• “Erro Honesto” – preparados para assumir e correr riscos</li> <li>• Integração com Universidades e Centros de Ensino</li> <li>• <b>Presença e predisposição da alta direção para inovação (cobrança, desafios e apoio)</b></li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• Preocupação social e ambiental</li> <li>• Gestão de produtos (portfólio) e de processos</li> <li>• Investimentos (participações) em eventos voltados a inovação</li> <li>• Participação em entidades que trabalham e fomentam a inovação</li> <li>• Processo e metodologia da melhoria contínua (formação organizacional contínua)</li> <li>• Demais inovações (produto, processo, marketing)</li> <li>• Melhorias na estratégia, estrutura e procedimentos administrativos e demais sistemas da Central.</li> <li>• Expertise em inovação</li> <li>• Recursos Humanos (desenvolvimento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planejamento Estratégico</b></li> <li>• <b>Inovação estar registrada e planejada nas políticas, estratégias e planos da Central.</b></li> <li>• Diretrizes, objetivo e capacidade para inovação</li> <li>• Foco no cliente</li> <li>• Recursos técnicos (conhecimento e materiais)</li> <li>• Acessibilidade a tecnologia</li> <li>• Recursos financeiros (orçamento para inovação)</li> <li>• Presença da metodologia “produção enxuta”</li> <li>• Gestão de marca</li> <li>• Gestão de projetos, ideias e de novas oportunidades (funil de inovação)</li> <li>• Gestão de comunicação (interna e externa)</li> <li>• <b>Sistema de Gestão</b></li> <li>• Fundamentos Corporativos</li> <li>• Inovação organizacional (a própria IO tornou-se um recurso estratégico)</li> <li>• Políticas de recompensa e valorização dos colaboradores</li> <li>• Fortalecimento da cultura organizacional (integração e vivência)</li> <li>• Capital social e intelectual</li> <li>• Habilidade de criar alianças estratégicas</li> <li>• Parcerias e relações externas (acadêmicas e profissionais) – integração dos agentes da SCM, cooperação com parceiros de negócios</li> </ul>
---	---

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Dentre todos os recursos elencados, dois se destacam e se entrelaçam: aprendizagem e conhecimento com predisposição da diretoria para inovação, e integrados, esses recursos desenvolvem uma força motora para inovação.

De outra forma, a liderança (TIDD et al., 1997; VAN de VEM e ENGLEMAN, 2004; ELENKOV et al., 2005; DAMANPOUR E SCHNEIDER, 2008; REZVANIA et al., 2017) tem impacto positivo no aprendizado e no compartilhamento de conhecimentos, e estes, da mesma forma, têm impacto significativo na inovação gerada pelos colaboradores e pela firma, e juntos, liderança e aprendizado favorecem a inovação na firma (GRANT, 1996; CRUZ et al., 2015; LI, 2017; KHAN e KHAN, 2019).

Griliches (1979) indicou que as firmas tem suas atividades gradativamente transformadas ao fornecer conhecimento como *input* para iniciativas de inovação. Isto é, o conhecimento, como recurso estratégico, passou a ser função chave, fator determinante e essencial para inovação, inclusive, como fonte de crescimento econômico e de vantagem competitiva.

Estudos diversos tem mostrado a importância do conhecimento contínuo e capacidade de aprendizagem para geração e instituição da inovação nas organizações: (LIAO, et al., FEI e CHEN, 2007; KIM e CHANG, 2009; HUNG et al., 2010; ALEGRE et al.,; KUMAR e ROSE, 2012; SANTOS e TAKAHASHI, 2013; LOPEZ e ESTEVES, 2013; LIN, 2014; PANDA e RATH, 2017; GANZER, 2017; ZAWAWI et al., 2017; PANDEY, DUTTA e NAYAK, 2018; ZHANG et al., 2019; CASSIA et al., 2020).

Além de mostrar a relevância da aprendizagem e da necessidade de se absorver e disseminar conhecimento internamente, estes estudos apontam outros facilitadores de inovação, entre eles a liderança, o modo de gestão da Central e o trato com os colaboradores, e ainda o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Apontamentos que respaldam os achados na Central.

Como já redigido, o conhecimento pode ser adquirido externamente, pode ser produzido internamente ou ser fruto da integração e alianças estratégicas. E a valorização do conhecimento pode ser caracterizada como forte influenciador de inovação organizacional. “Quanto maior for a aprendizagem, maior a inovatividade organizacional” (WERLANG et al., 2018, pág. 214).

A mais, Teixeira (2015) tratou da relação entre os processos de gestão do conhecimento, capacidade de inovar e a inovação organizacional, sancionando que os

processos de aprendizagem e conhecimento tem influência direta sobre a capacidade de inovar e a inovação organizacional. Saber que corrobora com o observado na Central.

Sobre a predisposição da alta direção para inovação, Farahnak et al., (2020) trazem que o comportamento e atitude do líder são pontos críticos na implementação da inovação. Assim, a firma que possuir uma diretoria inclinada e com comportamento inovador tende a ser inovadora, a ter iniciativas e desenvolver uma cultura inovativa. Outros estudos trazem assertivas sobre o comportamento transformador e motivador (AMABILE, 1996; HENNESSEY et al., 2015) dos líderes para com a inovação: (GUMUSLUOGLU e ILSEV, 2009; REZVANIA et al., 2017; AFSAR e UMRANI, 2019; LAKSHMAN e RAI, 2019; POTTER e PAULRAJ, 2020).

A disposição para inovar, insere o líder no processo, apoiando o investimento na comunicação de valores e nos objetivos relacionados a inovação; envolvimento de diversas áreas e interação com agentes externos; estabelecendo condições focadas em estimular os colaboradores a fazerem parte do processo de inovação (CRUZ et al., 2015).

O fato de a RBV ser uma teoria que procura explicar porque firmas semelhantes apresentam desempenhos distintos, ajuda a compreender e confirmar que a Central se destaca por ter entre seus recursos estratégicos para inovação uma diretoria propensa e com visão para inovação, e por investir na cultura de inovação por meio da aprendizagem e conhecimento (BARNEY, 1991).

Carvalho, Ferreira e Silva (2008) sugerem três itens para realização de inovações: possibilidades tecnológicas e mercadológicas; competências tecnológicas relacionadas com as competências essenciais da firma; e estratégias do negócio.

Partindo deste antecedente e consoante aos recursos diagnosticados na Central, definiu-se oito (8) conjuntos, sintetizando todos os recursos (apêndice VII), e possibilitando avaliar se de fato esses recursos facultaram a IO. Os resultados são expressos no quadro 27.

**Quadro 27. Avaliação do conjunto de recursos quanto a presença, importância e influência na geração de inovação organizacional na Central.**

Recursos	Presença	Importância	Influência
Cultura Organizacional e de Inovação {Inovatividade}	Sim	Sim	Sim
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	Sim	Sim	Sim
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Sim	Sim	Sim

Continua ...

... continua.

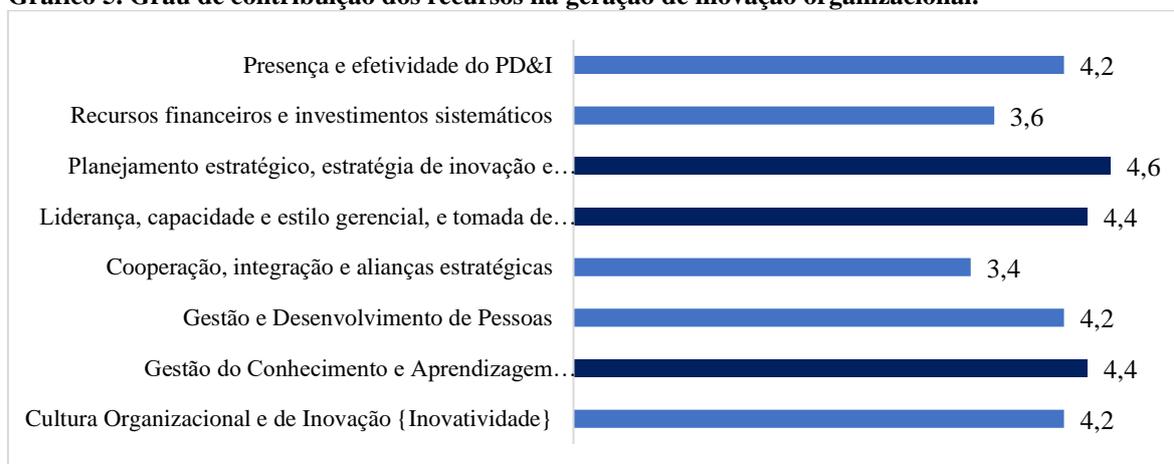
Cooperação e Alianças Estratégicas	Em partes	Sim	Em partes
Liderança, Capacidade e Estilo Gerencial, e Tomada de Decisão	Sim	Sim	Sim
Planejamento Estratégico e Proativo, e Visão de Longo Prazo	Sim	Sim	Sim
Recursos Financeiros e Investimentos Sistemáticos	Sim	Sim	Sim
Presença e Efetividade do Departamento de P&D	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Com todas as avaliações apontando positivamente para presença (sim, esses recursos existem), para importância (sim, esses recursos são muito importantes) e para influência (sim, esses recursos influenciam), constata-se que os recursos identificados e apresentados em conjuntos, possibilitaram, influenciando de forma positiva, a geração de inovação organizacional.

Afirmção que é reforçada no resultado do “grau de contribuição dos recursos na geração de IO”, que é exposto no gráfico 5, decorrente da aplicação do questionário descrito no apêndice VIII. Apuração que sanciona a pertinência e presença da diretoria no processo de inovação, validando-a como forte influenciadora na geração de inovação organizacional, como também, o conhecimento e aprendizagem, e o planejamento estratégico com diretrizes para inovação.

**Gráfico 5. Grau de contribuição dos recursos na geração de inovação organizacional.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

O percebido na Central, comunga do estudo de Floriani et al., (2013), em que atividades que incentivam a implementação de inovação: o papel da liderança com incentivos a iniciativas; atividades de PD&I; atitude de assumir riscos e; a alta prioridade no aprendizado e valorização de ideias são aspectos *sui generis* para geração de inovação.

Observando-se implicitamente os recursos destacados e todo processo de inovação, as pessoas estão no cerne, por conta do envolvimento e por serem fluído para disseminar conhecimento, executar planejamento, apresentarem ideias e outras iniciativas. Isto posto, entende-se que as pessoas de uma firma são ativos estratégicos, e o trato com elas é outro recurso importante para inovação (BARNEY, 1991; WRIGHT et al., 2001).

Para que a inovação aconteça, a firma deve criar e fomentar um ambiente propício. Para Hauser et al., (2006) a inovação raramente ocorre ao acaso, e para Amit e Schoemaker (1993), a firma deve trabalhar a fim de construir um ambiente favorável a inovação, e este ambiente, é constituído por recursos. Fatores, como já vistos, que possibilitam a geração de inovação.

Para Souza e Bruno-Faria (2013) dez categorias constituem os facilitadores de inovação (em itálico comentário sobre a existência do fator em prática na Central): apoio da alta administração *{demonstração explícita de disposição para inovar}*; apoio da gerência de nível médio *{tático – PD&I formalizado e em posição estratégica no organograma}*; apoio de grupos de trabalho e colaboradores *{comitês de inovação}*; diversidade de competências do grupo responsável pela implementação *{força tarefa com integrantes de diversos setores, demais comitês e grupos de discussão}*; divulgação de informações acerca da inovação *{treinamentos, cursos, eventos e circulação do conhecimento dentro da Central – grupos de estudo ferramentas online/ intranet}*; estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais *{diretrizes de inovação presente no planejamento estratégico, nos fundamentos corporativos e na intranet}*; participação de colaboradores provenientes do meio externo *{estagiários, recém formados, funcionário de outras cooperativas, colaboradores das singulares, outros}*; planejamento das ações necessárias à implementação da inovação *{funil da inovação}*; reconhecimento do valor e da necessidade da inovação *{posição e visão estratégica da diretoria, em que é preciso inovar constantemente}*; perspectiva sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais *{a exemplo do programa Suíno Certificado e da Integração Leiteira}*.

Em suas descobertas, Khun e Savagnago (2019) averiguaram a existência dos seguintes fatores promotores de inovação nas firmas: cultura organizacional; estrutura organizacional; gestão e liderança; estratégias; gestão do conhecimento; recursos e; gestão de RH. Recursos distintos, igualmente, encontrados na Central.

E Khosravi et al., (2019) diagnosticaram os seguintes antecedentes organizacionais (recursos) promotores de IO: tamanho organizacional; gestão do conhecimento; estrutura e

estratégia organizacional; gestão e desenvolvimento de pessoas; capacidades dinâmicas (identificar, entender e propor inovação); cultura (clima) organizacional; redes e; recursos organizacionais.

Desta forma e comungando de Souza e Bruno-Faria (2013) e de Khun e Savagnago (2019), infere-se que a Central possui recursos eminentes e sabe utilizá-los para fomentar e gerar inovação organizacional. Enfatiza-se a valorosa disposição e aptidão da alta direção para inovação; a presença de inovação nos fundamentos corporativos e nas estratégias planejadas no planejamento estratégico; a efetividade do departamento de PD&I e; o intenso e contínuo investimento e busca por conhecimento, e seu transbordamento interno.

A assimilação é de que, primeiro a Central possui recursos salientes e singulares que favorecem fortemente a IO, e esses mesmos recursos descobertos na Central são encontrados em diversos estudos.

Por segundo, mesmo existindo recursos “iguais” entre as organizações, encontra-se um viés de influência, exclusivo em cada firma, chamado gestão e capacidade em lidar com cada recurso distintamente. O que pode ser chamado de “essência organizacional”.

Em terceiro, visualiza-se grandes recursos promotores de inovação, no entanto, no íntimo de cada um, encontra-se o recurso ímpar, que entende os preceitos da RBV, postulados por Barney (1991): valioso, raro, inimitável e não substituível. Então, é esse recurso que de fato vai promover e facilitar a inovação organizacional.

Exemplo disso, é a meta para inovação inserida no planejamento estratégico; é o conhecimento técnico dentro da aprendizagem e conhecimento; é o desenvolvimento interno de novas tecnologias dentro do PD&I; e a relação com outras centrais de cooperativas dentro da rede e; assim por diante, vistos na Central.

Mesmo o foco da RBV estar nos recursos internos, é importante fazer uma parte e lembrar que recursos externos também tem sua parcela de participação na geração de IO. Aparecem aí: mercado, governo, tecnologias, relações com fornecedores, redes interorganizacionais, nuances econômicas, políticas e internacionais, acordos de P&D, oportunidades, informações, entre outras (DAMANPOUR, 1991; TIDD et al., 1997; ARMBRUSTER et al., 2008; ZEN e FRACASSO, 2012). Tanto é que o Gestor de inovação e o Diretor executivo expuseram acreditar que a inspiração e motivação para inovar se divide em 50/50: 50% de recursos internos e 50% de recursos externos.

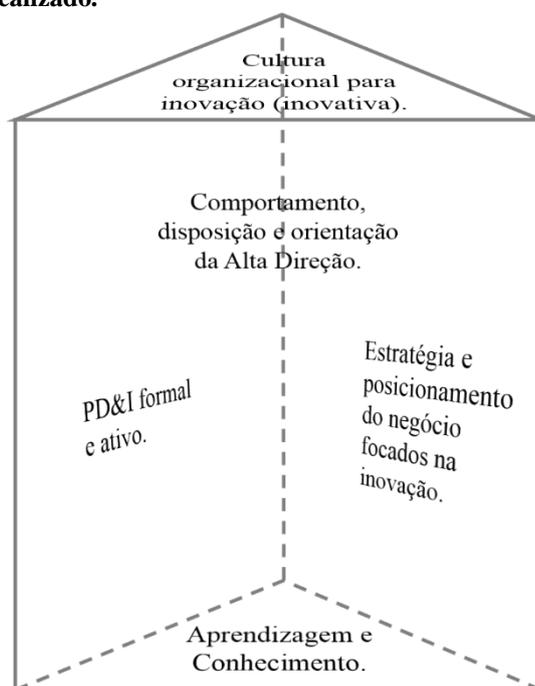
Os recursos organizacionais existentes na firma são os principais fatores promotores da inovação. Pois a busca por novos recursos restringirá a inovação (DAMANPOUR e

ARAVIND, 2012). Dito isso, conclui-se que, de fato a firma precisa identificar e valorizar seus recursos e colocá-los a trabalho em favor da inovação.

Reportando-se a figura 3, compreende-se que os principais recursos promotores de IO, diagnosticados na Central, são os mesmos vistos na literatura escrutinada. E ainda, é concebível dizer que, igualmente, são recursos motivadores de inovação para todos os tipos de organizações.

Com isso, e materializando o entendido, a figura 20, apresenta um prisma com os cinco principais recursos promotores de inovação mobilizados pela Central, em posição acordada com o gestor de inovação, o articulador e o diretor executivo. Recursos, que, igualmente, foram percebidos na literatura desvendada neste estudo.

**Figura 20. Prisma dos cinco principais recursos promotores de inovação, mobilizados pela Central, de acordo com o diagnóstico realizado.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Como sustentação (base) tem-se a gestão do conhecimento e aprendizagem, nitidamente o recurso mais importante no processo de geração de IO. E no ápice aparece a cultura inovativa, que apadrinha, resguardando todo processo e todas as inovações geradas.

Ter a capacidade e habilidade de cultivar os pontos fortes da firma, tornando-os estratégicos, cria-se uma vantagem competitiva para gerar inovação organizacional. Situação vantajosa para Central, por estar ancorada em fatores (recursos estratégicos) que conhece, domina, por vezes ser únicos e não replicáveis, e podem ser mais rentáveis economicamente por estarem sob seu comando.

#### **4.2.1. Sinopse sobre os recursos estratégicos promotores de inovação organizacional identificados na Central.**

Condizendo com o postulado pela teoria da RBV (BARNEY, 1991), constatou-se que a Central possui e mobiliza recursos físicos, humanos, organizacionais, financeiros, estratégicos e, de inovação e criatividade para gerar inovação. Antes disso, a própria cultura inovativa, institucionalizada desde a fundação da Central, já se configura como um recurso promotor de inovação, status igual ao da própria inovação organizacional, que se transforma em recurso estratégico para si própria e para os demais tipos de inovação.

Os conjuntos de recursos (apêndice VI) colocados a prova, tiveram uma devolutiva afirmativa, estando presentes na Central, sendo importantes e influenciando positivamente a geração de IO. Destaque para a posição favorável da diretoria para inovação; a gestão do conhecimento e aprendizagem; o PD&I formal e estratégico e; o planejamento estratégico.

Assim sendo, a Central possui recursos singulares e eminentes, em que os mobiliza para fomentar a geração de inovação organizacional. Dentre todos os recursos diagnosticados, precipuamente os em destaque, pode-se afirmar que condizem com os preceitos de serem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, sobretudo, por estarem sob tutela da “essência organizacional” concebida ao longo da história da Central.

#### **4.3. APERFEIÇOAMENTO NA CADEIA DE VALOR DA CENTRAL APÓS A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Um, se não o principal, provento da inovação é a vantagem competitiva. Para tanto, a vantagem competitiva deriva, na prática, dos efeitos oriundos da inovação. Dentre diversos resultados aferidos e apontados pela Central (apêndice VIX), alguns foram mais perceptíveis (Quadro 28), de acordo com os gestores, após a implementação da inovação organizacional.

Antes, porém, é interessante retornar e dizer que os efeitos da IO demoram mais a aparecer e são menos mensuráveis em comparação as demais inovações, pelas próprias características da inovação organizacional. Singularidade percebida claramente entre os gestores da Central, tanto é que, não possui indicadores ou mecanismos específicos de mensuração para as (ou cada) inovação organizacional.

Por não haver esses mecanismos de mensuração, não foi possível aferir resultados e/ou impactos pontuais em cada atividade da CdV. Tanto nas falas dos gestores quanto nas outras coletas de dados se observaram apenas efeitos de forma geral, mesmo que alguns

departamentos tenham comentado nomeadamente de efeitos, por exemplo, rapidez nas decisões, diminuição dos retrabalhos, menores custos, entre outros, mas foram entendidos como globais, pois todos, em palavras diferentes, citaram os mesmos ganhos, que são descritos no quadro 28.

A propósito, quando de reuniões (setoriais ou gerais) de planeamento ou avaliação, os resultados das inovações organizacionais são mensurados e assentados, em grande parte, por dedução<sup>46</sup> e por indução<sup>47</sup>, conforme foi observado e apurado com os gestores entrevistados.

**Quadro 28. Principais efeitos aferidos, segundo os gestores, na Central após a implementação de inovação organizacional.**

- Aumento da eficiência operacional;
- Inserção de novos produtos;
- Melhores resultados financeiros;
- Novos mercados consumidores;
- Maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais internos;
- Metas atingidas mais facilmente;
- Aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, operações e processos;
- Reestruturação da gestão da Central;
- Maior facilidade e rapidez nas tomadas de decisões.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Nota-se que alguns dos efeitos elencados representam ser a própria IO, como no caso do aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, ou podem ser outro tipo de inovação, como a inserção de novos produtos. Ao verificar-se os precedentes e no entendimento dos gestores, são resultados e impactos da inovação organizacional. Pois com as IOs geradas, a Central obteve maiores e melhores condições para, como no exemplo, incluir novos produtos e acessar novos mercados consumidores. De outro modo, em verdade, são resultados mais perceptíveis e calculáveis.

Baseado nisso, revalida-se o já dito, de que a IO pode, ao mesmo tempo, ser a inovação, ser o meio para outras inovações, ser o suporte, e ser o efeito dos demais tipos de

---

<sup>46</sup> Decorrência vinda de um princípio. Modo ou processo de raciocinar, partindo de proposições consideradas verdadeiras, que encerram uma evidência. Dá veracidade a uma proposição ou teoria, e ainda, processo de raciocínio por meio do qual é possível, a obtenção de uma conclusão necessária evidente (MICHAELIS, 2015).

<sup>47</sup> Forma de raciocínio que leva à conclusão de um certo caso com base na observação da regularidade de uma ocorrência. Método científico e permite a generalização dos resultados dos experimentos, sendo a conclusão ou consequência extraída desse raciocínio. Parte de dados particulares (fatos, experiências, enunciados empíricos) e, por meio de uma sequência de operações cognitivas, chega a leis ou conceitos mais gerais, indo dos efeitos à causa, das consequências ao princípio, da experiência à teoria (MICHAELIS, 2015).

inovações. Além disso e já constatado no capítulo 4.2, outro resultado, é a própria inovação organizacional tornar-se recurso estratégico promotor de inovação, constatação verificada também por Teece, (2007); Gebauer, (2011); Walker et al., (2011) e; Volberda et al., (2013).

Sobre os efeitos relacionados no quadro 28, o Diretor Executivo relatou: “[...] lógico, todos os efeitos foram e são muito importantes, alguns bem significativos para Central [...], mas podemos destacar esses tranquilamente, até por aparecerem mais aos olhos dos nossos gerentes e colaboradores [...]”.

Ainda segundo o Diretor Executivo, “[...] vendo esses resultados [...] e toda a inovação organizacional empregada na Central [...] posso dizer que o maior ganho que tivemos foi a leveza em administrar e controlar [...] principalmente para tomar decisões e continuar inovando [...]”.

A fala do Diretor assemelha-se e denota a conclusão de Gebauer et al., (2017 – quadro 13) no quesito “Gestão Orientada pela Eficiência”, em que se deve modernizar a gestão a fim de melhorar as operações diárias desconstruindo ineficiências operacionais. Mesma linha de pensamento e ilação de Birkinshaw et al., (2008); Walker et al., (2011); Damanpour e Aravind, (2011) e; Volberda et al., (2013).

Alguns estudos documentam os efeitos positivos da inovação organizacional para novos produtos, novos mercados e eficiência operacional (BALLOT et al., 2015; COZZARIN, 2017; WANG e CHEN, 2020). Khosravi et al., (2019) identificaram como impacto, a melhoria no desempenho financeiro, operacional, serviço e geral; no gerenciamento da firma; melhor performance nos resultados de inovação e nas capacidades organizacionais.

Sapprasert e Clausen (2012) também relataram efeitos oriundos da IO semelhantes aos observados na Central, com ênfase na formação da cultura de inovação e préstimo para os demais tipos de inovações.

Heij et al., (2020) evidenciam que a inovação organizacional é tão importante para se obter vantagem competitiva quanto um setor de P&D. Ainda de acordo com os autores, a IO é um moderador essencial para explicar a eficácia das firmas, e os bem sucedidos investimentos em outras inovações.

Como prova disto, o Gestor de inovação da Central descortinou que “[...] as demais inovações [...] e o fluxo de novas inovações [...] ficou melhor [...] mais claro, rápido [...] com maior comprometimento e participação de toda Central [...]. Essas investidas na forma de gerenciamento da Central [...] o alinhamento estratégico do nosso setor [...] e a liberdade que

temos para inovar [...], nos proporciona uma capacidade ainda maior para inovarmos [...] e darmos auxílio para todos os demais setores da Central [...]. Posso dizer que as inovações organizacionais foram de grandes ganhos para o nosso departamento de PD&I [...]”.

Efeitos da IO sobre o P&DI também foram notados por Edquist, (2001); Edquist et al., (2001); Ceylan (2012); Volberda e Karali (2015) e; Steiber e Alänger, (2015a).

O clima de inovação mais favorável, assim como a criatividade e comportamento dos colaboradores em prol da inovação, como efeitos vindos da inovação organizacional são apresentados por He et al., (2019).

De maneira conceitual, Damanpour e Aravind (2012) sintetizam os efeitos da IO em novos processos que produzem mudanças na estratégia; estrutura; procedimentos administrativos e; sistemas da firma, confirmando, assim, de que a IO é um processo contínuo e medular. Logo, os resultados e impactos podem não ser da inovação em si, mas sim do que ela gerou (ocasionou), trouxe para Central. Fala igual a de Porter (1991), que a performance é resultado do esforço e criatividade (cultura e processo de inovação) e da capacidade de inovação da firma.

Em continuidade a avaliação do impacto na IO na cadeia de valor da Central, gerou-se o radar do impacto da inovação na cadeia de valor – RIICV (gráfico 6).

As dimensões variaram em torno do peso 4.0, mostrando a percepção de ganhos satisfatórios para a Central, segundo os gestores. Apenas duas dimensões receberam o peso máximo (5): Gestão de pessoas e Planejamento financeiro e custos.

Sobre o Departamento de Gestão de Pessoas<sup>48</sup>, a resposta para a avaliação máxima, já aparece na quantidade de IOs geradas: 38, somada à dimensão aprendizagem e conhecimento (27), totalizando: 65 IOs entre as dimensões.

Na prática, grande parte das IOs geradas foram voltadas ao “fator humano” da Central. Setor que percebeu maiores ganhos, embora, todos os demais departamentos tenham sinalizado proventos a partir das inovações organizacionais implementadas com foco no desenvolvimento humano.

Sabendo-se da importância da participação das pessoas na geração e execução da IO, compreende-se que daí pode e deve vir os maiores ganhos, bem como, ser o esteio para ganhos em outros setores, como é o caso do setor financeiro.

---

<sup>48</sup> Ou DGP como é chamado na Central.

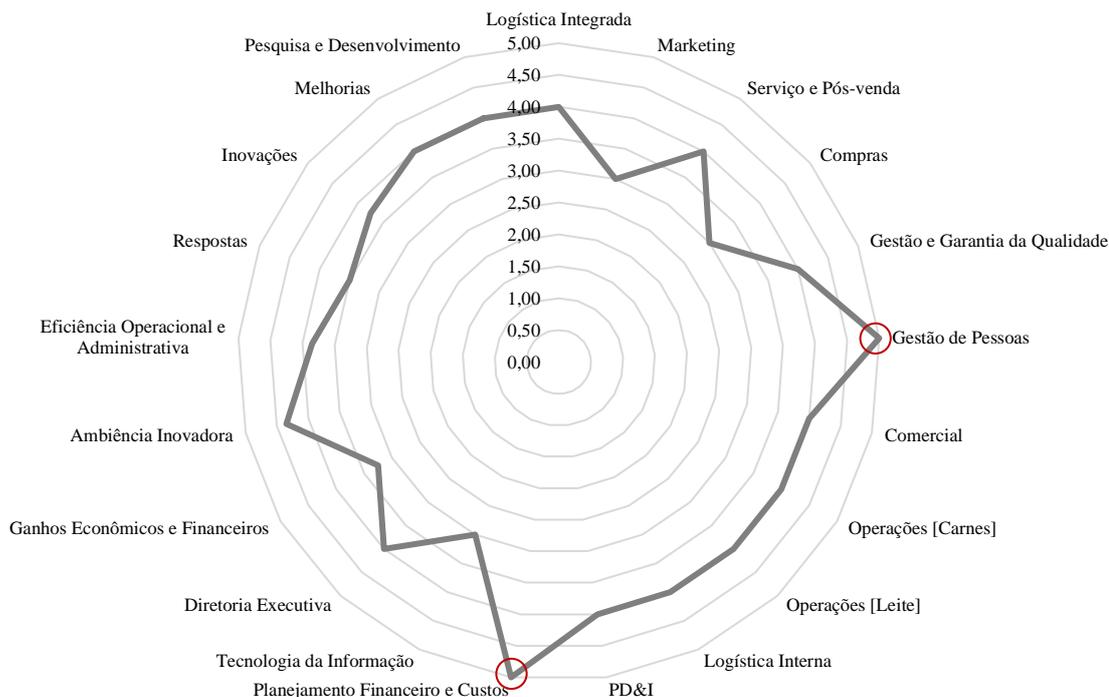
Com uma gestão mais limpa e direcionada, baseada no planejamento estratégico e no modelo de gestão, e ordenada por princípios, fica mais fácil determinar, controlar e gerir os custos de uma firma. Com os processos bem definidos e todo investimento em inovações que modernizam a gestão da Central, “[...] conseguimos chegar muito próximo ao esperado na relação projetado *versus* realizado [...] por isso nosso departamento financeiro tem registrado baixa ou estabilidade nos custos [...], e em contrapartida a lucratividade e rentabilidade tem aumentado [...] o que é muito bom para a Central e para todos os associados [...]”, relatou o Diretor Executivo.

Custos menores, lucratividade e rentabilidade em alta foram impactos constatados também por Teece (2007); Birkinshaw et al., (2008); Damanpour (2014); Camisón e Villar-López (2014) como resultantes da IO.

Com tudo isso, deduz-se que o fator humano, na Central, aparece como um recurso estratégico promotor de inovação e como o maior beneficiário das inovações. Resultado que impacta diretamente em todas as atividades da Central.

Por outro lado, os benefícios apontados pelo setor financeiro, podem ser na verdade, efeitos colaterais saudáveis das inovações geradas nas demais atividades da Central. E diga-se, que margem (lucratividade) é o rendimento maior que a cadeia de valor de uma firma prenuncia e analisa, até porque, a margem é tida como a diferença entre o valor percebido pelo produto/ serviço e o custo coletivo da execução das atividades para criação do produto/ serviço (KOTLER e KELLER, 2012).

**Gráfico 6. Radar de inovação que demonstra o peso do impacto da inovação organizacional em cada atividade da cadeia de valor da Central.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

A conjuntura trazida pelo radar na dimensão “gestão de pessoas”, é referida na dimensão da IO “novas práticas de negócios”, e o setor financeiro é visto na dimensão da IO “novos métodos de organização do local de trabalho”. Desta forma, conclui-se que o diagnosticado na Central condiz e comprova o prenunciado pelo Manual de Oslo (OECD, 2006) e outros estudos sobre inovação organizacional já apresentados nesta Tese.

Ainda sobre os ganhos na gestão de pessoas, Gebauer et al., (2017 – quadro 13), no item “gestão orientada para problemas” discorre sobre a pertinência dos agentes internos promotores de inovação. Ou seja, as pessoas da firma tornam-se marcos na geração e execução das inovações organizacionais.

Wikhamn (2019) conclui que práticas sustentáveis de RH aprimoram a capacidade das firmas em inovar, e com isso conquistar outros proventos, como satisfação dos clientes. Satisfação dos clientes é um dos impactos da IO registrados por Linderman et al., (2004); Walker et al., (2011) e; Volberda et al., (2013), e verificada na Central, inclusive com aumento de ticket médio por cliente.

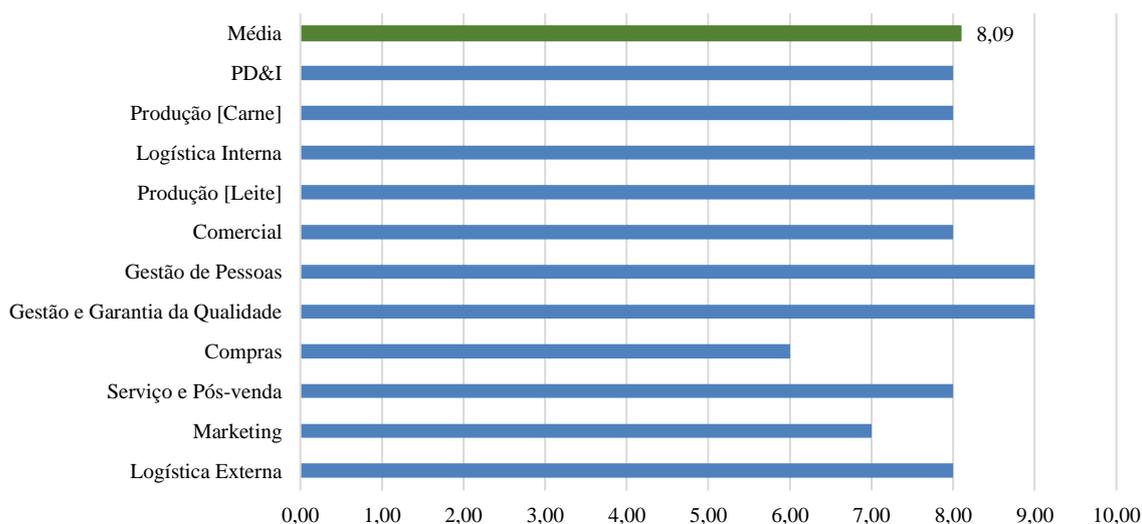
No instrumento seguinte de análise, pediu-se aos gestores qual foi o grau de impacto (de 0 a 10) da inovação organizacional nos seus afazeres diários como gestor. Respostas que apontaram uma média geral de 8.0 pontos (como apresenta o gráfico 7). Demonstrando que

a inovação organizacional também proporciona impactos nas funções e cargos dos colaboradores da firma, e neste caso, nas incumbências dos gestores da Central.

No entanto, é preciso ressaltar dois pontos sobre os graus de impactos levantados. Primeiro sobre a percepção real ou não dos gestores quanto aos resultados da IO. E o segundo é o entendimento dos gestores quanto ao conceito, prática e mensuração da IO.

De acordo com os respondentes, as IOs facilitaram o “fazer diário”, sobremaneira, a partir dos ajustes no organograma; nos procedimentos; institucionalização dos fundamentos corporativos; as inovações focadas nas pessoas e; o clima favorável para inovação, trazendo resultados aceitáveis e significativo impacto.

**Gráfico 7. Grau de impacto da inovação organizacional nas atividades dos gestores dos departamentos da Central.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Uma das constatações feitas *in loco* na Central e outorgada com as análises de dados, é a reestruturação organizacional e a melhoria contínua, tanto operacional quanto administrativa, culminando na modernização da gestão e no avanço das inovações, como disse o Diretor Executivo.

Esta constatação reafirma a premissa básica da inovação organizacional que é trazer mecanismos para um novo ou melhorado *modus operandi* para firma e toda e qualquer agroindústria, tornando-se um fator determinante de competição (UZKURT et al., 2013), visando conquistar performance superior e vantagem competitiva (HASSAN et al., 2013; GELDES et al., 2017).

Vantagem que perpassa pela inovação tecnológica, que é promovida pela inovação organizacional (CAMISÓN e VILLAR-LÓPES, 2014), e que tem ascendência na Central, a

exemplo da robotização na área de cortes no setor de carnes e as 48 IOs identificadas na dimensão “desenvolvimento operacional”.

#### **4.3.1. Sinopse dos primeiros achados sobre o aperfeiçoamento na cadeia de valor da Central**

Devido as características da inovação organizacional, seus efeitos podem aparecer apenas de médio para longo prazo e são mais difíceis de serem mensurados. Na Central a aferição se debruça sobre as técnicas de dedução e indução, e entre os principais ganhos constatados estão a eficiência operacional e administrativa, melhores resultados financeiros, aperfeiçoamento de procedimentos, facilidade na tomada de decisão, leveza em administrar e a habilidade desenvolvida para inovar, incluindo os demais tipos de inovação. E o departamento de PD&I foi um dos setores que mais se beneficiou com as inovações organizacionais.

O radar de inovação mostrou um peso médio final de 4 pontos, com percepção de ganhos positivos para a Central. Contudo, evidencia-se os departamentos de gestão de pessoas e o de planejamento financeiro e custos, que contabilizaram a avaliação máxima de 5 pontos cada.

O fator humano foi o que mais recebeu inovações organizacionais propriamente ditas e o maior beneficiário das inovações geradas, seja no quesito “desenvolvimento” ou no “conhecimento e aprendizagem”. Ressalta-se que as pessoas são elementos chaves nos processos de inovação e no estabelecimento da cultura inovativa. E o setor financeiro serviu-se, não apenas das IOs geradas para seu ofício, mas de todas as inovações geradas na Central.

Os gestores pontuaram uma média final de 8 pontos para o grau de impacto da inovação organizacional em seus afazeres diários. Resultado que reafirma duas IOs geradas, a melhoria contínua e a reestruturação organizacional, com modernização da gestão, decorrendo dos fundamentos corporativos e do modelo de gestão.

Os proveitos constatados sustentam a premissa básica da IO de ofertar um novo ou melhorado *modus operandi*, que de fato tem acontecido na Central.

#### 4.3.2. Quantitativamente, a inovação organizacional contribuiu com o aperfeiçoamento da cadeia de valor da Central?

Nesta primeira análise, o foco está nos efeitos constatados e a força desses no aperfeiçoamento da cadeia de valor da Central.

Os resultados são em maioria maiores de 3 (em que os valores 4 e 5 totalizaram 72 notas, ou soma total de 314 pontos) com média 3.99. Assim, concorda-se que a inovação organizacional impactou nos departamentos da Central.

Aprofundando-se na análise, o quadro 29 retrata os resultados de todo o conjunto de dados, incluindo a densidade e motricidade.

**Quadro 29. Resultado geral do conjunto total de dados, observando-se a relação departamento versus impacto.**

Item	Resultado
Densidade	79,80%
Motricidade	4.30 (≠ 16,28%)
Média aritmética	3,99
Desvio padrão	0,75
Variância	0,56

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

A densidade total mostra, de maneira global, a participação e impacto do conjunto de IOs na cadeia de valor da Central. Estando a 20% do total possível, entende-se que as inovações organizacionais geradas favoreceram o aperfeiçoamento da CdV. Conclusão apoiada pela força motriz, com resultado de 4.30. Com menos de ¼ de diferença (entre o total das notas atribuídas em relação ao total possível) é exequível registrar que a motricidade do conjunto de inovações organizacionais favorecera com grande força o aperfeiçoamento da cadeia de valor.

Sintetizando, os resultados mostram que o conjunto e a força das inovações organizacionais produziram impactos positivos na cadeia de valor.

Com desvio padrão de 0.75 e variância de 0.56, apreende-se que o conjunto de dados é uniforme, sendo os dados homogêneos, estando próximos entre si e próximos da média. Isto significa a proximidade entre as percepções dos gestores acerca dos impactos da IO. Ou seja, todos concordam que a inovação organizacional favoreceu forte e positivamente o aperfeiçoamento de cada atividade da cadeia de valor.

Evidencia-se que a IO pode não ter um impacto direto em determinada atividade, mas sim gerar um efeito geral, em corrente para toda firma. Isto porque, em sua concepção,

a cadeia de valor de Porter (1989) fala da necessidade de integração das atividades para criar e sustentar vantagem competitiva.

Portanto, considerando os resultados até então demonstrados, visualiza-se a integração e aperfeiçoamento por igual entre os departamentos, resultando em valor para o cliente e vantagem competitiva para Central. Parecer, igualmente, relatado pelos gestores entrevistados.

Das questões propostas (colunas), a “Q1”, focada na eficiência das atividades e performance dos processos, teve a maior média (4.29), seguida pela “Q3” (4.14), direcionada para o conhecimento e aprendizagem, tomada de decisão e integração dos colaboradores.

Esses resultados retificam e patenteiam os achados já relatados anteriormente, principalmente, no qual demonstra que maior eficiência operacional e administrativa traz maior rapidez e segurança nas decisões, aumento da lucratividade e outros ganhos.

Entre os departamentos, as maiores médias foram do PD&I (4.86), Diretoria Executiva (4.71) e do DGP (4.57). No DGP, alguns efeitos são destacáveis, como a baixa na rotatividade e absenteísmo, maior integração dos colaboradores e maior participação desses nos processos de melhoria da Central.

Sobre a Diretoria Executiva, mostra seu entusiasmo e compromisso com a inovação. Já o DGP, relacionado com a questão “Q3”, comprova a importância de se inovar nas práticas de negócio, investindo em conhecimento e transformando os colaboradores em agentes internos de inovação.

Em observação, percebeu-se que todas as demais inovações obtiveram sucesso na geração e na implantação devido a participação das pessoas. Para o Articulador, “[...] o engajamento das pessoas aumentou muito [...] participando do início até o fim em todos os processos de inovação [...], tanto é que algumas melhorias ou inovações entraram em funcionamento, com bons resultados, antes do que havíamos planejado, devido a participação e engajamento dos colaboradores [...]”.

Para o gestor de inovação, “[...] a motivação passada pela diretoria e todo ensinamento que possibilitamos na Central, facilitou as inovações no departamento de pessoas [...] e a partir daí toda Central se beneficiou [...] e os outros tipos de inovações também ganharam [...]”.

Outra análise estatística aplicada, foi a ANOVA, o foco está nas atividades. Se essas, por meio de seus gestores responsáveis, perceberam os efeitos oriundos da IO, e com isso o

aperfeiçoamento da cadeia de valor. Para melhor compreensão e entendimento, será utilizado o codinome departamento ao invés de atividade da cadeia de valor.

A tabela resumo da ANOVA encontra-se no apêndice XIV, e o quadro 30 apresenta o resultado do teste de análise de variância. O apêndice XV expõe a tabela com resultado do Teste de Tukey.

**Quadro 30. Resultado da análise de variância – ANOVA.**

Fonte da Variação	SQ	GI	MQ	F	Valor-P	F-crítico
Entre grupos	27,28	13	2,10	6,36	3,39483E-08	1,84
Dentro dos grupos	27,71	84	0,33		ou	
Total	54,99	97			0,00000003	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Os resultados da ANOVA apontam uma média geral de 3.99 com variância de 0.33, mostrando a homogeneidade dos dados próximos da média e a percepção positiva sobre os efeitos produzidos pelas inovações organizacionais. Com F de 6.36, sendo maior que o F-crítico (1.84) entende-se que existe significância, posição comprovada pelo valor-P {0,00000003} menor que 0,05.

Resultados que condicionam a rejeição da hipótese nula, portanto, tem variância, registrando que houve impacto positivo e os efeitos foram percebidos por cada departamento. Descende dizer que os departamentos perceberam diferentes graus de impacto, isto é, o aperfeiçoamento aconteceu e pelo menos um departamento se beneficiou do impacto promovido pelas IOs geradas.

A ANOVA evidencia que pelo menos um dos departamentos se difere dos demais, mas não indica entre quais departamentos a diferença é significativa. Para isso foi usado o teste de Tukey<sup>49</sup> – teste de comparações múltiplas – o qual é indicado para análise de médias (BORGES e FERREIRA, 2003; CONAGIN et al., 2008).

O teste de Tukey, ao nível de significância ( $\alpha=0,05$ ) mostrou que das 196 possíveis combinações, pelo menos 17 (8,68%) sinalizaram que houve diferença significativa. Isso indica a homogeneidade das médias, confirmando que os departamentos perceberam os efeitos produzidos pelas IOs implementadas.

Mesmo não sendo possível nominar e destacar efeitos pontuais em cada departamento da CdV, verificou-se via Tukey a existência de diferença estatística entre os

<sup>49</sup> Realizado com auxílio do software livre para análise de dados científicos PasT, com funções para manipulação de dados, estatística univariada e multivariada (HAMMER et al., 2001).

departamentos na observação dos ganhos oriundos da IO. Portanto, existe diferença nos impactos gerados entre alguns departamentos.

A homogeneização na percepção dos efeitos aferidos é confirmada com a diferença de 1.58% entre a variação “interna dos grupos” em relação a “entre grupos”. Significando que o impacto interno no departamento transborda e é um fator importante no aperfeiçoamento da cadeia de valor como um todo. Em outras palavras e verificando a percepção do impacto dentro e entre os departamentos pela lógica de que a soma das partes é maior que o todo, entende-se que quanto menor a variação entre os departamentos, mais homogêneas foram as percepções em torno dos efeitos mensurados, e maior foi o aperfeiçoamento da cadeia de valor.

Trazendo informações angariadas durante as observações e entrevistas, completa-se dizendo que as inovações organizacionais foram sendo geradas e operacionalizadas de maneira localizada em departamentos específicos ou por necessidades latentes da Central.

Em razão disso, constatou-se que determinados departamentos não visualizaram efeitos, pois as IOs foram geradas em outro departamento. Como também, alguns departamentos sinalizaram efeitos mais pontuais e outros de forma mais geral.

Um ponto ambíguo verificado, é a falta de relação ou aproximação entre os departamentos no quesito inovação, não sendo visualizado efeitos e retornos, derivando, dessa forma, comentários como “[...] essa inovação foi lá no departamento “x” (*grifo do autor*) [...] não foi no meu departamento [...] então não posso, não consigo falar se no meu setor teve impacto [...]”.

Ainda assim, consuma-se que os impactos e efeitos oriundos das inovações organizacionais foram percebidos e por consequência deu-se o aperfeiçoamento na cadeia de valor da Central.

Com as análises até aqui realizadas, verifica-se que a inovação organizacional exerce forte impacto no aperfeiçoamento da cadeia de valor. No entanto, é preciso um conjunto de IOs e essas precisam ser pontuais, com objetivos e focos definidos, até para facilidade na geração, implementação, controle e mensuração.

Mesmo assim, é importante a realização de um trabalho incluyente, em que a inovação gerada e capitaneada por determinado departamento seja lançada e difundida entre todos os departamentos, pela firma toda, entre parceiros, clientes, fornecedores e todo grupo de *Stakeholders*.

Como última parte da análise quantitativa, apresenta-se a análise de *cluster*, cujo objetivo é agrupar os departamentos segundo suas características, formando grupos e conglomerados homogêneos.

Por não haver um único, definitivo e tautológico modelo ou regra que defina a formação (quantidade) final de *clusters* (MINGOTI, 2007; HAIR et al., 2009; LATTIN et al., 2011), optou-se por utilizar o método de “análise de comportamento do nível de fusão”, em que, se existir pontos de saltos relativamente grandes após a maioria das aglomerações terem se formado, o mesmo indica que já se alcançou o número (quantidade) final de *clusters* (JOHNSON e WINCHERN, 1998; HAIR et al., 2009). Em seguida deve-se observar à medida que mais formou *clusters*, no caso desta análise, foi a medida 4, indicando, assim, baixa distância e grande similaridade entre os departamentos da Central e participes do estudo.

Em complemento e afirmando essa posição, igualmente vale a capacidade do pesquisador e sua habilidade visual em perceber que aquele número de *clusters* é o ideal. Até por outras características e elementos identificados em etapas anteriores da pesquisa.

Alguns trabalhos afirmam que valores do coeficiente de correlação cofenética – “C” – acima de 0,70 é indicativo de um bom dendrograma, a partir do qual pode ser extraída a estrutura natural dos *clusters* presentes no conjunto de dados (JAIN e DUBES, 1988; EVERITT, 1993).

O valor do “C” deste estudo foi de 0.65, indicando que os dados são similares ou que as respostas dos departamentos são parecidas. Constatação que pode ser visualizada no dendrograma, havendo uma clusterização limpa, com ótima separação entre os *clusters*, sinalizando, portanto, a minimização da distância interna entre os elementos, e a maximização externa da distância entre os grupos.

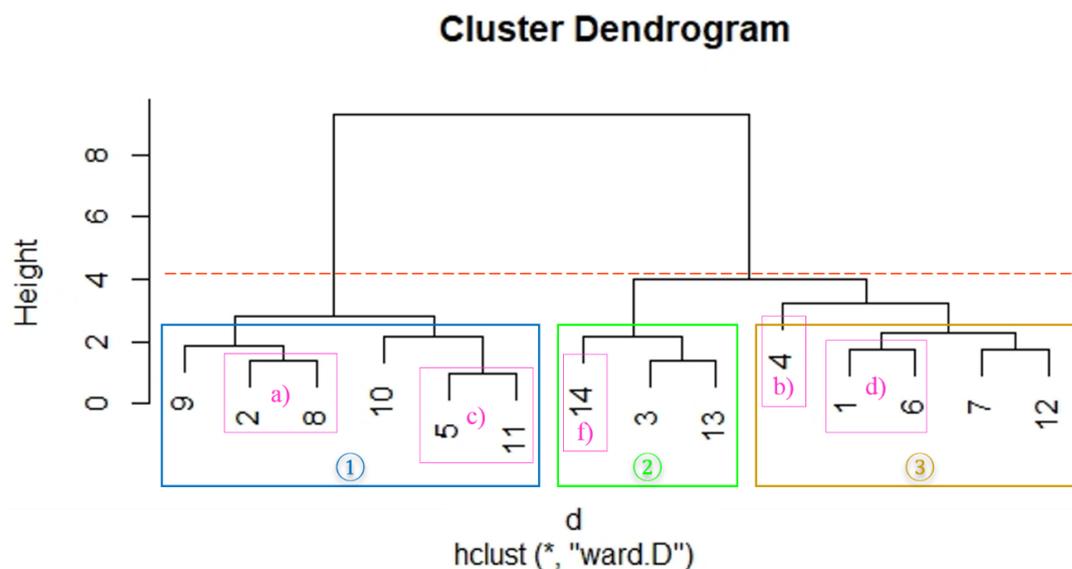
Além do mais, foi utilizando o método *Ward*, que tem por objetivo obter grupos mais heterogêneos entre si e mais homogêneos internamente. Com essa definição, resultou na formação de três *clusters*. Os mesmos são melhor apresentados no dendrograma mostrado na figura 21. E para melhor leitura e compreensão da análise, o quadro 31 elenca os departamentos com seus respectivos números que aparecem no dendrograma.

A análise de agrupamentos e geração do dendrograma foram feitos no software livre R<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> R version 3.6.1 (2019-07-05) -- "Action of the Toes" Copyright (C) 2019 The R Foundation for Statistical Computing Platform: x86\_64-w64-mingw32/x64 (64-bit).

Figura 21. Dendrograma da formação de clusters.



Fonte. Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Quadro 31. Departamento que compõem a cadeia de valor, com respectivos números indicativos que aparecem no dendrograma.

1	Diretoria Executiva	8	Tecnologia da Informação
2	Divisão Industrial de Carnes	9	Compras
3	Divisão Indústria de Leite	10	Gestão e Garantia da Qualidade
4	Logística Interna	11	Logística Integrada
5	Planejamento Financeiro e Custos	12	Marketing
6	Gestão de Pessoas - DGP	13	Comercial
7	PD&I	14	Serviço e Pós-venda

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Das atividades alocadas como as de apoio na cadeia de valor, quatro estão no *cluster* “1”: compras, TI, planejamento financeiro e de custos, e gestão e garantia da qualidade. Posição encontrada na prática dentro da Central.

Dentro do *cluster* “1”, tem-se algumas particularidades. Devido ao grande investimento e inovação no setor de carnes, exigiu-se que o departamento de TI se reformulasse e gerasse inovações, e essa proximidade criou o *cluster* “a”.

Ainda no *cluster* “1” aparece a logística integrada, que também recebeu várias inovações, como a terceirização de frota e distribuidores regionais, além de mudanças em processos internos, procedimentos e inclusão de softwares de gestão exclusivos para área. Iniciativas que tiveram ligação direta, igualmente, com o departamento de TI e impacto no

setor financeiro, diminuindo consideravelmente os custos, conforme relataram os gestores. Aproximação vista no *cluster* “c”.

Pela razão do número de inovações no departamento de carnes, incluindo novas tecnologias e novas estruturas fabris, inovações organizacionais foram exigidas em outros departamentos da agroindústria, principalmente inovações das dimensões “desenvolvimento operacional” e “desenvolvimento humano”.

O *cluster* “2” explicitou o que na prática acontece. O departamento de serviço e pós-venda (*cluster* “f”) está atrelado, de alguma forma subalterno, ao departamento comercial, e da mesma forma ao marketing e ao setor de gestão e garantia da qualidade. Situação que o deixa com autonomia limitada e sem uma posição definitiva e institucionalizada.

Já os departamentos mais inclinados para inovação organizacional, se agruparam no *cluster* “3”: Diretoria executiva, DGP e PD&I.

No *cluster* “3”, o departamento de marketing também passou por inovações, em sua maioria caracterizadas como “inovação de marketing”, mas que exigiram inovações organizacionais, no próprio setor e em outros departamentos, e foram configuradas nas dimensões “orientação para oportunidades” e “desenvolvimento operacional”.

Particularismo no *cluster* “3” é a logística interna. Conforme se vê no dendrograma (*cluster* “b”), esse departamento fica isolado, em posição também constatada na cadeia de valor da Central. Na prática, o departamento de logística interna está vinculado aos setores de carne e de leite, mas não aparece, oficialmente, com condições de autonomia própria.

Na real, poderia se formar um só departamento entre logística interna e a integrada. Apenas seriam direcionados, internamente, os focos: um mais interno e outro mais externo, mas, que ao final compoñharia uma só atividade e processo integrado.

Também no *cluster* “3”, tem o *cluster* “d” que reúne, de um lado a diretoria executiva, maior incentivadora e entusiasta da inovação organizacional e que acredita no conhecimento e aprendizagem como principal ativo na geração de inovação. E do outro lado, o DGP, departamento que mais gerou IOs e é responsável por operacionalizar as inovações e os processos de conhecimento e aprendizagem dentro da Central.

O último agrupamento, formação de um só *cluster*, na altura da medida 9, indica e pode ser interpretada pelo já comentado, de que alguns departamentos não visualizam em suas operações os efeitos oriundos de IOs geradas em outros departamentos.

A constatação prática e via *clusters* da relação e dependência entre alguns departamentos, não diminui a necessidade de maior encadeamento, correlação e difusão da inovação gerada e do “pensar inovação” entre os departamentos da Central.

Para completar, extraiu-se algumas análises estatísticas de cada um dos três *clusters* formados. Os resultados são apresentados no quadro 32.

**Quadro 32. Análise de média de cada um dos três clusters formados na análise de agrupamento.**

	<i>Cluster I</i>	<i>Cluster II</i>	<i>Cluster III</i>
Média aritmética	3,45	4,19	4,51
Desvio padrão	0,54	0,59	0,60
Variância	0,30	0,34	0,36

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Evidencia-se o *cluster III* que apresentou a maior média (4,51), ficando acima da média geral (3,99). Agrupamento onde encontra-se, sobretudo, a diretoria executiva e o PD&I, que são os dois principais pilares da cultura inovativa dentro da Central.

Em ambos os agrupamentos aparecem valores baixos para desvio padrão e variância, sinalizando a homogeneidade dos dados, aproximação dos mesmos com a média. Reflete-se então a familiaridade dos *clusters* formados.

É possível entender por estes resultados, a homogeneidade das opiniões e percepções dos gestores em relação aos impactos observados. Todos os departamentos visualizaram impactos decorrentes da IO em suas estruturas, comprovado, igualmente, pela média geral entre os grupos, que é de 3,99.

De forma mais simples, os dados correspondem entre si, comprovam os *clusters* formados e demonstram que o impacto existe e pode ser chamado de ótimo, os efeitos foram constatados, e os retornos estão sendo percebidos pela Central.

Não foram encontrados na Central mecanismos oficiais de aferição dos efeitos pós inovação organizacional, e como verificado, os resultados são estimados por indução e dedução. No entanto, foi possível constatar que cada departamento que compõem a cadeia de valor, mesmo indiretamente, recebeu proventos com a geração de inovação organizacional. E igualmente, os gestores perceberam efeitos em seus afazeres diários, assim como, foi possível observar, que os colaboradores da Central, mais ou menos, também sentiram os impactos.

De maneira geral, impactos foram constatados por todos os departamentos, promovendo o aperfeiçoamento da cadeia de valor da Central. Dentre os principais, está a

facilidade e rapidez nas tomadas de decisão; a maior eficiência administrativa e operacional; a cultura inovativa instalada e institucionalizada e; maiores rendimentos financeiros.

Alguns departamentos se destacaram no processo de inovação organizacional, mesmo sendo de sua atribuição, cumprem com o dever, que é o caso do PD&I e da Diretoria Executiva. Uma direção altruísta e inclinada para inovação tende a motivar toda firma a se tornar inovadora, e essas características retratam a inovação organizacional.

Provavelmente, por suas particularidades, responsabilidades e alocações dentro da cadeia de valor, alguns departamentos podem ter apreciado mais ganhos que outros, e por isso se aproximam nas percepções sobre os impactos oriundos das IOs, criando *clusters* internos na cadeia de valor.

Situação, que, de certa forma é boa. Pois esses departamentos com maiores ganhos e com maior quilate de inovação podem e devem se tornar promotores estratégicos de inovação organizacional, estimulando os demais departamentos. E os departamentos em menor nível de inovação e efeitos constatados, podem sofrer uma intervenção inovativa, com ajustes, até, na própria, cadeia de valor, e passar a ser, também, proativos em inovação.

Sumarizando, a Central gerou inovações organizacionais, umas mais pontuais, umas por iniciativa, outras por reação e ainda por necessidades. Os departamentos constataram efeitos e impactos vindos das inovações organizacionais, promovendo o aperfeiçoamento da cadeia de valor, e com isso facultando a conquista de performance e vantagem competitiva para Central.

#### **4.3.2. Sinopse dos elementos estatísticos a respeito do aperfeiçoamento na cadeia de valor da Central**

De maneira geral, infere-se que o conjunto e força das inovações organizacionais geradas produziram impactos positivos em cada departamento, resultando no aperfeiçoamento da cadeia de valor, posição reconhecida pelos gestores.

Entre os efeitos verificados, está a maior eficiência operacional e administrativa que favorece as decisões e aumento da lucratividade, e o conhecimento e aprendizagem favorece todo o processo de melhoria e inovação. Diretoria executiva, PD&I e DGP expuseram os maiores impactos entre os departamentos.

Com a aplicação da ANOVA e teste Tukey, se confirmou o impacto positivo e os efeitos foram percebidos por cada departamento da Central. Percebeu-se ainda que existe

diferença nos impactos aferidos entre os departamentos. Isto é, alguns departamentos foram mais beneficiados que outros, falando de forma global, pois se fosse pontuar por inovação, as percepções poderiam variar entre essas. Ou seja, a cada inovação, os impactos poderiam ser maiores ou menores em cada departamento, até porque, algumas IOs foram geradas em departamentos específicos e, em alguns casos, os efeitos transbordam e outros não entre os demais departamentos.

A análise de *clusters* resultou em três agrupamentos, havendo uma clusterização limpa com ótima separação entre os *clusters*, sinalizando, portanto, a minimização da distância interna entre os departamentos, e a maximização externa da distância entre os grupos. Condição vista na prática dentro da Central.

Um aspecto interessante está no *cluster* III, com maior média e que agrupa a Diretoria executiva e o PD&I, os dois maiores motivadores, e no caso do PD&I, executor de inovações e da cultura inovativa.

Verificou-se então a homogeneização entre as percepções em torno dos efeitos mensurados, com isso, maior foi o aperfeiçoamento da cadeia de valor. E para o impacto positivo no aperfeiçoamento da CdV, é preciso um conjunto de IOS e essas precisam ser pontuais, com focos e objetivos definidos.

#### 4.4. INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS E SEUS RESULTADOS NA CADEIA DE VALOR, EXPRESSOS PELO *FRAMEWORK* DINÂMICO E OS ELEMENTOS INFLUENCIADORES

O diagnóstico conclusivo denota que a Central possui, em todas as áreas, recursos estratégicos, que, mobilizados, promovem a geração de inovação. Inovações em grande número, divididos nos quatro tipos, sendo que a inovação organizacional registrou mais de 110 iniciativas, dentro de suas cinco dimensões.

Esse conjunto de IOs possibilitou o aperfeiçoamento da cadeia de valor, por meio da melhoria contínua de seus processos internos, práticas de negócios, organização do local de trabalho e das relações externas.

Um compêndio geral dos resultados verificados na pesquisa é mostrado na figura 22.

**Figura 22. Compêndio geral dos resultados verificados na pesquisa, contendo recursos estratégicos, inovações organizacionais e os efeitos.**

Recursos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui e mobiliza recursos físicos, humanos, organizacionais, financeiros, estratégicos e, de inovação e criatividade, para gerar inovação organizacional.</li> <li>• A cultura inovativa e a própria IO são recursos promotores de inovação.</li> <li>• Recursos em destaque: posição da diretoria, gestão do conhecimento e aprendizagem, PD&amp;I formal e ativo e, posicionamento e planejamento focados na inovação.</li> <li>• Todos os recursos equivalem aos preceitos de valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, e estão sob a tutela da “essência organizacional” da Central.</li> </ul>
Inovações Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos em inovações organizacionais com acentuado número (110) de inovações geradas, que atendem as três dimensões básicas: práticas de negócios, organização do local de trabalho, e relações externas, como também as cinco dimensões concebidas neste estudo: Desenvolvimento Operacional, Desenvolvimento Humano, Aprendizagem e Conhecimento, Desenvolvimento de Relações Externas, Orientação para Oportunidades.</li> <li>• Se posiciona como empresa inovadora desde sua fundação.</li> </ul>
Aperfeiçoamento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto e força das inovações organizacionais geradas produziram impactos positivos em cada departamento e nas atividades diárias dos gestores, resultando no aperfeiçoamento da cadeia de valor.</li> <li>• Principais ganhos: maior eficiência, maior rentabilidade, aperfeiçoamento de procedimentos, facilidade na tomada de decisões, leveza em administrar e, habilidade e capacidade de inovar.</li> <li>• Fator humano foi um grande beneficiário, tanto em inovações quanto em retornos das IOs geradas.</li> <li>• Se confirmou a importância, presença e posição da Diretoria e do PD&amp;I no estabelecimento da cultura inovativa e na geração de inovações organizacionais.</li> <li>• Os proventos constatados tem favorecido um melhor <i>modus operandi</i> para Central, lhe entregando maior vantagem competitiva.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Recursos estratégicos que se transformam em inovação organizacional e vice versa. Resultados da IO que se convertem em recursos estratégicos para todos os tipos de inovações. Inovações organizacionais que facilitam a geração de outros tipos de inovação, e outras inovações que se tornam recursos promotores de IO.

Esses raciocínios demonstram a dinâmica em que a inovação organizacional se constitui, e sua pertinência para o contexto da cultura inovativa, e para a melhor performance das organizações, concedendo-lhe vantagem competitiva.

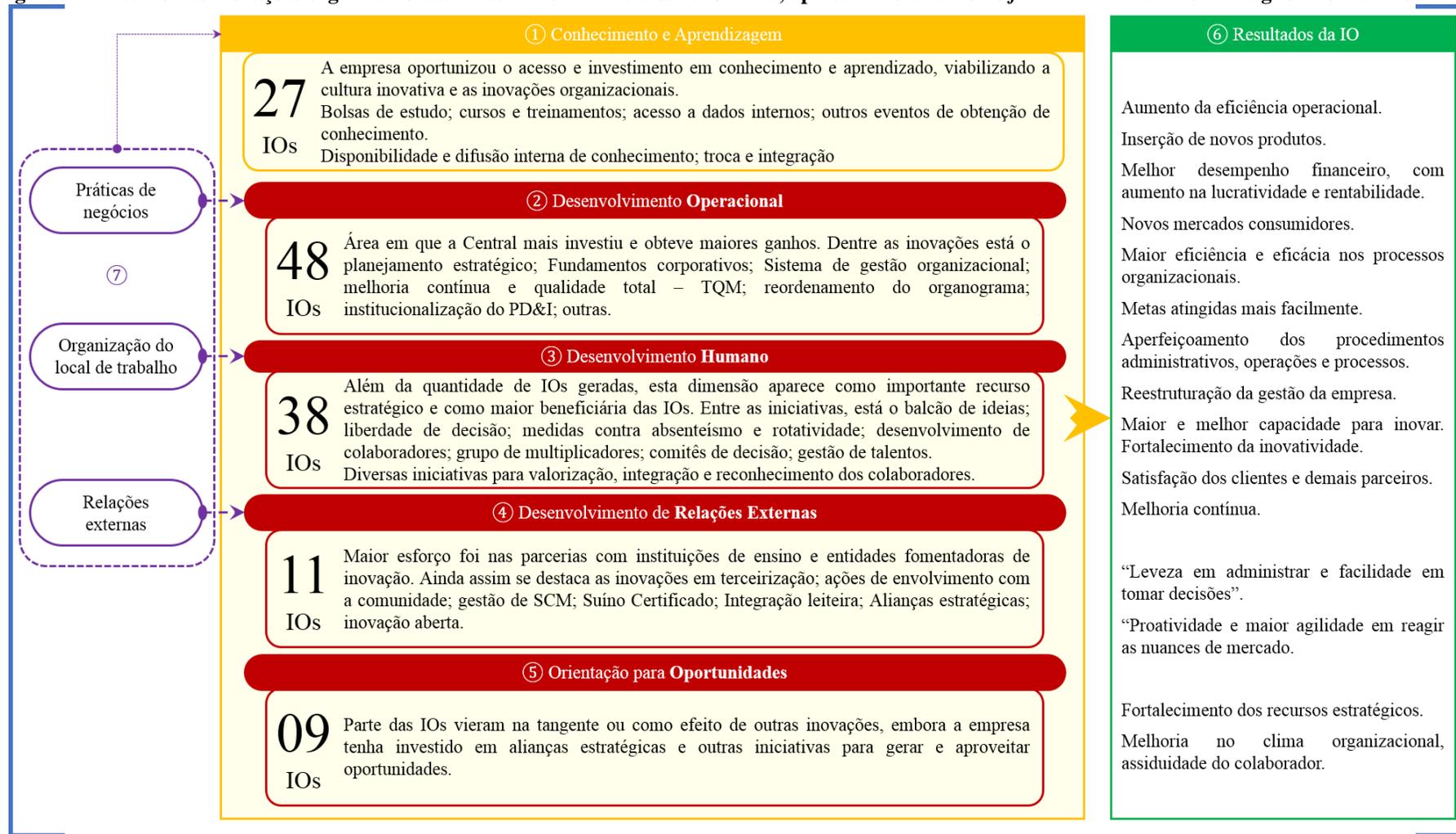
A figura 23 traz o *framework* dinâmico com as cinco dimensões da inovação organizacional concebidas neste estudo, em que se revela sumariamente as IOs geradas e os efeitos constatados.

Como levantado na teoria investigada, o conhecimento e aprendizagem exercem forte e imprescindível influência na cultura inovativa e no ato de inovar. Por isso as inovações organizacionais nesta dimensão são importantes, até porque, como demonstra o *framework* dinâmico de diagnóstico e análise da IO, conhecimento e aprendizagem circundam e alicerçam as demais dimensões.

Na dimensão “Desenvolvimento Humano”, além das IOs geradas, o fator humano aparece como recurso estratégico e como maior beneficiário das inovações organizacionais geradas.

Sobre os resultados constatados na Central, esses condizem com os apercebidos na literatura disposta. Imergindo nos principais efeitos relatados, mostra-se o factual: a inovação organizacional outorga um novo ou significativo melhorado modelo de negócios para firma, suprido de eficiência e eficácia operacional e administrativa, facilidade nas decisões, proatividade, aperfeiçoamento contínuo e melhor desempenho financeiro, entre outros.

**Figura 23. Resumo das inovações organizacionais e dos efeitos verificados na Central, apresentado através do *framework* dinâmico de diagnóstico e análise da IO.**

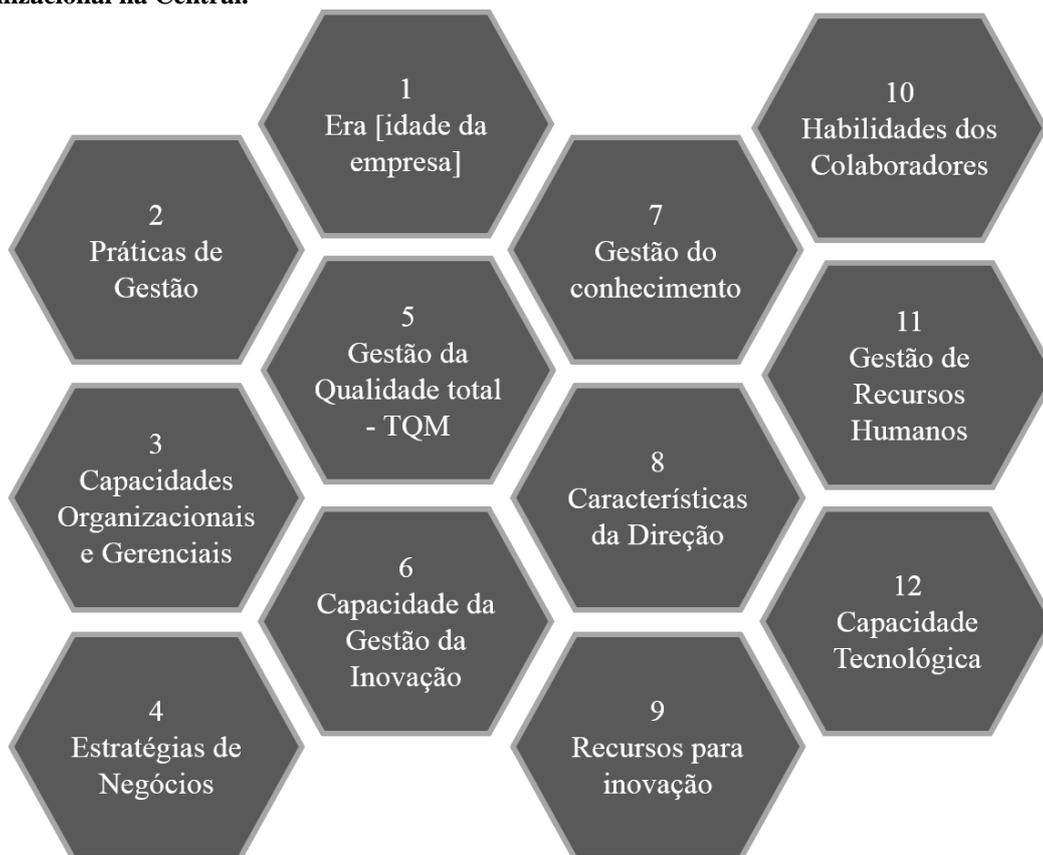


Fonte: Dados da Pesquisa, 2020. Autor, 2020.

As inovações organizacionais geradas pela Central atendem e respondem o processo estabelecido pelo *framework* dinâmico. E para isso, influenciadores devem ser mobilizados para que a inovação organizacional seja gerada e atenda o almejado.

Reportando-se aos elementos gerais que influenciam fortemente a capacidade e atividade de inovação nas firmas (quadro 17) (OECD, 2018), é possível dizer que todos os elementos estão presentes e são atuantes na Central. Contudo alguns são salientes promotores da inovação organizacional na Central e estão destacados na figura 24.

**Figura 24. Elementos gerais que influenciam fortemente a capacidade e atividade de inovação organizacional na Central.**



Fonte: OECD, 2018; Dados da Pesquisa, 2019. Autor, 2020.

Entre os elementos, a idade atesta que desde sua natividade, a agroindústria se propôs a inovar e tem investido nisso, como comprova, igualmente, a figura 21.

É factível dizer que a Central tem inovação em seu DNA, tanto é que, disponibiliza recursos para tal {elemento 9} e aprimora {el. 7} sua capacidade de inovação {el. 6} por meio da gestão de pessoas {el. 11}, das práticas de gestão {el. 2}, posicionamento {el. 4}, disposição da diretoria {el. 8}, e desenvolve suas capacidades {el.3} empregando melhoria contínua e qualidade total em seus afazeres diários {el. 5}, em paralelo e/ou conjunto com outros tipos de inovação {el.12}.

Assim sendo, o histórico, capacidade e características da Central substanciam as inovações organizacionais. Além do mais, esses 12 elementos principais, além de influenciadores, podem ser a própria IO ou absorver e ser o berço de outras inovações organizacionais.

Para que a inovação aconteça, é preciso que a firma crie um ambiente propício, adotando postura de desenvolvimento da cultura inovativa, que incentive a criatividade, flexibilidade, eliminação de burocracia, valorização dos aspectos humanos, entre outras.

Liderança inspiradora; compartilhamento de conhecimento; estratégia da firma, incluindo visão e missão; comportamento de tolerância ao erro; aprendizagem contínua; qualificação dos recursos humanos e; presença de indivíduos-chaves para inovação, são alguns dos fatores promotores de IO encontrados por Dutra e Almeida (2018), e também identificados na Central.

Sobre a tolerância aos erros, os diretores da Central citaram o “erro honesto”, em que todos os colaboradores são preparados para assumir e correr riscos, liberando-os para exercerem suas habilidades, capacidades e criatividade.

As organizações podem não conseguir desenvolver um trabalho ou conseguir investir em “ideias para inovar” e/ou “criatividade para inovação”, mas pode investir em desenvolver a capacidade de criar e a habilidade da criatividade, de maneira geral, nos colaboradores.

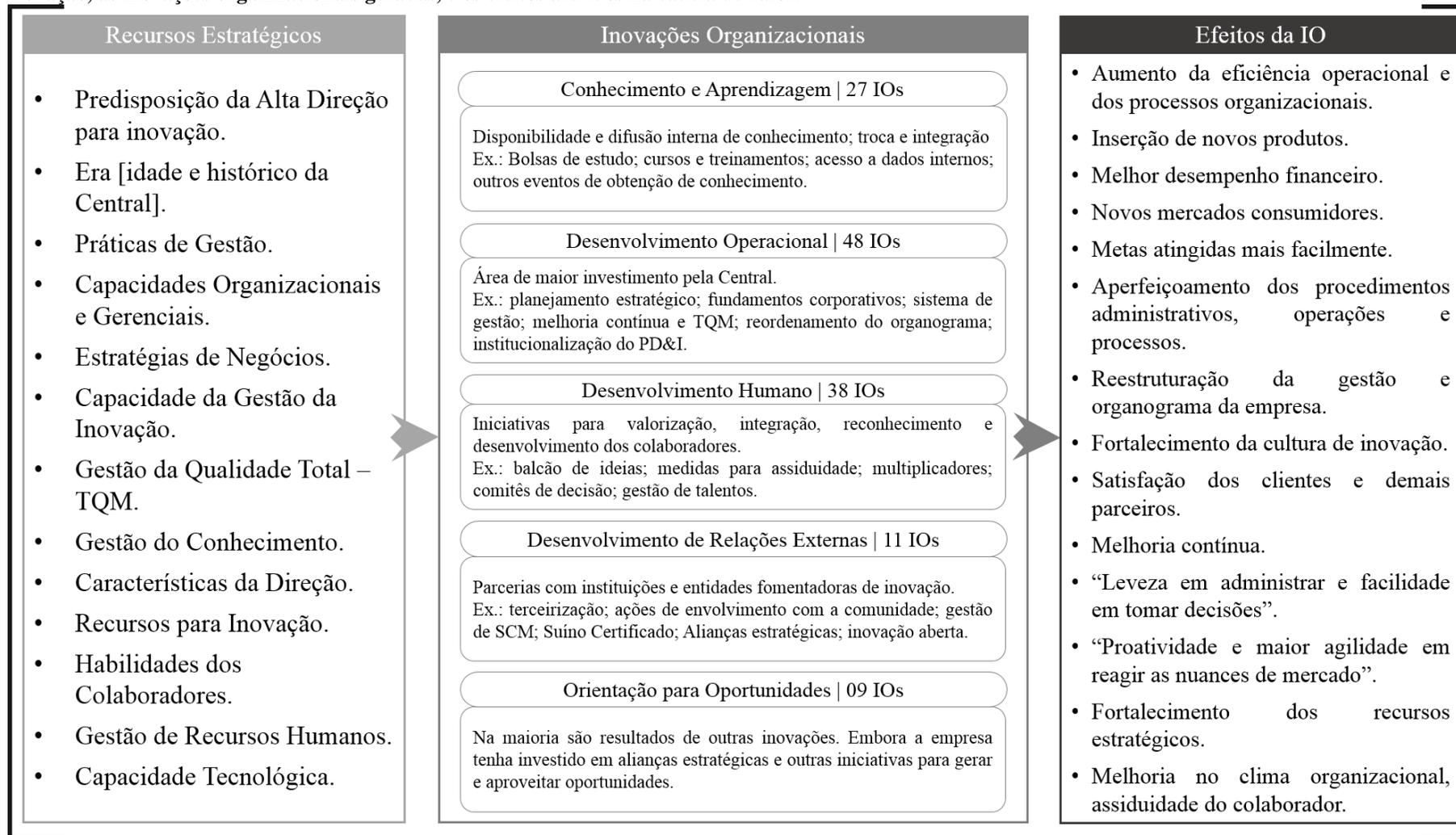
A inovação está incutida na visão e missão da Central, onde explicita seu posicionamento de agroindústria inovadora. E isso perpassa pela presença dos indivíduos-chaves, que no caso da Central são os comitês e os multiplicadores de inovação.

Fatores ou elementos só serão eficazes na geração de IO, ou ser a própria inovação, se formarem um conjunto integrado. E de qualquer forma, se as organizações investirem no fomento e na disseminação da cultura inovativa, já estarão dando um passo importante e motivador para o “ato” da inovação organizacional.

#### **4.4.1. Validação dos resultados junto a Central**

Finalizada a etapa da coleta, análise e interpretação dos dados, conclui-se que, de fato, a Central possui recursos estratégicos latentes e promotores de inovação, que permitiram a geração de inovação organizacional em número acentuado, que, por sua vez, promoveram o aperfeiçoamento da cadeia de valor. Os resultados foram estruturados em um *framework* (figura 25) que foi disposto para apreciação da Central.

**Figura 25. Framework dos resultados originados no presente estudo e diagnosticados na Central, apresentando os principais recursos estratégicos promotores de inovação, as inovações organizacionais geradas, e os efeitos aferidos na cadeia de valor.**



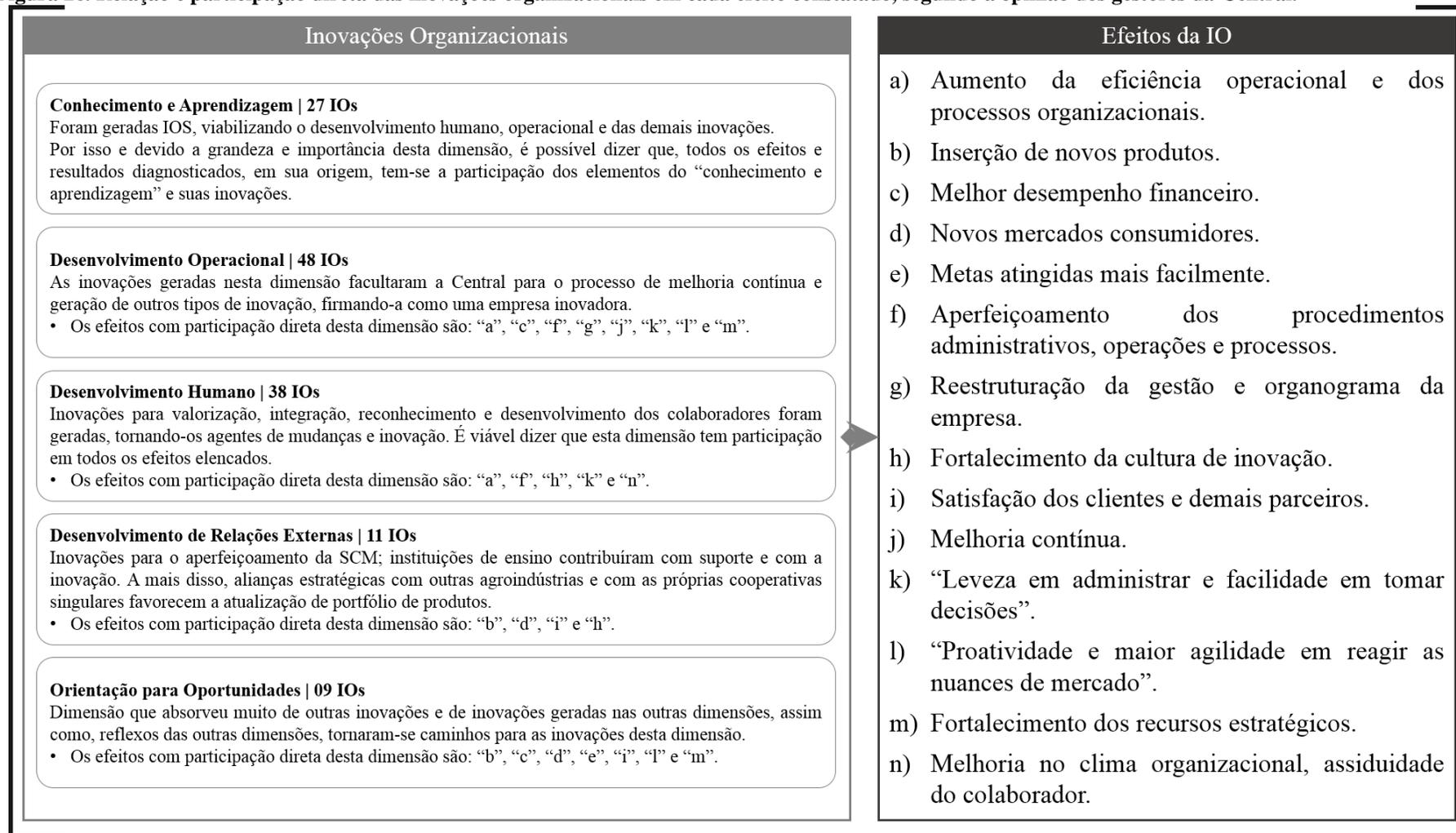
Fonte: Dados da pesquisa, 2020. Autor, 2020.

Conforme a devolutiva da Central, certificada pelo parecer exposto no apêndice XIX, a firma concorda com o concluído e reconhece a necessidade da criação de métricas e indicadores que possam medir com mais eficiência os resultados vindos da inovação organizacional. Como também, assente que precisa adotar e ou revisar as metodologias que incentivam e promovem as inovações organizacionais.

Com isso, conclui-se que os achados condizem com a realidade vivida e instituída na Central, e de forma igual, especialmente em relação aos efeitos constatados, se harmonizam e coincidem com os estudos e teorias mostradas na literatura dissertada.

Pedi-se então para que os gestores apontassem quais dimensões da IO tiveram participação direta em cada efeito diagnosticado. Tendo em conta o volume de IOs geradas e diagnosticadas, e não havendo uma sistemática oficial de métricas e indicadores para mensuração das inovações na Central, entendeu-se que não seria possível estabelecer uma relação direta entre as IOs e os efeitos apurados. Assim, via debate e usando-se do conhecimento dos gestores acerca de seus setores, e aplicando a técnica de indução e dedução, deu-se a vinculação entre as inovações organizacionais e os efeitos, que é mostrada na figura 26.

**Figura 26. Relação e participação direta das inovações organizacionais em cada efeito constatado, segundo a opinião dos gestores da Central.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020. Autor, 2020.

A opinião geral é de que aprendizagem e conhecimento têm participação direta em todos os efeitos constatados, assim como, nas demais dimensões da IO.

No entendimento dos gestores, todas as dimensões tem participação em todos os efeitos. No entanto, ao voltar-se para suas atividades e peculiaridades de cada departamento, entenderam e concluíram que sim, algumas dimensões tem mais participação que outras nos efeitos verificados, e assim, chegou-se ao posicionamento visto na figura 29.

Por outro lado, sinalizaram a possibilidade de alguns dos efeitos serem reflexos de outras inovações, como o caso dos “novos produtos” e dos “novos mercados consumidores”. Ainda assim, mantiveram e confirmaram o *cast*, apresentado, de efeitos aferidos na Central após a geração de inovação organizacional.

A última parte da validação foi a hierarquização dos recursos por ordem de importância e influência na geração de IO, e dos efeitos por ordem de importância e resultados aferidos nas atividades da cadeia de valor após a geração de IO. Os resultados estão apresentados nos quadros 33 e 34 respectivamente.

**Quadro 33. Hierarquização dos recursos promotores de inovação, por ordem de importância e influência na geração de IO.**

1º	Estratégias de negócios.
2º	Predisposição da alta direção para inovação.
3º	Características da direção.
4º	Capacidade tecnológica.
5º	Recursos para inovação.
6º	Era [idade e histórico da Central].
7º	Capacidades organizacionais e gerenciais.
8º	Gestão da Qualidade Total – TQM.
9º	Habilidades dos colaboradores.
10º	Gestão de recursos humanos.
11º	Práticas de gestão.
12º	Capacidade da gestão da inovação.
13º	Gestão do conhecimento.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020. Autor, 2020.

**Quadro 34. Hierarquização dos efeitos, por ordem de importância e resultado, promovidos pela inovação organizacional.**

1º	Aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, operações e processos.
2º	Aumento da eficiência operacional e dos processos organizacionais.
3º	Inserção de novos produtos.
4º	Novos mercados consumidores.
5º	Metas atingidas mais facilmente.
6º	Fortalecimento da cultura de inovação.
7º	Melhoria contínua.
8º	Melhor desempenho financeiro.
9º	Satisfação dos clientes e demais parceiros.
10º	Melhoria no clima organizacional e assiduidade do colaborador.
11º	“Proatividade e maior agilidade em reagir as nuances de mercado”.
12º	“Leveza em administrar e facilidade e tomar decisões”.
13º	Reestruturação da gestão e organograma da Central.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020. Autor, 2020.

Quanto aos recursos, ficou evidente a importância de a inovação estar inserida no posicionamento, no planejamento e nas estratégias da Central, favorecendo desta forma, a

cultura inovativa. Seguido pela predisposição da alta direção em querer, e principalmente, em incentivar a geração de inovação. Esses dois primeiros recursos formam as condições principais que autenticam a promoção de inovações organizacionais na Central.

Sobre os efeitos, entende-se que o aperfeiçoamento e modernização dos procedimentos, mais o aumento da eficiência operacional e administrativa foram os resultados mais perceptíveis aferidos. E é possível, que a partir desses resultados, outros efeitos terem se derivado, como facilidade no atingir metas e na tomada de decisões.

Médio e longo prazo para constatação e a subjetividade dos resultados são características da IO, que se acentuam com a falta de metodologia e mecanismos de geração e mensuração de inovação organizacional. Com isso, compreende-se que outros mais efeitos podem estar surgindo na Central, e que o ordenamento exposto pode variar. Então, o correto é dizer que todos os efeitos são importantes, com igual teor e resultado, e com igual fração de presença no aperfeiçoamento da cadeia de valor.

#### 4.5. COMO SE DÁ A GERAÇÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL

A Central desenvolve e obedece a um processo lógico, composto por fases e elementos que sustentam e certificam a inovação gerada e implementada. Processo chamado de “funil da inovação”, que é demonstrado na figura 27. Adaptado a realidade da Central, o funil não é algo estático, específico ou apenas do PD&I, e sim, é dinâmico, maleável, global e usual a toda firma. Por isso é comum o processo iniciar em um determinado departamento ou setor, e na sequência das fases haver a aproximação de outras áreas da Central, e envolver-se, então, no processo lógico do funil.

Mediante a necessidade da Central e/ou pertinência da inovação proposta e ainda qualidade da ideia, algumas fases podem ser transpostas e adiantadas, já entrando nos estágios finais, como no ciclo de projeto, e na operacionalização e implementação da inovação.

Entre uma fase e outra tem-se filtros, alguns já na apresentação da ideia<sup>51</sup> e os demais no decorrer do processo, sendo aplicados e gerenciados pelo “comitê de inovação” que é o guardião da “inteligência competitiva”.

---

<sup>51</sup> A Central mantém um banco de ideias. As que não forem aceitas de primeiro momento, são guardadas e de tempo em tempo o comitê de inovação faz uma revisão. Nem uma ideia é rejeitada e desvalorizada, apenas é estudada para entrar no processo do funil no tempo e momento certo ou necessário.

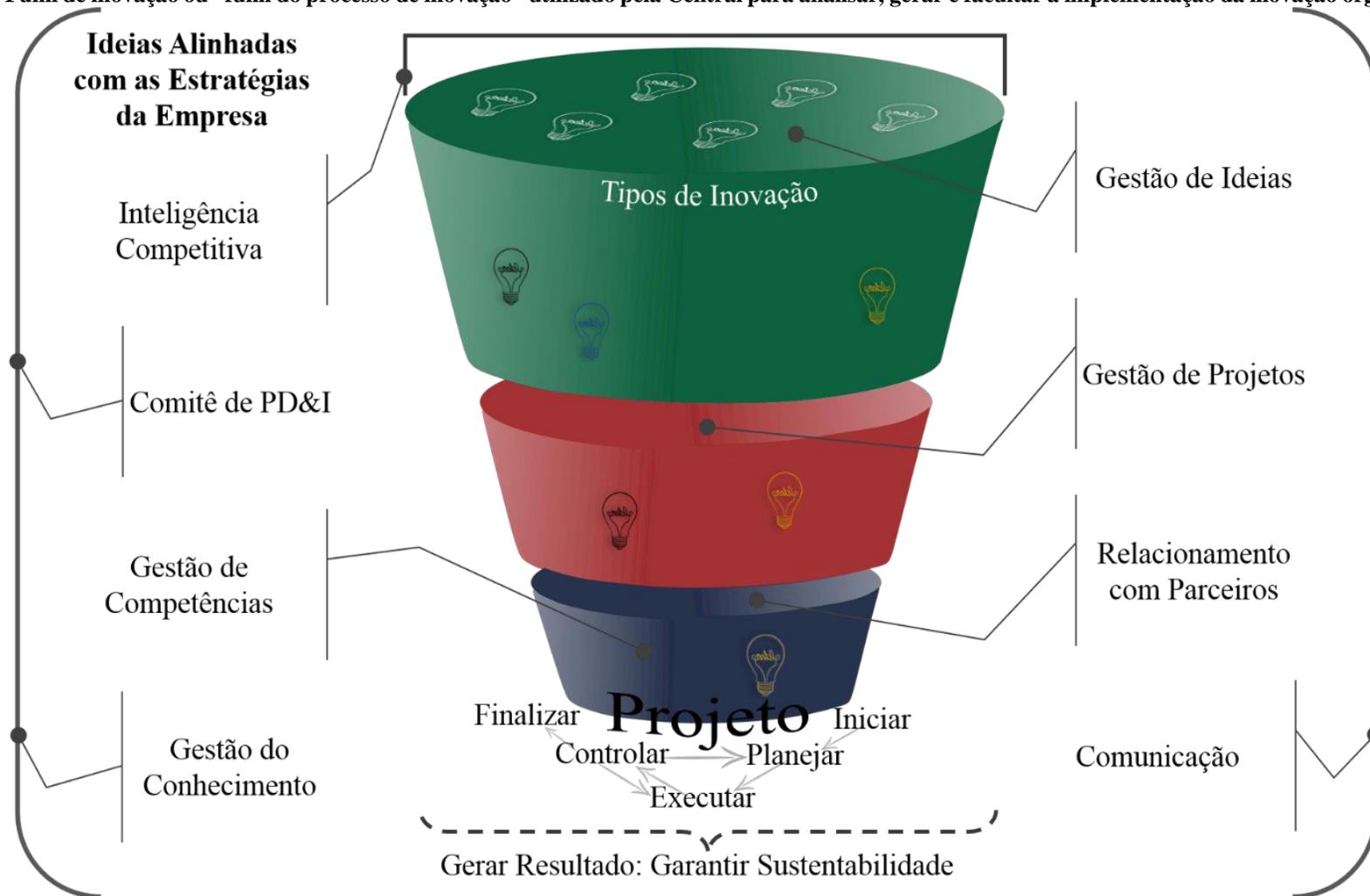
A “inteligência competitiva” é formada e de incumbência de todos os envolvidos<sup>52</sup> com a Central, fazendo-se responsável pela captação de dados, interpretação, análise e decisões. Essa captação de dados, pode ser de demandas de mercado, ações da concorrência, perfis de consumo, necessidades de melhorias internas, novos ou melhorados processos, novos ou melhorados equipamentos, novos ou melhorados produtos e assim por diante.

É de competência da inteligência competitiva olhar tudo, entender e traduzir para o negócio da Central. Isto é, tudo que for absorvido, interna ou externamente, deve ser integrado ao funil de inovação e estar alinhado com as estratégias da Central propostas no planejamento estratégico vigente, e obedecer aos preceitos da melhoria contínua.

---

<sup>52</sup> Desde os colaboradores e Diretoria da Central até fornecedores, parceiros, instituições de ensino e pesquisa, clientes, as cooperativas singulares e outros *stakeholders*.

Figura 27. Funil de inovação ou “funil do processo de inovação” utilizado pela Central para analisar, gerar e facilitar a implementação da inovação organizacional.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Nota I: O funil e a composição do processo possuíam outra ilustração e representação. Quando da coleta de dados, por sugestão do Pesquisador e aceite da Central, o processo foi reorganizado, deixando-o mais prático, clean, apresentável e didático, resultando na imagem proposta nesta figura 27.

Toda inovação gerada, deve garantir sustentabilidade para si e para o projeto que a tornou viável, dando condições para que esta inovação favoreça outras inovações ou a ela mesma, permanecendo em processo de melhoria contínua. Assim como gerar resultado, entregando o que foi planejado e estabelecido em termos financeiros econômicos e em relação ao escopo e objetivo foco que levou essa inovação a ser gerada e implementada.

Na composição do método do funil, dois elementos são tidos como chaves e permeiam todo o processamento da inovação. E segundo o Gestor de Inovação, esses dois elementos se entrelaçam formando a sustentação e fluência deste processo de geração de inovação.

O primeiro é a gestão do conhecimento. Conhecimento que deve ser trazido e incorporado ao processo, e o conhecimento que resulta do processo. São conhecimentos tanto triviais e gerais quanto conhecimentos mais técnicos, específicos e exclusivos. “[...] toda inovação resulta de e em muito conhecimento, que precisa ser gerenciado e dividido pois a qualquer momento vai ser utilizado [...]”, comentou o Gestor de Inovação. O segundo elemento é a comunicação, que deve circular livre, fácil e ser compreendida. Toda Central tem que falar e ouvir, isto é, a comunicação no sentido de busca (precisa-se saber, pesquisar) e no sentido de mostrar (explicar, avisar, demonstrar).

A “gestão de ideias” é uma passagem mais conceitual, onde são organizadas as ideias e propostas, é realizada uma primeira análise, dando-se atenção a prioridades e ao objetivo e finalidade da ideia, para posterior encaminhamento dentro do funil. Quando do depósito, todas as ideias são vistas como iguais, mesma capacidade e viabilidade. Ao transpor cada filtro, começam a receber graus de importância e potencialidade até o entendimento final de que é viável, e pode transformar-se em projeto.

A “gestão de projetos” é liderada pelo departamento de PD&I, mas está dentro de todos os departamentos da Central. A regra básica é seguir os princípios do ciclo PDCA<sup>53</sup> para administração e delimitação do projeto nascituro da ideia apresentada. Com o PDCA construído e entendendo-se que a ideia, agora projeto, é viável, segue-se o processo.

O “comitê de PD&I” é outro elemento do funil que permeia todo o processo de inovação e por isso detém a atribuição da decisão final sobre a inovação ser ou não

---

<sup>53</sup> PDCA é o acrônimo em inglês de *Plan/* Planejar, *Do/* Executar, *Check/* Verificar e *Act/* atuar ou agir. Constituído-se como uma ferramenta de melhoria contínua, onde funciona de maneira cíclica, em que a última etapa se conecta com a primeira. O esperado pode ser um objetivo, um problema resolvido, uma meta batida, o desenvolvimento de um produto, uma inovação gerada ou uma melhoria contínua implementada em um processo ou procedimento.

implementada. O comitê é um grupo estratégico de inovação, formado por colaboradores de diversas áreas da Central, responsável pela regência de todo processo de inovação. Em seu fundamento está o foco na área industrial, desenvolvimento de produtos e a melhoria contínua.

A “gestão de competências” é de incumbência do DGP e sua finalidade está em administrar os conhecimentos, habilidades e expertise das pessoas envolvidas no processo de inovação, principalmente no tocante implantação e cuidado com a inovação, pois está nos colaboradores o compromisso da formalização da ideia, sequência de estudos, prototipagem, testes, implantação, execução e controle da inovação.

No início do funil “[...] alguns poucos colaboradores estão envolvidos no processo, mas quando da fase de formalização, implantação e controle da inovação um grupo muito maior de pessoas passa a participar e se envolver no processo da inovação [...], então essa gestão de competências exercida pelo DGP torna-se muito importante para o sucesso da inovação [...]”, relatou o Gestor de inovação.

O “relacionamento com parceiros” também é um elemento mais conceitual e representativo no funil. Seu propósito é a gestão de parcerias, como suporte e ajuda nas iniciativas, transferência de tecnologia e conhecimentos, ou, até mesmo aquisição de projetos e inovações. “[...] é muito comum implantarmos inovações na Central que foram desenvolvidas em grande parte por algum parceiro [...] que pode ser um fornecedor, uma universidade, e até mesmo por outra agroindústria, que pode até ser concorrente [...]”, contou o Gestor de inovação.

O “projeto final” é edificado sob o ciclo PDCA, traz todas as diretrizes para estabelecer a inovação, sua implementação e gestão.

Segundo o Gestor de inovação, por a Central “[...] possuir institucionalizada a melhoria contínua e compreender que é um processo cíclico em que não se tem um fim propriamente dito, entendemos que a respectiva inovação pode voltar para o funil, passando por todo processo novamente, pois não podemos deixá-la se tornar obsoleta [...], portanto, uma inovação incremental, por exemplo, pode ser gerada sobre essa inovação gerada anteriormente [...]”.

Não se tem um prazo estipulado para o processo do funil acontecer. Mas a média de tempo, entre apresentação da ideia até a implantação definitiva da inovação tem sido em torno de 8 meses.

Suscintamente, o processo de inovação começa com a visualização e análise de uma ideia, necessidade ou oportunidade, percorre um caminho lógico, transpondo fases sob a ótica de fatores decisivos, como o comitê de PD&I, até se tornar um projeto que segue as diretrizes do ciclo PDCA, para em seguida se gerar e implementar a inovação. A inovação concebida deve atender aos preceitos da melhoria contínua, respeitar as estratégias da Central e conferir resultados garantindo sustentabilidade.

Todo processo ou “funil de inovação” é de uso comum por toda Central, sendo que todos os envolvidos são responsáveis pelo processamento, geração, implementação, execução, controle e cuidado da inovação.

## 5. CONCLUSÃO

A Inovação Organizacional – IO se caracteriza como novas ou melhoradas formas de gestão das firmas, que visam aumentar a eficiência administrativa e operacional, a satisfação dos colaboradores e a capacidade de inovação. Se divide em práticas de negócios, organização do ambiente de trabalho e relações externas da firma.

A relevância da IO é maximizada quando o enfoque das estratégias se direciona a gerar valor para o cliente, contribuindo para geração de vantagem competitiva, refletindo no desempenho da firma como um todo.

Ainda que subjetiva em termos de formação conceitual e entendimento teórico, e insólita aos meios práticos, a inovação organizacional tem registrado ascendência nos estudos científicos, e aparece com outras denominações, como inovação gerencial ou administrativa, institucional, e até mesmo como “gestão da inovação”.

O codinome “gestão da inovação”, se respalda e autentica o fato de que a inovação organizacional, pode, ao mesmo tempo, ser a própria inovação ou ser alicerce para os demais tipos de inovação.

Levando em conta a subjetividade e intangibilidade da inovação organizacional, e atendendo ao objetivo específico primeiro da Tese, desenvolveu-se um *framework* dinâmico, ancorado na literatura descortinada, em que estabeleceu uma nova configuração e nomenclatura para as dimensões da inovação organizacional: conhecimento e aprendizagem; desenvolvimento operacional; desenvolvimento humano; desenvolvimento de relações externas e; orientação para oportunidades. Com isso, viabilizou a identificação da presença e de quais tipos de inovação organizacional a Central instituiu, e vai além, ao possibilitar a análise dos efeitos oriundos dessas inovações na cadeia de valor da agroindústria, destacando os principais ganhos.

Iniciativa que tem certo grau de inovação e avança sobre os estudos de IO, tornando mais acessível, didático, aplicável e mensurável o ato de diagnosticar se a firma possui e gera inovação organizacional, quais os tipos, e os possíveis resultados.

Desde sua origem, o caso considerado nessa tese, a Central se mostra inclinada para inovação, registrando acentuado número de iniciativas dentro dos quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional.

Ao longo de sua trajetória, em média, a cada cinco anos, a Central apresentou uma inovação expressiva. Não necessariamente radical ou disruptiva, mas grande e valiosa,

consolidando sua cultura de inovação. Do montante de inovações com destaque nesta linha do tempo, ao menos 16 se caracterizam como de natureza organizacional.

A Central possui um departamento de PD&I formalizado, institucionalizado, e principalmente, atuante. Estando em posição estratégica ao lado da diretoria, o PD&I tem por missão alinhar o propósito organizacional com os valores da Central e com as necessidades do mercado. Fato que comprova a disposição da diretoria e a própria aptidão da agroindústria para inovação.

O constatado é de que a inovação está incutida no “DNA” da Central e isso se assenta desde seu princípio, e comprovado pelos números levantados na agroindústria.

Em resposta ao segundo objetivo específico, a Central investe em inovação organizacional, tendo o alinhamento estratégico, por meio do planejamento, do aprendizado e conhecimento, e do desenvolvimento dos colaboradores, como principal orientação na geração deste espécime de inovação.

Nos últimos três anos, foram mais de 100 inovações organizacionais geradas, sendo 33 somente em 2019. Todas se caracterizam, respectivamente, dentro das três dimensões básicas da IO, como também nas cinco novas dimensões desenvolvidas neste estudo, sendo que a de “desenvolvimento operacional” e a de “desenvolvimento humano”, foram as dimensões que mais arrolaram inovações.

O fito das inovações geradas pela Central, em sua maioria, é a intraorganizacional, devido ao seu esforço em otimizar sua estratégia e posicionamento de valor, sua gestão e *modus operandi*.

As inovações geradas se apresentam como de natureza estrutural, por estarem motivando mudanças nas responsabilidades, fluxos de informação e níveis hierárquicos. Também, como processual, devido sua influência nos procedimentos, operações e produção. Na convergência destas duas condições, ressalta-se o trabalho em equipe, a melhoria contínua e a efetividade do PD&I.

O entendimento é a existência da intra e inter-relação entre as dimensões e entre as inovações geradas. E isso, é o que torna as inovações organizacionais substanciais para o aperfeiçoamento das atividades da Central, para a geração de outras inovações, para a geração de valor e alcance da vantagem competitiva.

Todavia, a competência de gerar inovação está na capacidade e nos recursos estratégicos. Recursos e capacidades são as principais constantes sobre as quais uma firma pode estabelecer suas estratégias e prover inovação organizacional. A habilidade que essas

firmas tem em acumular, agrupar e mobilizar os recursos estratégicos (RBV), que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, e devem ser controlados pela firma, é que permite conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, e então gerem inovação, para diante disto, conquistar performance superior e vantagem competitiva. Ressalta-se, somente a combinação de recursos irá promover e viabilizar, dentro das organizações, as inovações em geral e, em especial, a inovação organizacional.

A capacidade inovativa e a própria inovação, podem, ao mesmo tempo ser resultado dos recursos estratégicos, ou se tornar um recurso distinto, capaz de influenciar outras inovações de natureza diferente.

Ante a resolução do terceiro objetivo específico, constatou-se que, para a geração de inovação organizacional, a Central mobilizou um conjunto significativo de recursos, no entanto, cinco deles se enaltecem e formam o “prisma promotor de inovação”: comportamento, disposição e orientação da alta direção; cultura organizacional para inovação; PD&I formal e ativo; estratégia e posicionamento do negócio focados na inovação e; aprendizagem e conhecimento. De todos, aprendizagem e conhecimento mais a predisposição da diretoria para inovação, se entrelaçam, e integrados formam uma força motora extra para inovação.

É possível concluir que, nitidamente, o recurso promotor de inovação, mais importante, é a aprendizagem e conhecimento. E diga-se, quanto maior a aprendizagem, maior será a inovatividade organizacional. Em segundo aparece a propensão da diretoria para inovação, e por terceiro o planejamento e posicionamento estratégico. Contudo, é preciso destacar a necessidade de criação e vivência da cultura de inovação, mesmo que leve um tempo maior, de médio a longo prazo, como é o caso da Central, que desde sua fundação vêm fomentando a cultura inovativa.

Ainda que a firma possua recursos e capacidades para gerar inovação, o que vai definir o bom resultado é a “essência organizacional<sup>54</sup>”: capacidade e habilidade de mobilizar recursos distintos.

---

<sup>54</sup> Pode também ser chamada de *Terroir* da Inovação. Pois a inovação, como também a performance superior e a vantagem competitiva, resultam de um conjunto de fatores, dentre eles, os recursos estratégicos. E, indiscutivelmente, o fator humano é um, se não, a mais importante variável para que o melhor seja extraído deste conjunto de fatores. Portanto, o *terroir* de inovação só é possível mediante a ação humana bem gerida e orientada. É o melhor da firma com o melhor do humano. Cada inovação tem um indicador “biológico” único, que se torna o ponto central no *terroir* de inovação. Que indicador é esse? Cada firma deve descobrir e validar o seu!

Os recursos por si só ou isolados, pouco ou nada podem fazer pela firma e pela inovação. É preciso identificar, agrupar e colocar em movimento, empregando-os para gerar inovação. Isso cabe aos líderes da firma e demais colaboradores. Por isso, subliminarmente, pode-se dizer que as pessoas são o centro do processo de geração de inovação organizacional, por conta de serem “os líderes”, de serem os condutores e a via do conhecimento dentro da firma, sendo os ativos na geração de inovação organizacional.

Infere-se, então, que a firma que pretende percorrer o caminho da inovação, primeiro deve investir em aprendizado e conhecimento e possuir uma diretoria inclinada para inovação. Já o desejo de inovar, deve aparecer e compor os propósitos da firma, seu direcionamento de trabalho e o planejamento e posicionamento estratégico.

Pela própria característica da inovação organizacional, seus efeitos demoram mais a aparecer e são menos mensuráveis se comparado aos demais tipos de inovação. Mesmo assim, e respondendo ao quarto objetivo específico, a Central aferiu diversos efeitos oriundos da IO, e os principais ou mais proeminentes, segunda a Central, foram o aumento da eficiência operacional; inserção de novos produtos; melhores resultados financeiros; acesso a novos mercados consumidores; maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais; metas atingidas mais facilmente; aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, operações e processos; reestruturação da gestão da agroindústria; maior facilidade e rapidez nas tomadas de decisões.

Alguns dos resultados se confundem com outros tipos de inovação ou mesmo como recursos estratégicos. Fato que revalida a peculiaridade da inovação organizacional de ser dinâmica e multifacetada. De ser recurso, inovação e estrutura para outras inovações simultaneamente.

Um ganho específico, vindo da inovação organizacional e que foi diagnosticado na Central, merece atenção: a modernização da gestão. Ganho que desconstrói a ineficiência, torna o ato de administrar mais leve e facilita a tomada de decisão. Essa dedução foi observada e confirmada pelos gestores da Central, e é apresentada por pesquisadores da temática como gestão orientada pela eficiência.

Foi percebido na Central, comprovando a literatura, que os efeitos da IO produzem mudanças na estratégia; na estrutura; nos procedimentos administrativos e; nos sistemas da firma. Com isso, a inovação organizacional torna-se dentro da firma um processo contínuo e medular.

Foram verificados, também, impactos da inovação organizacional nas atividades dos gestores (seus afazeres diários). Esses efeitos estão atrelados aos ajustes no organograma; nos procedimentos; na institucionalização dos fundamentos corporativos e; melhorias focadas nas pessoas, que implementam todas inovações organizacionais geradas na firma, e ainda o clima favorável para inovação.

Tendo a densidade total e a força motriz positiva, é exequível dizer que o conjunto e a força de inovações organizacionais favoreceram com grande intensidade o aperfeiçoamento da cadeia de valor, com fortes impactos positivos.

Devida à falta de mecanismos, registros e metodologia própria interna a Central, não foi possível medir os impactos exclusivos de cada atividade da cadeia de valor. Mesmo assim, estatisticamente, constatou-se impacto positivo, mesmo em graus diferentes, em cada departamento. Contudo, notou-se que o impacto interno de cada atividade transborda e influencia o aperfeiçoamento da cadeia de valor de forma geral.

Portanto, verifica-se que a inovação organizacional exerce forte impacto no aperfeiçoamento da cadeia de valor. Todavia, é preciso um conjunto de IOs e essas precisam ser pontuais, com objetivos e focos definidos, até para facilidade na geração, implementação, controle e mensuração dos resultados.

Imergindo nos principais efeitos diagnosticados na Central e vistos na literatura disposta, mostra-se o factual: a inovação organizacional outorga um novo ou significativo melhorado modelo de negócios para firma, suprido de eficiência e eficácia operacional e administrativa, facilidade nas decisões, proatividade, aperfeiçoamento contínuo e melhor desempenho financeiro, entre outros.

Em conclusão, os principais ganhos verificados com a geração de inovação organizacional é a maior eficiência, a melhoria contínua e a gestão moderna, com rapidez e segurança nas decisões.

## 5.1. CONTRIBUIÇÕES E A PROPOSTA DE VALOR

O presente estudo apresenta relevantes contribuições científicas, mediante os achados que avança sobre os conhecimentos, já existentes, de inovação organizacional. Assim como, para difusão e prática da IO entre os gestores e suas organizações.

Sua originalidade esta, sobretudo, em primeiro lugar, no caráter inovador. Pois incorpora inovação organizacional com a visão baseada em recursos, e mensura os impactos

promovidos pela inovação organizacional nas atividades de uma agroindústria processadora de alimentos.

Outro elemento que reafirma a originalidade, é o uso e aplicação da cadeia de valor de Porter, que se tornou o objeto de estudo, para avaliar os efeitos da IO nas atividades da agroindústria. Adaptada a estrutura da Central, a cadeia de valor facilitou a mensuração e mostrou-se didática e responsiva no processo de pesquisa e análise. Inclusive, sugere-se o emprego da mesma em outras pesquisas ou para finalidades práticas de inventário e análise das firmas e inovações.

O fato de mostrar claramente os resultados oriundos da inovação organizacional, tornando-a mais visível e entendível, faz com que os conhecimentos desta erudição avancem sobre a ciência estabelecida sobre IO, endossado pela nova divisão proposta (*framework* dinâmico), em que oportuniza, tanto ao meio acadêmico quanto ao prático, a clareza e possibilidade de diagnosticar a inovação organizacional e seus efeitos para as organizações.

A proposta de valor instituída com a originalidade deste trabalho, está na tríade convergente que norteou toda pesquisa: diagnóstico da inovação organizacional, identificação dos recursos estratégicos promotores da IO, e a mensuração dos impactos da IO na cadeia de valor, ressalta-se, de uma agroindústria processadora de alimentos. Em síntese, pode-se concluir, que essa conjunção é o elemento inovador da Tese.

Ainda assim, um questionamento paira sobre os resultados. A grande quantidade de inovações, de todos os tipos, gerada, no caso, pela Central, só foi possível devido a inovação organizacional? É difícil afirmar. No entanto, sabe-se que a inovação organizacional tem sim influência na cultura de inovação. Serve como esteio para outras inovações, por si só é inovação, e faculta a firma, mediante o conhecimento e aprendizagem dos colaboradores, a se tornar uma plataforma de inovações.

Fato é que a inovação organizacional é um fenômeno muito intrínseco e próprio de cada firma. Por isso, pode, muito bem, comungar do modelo VRIO, que usualmente é usado nos recursos estratégicos, devido sua singularidade mais a essência de cada firma, se fazendo então valiosa, rara, inimitável, insubstituível e organizacional.

## 5.2. DECISÃO POR INOVAR

Essencialmente, o ato de inovar e a construção de uma cultura inovativa são estratégias que as organizações percorrem para conquistarem maior “espaço ao sol”, com performance superior e maior vantagem competitiva.

Entretanto, a propensão por inovar, pode estar, fundamentalmente, sob dois aspectos. O determinismo ambiental ou poder do ambiente, que considera o ambiente como grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, e principal elemento na definição das estratégias organizacionais. E o segundo é o voluntarismo ou escolha estratégica, onde defende a firma como tendo capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais (ASTLEY e VAN DE VEN, 1983; HREBINIAK e JOYCE, 1985; PETTIGREW, 1987; ROSSETTO, 1998; ROSSETTO e ROSSETTO, 2005; TEECE, 2009; CARVALHO et al., 2011; ZALUSKI e SAUSEN, 2018).

Ainda que o poder da economia de mercado exerça certa força e influência sobre as decisões da Central, exigindo sua adaptação estratégica e atendimento ao que os fatores ambientais impõem, e que de alguma forma, em algum momento, o poder do ambiente conduza ou participe das decisões estratégicas da firma, entende-se que a propensão da Central é para o voluntarismo ou escolha estratégica, que, inclusive, a levou ao patamar e vanguarda em inovação que se encontra.

Entre os fatores que comprovam a característica de voluntarismo na Central, está a inclinação e visão da diretoria para inovação, sua capacidade de tomar decisões e criar condições para mudanças organizacionais, envolvimento dos colaboradores, proatividade e efetividade do PD&I, e o traço de inovações geradas desde a natividade da Central.

Duas principais abordagens teóricas compõem o voluntarismo e, inclusive, se mostram na práxis da Central. Uma é a “escolha racional”, que é o ajustamento contínuo as mudanças causadas pelo ambiente, a redefinição continuada das tarefas e o papel efetivo do administrador, como de extrema importância para sobrevivência e eficácia da firma. Cabe ao administrador a habilidade racional de adequação dos meios aos fins, ofertados e cobrados pelo ambiente, buscando atingir a eficiência máxima da firma.

O outro é a “dependência de recursos”, onde a firma demonstra certa autonomia sobre o ambiente externo. Sendo que a ideia é controlar os recursos disponíveis, de forma que não se tornem dependentes dos recursos, mas sim, que os recursos sejam instrumentos de estratégias, melhorias e performance para as organizações, mesmo que não consiga gerar todos os recursos de que necessita (ASTELEY e VAN DE VEN, 1983; HREBINIAK e

JOYCE, 1985; PETTIGREW, 1987; ROSSETTO, 1998; TEECE, 2009; CARVALHO et al., 2011; ZALUSKI e SAUSEN, 2018).

A abordagem voluntarista reverbera que a mudança no mundo das organizações está associada a melhorias nas técnicas de gestão e busca da eficiência por meio da reformulação tecnológica e de processos de trabalho (HREBINIAK e JOYCE, 1985; CARVALHO et al., 2011; ZALUSKI e SAUSEN, 2018). Esta perspectiva teórica versa sobre o papel do gestor, considerando-o proativo, o qual, pressa pela mudança organizacional planejada, aumentando os lucros e participação de mercado. Para isso precisa inovar, gerando novas ideias, reestruturando-se para reduzir custos, obter níveis de produtividade mais competitivos, o engajamento das pessoas e atingir o máximo de eficiência administrativa e operacional (HREBINIAK e JOYCE, 1985).

Isto posto, conclui-se que a Central tem perfil voluntarista ou de escolha estratégica (autonomia da firma). A inovação organizacional é elemento característico ímpar do aspecto voluntarista, e este por sua vez, é o fator próprio das organizações que investe em inovação organizacional e sabem governar e desfrutar de seus recursos estratégicos. Com isso, registram substancial performance e alcançam durável e intensa vantagem competitiva.

### 5.3. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Quanto as restrições da pesquisa, o principal fator foi a subjetividade da inovação organizacional. Na verdade, essa subjetividade que ronda a inovação organizacional, pode ser ou estar atrelada na crença de que inovação é apenas tecnológica e radical. Quer dizer, não é apenas falta de conhecimento técnico e científico em torno da inovação organizacional, mas sim, antes disso, em não saber, não se ter difundido o conhecimento correto sobre inovação. Que esta, pode ser radical e incremental, tecnológica e não tecnológica, e se divide, basicamente em inovação de produto, processo, marketing e organizacional.

As demais restrições foram a não consulta com especialistas externos; a não comparação com outras agroindústrias; a característica peculiar da IO, de ser, coincidentemente, inovação e recurso estratégico e; a dificuldade em se ponderar cada inovação organizacional gerada, devido ao volume de inovações e a, ainda, abstração e intangibilidade da IO. Um agravante a não aferição de cada inovação, foi a falta de metodologia específica e de mecanismo, como indicadores de desempenho (KPIs), por parte da Central.

Além do mais, constatou-se que o tempo de implementação e retorno da IO é maior que as demais inovações, podendo ser de médio a longo prazo, dependendo do grau e envergadura da inovação gerada. Por este fato, os efeitos da inovação organizacional podem não ser tão marcantes ou de fácil medição, como um novo produto e uma máquina instalada, por exemplo. Por essa razão, a mensuração dos impactos da inovação organizacional é mais difícil e pode ter certa margem de erro.

Para pesquisas futuras, sugere-se a consulta a especialistas externos, como pesquisadores ou entidades de fomento a inovação; a inserção de estudos comparativos entre firmas ou a *ex-ant* e *ex-post*; e pesquisas com viés quantitativo e maior carga estatística.

Que se inclua também, nas próximas pesquisas, outros *stakeholders*, como fornecedores e clientes, sobretudo, na verificação dos impactos e resultados. Pois, a inovação organizacional extrapola fronteiras, quando trata das “relações externas” e da “orientação para oportunidades”. Além do mais, a participação de pessoas externas com interação com a firma no processo da pesquisa, favorece novas percepções e opiniões, e potencial de avistar outros efeitos e impactos que podem passar despercebidos aos olhos aclimatados do pesquisador e, em específico, dos responsáveis da Central envolvidos diretamente com a inovação e, neste caso, com o estudo.

Outra sugestão é a rastreabilidade da inovação, desde a composição da ideia ou da necessidade por tal melhoria até os resultados, para melhor aferição e entendimento de como se dá a geração da inovação organizacional.

Entender a cultura inovativa, a gestão do P&D da Central e a gestão da inovação organizacional, são pontos críticos que devem ser trabalhados nas pesquisas. Ao conhecer essa gestão, recomenda-se como estudo e prática: primeiro pensar e ver o resultado desejado, para então o objetivo da inovação, depois o método de geração, e aí, a alocação da inovação organizacional dentro da firma.

#### 5.4. A CONCLUSÃO

Momento em que se fala na indústria 4.0 ou no agro 4.0, a inovação organizacional torna-se essencial, como recurso central de gestão e alicerce, para que esse “novo” agro tenha perenidade, sustentabilidade e rentabilidade. A inovação organizacional, além de esteio para as demais inovações e fator *sui generis* para cultura inovativa, se apresenta como fator

preponderante de diferenciação, por consequência, elemento de competitividade e geração de valor para a firma.

Recursos estratégicos que se transformam em inovação organizacional e vice versa. Resultados da inovação organizacional que se convertem em recursos estratégicos para todos os tipos de inovações. Inovações organizacionais que facilitam a geração de outros tipos de inovação, e outras inovações que se tornam recursos promotores de inovação organizacional.

Esses raciocínios demonstram a dinâmica em que a inovação organizacional se constitui, e sua pertinência para o contexto da cultura inovativa, e para a melhor performance das organizações, concedendo-lhe potencial competitivo.

Por fim, sim, a inovação organizacional exerce forte e positiva influência, mais que isso, é a própria performance da cadeia de valor da agroindústria processadora de alimentos, assim como de outras firmas, demais organizações do agronegócio e outros ramos da economia.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, Berkeley, v. 31, n. 2, p. 91-106, 1989.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 27, n. 7, p. 621-636, May 2006.

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 8, p. 21-47, 2006.

ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, Sept. 2003.

AFSAR, B.; UMRANI, W. A. Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. **Journal of Research in Nursing**, London, v. 25, n. 1, p. 37–51, 2019.

AHLIN, B.; DRNOVSEK, M.; HISRICH, R. D. Exploring moderating effects of proactivity on the relationship between market information and innovation performance. **Economic and Business Review**, Ljubljana, v. 2, n. 14, p. 121-146, 2012.

AHLIN, B.; DRNOVSEK, M.; HISRICH, R. D. Exploring the moderating effects of absorptive capacity on the relationship between social networks and innovation. **Journal of East European Management Studies**, Regensburg, v. 2, n. 19, p. 213-235, 2014.

ALÄNGE, S.; JACOBSSON, S.; JARYEHAMMAR, A. Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. **Technology Analysis & Strategic Management**, London, v. 10, n. 1, p. 3-22, 1998.

ALÄNGE, S.; STEIBER, A. Diffusion of organisational innovations: an empirical test of an analytical framework. **Technology Analysis & Strategic Management**, London, v. 23, n. 8, p. 881-897, 2011.

ALARCÓN, S.; SÁNCHEZ, M. Is there a virtuous circle relationship between innovation activities and exports? A comparison of food and agricultural firms. **Food Policy**, Guildford, v. 61, n. 1, p. 70-79, May 2016.

ALCARAZ, J. L. G. *et al.* Main benefits obtained from a successful JIT implementation. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, London, v. 86, n. 9/12, p. 2711–2722, 2016.

ALEGRE, J.; SENGUPTA, K.; LAPIEDRA, R. Knowledge management and innovation performance in a high-tech smes industry. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 31, n. 4, p. 454-470, 2011.

ALI, M.; KAN, K. A. S.; SARSTEDT, M. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 11, p. 5317-5323, 2016.

ALI, Z.; SUN, H.; ALI, M. The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: a complementary PLS–SEM approach. **Sustainability**, Basel, v. 9, n. 12, p. 1-23, Nov. 2017.

ALLORA, F.; ALLORA, V. **Unidade de medida da produção**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALMARRI, K.; GARDINER, P. Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 119, p. 437-445, 2014.

ALMEIDA, J. V. R. D. **Proposta de reestruturação da cadeia de valor**: estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial localizada no Norte do Paraná. 2013. 36 f. Trabalhos de Conclusão (Graduação) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2013. Disponível em: [http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep\\_tcc/article/view/290](http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/290). Acesso em: 7 nov. 2018.

ALMEIDA, L. F. D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. **Revista de Administração**, São Paulo, 48, n. 2, p. 359-374, abr./jun. 2013.

ALTUNOGLU, A. E.; GÜREL, E. B. B. Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: the case of Denizli Technopark. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 207, p. 175-181, 2015.

ALVES, F. C.; BOMTEMPO, J. V.; COUTINHO, P. L. D. A. Competências para inovar na indústria petroquímica brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 2, p. 301-327, jul./dez. 2005.

ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; DOBELIN, S. Literature on organizational innovation: past and future. **Innovation & Management Review**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 2-19, 2018.

AMABILE, T. M. **Creativity and innovation in organizations**. Boston: Harvard Business School, 1996.

AMARA, N. *et al.* Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. **Technovation**, Amsterdam, v. 28, n. 7, p. 450-463, 2008.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 1, p. 36-43, Jan. 1993.

ANDERBERG, M. R. **Cluster analysis for applications**. New York: Academic Press, 1973. 376 p.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

AOKI, M. The participatory generation of information rents and the theory of the firm. *In*: AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O. E. **The firm as a nexus of treaties**. London: Sage, 1990. p. 26-52.

APANASOVICH, N.; HERAS, H. A.; PARRILLI, M. D. The impact of business innovation modes on SME innovation performance in post-Soviet transition economies: the case of Belarus. **Technovation**, Amsterdam, v. 57/58, p. 30-40, 2016.

ARAÚJO, C.; MODOLO, D.; CARNEIRO JÚNIOR, E. Identificação e categorização das principais referências usadas em publicações em inovação organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 5, n. 2, p. 132-158, 2018.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

AREND, R. J. Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes? **Strategic Organization**, London, v. 4, n. 4, p. 409–422, 2006.

ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A.; LAY, S. K. G. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, Amsterdam, v. 28, n. 10, p. 644-657, Oct. 2008.

ASTLEY, G. W.; VEN, A. H. V. D. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 2, p. 245–273, 1983.

ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the input of market orientation on new product performance: a contingency approach. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 12, p. 275–293, 1995.

AZAR, G.; CIABUSCHI, F. Organizational innovation, technological innovation, and export performance: the effects of innovation radicalness and extensiveness. **International Business Review**, Amsterdam, v. 26, n. 2, p. 324-336, Apr. 2017.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley, 1965.

BALLOT, G. *et al.* The fateful triangle: complementarities in performance between product, process and organizational innovation in France and the UK. **Research Policy**, Amsterdam, v. 44, n. 1, p. 217-232, 2015.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. *In*: BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 711-734.

- BARAÑANO, A. M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 1, p. 57-96, 2005.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Meio inovador empresarial: conceitos, modelos e casos. **Revista IMES Administração**, São Caetano do Sul, v. 56, p. 34-43, set./dez. 2002.
- BARBOSA, F. S.; SCAVARDA, A. J. Cadeia de valor de megaeventos: um estudo de caso de uma feira de negócios agropecuários. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 626-644, 2018.
- BARBOSA, R. A.; BATAGLIA, W. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 192-211, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Greenwich, v. 12, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, Baltimore, v. 9, n. 4, p. 49-65, Nov. 1995.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. *In*: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (ed.). **The Blackwell handbook of strategic management**. Malden: Blackwell, 2002. p. 123-182.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University, 2007. 316 p.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARRET, P.; SEXTON, M. Innovation in small, project-based construction firms. **British Journal of Management**, Oxford, v. 17, n. 4, p. 331-346, 2006.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. D. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. *In*: BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1-112.
- BATES, R.; KHASAWNEH, S. Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. **International Journal of Training and Development**, Oxford, v. 9, n. 2, p. 96-109, June 2005.
- BATTISTI, G.; STONEMAN, P. How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. **British Journal of Management**, Oxford, v. 21, n. 1, p. 187-206, 2010.

- BAUREN, I. M.; MARCELLO, I. E. Relação da importância dos recursos estratégicos com as medidas de desempenho em empresas brasileiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 65-82, jan./mar. 2016.
- BAYARÇELIK, E. B.; TAŞEL, F.; APAK, S. A research on determining innovation factors for SMEs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 150, p. 202-211, 2014.
- BAYO-MORIONES, A.; LERA-LÓPEZ, F. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. **Technovation**, Amsterdam, v. 27, n. 6/7, p. 352-366, June/July 2007.
- BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003. **Technovation**, Amsterdam, v. 26, n. 5/6, p. 644-664, 2006.
- BENEDETTO, C. A. D.; SONG, M. The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. **International Marketing Review**, Bradford, v. 5, p. 514-533, 2003.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 47, n. 4, p. 676-707, 2002.
- BENTO, N.; FONTES, M. The construction of a new technological innovation system in a follower country: wind energy in Portugal. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 99, p. 197-210, 2015.
- BERMEJO, P. H. S. *et al.* Conceptualizing organizational innovation: the case of the Brazilian software industry. **Information & Management**, Amsterdam, v. 53, n. 4, p. 493-503, 2016.
- BERNARD, C. A.; FADAIRO, M.; MASSARD, N. Knowledge diffusion and innovation policies within the European regions: challenges based on recent empirical evidence. **Research Policy**, Amsterdam, v. 42, n. 1, p. 196-210, 2013.
- BIGGART, N. W.; BEAMISH, T. D. The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 29, n. 1, p. 443-464, 2003.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. Management innovation. **Academy of Management**, Ohio, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BIRKINSHAW, J.; MOL, M. How management innovation happens. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 4, p. 80-89, 2006.
- BISBE, J.; MALAGUENO, R. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: does it work in dynamic environments? **Management Accounting Research**, London, v. 23, p. 296-311, 2012.

BITITCI, U. S. *et al.* Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, London, v. 22, n. 2, p. 157–173, Feb. 2011.

BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. 2008. 360 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BOAVENTURA, E. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGELT, K.; FALK, I. The leadership/management conundrum: innovation or risk management? **Leadership & Organization Development Journal**, Bingley, v. 28, n. 2, p. 122-136, 2007.

BORGES, L. C.; FERREIRA, D. F. Poder e taxas de erro tipo I dos testes Scott-Knott, Tukey e Student-Newman-Keuls sob distribuições normais e não normais dos resíduos. **Revista de Matemática e Estatística**, São Paulo, v. 1, n. 21, p. 67-83, 2003.

BORNIA, A. C.; LORANDI, J. A. O processo de desenvolvimento de produtos compartilhados na cadeia de suprimentos. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 35-50, 2016.

BORTOLUZZI, G. *et al.* Innovativeness as a driver of the international expansion of developing markets' firms: evidence. **International Marketing Review**, Bradford, v. 35, n. 2, p. 215-235, 2018.

BOSO, N. *et al.* Firm innovativeness and export performance: environmental, networking, and structural contingencies. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 21, n. 4, p. 62-87, Dec. 2013.

BOSSLE, M. *et al.* The drivers for adoption of eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 113, p. 861-872, 2016.

BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Identifying valuable resources. **European Management Journal**, Oxford, v. 25, n. 4, p. 320-329, Aug. 2007.

BRANZEI, O.; VERTINSKY, I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, n. 1, p. 75-105, 2006.

BUANG, N. A.; GANEFRI, G.; SIDEK, S. Family business succession of SMEs and post-transition business performance. **Asian Social Science**, Toronto, v. 9, n. 12, p. 79–92, 2013.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: INCRA, 1999. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA.

BUCHANAN, D. *et al.* No going back: a review of the literature on sustaining organizational change. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 7, n. 3, p. 189-205, Sept. 2005.

BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A. **Strategic management of technology and innovation**. Irwin: Mcgraw-Hill International, 1988.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B.; BORONAT-NAVARRO, M. Cluster and firm-specific antecedents of organizational innovation. **Current Issues in Tourism**, Abingdon, v. 20, n. 6, p. 617-646, May 2016.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 8, p. 1294-1304, Nov. 2011.

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

CAPITANIO, R. P. R.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. D. Inovação organizacional em gestão de pessoas: o caso de uma cooperativa tritícola do norte do Rio Grande do Sul. **IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 137-153, jul./dez. 2015.

CARMONA, L. J. D. M.; PARISOTTO, I. R. D. S. Capacidades dinâmicas e inovação colaborativa: estudo de caso so setor têxtil catarinense. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 50-68, 2017.

CARVALHO, A. M.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, S. M. D. Definição de temas tecnológicos para pesquisa e desenvolvimento. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2008. 13 p.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 8, n. 4, p. 286-299, 2011.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, jul./set. 2014.

- CARVALHO, G. D. G. D. *et al.* Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 162-186, out./dez. 2015.
- CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009. 161 p.
- CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- CASSIA, A. R. *et al.* Systematic literature review for the development of a conceptual model on the relationship between knowledge sharing, information technology infrastructure and innovative capability. **Technology Analysis & Strategic Management**, London, v. 32, n. 7, p. 801-821, 2020.
- CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, Greenwich, v. 17, n. 1, p. 155-171, Mar. 1991.
- CEBON, P.; NEWTON, P. **Innovation in firms: towards a framework for indicator development**. [Melbourne]: Melbourne Business School, 1999. (Melbourne Business School Working Paper, 99-9).
- CEYLAN, C. Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. **The International Journal of Human Resource Management**, Bedford, v. 24, n. 1, p. 208-226, 2012.
- CHAM, K. W. **A estratégia do Oceano Azul - como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHANDLER, A. D. Strategy and structure. *In*: FOSS, N. J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford Management Readers, 1962. p. 40–51.
- CHAUBEY, A.; SAHOO, C. K. **Flourishing innovation through organizational initiatives: an analytical study**. *In*: SANJAY DHIR, Sushil (ed.). **Flexible strategies in VUCA markets**. Singapore: Springer Singapore, 2018. p. 17-29.
- CHEN, J.; SAWHNEY, M.; NEUBAUM, D. O. Customer-oriented innovation and firm performance. **Academia**, Oregon, v. 19, n. 1, p. 1-40, 2013.
- CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CLINTON, L.; WHISNANT, R. Business model innovations for sustainability. *In*: LENSSEN, G. G.; SMITH, N. C. (ed.). **Managing sustainable business: an executive education case and textbook**. Dordrecht: Springer, 2018. p. 463-503.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 4, p. 118-128, 1995.

- COMUNELLO, É. *et al.* O uso da análise de cluster no estudo de características pluviométricas. **Sigmae**, Alfenas, v. 2, n. 3, p. 29-37, 2013.
- CONAGIN, A.; BARBIN, D.; DEMÉTRIO, C. G. B. Modifications for the Tukey test procedure and evaluation of the power and efficiency of multiple comparison procedures. **Scientia Agricola**, Piracicaba, v. 1, n. 65, p. 428-432, 2008.
- COOKE, P.; MORGAN, K. The regional innovation system in Baden–Württemberg. **International Journal of Technology Management**, Geneva, v. 9, n. 3/4, p. 394-429, 1994.
- COSH, A.; FU, X.; HUGHES, A. Organisation structure and innovation performance in different environments. **Small Business Economics**, Berlin, v. 39, n. 2, p. 301–317, 2012.
- COZZARIN, B. P. Impact of organizational innovation on product and process innovation. **Economics of Innovation and New Technology**, Newark, v. 26, n. 5, p. 405-417, 2017.
- CRISPIM, D. L.; FERNANDES, L. L.; ALBUQUERQUE, R. L. D. O. Aplicação de técnica estatística multivariada em indicadores de sustentabilidade nos municípios do Marajó-PA. **Revista Principia**, João Pessoa, v. 46, n. 1, p. 145-154, 2019.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, Sept. 2010.
- CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Leveraging knowledge through leadership of organizational learning. *In*: CHOO, C.; BONTIS, N. **Management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of reading**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 711–724.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 24, p. 522–537, 1999.
- CRUZ, A. P. C. D.; FREZATTI, F.; BIDO, D. D. S. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.
- DAFT, R. L. Learning the craft of organizational research. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 8, n. 4, p. 539-546, 1983.
- DAFT, R. L. A dual-core model of organizational innovation. **The Academy of Management Journal**, Ada, v. 2, n. 2, p. 193-210, 1978.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **The Academy of Management Journal**, Ada, v. 34, p. 555–590, 1991.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, Providence, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAMANPOUR, F. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. **British Journal of Management**, Oxford, v. 21, p. 996-1010, 2010.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, Berlin, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. **Management and Organization Review**, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2011.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of "Organizational Lag". **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 29, n. 3, p. 392-409, 1984.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 495-522, 2008.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 26, n. 6, p. 587-602, Nov. 1989.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 46, n. 4, p. 650-675, Apr. 2009.

DAMIN, W.; SANTOS JUNIOR, G. D.; PEREIRA, R. D. S. G. O conceito de média aritmética nos anos finais do ensino fundamental. **BoEM**, Joinville, v. 4, n. 6, p. 48-68, 2016.

D'ANJOUR, M. F. **Relações entre inovatividade e inovação organizacional: um estudo em micro e pequenas empresas**. 2018. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

DARROCH, J.; MACNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 3, n. 3, p. 210-222, 2002.

DAVENPORT, T. H. Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. **Planning Review**, Oxford, 21, n. 3, p. 6-12, 1993.

DEMING, E. W. **Elementary principles of the statistical control of Quality**. Tokyo: Japanese Union of Scientists and Engineers, 1950.

DEVORE, J. L. **Probabilidade e estatística para engenharia e ciências**. [São Paulo]: Cengage Learning, 2005.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, Brighton, p. 5-11, Aug. 2002.

DUTRA, F. G.; ALMEIDA, F. G. Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 5, n. 3, p. 95-120, maio/ago. 2018.

EDQUIST, C. The systems of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. *In*: DRUID'S NELSON AND WINTER CONFERENCE, 2001, Aalborg. [**Papers ...**]. [Denmark]: DRUID, 2001. p. 1-24.

EDQUIST, C.; HOMMEN, L.; MCKELVEY, M. D. **Innovation and employment: process versus product innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.

EFRAT, K. *et al.* Leveraging of dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: evidence from China. **Journal of Business Research**, Athens, v. 84, p. 114-124, 2018.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ELENKOV, D. S.; JUDGE, W.; WRIGHT, P. Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 26, n. 7, p. 665-682, 2005.

ENRÍQUEZ-DE-LA-O, J. F. Resource-based view and dynamic capabilities: achieving competitive advantage through internal resources and competences. **Budapest Management Review**, Budapest, v. 46, n. 11, p. 50-61, 2015.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas. **Revista Produção On-line**, Florianópolis, v. 8, n. 1, [p. 1-16], mar. 2008.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, Amsterdam, v. 38, p. 96-105, 2009.

ESHIMA, Y.; ANDERSON, B. S. Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 38, n. 3, p. 770-779, May 2016.

EVAN, W. M. Organizational. **Human Organization**, Washington, DC, v. 25, n. 1, p. 51-53, 1966.

EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations. a firm-level analysis. **Research Policy**, Amsterdam, v. 39, n. 10, p. 1253-1263, 2010.

EVANS, P. **Management development as glue technology**. Fontainebleau: INSEAD, 1991. (INSEAD Working Paper, 91/59).

EVERITT, B. S. **Cluster analysis**. 3rd ed. London: Heinemann Educational Books, 1993. 122 p.

EVERITT, B. S.; DUNN, G. **Applied multivariate analysis**. 2nd ed. London: Wiley, 2011. 342 p.

FARAHNAK, L. R. *et al.* The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks, v. 27, n. 1, p. 98–111, 2020.

FAVORETO, R. L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A.; SHIMADA, A. T. A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliográfica nos principais periódicos nacionais. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-55, jan./mar. 2014.

FAVORETO, R. L.; OLIVEIRA, V. H. C. D.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A. Resource-based view (RBV): desenvolvimento histórico e temas envolvidos na pesquisa empírica. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, Toledo, PR, v. 2, n. 2, p. 4-19, jul./dez. 2016.

FAVRETTO, J.; ROMAN, D. J.; SEHNEM, S. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva - o caso BRF Foods. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 11, n. 3, p. 153-171, jul./set. 2016.

FAY, D. *et al.* Teamwork and organizational innovation: the moderating role of the HRM context. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 24, n. 2, p. 261-277, 2015.

FERDOUS, S.; IKEDA, M. Value creation and competitive advantages for the shrimp industries in Bangladesh: a value chain approach. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, Bingley, v. 8, n. 3, p. 518-536, 2018.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **UNOPAR Científica**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, 2012.

FINDIKLI, M. A.; YOZGAT, U.; ROFCANIN, Y. Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 181, p. 377-387, 2015.

FIOL, M. C. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, Oxford, v. 7, n. 6, p. 691-699, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; MACHADO, D. D. P. N. Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. **REA – Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 783-802, 2013.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2012. 90 p.

FORÉS, B.; CAMISÓN, C. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 2, p. 831-848, 2016.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos - estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **RCA - Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 1-25, jan./abr. 2007.

FRALEY, C.; RAFTERY, A. E. Model-based clustering, discriminant analysis, and density estimation. **Journal of the American Statistical Association**, New York, 97, n. 458, p. 611-631, 2002.

FRAMBACH, R. T.; SCHILLEWAERT, N. Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, Athens, 55, n. 2, p. 163-176, 2002.

FRANÇOIS, J. P. *et al.* Décrire les compétences pour l'innovation: une proposition d'enquête. **Innovations et Performances, Approches Interdisciplinaires**, Paris, v. 1, n. 1, p. 283-303, 1999.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. London: Frances Pinter, 1982.

FRIMESA. **Relatório de sustentabilidade 2017/2018**. Medianeira, PR, 2019. 97 p.

FRISHAMMAR, J. *et al.* Opportunities and challenges in the new innovation landscape: implications for innovation auditing and innovation management. **European Management Journal**, Oxford, v. 37, n. 2, p. 151-164, Apr. 2019.

GALBREATH, J. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. **Technovation**, Amsterdam, v. 25, n. 9, p. 979-987, 2005.

GALLEGO, J.; RUBALCABA, L.; HIPPE, C. Organizational innovation in small European firms: a multidimensional approach. **International Small Business Journal**, Cheshire, 31, n. 5, p. 563–579, 2013.

GANAU, R.; MARIA, E. Determinants of technological innovation in SME: firm-level factors, agglomeration economies and the role of KIBS providers. *In*: CONGRESS OF

THE EUROPEAN REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION, 54., 2014, Saint Petersburg. [Papers ...]. [Saint Petersburg: ERSA], 2014. p. 1-32.

GANTER, A.; HECKER, A. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of Business Research**, Athens, v. 66, n. 5, p. 575–584, 2013.

GANTER, A.; HECKER, A. Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. **Journal of Business Research**, Athens, v. 67, n. 6, p. 1285-1292, 2014.

GANZER, P. P. **Inovação de produto a partir dos processos de gestão do conhecimento e da inovatividade no setor têxtil**. 2017. 483 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2017.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v, 30, n. 1, p. 11-30, jan./abr. 2004.

GEBAUER, H. Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 8, p. 1238-1250, Nov. 2011.

GEBAUER, H.; HALDMANN, M.; SAUL, C. J. A typology for management innovations: analyzing the actual state of art and conducting case study research. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v. 20, n. 4, p. 514-533, 2017.

GELDES, C.; FELZENSZTEIN, C.; PALACIOS-FENECH, J. Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 61, p. 55-66, 2017.

GELLWEILER, C. Cohesion of RBV and industry view for competitive positioning. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 2, p. 3-12, 2018.

GENIS-GRUBER, A.; ÖĞÜT, H. Environmental factors affecting innovation strategies of companies: customers and suppliers effect. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 150, n. 11, p. 718-725, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL-PECHUAN, I.; EXPOSITO-LANGA, M.; TOMAS-MIQUEL, J.-V. International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry.

**International Entrepreneurship and Management Journal**, Norwell, v. 9, n. 1, p. 45-57, Mar. 2013.

GIRARDI, L. H.; CARGNELUTTI FILHO, A.; STORCK, L. Erro tipo I e poder de cinco testes de comparação múltipla de médias. **Revista Brasileira de Biometria**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 23-36, jan./mar. 2009.

GLIEDT, T.; HOICKA, C. E.; JACKSON, N. Innovation intermediaries accelerating environmental sustainability transitions. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, 174, p. 1247-1261, Feb. 2018.

GOBO, J. P. A.; GALVANI, E.; WOLLMANN, C. A. Influência do clima regional sobre o clima local a partir do diagnóstico de abrangência espacial e extrapolação escalar. **Revista Brasileira de Climatologia**, São Paulo, v. 22, p. 210-228, 2018.

GODET, M. **Prospective et planification stratégique**. Paris: CPE, 1984.

GODFREY, P. C.; GREGERSEN, H. B. Where do resources come from? A model of resource generation. **The Journal of High Technology Management Research**, Stamford, v. 10, n. 1, p. 37-60, 1999.

GOLLA, E.; JOHNSON, R. The relationship between transformational and transactional leadership styles and innovation commitment and output at commercial software companies. **The Business Review**, Cambridge, v. 21, p. 337-343, 2013.

GOLMORADI, R.; ARDABILI, F. S. The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 230, p. 372-378, Sept. 2016.

GOMES, L. A. D. V. *et al.* Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 136, p. 30-48, Nov. 2018.

GORDON, A. D. **Classification**. 2nd ed. London: Chapman & Hall, 1999.

GRACHT, H. A. V. D.; VENNEMANN, C. R.; DARKOW, I.-L. Corporate foresight and innovation management: a portfolio-approach in evaluating organizational development. **Futures**, Guilford, v. 4, p. 380-393, May 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategica formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, Washington, DC, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.

GRILICHES, Z. Issues in assessing the contribution of R&D to productivity growth. **Bell Journal of Economics**, New York, 10, n. 1, p. 92-116, 1979.

- GRIMALDI, M.; CRICELLI, L.; ROGO, F. A methodology to assess value creation in communities of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 13, n. 3, p. 305–330, 2012.
- GRIMALDI, M.; QUINTO, I.; RIPPA, P. Enabling open innovation in small and medium enterprises: a dynamic capabilities approach. **Knowledge and Process Management**, Toronto, v. 20, n. 4, p. 199-210, 2013.
- GRIPA, S.; CARVALHO, L. C. D. Integração externa e capacidade de inovação organizacional moderada pelo nível de confiança. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 85-104, jan./mar. 2019.
- GRONUM, S.; VERREYNNE, M. L.; KASTELLE, T. The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. **Journal of Small Business Management**, Washington, DC, v. 50, n. 2, p. 257–282, 2012.
- GRUNERT, K. G. *et al.* Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four case studies from the food industry. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 5/6, p. 428-455, 2005.
- GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, Athens, v. 62, n. 4, p. 461-473, 2009.
- GUNASEKARAN, A.; RAI, B. K.; GRIFFIN, M. Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. **International Journal of Production Research**, Abingdon, v. 49, n. 18, p. 5489-5509, Apr. 2011.
- GUNDAY, G. *et al.* Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011.
- GUNSEL, A.; SIACHOU, E.; ACAR, Z. Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 24, p. 880-888, 2011.
- GYNAWALI, D.; PARK, B. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. **Journal of Small Business Management**, Washington, DC, v. 47, p. 308-330, 2009.
- HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F. J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 84, n. 2, p. 72-84, 2006.

- HAMEL, G. **The future of management**. Boston: Harvard Business School, 2007.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMEL, G.; SKARZYNSKI, P. Innovation: the new route to wealth. **Journal of Accountancy**, New York, v. 192, n. 5, p. 65-68, 2001.
- HAMMER, Ø.; HARPER, D. A. T.; RYAN, P. D. PAST: paleontological statistics software package for education and data analysis. **Palaeontologia Electronica**, College Station, v. 4, n. 1, [art.] 4, [p. 1-9], 2001. Disponível em: [https:// https://palaeo-electronica.org/2001\\_1/past/past.pdf](https://palaeo-electronica.org/2001_1/past/past.pdf). Acesso em: 23 maio 2020.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos, contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HANSEN, M. H.; PERRY, L. T.; REESE, C. S. A Bayesian operationalization of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 25, n. 13, p. 1279-1295, Oct. 2004.
- HARLING, K.; MISSER, E. Case writing: an art and a science. **International Food and Agribusiness Management Review**, Stamford, v. 1, n. 1, p. 119-138, 1998.
- HASSAN, M. U. *et al.* Effects of innovation types on firm performance: an empirical study on pakistan's manufacturing sector. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Melbourne, v. 7, n. 2, p. 243-262, 2013.
- HAUGLAND, S. A. *et al.* Development of tourism destinations: an integrated multilevel perspective. **Annals of Tourism Research**, London, v. 38, n. 1, p. 268-290, 2011.
- HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on innovation: a review and agenda for marketing. **Marketing Science**, New Haven, v. 25, n. 1, p. 687-717, 2006.
- HAYASHI, P. J. *et al.* Comprensión y malentendidos de la investigación empírica de visión basada en recursos: un enfoque exploratorio. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 34, n. 149, p. 469-480, 2018.
- HE, P.-X. *et al.* How to motivate employees for sustained innovation behavior in job stressors? A cross-level analysis of organizational innovation climate. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 16, n. 23, [art.] 4608, [p. 1-14], 2019.
- HEIJ, C. V. *et al.* How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. **R&D Management**, Oxford, v. 50, n. 2, p. 277-294, 2020.
- HELFAT, C. E. *et al.* **Dynamic**. New York: Wiley, 2007.

- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 1, p. 997-1010, 2003.
- HENNESSEY, B. *et al.* Extrinsic and intrinsic motivation. *In: WILEY encyclopedia of management*. London: John Wiley, 2015. v. 11, p. 295-298.
- HERVAS-OLIVER, J. L.; SEMPERE-RIPOLL, F.; ARRIBAS, I. Asymmetric modeling of organizational innovation. **Journal of Business Research**, Athens, v. 68, n. 12, p. 2654-2662, 2015.
- HII, J.; NEELY, A. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. *In: INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE 2000*, 7., 2000, Ghent. **Papers** [...]. Ghent: [s.n.], 2000. p. 2-11.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOANG, H.; ROTHAERMEL, F. Leveraging internal and external experience: Exploration exploitation, and R&D project performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 31, n. 7, p. 734–758, 2010.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing Company, 1978.
- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, Athens, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.
- HOLLEN, R. M.; BOSCH, F. A. V. D.; VOLBERDA, H. W. The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective. **European Academy of Management**, Basingstoke, v. 10, n. 1, p. 35-50, 2013.
- HOOLEY, G. J. *et al.* The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, Athens, v. 58, n. 1, 18-27, Jan. 2005.
- HOSKISSON, R. E. *et al.* Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, Auburn, v. 25, n. 3, p. 417-459, 1999.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 30, n. 1, p. 336-349, 1985.
- HSU, Y. H.; FANG, W. Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 76, p. 664-677, 2009.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN., D. J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 22, n. 9, p. 899–906, 2001.

HUNG, R. Y.-Y. *et al.* Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. **Total Quality Management and Business Excellence**, Abingdon, v. 21, n. 4, p. 425-438, 2010.

HWANG, A.-S. Integrating technology, marketing and management innovation. **Research-Technology Management**, Londres, v. 47, n. 4, p. 27-31, 2004.

ITAMI, H. **Mobilizing Invisible Assets**. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, p. 29-56, jul./dez. 2011.

JAIN, A. K.; DUBES, R. C. **Algorithms for clustering data**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988. 304 p.

JANTZ, R. C. The determinants of organizational innovation: an interpretation and implications for research libraries. **College and Research Libraries**, Chicago, v. 76, n. 4, p. 512-536, 2015.

JARDIM, A. C. *et al.* Cadeia de valores: estudo de caso múltiplo em buffets infantis na cidade de Santos (SP). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 85-119, 2015.

JARNEHAMMAR, A. **Towards a framework for analysing the diffusion of organizational innovations**. 1995. Thesis (Licentiate Dissertation) - Chalmers University of Technology, Gothenburg, 1995.

JARUZELSKI, B.; DEHOFF, K.; BORDIA, R. Smart spenders: the global innovation 1000. **Strategy + Business**, New York, n. 45, Nov. 2006. Disponível em: <http://https://www.strategy-business.com/article/06405?gko=7bfd3>. Acesso em: 22 mar. 2019.

JIANG, W.; ZHAO, X.; NI, J. The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. **Sustainability**, Basel, v. 9, n. 9, p. 1567, Sept. 2017.

JIEBING, W.; BIN, G.; YONGJIANG, S. Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: a conceptual framework and a case study from China. **European Management Journal**, Oxford, v. 31, n. 4, p. 359-372, 2013.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, Athens, v. 64, n. 4, p. 408-417, Apr. 2011.

JOHNSON, R. A.; WINCHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6th ed. Upper Saddle Rive: Prentice Hall, 1998.

JORDÃO, R. V. D. *et al.* Capital Intelectual e Inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Campinas, v. 6, n. 3, p. 553-583, set./dez. 2017.

KAFOUROS, M. I. *et al.* The role of internationalization in explaining innovation performance. **Technovation**, Amsterdam, v. 28, n. 1/2, p. 63-74, Jan./Feb. 2008.

KANG, K. H.; KANG, I. Does partner type matter in R&D collaboration for product innovation? **Technology Analysis & Strategic Management**, London, v. 22, n. 8, p. 945-959, 2010.

KAPLAN, S. R.; NORTON, P. R. The balanced scorecard-measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KARPAK, B.; TOPÇU, I. Small medium manufacturing enterprises in Turkey: an analytic network process framework for prioritizing factors affecting success. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 125, p. 60-70, 2010.

KAUFMAN, L.; ROUSSEEUW, P. J. **Finding groups in data: an introduction to cluster analysis**. New York: John Wiley, 1990.

KELLERMANN, F. *et al.* The resource-based view in entrepreneurship: a content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. **Journal of Small Business Management**, Washington, DC, v. 54, n. 1, p. 26-48, 2016.

KHAN, B. A.; NAEEM, H. The impact of strategic quality orientation on innovation capabilities and sustainable business growth - Empirical evidence from the service sector of Pakistan. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, 35, n. 8, p. 1568-1598, 2018.

KHAN, N. A.; KHAN, A. N. What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? **Government Information Quarterly**, Oxford, 36, n. 4, [art.] 101391, [p. 1-11], Oct. 2019.

KHOSRAVI, P.; NEWTON, C.; REZVANI, A. Management innovation: a systematic review and meta-analysis of past decades of research. **European Management Journal**, Oxford, 37, n. 6, p. 694-707, 2019.

KHUN, J. A.; SAVAGNAGO, M. L. L. Uma revisão sistemática sobre os fatores que propiciam um ambiente fecundo a inovação. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, São Paulo, 18, n. 3, p. 339-360, 2019.

KILLEN, C. P. *et al.* Advancing project and portfolio management research: applying strategic management theories. **International Journal of Project Management**, Oxford, v. 5, p. 525-538, July 2012.

KIM, S. E.; CHANG, G. W. An empirical analysis of innovativeness in government: findings and implications. **International Review of Administrative Sciences**, London, v. 75, n. 2, p. 293-310, 2009.

KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. *In*: NYSTROM, P.; STARBUCK, C. **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1981. p. 84-104.

KLEIN, K. J.; KNIGHT, A. P. Innovation implementation: overcoming the challenge. **Current Directions in Psychological Science**, Bloomington, v. 14, n. 5, p. 243-246, 2005.

KNIGHT, J. E. Applying the PDCA cycle to the complex task of teaching and assessing public relations writing. **International Journal of Higher Education**, Ontario, v. 1, n. 2, p. 67-83, 2012.

KOC, T. Organizational determinants of innovation capacity in software companies. **Computers & Industrial Engineering**, Oxford, v. 53, n. 3, p. 373-385, 2007.

KOC, T.; BOZDAG, E. Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 257, n. 2, p. 559-567, Mar. 2017.

KOH, C. E.; NAM, K. Business use of the internet: a longitudinal study from a value chain perspective. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 105, n. 1, p. 82-95, 2005.

KOHAR, U. H. A.; SENIN, A. A.; ISMAIL, K. B. The cultivation of organizational innovation amongst Malaysian Bumiputera (Indigenous) ICT-based small firms. **Asia Pacific Business Innovation & Technology Management**, [Philippines], v. 40, n. 1, p. 358-363, Dec. 2012.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 37, n. 1, p. 109-139, Jan. 2000.

KÖSEAGLU, M. A.; ROSS, G.; OKUMUS, F. Competitive intelligence practices in hotel. **International Journal of Hospitality Management**, Orlando, v. 56, p. 161-172, 2016.

KOSSEK, E. E. Human resource management innovation. **Human Resource Management**, Ann Arbor, v. 26, n. 1, p. 71-92, 1987.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, Greenwich, v. 36, n. 1, p. 349-372, May 2010.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, Bradford, v. 9, p. 1510-1524, 2007.

KUBRUSLY, L. S. Um procedimento para calcular índices a partir de uma base de dados multivariados. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 107-117, 2001.

KULL, A. J.; MENA, J. A.; KORSCHUN, D. A resource-based view of stakeholder marketing. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 12, p. 5553-5560, Dec. 2016.

KUMAR, N.; ROSE, R. C. The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. **Cross Cultural Management**, Bradford, v. 19, n. 2, p. 142-165, 2012.

KUNC, M. H.; MORECROFT, J. D. W. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 31, n. 11, p. 1164-1182, Apr. 2010.

LAFORET, S. A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Bradford, v. 17, n. 4, p. 380-408, 2011.

LAFORET, S. Organizational innovation outcomes in SMEs: effects of age, size, and sector. **Journal of World Business**, New Jersey, v. 48, n. 4, p. 490-502, Oct. 2013.

LAKSHMAN, C.; RAI, S. The influence of leadership on learning and innovation: evidence from India. **Asian Business & Management**, Basingstoke, Dec. 2019.  
Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-019-00096-w#citeas>.  
Acesso em: 16 set. 2020.

LAM, A. **Organizational innovation**. Londres: Brunel University. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics. 2005.

LANCE, G. N.; WILLIAMS, W. T. A general theory of classificatory sorting strategies: 1. Hierarchical systems. **The Computer Journal**, Oxford, v. 9, n. 4, p. 373-380, 1967.

LATTIN, J.; CARROLL, J. D.; GREEN, P. E. **Análise de dados multivariados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 455 p.

LECERF, M. A. Internationalization and innovation: the effects of a strategy mix on the economic performance of French SMEs. **International Business Research**, Oxfordshire, v. 5, n. 6, p. 1-13, 2012.

LEE, Y. D.; CHANG, H. M. Leadership style and innovation ability: an empirical study of taiwanese wire and cable companies. **The Journal of American Academy of Business**, Hollywood, v. 9, n. 2, p. 218-23, 2006.

LEMON, M.; SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, Amsterdam, v. 24, n. 6, p. 483-498, 2004.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 334 p.

LEVITAS, E.; NDOFOR, H. A. What to do with the resource-based view: a few suggestions for what ails the RBV that supporters. **Journal of Management Inquiry**, Paris, 15, n. 2, p. 135-144, June 2006.

LEWICKA, D. Creating innovative attitudes in an organisation: comparative analysis of tools applied in IBM Poland and ZPAS group. **Journal of Asia Pacific Business Innovation & Technology Management**, [Philippines], v. 1, p. 1-12, 2011.

LI, W. *et al.* Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. **International Journal of Public Leadership**, San Francisco, v. 14, n. 1, p. 33-47, Dec. 2017.

LIAO, S.-H.; FEI, W.-C.; CHEN, C.-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, London, v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.

LICHTENSTEIN, B. M. B.; BRUSH, C. G. How do resource bundles develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 25, n. 3, p. 37-58, 2001.

LII, P.; KUO, F. I. Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 174, p. 142-155, 2016.

LIN, C. *et al.* A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. **Management Decision**, Bradford, v. 50, n. 8, p. 1396-1411, 2012.

LIN, H.-F. The impact of socialization mechanisms and technological innovation capabilities on partnership quality and supply chain integration. **Information Systems and e-Business Management**, Berlin, v. 12, n. 1, p. 285-306, 2014.

LIN, H.-F.; SU, J.-Q.; HIGGINS, A. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 2, p. 862-876, 2016.

LINDERMAN, K. *et al.* Integrating quality management practices with knowledge creation processes. **Journal of Operations Management**, Laussane, v. 22, n. 6, p. 589-607, 2004.

LINDGREEN, A.; BENEDETTO, C. A. D.; BEVERLAND, M. B. How to write up case-study methodology sections. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 25 Apr. 2020. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120303229?via%3Dihub>. Acesso em: 26 nov. 2019.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, New York, v. 2, p. 418-438, 1982.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 10, p. 903-927, Sept. 2003.

LOPEZ, V. W. B.; ESTEVES, J. Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 17, n. 1, p. 87-105, 2013.

LUNDEVALL, B. A. Innovation as an interactive process: from user– producer interaction to the national systems of innovation. *In*: LUNDEVALL, B. **The learning economy and the economics of hope**. London: Anthem Press, 2016. p. 61-84.

MACHADO, N. S. *et al.* A inter-relação entre competitividade e cadeia de valor: estudo de caso em empresa metal-mecânica do Oeste de Santa Catarina. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 153-172, 2018.

MADRID-GUIJARRO, A.; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D.; AUKEN, H. V. An investigation of spanish sme innovation during different economic conditions. **Journal of Small Business Management**, Washington, DC, v. 51, p. 578-601, 2013.

MAES, J.; SELS, L. SMEs' radical product innovation: the role of internally and externally oriented knowledge capabilities. **Journal of Small Business Management**, Washington, DC, v. 52, n. 1, p. 141-163, 2014.

MAGELSSSEN, C.; SANCHEZ, F.; DAMANPOUR, F. Learning from outsourcing: the effects of outsourcing strategy on organizational efficiency. **Academy of Management Proceedings**, New York, v. 2015, n. 1, [p. 1-6], 2017.

MAKKONEN, H.; JOHNSTON, W. J.; JAVALGI, R. G. A behavioral approach to organizational innovation adoption. **Journal of Business Research**, Athens, 69, n. 7, p. 2480-2489, 2016.

MAKRI, K.; THEODOSIOU, M.; KATSIKEA, E. An empirical investigation of the antecedents and performance outcomes of export innovativeness. **International Business Review**, Amsterdam, 26, n. 4, p. 628-639, Aug. 2017.

MALETIČ, M. *et al.* Sustainability exploration and sustainability exploitation: from a literature review towards a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, 79, n. 15, p. 182-194, Sept. 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCON, A.; MEDEIROS, J. F.; ROBEIRO, J. L. D. Innovation and environmentally sustainable economy: identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 160, p. 83-97, 2017.

MARCOPLAN. **Planejamento estratégico, módulo análises e interpretações - SWOT**. [S.I.]: Marcoplan, 2010. Apostila do curso.

MARIANO, S.; CASEY, A. Is organizational innovation always a good thing? **Management Learning**, Wellington, v. 46, n. 5, p. 530-545, 2015.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, M. E. G. Desvio padrão amostral. **Revista de Ciência Elementar**, Porto, v. 1, n. 1, [art.] 022, 2013.

MASON, E. S. Price and production policies of large-scale enterprise. **The American Economic Review**, Nashville, v. 29, n. 1, p. 61-74, 1939.

MASOOMZADEH, A. *et al.* Organizational innovation factors, capabilities and organizational performance in automotive industry. **Montenegrin Journal of Economics**, Montenegro, v. 14, n. 3, p. 83-100, 2019.

MASTENBROEK, W. F. G. Organizational innovation in historical perspective: change as duality management. **Business Horizons**, Greenwich, v. 39, n. 4, p. 5-14, 1996.

MAS-VERDÚ, F.; ORTIZ-MIRANDA, D.; GARCÍA-ÁLVAREZ-COQUE, J. M. Examining organizational innovations in different regional settings. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 11, p. 5324-5329, 2016.

MCADAM, R.; ARMSTRONG, G.; KELLY, B. Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organisations. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v. 1, n. 3, p. 139-147, 1998.

MCADAM, R.; STEVENSON, P.; ARMSTRONG, G. Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. **Logistics Information Management**, Bradford, v. 13, n. 3, p. 139-147, 2000.

MCLENNAN, C. L. *et al.* Dynamics of destination development: Investigating the application of transformation theory. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Auckland, v. 36, n. 2, p. 164–190, 2012.

MELE, C.; COLURCIO, M. The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v. 23, n. 5, p. 464-489, 2006.

MELÉ, D. *et al.* "Ethics and corporate social responsibility integrated into knowledge management and innovation technology". **Journal of Management Development**, Edinburgh, v. 30, n. 6, p. 569-581, 2011.

- MELLO, A. M. D. et al. Capacidade inovadora e vantagem: um estudo de caso de empresas brasileiras. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 57-72, 2008.
- MELO, L. H. A. D.; BASTOS, A. T.; BIZARRIA, F. P. D. A. Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, 13, n. 2, [p. 1-12], abr./jun. 2015.
- MEROÑO-CERDÁN, A. L.; LÓPEZ-NICOLÁS, C. Innovation objectives as determinants of organizational innovations. **Innovation: Organization & Management (IOM)**, London, v. 19, n. 2, p. 208-226, 2017.
- MEUER, J. Archetypes of inter-firm relations in the implementation of management innovation: a set-theoretic study in China's biopharmaceutical industry. **Organization Studies**, Berlin, v. 35, n. 1, p. 121–145, 2014.
- MICHAELIS dicionário brasileiro da língua portuguesa. [São Paulo]: Editora Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/performance/>. Acesso em: 29 ago. 2018.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. D. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 297 p.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2013. 297 p.
- MIRANDA, K. F. *et al.* A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 81, n. 2, p. 269-299, maio/ago. 2015.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 12, p. 1269-1280, 2009.
- MONDEN, Y. **Produção sem estoques: uma abordagem prática ao sistema de produção da Toyota**. São Paulo: IMAM, 1984. 141 p.
- MORÉ, R. P. *et al.* A inovação em ambientes tecnológicos: uma análise a luz da teoria. **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones**, Madrid, v. 3, n. 1, p. 15-28, 2016.

- MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. D. Capacidades dinâmicas: uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias. **Revista Alcance**, Itajai, v. 23, n. 1, p. 81-91, jan./mar. 2016.
- MOTHE, C.; THI, T. U. N. The link between non-technological innovations and technological innovation. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v. 13, n. 3, p. 313-332, 2010.
- MUNIER, F. **Taille de la firme et innovation: approches théoriques et empiriques fondées sur le concept de compétence**. 1999. Thèse (Doctorat en Sciences Économiques) - Université Louis Pasteur, Estrasburgo, 1999.
- MUSHTAQ, N.; PENG, W.; LIN, S. Exploring the lost link between TQM, innovation and organization financial performance through non-financial measures. *In*: 2011 INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION, MANAGEMENT AND SERVICE, 2011, Singapore. [**Proceedings ...**]. Singapore : IACSIT Press, 2011. p. 27-33. Disponível em: <http://www.ipedr.com/vol14/5-ICIMS2011S00011.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.
- NADA, N.; ALI, Z. Integrated interoperability capability model for adaptive and sustainable SMEs. **Enterprise Interoperability VI**, Albi, p. 501-511, Feb. 2014.
- NAGY, J. *et al.* The role and impact of industry 4.0 and the internet of things on the business strategy of the value chain—the case of Hungary. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 10, p. 2-25, 2018.
- NANDA, A. Resources, capabilities and competencies. *In*: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (ed.). **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage, 1996. p. 93-120.
- NARANJO-GIL, D. The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: consequences for performance in public sector organizations. **Technovation**, Amsterdam, v. 29, n. 12, p. 810-818, Dec. 2009.
- NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F. How top management teams use management accounting systems to implement strategy. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 18, n. 1, p. 21-53, Dec. 2006.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- SOUZA NETO, J. A.; ZACCARELLI, S. B.; GOMES, G. C. GFT - Gestão com foco total. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 14-24, 2001.

NEVES, M. R. D. S.; VANZELLA, E. Tempo de máquinas paradas numa indústria têxtil: um estudo por meio de análise de agrupamento. **Revista Mangaio Acadêmico**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 58-65, 2017.

NIEVES, J. Outcomes of management innovation: an empirical analysis in the services industry. **European Management Review**, Basingstoke, v. 13, n. 2, p. 125-136, 2016.

NORUZY, A. *et al.* Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, London, v. 64, n. 5/8, p. 1073-1085, Feb. 2013.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 43, n. 11/12, p. 1325-1348, 2009.

OAKEY, R. P. Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. **Technovation**, Amsterdam, 23, n. 8, p. 679-688, 2003.

OCASIO, W. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. S1, p. 187-206, Dec. 1998.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O ouro verde do Brasil**. Brasília, DF, [2020]. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramo-agropecuario>. Acesso em: 9 fev. 2020.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Gabinete Estatístico das Comunidades Européias. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. [Brasília, DF]: OECD; FINEP, 2006.

OECD ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation - the measurement of scientific, technological and innovation activities**. 4th ed. Paris: OECD/Eurostat, 2018.

OENING, K. S. Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 29, p. 45-56, jan./mar. 2010.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

OJHA, D.; SHOCKLEY, J.; ACHARYA, C. Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: the role of trust and learning. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 179, p. 212-227, 2016.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; SIMS, M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. **Technovation**, Amsterdam, v. 26, n. 2, p. 251-261, Feb. 2006.

OURA, M. M.; ZILBER, S. N.; LOPES, E. L. Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. **International Business Review**, Amsterdam, v. 4, p. 921-932, 2016.

OVERSTREET, R. E. *et al.* Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance. **The International Journal of Logistics Management**, Bingley, v. 24, n. 2, p. 247-270, 2013.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JUNIOR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 192 p.

PAL, R.; TORSTENSSON, H.; MATTILA, H. Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 147, n. Part B, p. 410-428, Jan. 2014.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2011.

PALLAS, F. *et al.* Investigating organizational innovativeness: developing a multidimensional formative measure. **International Journal of Innovation Management**, Binghamton, v. 17, n. 4, p. 1-41, 2013.

PALOMINO, M. A. *et al.* Web-based horizon scanning: concepts and practice. **Foresight**, Bradford, v. 14, n. 5, p. 355-373, 2012.

PANDA, S.; RATH, S. K. Modelling the relationship between information technology infrastructure and organizational agility: a study in the context of India. **Global Business Review**, New Delhi, v. 19, n. 2, p. 424-438, 2017.

PANDEY, S. C.; DUTTA, A.; NAYAK, A. K. Organizational capabilities and knowledge management success: a quartet of case studies. **Kybernetes**, Bingley, v. 47, n. 1, p. 222-238, 2018.

PANIZZON, M. *et al.* Capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação: proposição de um framework de análise. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, 12, n. 1, p. 271-302, jan./mar. 2015.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. D. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte

do setor metal-mecânico. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, jan./jun. 2014.

PARTHASARTHY, R.; HAMMOND, J. Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process. **Journal of Engineering and Technology Management**, Guildford, v. 19, p. 75–91, 2002.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, jul./set. 2011.

PEDROSA, A. J. P.; CARVALHO, F. M. P. O. Análise dos fundamentos da teoria baseada nos recursos. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 10-24, 2014.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3rd ed. Oxford: Basil Blackwell, 1995.

PENROSE, E. T. Biological analogies in the theory of the firm: rejoinder. **American Economic Review**, Nashville, v. 4, p. 603-609, 1953.

PERLES-RIBES, J. F.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, I.; RAMÓN-RODRÍGUEZ, A. B. Is a cluster a necessary condition for success? The case of Benidorm. **Current Issues in Tourism**, Abingdon, 20, n. 15, p. 1575-1603, May 2015.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, Lakeland, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PETERSON, H. Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 9, n. 2, p. 71-82, Dec. 2009.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation on the firm. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PHELPS, C.; HEIDL, R.; WADHWA, A. Knowledge, networks, and knowledge networks: a review and research agenda. **Journal of Management**, Greenwich, v. 38, n. 4, p. 1115–1166, 2012.

PINTO, H. D. S. **A influência das características organizacionais na capacidade absorptiva**. 2015. 57 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

- PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Changes in critical success factors over the stages in the project life cycle. **Journal of Management**, Greenwich, v. 14, p. 5-18, 1988.
- PLA-BARBER, J.; ALEGRE, J. Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. **International Business Review**, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 275-293, June 2007.
- POAZI, F. D. W.; TAMUNOSIKI-AMADI, J. O.; FEMS, M. The resource-base view of organization and innovation: recognition of significant relationship in an organization. **International Journal of Economics and Management Engineering**, Olney, v. 11, n. 3, p. 697-704, 2017.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 26, n. 4, p. 302-312, Aug. 2006.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, Brighton, v. 1, n. 1, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 12, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POSPECU, D. *et al.* Change management – Condition of organizational sustainability in IT&C small and medium-sized enterprises. **Amfiteatru Economic**, Bucharest, v. 14, n. 32, p. 333-348, 2012.
- POTTER, A.; PAULRAJ, A. Building supplier innovation triads: the effects of leadership relationships and alliance partner diversity. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 40, n. 2, p. 144-172, 2020.
- POUWELS, I.; KOSTER, F. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study. **International Journal of Innovation Science**, Bradford, v. 9, n. 2, p. 184-204, 2017.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 68, n. 3, p. 3-15, May/June 1990.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, P.; GOH, M. Impact of value chain activities on quality and innovation. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 28, n. 7, p. 615-635, 2008.

PRANGE, C.; PINHO, J. C. How personal and organizational drivers impact on SME international performance: the mediating role of organizational innovation. **International Business Review**, Amsterdam, v. 26, n. 6, p. 1114-1123, Dec. 2017.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **The Academy of Management Review**, Ada, v. 26, p. 22-40, Jan. 2001.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: [www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora). Acesso em: 26 nov. 2019.

RAYMOND, L.; ST-PIERRE, J. P&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: an attempt at empirical clarification. **Technovation**, Amsterdam, v. 30, n. 1, p. 48-56, 2010.

RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. Exploiting the virtual value chain. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 75, p. 75-85, 1995.

REED, R.; LEMAK, D. J.; MERO, N. P. Total quality management and sustainable competitive advantage. **Journal of Quality Management**, New York, v. 5, n. 1, p. 5-26, 2000.

REICHERT, F.; CAMBOIM, G.; ZAWISLAK, P. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

REN, S.; EISINGERICH, A. B.; TSAI, H.-T. How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. **International Business Review**, Amsterdam, v. 24, n. 4, p. 642-651, Aug. 2015.

REZEDE, M. P. G. *et al.* Conformação corporal de equinos de diferentes grupos genéticos. **Ciência Animal Brasileira**, Goiânia, v. 17, n. 3, p. 316-326, 2016.

REZVANIA, A.; DONGB, L.; KHOSRAVIA, P. Promoting the continuing usage of strategic information systems: the role of supervisory leadership in the successful implementation of enterprise systems. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 17, n. 5, p. 417-430, 2017.

RIBEIRO, H. C. M. *et al.* Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 34, p. 39-59, dez. 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

ROBERTS, N. *et al.* Absorptive capacity and information systems research: review, synthesis, and directions for future research. **MIS Quartely**, Minneapolis, v. 36, n. 2, p. 625-648, 2012.

RODRIGUES, A.; FACHEL, J. M. G.; PASSUELLO, A. C. Estatística espacial e análise de cluster em dados de desastres naturais: mapeamento das inundações no rio grande do sul entre 2003 e 2009. **Revista de Iniciação Científica**, Itapetininga, v. 10, n. 1, p. 48-67, 2012.

ROMEIRO, A. R.; SALLES FILHO, S. Dinâmica de inovações sob restrição ambiental. *In*: ROMEIRO, A. R.; REYDON, B. P.; LEONARDI, M. L. A. (org.). **Economia do meio ambiente: teoria política e a gestão de espaços regionais**. 3. ed. Campinas: Unicamp, 2001. v. 1, cap. 5, p. 85-124.

ROMME, A. G. L.; ZOLLO, M.; BERENDS, P. Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. **Industrial and Corporate Change**, Berkeley, v. 19, n. 4, p. 1271–1299, Aug. 2010.

RONDERO, C.; FONT, V. Articulación de la complejidad matemática de la media aritmética. **Enseñanza de las Ciencias**, Barcelona, v. 3, n. 12, p. 29-49, 2015.

ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2011.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações**. 1998. 194 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE - Eletrônica**, São Paulo, 4, n. 1, [art.] 7, p. [p. 1-22], 2005.

RUMELT, R. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 3, p. 119-167, 1991.

RUMELT, R. P. **Toward a strategic theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hal, 1984.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 12, p. 5-29, 1991. Special Issue.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School, 1994.

SABAN, K. *et al.* Organization learning: a critical component to new product development. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 18, n. 1, p. 54-55, 2001.

SABIU, M. S.; KURA, K. M.; RENI, A. Linking human resource management practices to organizational performance in Nigeria education sector. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ACCOUNTING, MANAGEMENT AND ECONOMICS, 3., 2018, Makassar. **Proceedings of the [...]**. Dordrecht: Atlantis Press, 2018. p. 247-257.

SÁENZ, J.; PEREZ-BOUVIER, A. Interaction with external agents, innovation networks, and innovation capability: the case of Uruguayan software firms. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 18, n. 2, p. 447-468, 2014.

SALAVOU, H.; BALTAS, G.; LIOUKAS, S. Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 9/10, p. 1091-1112, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2006.

SÁNCHEZ, A. A.; MARÍN, G. S.; MORALES, A. M. The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Santiago de Compostela, v. 24, n. 3, p. 138-148, Sept./Dec. 2015.

SANTOS, D. E. D. M. D.; TAKAHASHI, A. R. W. Strategic process and organizational knowledge: towards a pattern of strategic knowledge management. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 9, n. 1, p. 64-71, 2013.

SANTOS, M. B. *et al.* Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, v. 29, n. 3/4, p. 346-364, 2018.

SANTOS, M. S. *et al.* Evoluindo da cadeia de valor para cadeia de suprimentos. **Revista Produção - online**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 346-364, 2010.

SAPPRASERT, K.; CLAUSEN, T. H. Organizational innovation and its effects. **Industrial and Corporate Change**, Berkeley, v. 21, n. 5, p. 1283-1305, 2012.

SARIOL, A. M.; ABEBE, M. A. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. **Journal of Business Research**, Athens, v. 73, p. 38-45, 2017.

SATO, C. E. Y. Open services innovation: the case of BT in the UK. **Journal of Technology Management and Innovation**, Santiago, v. 9, n. 2, p. 145-156, 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, p. 75-81, 2006.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHMIDT, T. What determines absorptive capacity? *In: ANNUAL MEETING OF THE CANADIAN ECONOMICS ASSOCIATION*, 39.; DRUID SUMMER CONFERENCE, 2005, Copenhagen. [**Proceedings ...**]. Copenhagen: Organizations, Networks and Systems, 2005. p. 1-34.

SCHNEIDER, E. M.; FUJII, R. A. X.; CORAZZA, M. J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 569-584, dez. 2017.

SCHREIBER, D. *et al.* Posicionamento estratégico de mpe's com base na inovação. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 76, n. 3, p. 767-795, set./dez. 2013.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEIDEL, E. J. *et al.* Comparação entre o método Ward e o método K-médias no agrupamento de produtores de leite. **Ciência e Natura**, Santa Maria, v. 30, n. 1, p. 7-15, 2008.

SERNA, M. C. M.; GUZMAN, G. M.; CASTRO, S. Y. P. The relationship between market orientation and innovation in mexican manufacturing SME's. **Advances in Management & Applied Economics**, London, v. 3, n. 5, p. 125-137, 2013.

SETHIBE, T. G.; STEYN, R. The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: a systematic review. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, Pretoria, 18, n. 3, p. 325-337, Aug. 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SHANA, J.; VENKATACHALAM, T. Identifying key performance indicators and predicting the result from student data. **International Journal of Computer Applications**, New York, v. 25, n. 9, p. 45-48, 2011.

SHANK, J. K. Strategic cost management: new wine, or just new bottles. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 1, p. 47-65, Fall 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Strategic cost management: the value chain perspective. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 4, n. 1, p. 179-199, 1992.

SILVA, C. L. **Competitividade na cadeia de valor**: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2004.

SILVA, F. P. *et al.* Grau de sustentabilidade do município de Rondonópolis de Estado de Mato Grosso, a partir do barômetro da sustentabilidade. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 23, p. 1-16, 2016a.

SILVA, G. *et al.* Relationships and partnerships in small companies: strengthening the business through external agents. **BAR - Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, [art.] 1, [p. 1-18], 2016b.

SILVA, M.; LEITÃO, J. Cooperation in innovation practices among firms in Portugal: do external partners stimulate innovative advances? **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Olney, v. 7, p. 391–403, 2009.

SILVA, T. N. D. *et al.* Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 7-17, jan./jun. 2011.

SIMÃO, L. B.; RODRIGUES, R. G.; MADEIRA, M. J. External relationships in the organizational innovation Lurdes. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 13, p. 156–165, 2016.

SIMONEAUX, S. L.; STROUD, C. L. Business best practices: succession planning: intentional and systematic preparation for the future. **Journal of Pension Benefits**, New York, v. 21, p. 62–63, 2014.

SIMONEN, J.; MCCANN, P. Firm innovation: the influence of R&D cooperation and the geography of human capital inputs. **Journal of Urban Economics**, New York, v. 64, n. 1, p. 146-154, 2008.

SINE, W. D.; MITSUHASHI, H.; KIRSCH, D. A. Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. **Academy of Management Journal**, Houston, v. 49, n. 1, p. 121-132, 2006.

SINGH, V. K. PDCA cycle: a quality approach. **Utthan – The Journal of Management Science**, Allahabad, v. 1, n. 1, p. 89-96, 2013.

SOFKA, W.; GRIMPE, C. Specialized search and innovation performance – evidence across Europe. **R&D Management**, Oxford, v. 40, n. 3, p. 310-323, May 2010.

SOKAL, R. R.; ROHLF, F. J. The comparison of dendrograms by objective methods. **Taxon**, Utrecht, v. 11, n. 2, p. 33-40, 1962.

SONG, M.; BENEDETTO, A. D.; NASON, R. W. Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 35, p. 18-34, Mar. 2007.

SOUSA, C. M. P.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; COELHO, F. The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 10, n. 4, p. 343-374, Nov. 2008.

SOUSA, D. N. D. *et al.* A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 52, n. 3, p. 495-514, jul./set. 2014.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. D. F. B. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.

SOUZA, M. A.; MELLO, E. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 11-39, 2011.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

STAW, B. M.; EPSTEIN, L. D. What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 45, n. 3, p. 523-556, 2000.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S. Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. **Triple Helix**, Dordrecht, v. 2, [art.] 9, [p. 1-25], 2015a.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S. Organizational innovation: verifying a comprehensive model for catalyzing organizational development and change. **Triple Helix**, Dordrecht, 2, [art.] 14, [p. 1-28], 2015b.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas da capacitação**. 2002. 218 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STERNS, J. A.; SCHWEIKHARDT, D. B.; PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. **International Food and Agribusiness Management Review**, Stamford, v. 1, n. 3, p. 311-327, 1998.

STRAUSS, S.; BICHLER, E. The development of children's concepts of the arithmetic average. **Journal for Research in Mathematics Education**, New York, v. 19, n. 1, p. 64-80, 1988.

- STRECK, E. A. *et al.* Variabilidade fenotípica de genótipos de arroz irrigado via análise multivariada. **Revista Ciência Agronômica**, Fortaleza, v. 48, n. 1, p. 101-109, 2017.
- SUBRAHMANYA, B. M. H. Nature and strategy of product innovations in SMEs: a case study-based comparative perspective of Japan and India. **Innovation: Organization & Management**, London, v. 11, p. 104-113, 2009.
- SULISTYO, H. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. **Asia Pacific Management Review**, Tainan, v. 21, n. 4, p. 196-203, Dec. 2016.
- SUN, L. Knowledge representation of competitive intelligence based on decision scenarios. *In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON PROGRESS IN INFORMATICS AND COMPUTING*, 2015, Nanjing. **Proceedings [...]**. [S.l.]: IEEE, 2016. p. 128-132.
- SUN, P. Five critical knowledge management organizational themes. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 14, n. 4, p. 507-523, 2014.
- SUTANTO, E. M. The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. **Asia Pacific Management Review**, Tainan, v. 22, n. 3, p. 128-135, Sept. 2017.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TALEBI, K.; GHAVAMIPOUR, M. Innovation in Iran's small and medium size enterprises (SMEs): prioritize influence factors affecting innovation of SMEs, using analytic network process (ANP) method. **African Journal of Business Management**, Victoria Island, v. 6, n. 43, p. 10775-10785, 2012.
- TAN, Q.; SOUSA, C. M. Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. **International Marketing Review**, Bradford, v. 32, n. 1, p. 8-102, 2015.
- TASTAN, S. B.; DAVOUDI, S. M. M. The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: a survey in the context of smes in Izmir. **International Journal Business Innovation and Research**, Long Beach, v. 12, n. 4, p. 465-483, 2017.
- TAVARES, B. D. O. *et al.* Recursos e vantagens competitivas no agronegócio: revisão bibliográfica sistemática da VBR. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 40-76, jan./abr. 2017.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

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

TEIXEIRA, E. K. **A relação entre os processos de gestão do conhecimento, a capacidade de inovar e a inovação organizacional em empresas intensivas em conhecimento brasileiras e portuguesas**. 2015. 222 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, 2015.

THOMAS, H.; HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management**. New York: John Wiley, 1996.

THORNHILL, S. Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, n. 5, p. 687-703, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; KEITH, P. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. Chichester: John Wiley, 2001.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

TORRES, R. T.; PRESKILL, H. Evaluation and organizational learning: past, present and future. **American Journal of Evaluation**, Baltimore, v. 22, n. 3, p. 387-395, 2001.

TRIGO, I. L. *et al.* Análise bibliométrica da produção científica em "Resource-Based View" (RBV) e desempenho da firma: 1994 a 2016. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 37, p. 1-17, 2016.

TRIOLA, M. **Introdução à estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

TRUIJENS, O. A critical review of the resource-based view of the firm. **Working Papers on Information Systems**, Bedford Park, v. 3, n. 6, [p. 1-15], 2003. Disponível em: <http://sprouts.aisnet.org/3-6>. Acesso em: 28 dez. 2019.

TYLECOTE, A. The role of finance and corporate governance in national systems of innovation. **Organization Studies**, Berlin, v. 28, n. 10, p. 1461-1481, 2007.

UDDIN, M. A.; FAN, L.; DAS, A. K. A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. **Management Dynamics**, Lucknow, v. 16, n. 2, p. 42-54, 2017.

UZKURT, C.; KUMAR, R.; ENSARI, N. Assessing organizational readiness for innovation: an exploratory study on organizational characteristics of innovativeness. **International Journal of Innovation and Technology Management**, Singapore, v. 10, n. 4, [art.] 1350018, 2013.

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

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise**, Porto Alegre, v. 1, p. 79-91, jan./abr. 2013.

VASCONCELOS, R. B. B. D.; OLIVEIRA, M. R. G. D. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 349-364, jul./ago. 2018.

VASYLYOVYCH, K. Y.; ZOPHIA, P. PORTER'S value chain (construction, deconstruction, reconstruction) and managing by values. **Marketing and Management of Innovations**, Sumy, v. 6, n. 2, p. 121-133, 2015.

VEN, A. H. V. D.; ENGLEMAN, R. M. Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 19, n. 3, p. 343-358, 2004.

VIANNA, W. B.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção questões a considerar. **Revista Gestão Industrial (Online)**, Ponta Grossa, v. 3, p. 172-185, 2007.

VIEIRA, S. **Estatística básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 176 p.

VILELA, D. Desafios e oportunidades para a pecuária de leite no Brasil. *In*: VILELA, D. *et al.* **Pecuária de leite no Brasil: cenários e avanços tecnológicos**. Brasília, DF: Embrapa, 2016. p. 127-144.

VOLBERDA, H. W.; BOSCH, F. A. J. V. D.; HEIJ, C. V. management innovation: management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, Basingstoke, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2013.

VOLBERDA, H. W.; DEN, F. A. J. V.; MIHALACHE, O. R. Advancing management innovation: synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, Berlin, v. 35, n. 9, p. 1245–1264, 2014.

VOLBERDA, H. W.; KARALI, E. Reframing the compositional capability: a resource-based view on 'a composition-based view of firm growth'. **Management and Organization Review**, Cambridge, v. 11, n. 3, p. 419-426, 2015.

VOLCHEK, D.; JANTUNEN, A.; SAARENKETO, S. The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: reflections on growth decisions and performance in SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, Boston, v. 11, p. 320-350, 2013.

- VYAS, V.; VYAS, R. Human capital, its constituents, and entrepreneurial innovation: a multi-level modelling of global entrepreneurship monitor data. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 9, n. 8, p. 5-17, Aug. 2019.
- WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 21, n. 2, p. 367–386, 2011.
- WANG, C. L.; CHUNG, H. F. L. The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: an Asian perspective. **Journal of Business Research**, Athens, v. 66, p. 2431-2437, 2013.
- WANG, F.; CHEN, K. Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from chinese firms. **Journal of Business Research**, Athens, v. 106, n. 1, p. 60-74, 2020.
- WANG, Y.-B.; HO, C.-W. No Money? No Problem! The value of sustainability: social capital drives the relationship among customer identification and citizenship behavior in sharing economy. **Sustainability**, Basel, v. 9, n. 8, [art.] 1400, Aug. 2017.
- WARD, J. H. Hierarchical grouping to optimize an objective function. **Journal of the American Statistical Association**, New York, v. 53, n. 1, p. 236-244, 1963.
- WEBB, J. W.; IRELAND, R. D.; COOMBS, J. E. Theory and methodology in entrepreneurship research. In: KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (ed.). **Research methodology in strategy and management**. Bingley: Emerald Group, 2005. v. 2, p. 111-141.
- WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 11, n. 1, p. 15-35, 2003.
- WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. T. Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 8, p. 1220-1223, Nov. 2011.
- WEPPE, X.; WARNIER, V.; LECOCQ, X. Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives: pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 234, n. 5, p. 43-63, 2013.
- WERKEMA, M. C. C. **Criando a cultura Lean Seis Sigma**. 2. ed. Belo Horizonte: Werkema, 2012.
- WERLANG, N. B. *et al.* Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para inovação em meios de hospedagem. **REEN - Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 198-218, maio/ago. 2018.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERNKE, R.; JUNGES, I.; CLÁUDIO, D. A. Indicadores não-financeiros do método UEP aplicáveis à gestão de pequena indústria. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 4, n. 8, p. 125-145, 2012.

WEST, G. P.; DECASTRO, J. The achilles heel of firm strategy: resource weaknesses and distinctive inadequacies. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 38, n. 3, p. 417-442, May 2001.

WEST, M. A. The social psychology of innovation in groups. *In*: WEST, M. A. (ed.). **Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies**. Chichester: John Wiley, 1990. p. 309-333.

WESTGREN, R.; ZERING, K. Case study research methods for firm and market research. **Agribusiness: An International Journal**, Connecticut, v. 14, n. 5, p. 415-424, 1998.

WHELAN, E.; COLLINGS, D. G.; DONNELLAN, B. Managing talent in knowledge-intensive settings. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 14, n. 3, p. 486-504, 2010.

WHITE, H. C. **Markets from networks: socioeconomic models of production**. Oxford: Princeton University Press, 2002.

WHITTAKER, D. H.; FATH, B. P.; FIEDLER, A. Assembling capabilities for innovation: evidence from New Zealand SMEs. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 34, n. 1, p. 123-143, Sept. 2014.

WICKHAM, P. A. **Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management**. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001. 420 p.

WIDÉN, K.; OLANDER, S.; ATKIN, B. Links between successful innovation diffusion and stakeholder engagement. **Journal of Management in Engineering**, Washington, DC, v. 30, n. 5, [art.] 04014018, Sept. 2014.

WIKHAMN, W. Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, Orlando, v. 76, n. A, p. 102-110, 2019.

WILLIAMSON, O. E. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, Berkeley, v. 38, n. 2, p. 131-146, 1996.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOMACK, P. J.; JONES, T. D. From lean production to the lean enterprise. **IEEE Engineering Management Review**, Worcester, p. 38-46, 1996.

WONG, C. A.; CUMMINGS, G. G.; DUCHARME, L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. **Journal of Nursing Management**, Dublin, v. 21, n. 1, p. 709-724, 2013.

WONG, S.-Y.; CHIN, S.-S. Self-evaluation matrix for management of organizational innovation in manufacturing industries. **Journal of Quality Management**, New York, v. 13, n. 4, p. 353-362, 2006.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, Greenwich, v. 27, n. 6, p. 701-721, Dec. 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNEL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

XIE, X. *et al.* What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China? **Innovation: Organization & Management**, London, v. 15, n. 3, p. 271-286, 2013.

YAN, Y.; GUAN, J. C. Social capital, exploitative and exploratory innovations: the mediating roles of ego-network dynamics. **Technological Forecasting & Social Change**, New York, v. 126, p. 244–258, Jan. 2018.

YESIL, S.; DOGAN, I. F. Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation. **Innovation: Organization & Management**, London, v. 21, n. 4, p. 506-532, Mar. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. 313 p.

YIN, S.; WANG, G.; YANG, X. Robust PLS approach for KPI-related prediction and diagnosis against outliers and missing data. **International Journal of Systems Science**, London, v. 45, n. 7, p. 1375-1382, 2014.

ZACH, F. Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and communication. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Auckland, v. 20, n. 10, p. 1-20, 2013.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J. O. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma cooperativa médica. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 2, p. 32-48, abr./jun. 2018.

ZAWAWI, N. F. B. M. *et al.* Logistics capability, information technology, and innovation capability of logistics service providers: empirical evidence from east coast Malaysia. **International Review of Management and Marketing**, Mersin, v. 7, n. 1, p. 326-336, 2017.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 7, n. 2, p. 14-26, July 2012.

ZAWISLAK, P. A.; DALMARCO, G. The silent run new issues and outcomes for university-industry relations in Brazil. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 6, n. 2, p. 66–82, 2011.89

ZBARACKI, M. J. The rhetoric and reality of total quality management. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 43, n. 3, p. 602-636, 1998.

ZEHIR, C. *et al.* Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 41, p. 273-280, 2012.

ZEHIR, C.; ÖZŞAHİN, M. A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. **Management Decision**, Bradford, v. 46, n. 5, p. 709-724, 2008.

ZEN, A. C. *et al.* Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 6, p. 875-892, nov./dez. 2017.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no rio grande do sul. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 177-201, out./dez. 2012.

ZHANG, J. *et al.* Reconciling the dilemma of knowledge sharing: a network pluralism framework of firms' R&D alliance network and innovation performance. **Journal of Management**, Greenwich, v. 45, n. 7, p. 2635–2665, 2019.

ZHANG, M.; LETTICE, F.; ZHAO, X. The impact of social capital on mass customisation and product innovation capabilities. **International Journal of Production Research**, Abingdon, v. 53, n. 17, p. 5251–5264, Feb. 2015.

ZHENG, J.; WU, G.; XIE, H. Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: the mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. **Sustainability**, Basel, v. 9, n. 10, [art.] 1893, [p. 1-22], Oct. 2017.

ZHOU, S. S. *et al.* Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of innovation. **Journal of Management & Organization**, Cambridge, v. 25, n. 5, p. 731–747, 2019.

ZHOU, W. Determinants and effects of research partnerships in China's emerging market. **Contemporary Economic Policy**, Long Beach, v. 30, n. 1, p. 129–147, 2012.

ZUCHELLA, A.; SIANO, A. Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets. **International Studies of Management & Organization**, New York, v. 44, n. 1, p. 21-41, 2014.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO PARA SE OBTER UMA VISÃO INTRODUTÓRIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL

Questionário *online*, via *correio eletrônico*.

Respondido em conjunto pelo Gestor de Inovação e pelo Articulador.

1. A Central tem efetuado mudanças organizacionais importantes e significativas {por exemplo: substituição de produtos, evolução tecnológica nos processos de produção para diminuir custos e aumentar a produtividade, desenvolvimento de pessoas para gerar maior motivação e comprometimento dos colaboradores, etc.}, visando a eficiência e eficácia organizacional, garantindo a satisfação do cliente e superando seus concorrentes?  
 Sim |  Não |  Talvez
2. A Central tem realizado qualquer uma das seguintes atividades: implementação de técnicas avançadas de gestão na firma; implementação de estrutura organizacional nova ou significativamente alterada?  
 Sim |  Não |  Talvez
3. A Central tem realizado grandes mudanças na organização do trabalho dentro da Central, como mudanças na estrutura de gestão ou integração de diferentes departamentos ou atividades?  
 Sim |  Não |  Talvez
4. A Central tem introduzido mudanças novas ou significativas em suas relações externas, com outras Central, como alianças, parcerias, terceirização e subcontratação?  
 Sim |  Não |  Talvez
5. A Central tem proposto novas práticas de negócios, como gerenciamento da cadeia de suprimentos, reengenharia de negócios, produção enxuta, etc., e conceitos organizacionais inovadores adicionais?  
 Sim |  Não |  Talvez
6. A Central tem incutido novos e modernos procedimentos internos?  
 Sim |  Não |  Talvez
7. A Central implantou novos sistemas de gestão de conhecimento para melhor usar ou trocar informações, conhecimentos e habilidades dentro de sua Central ou para coletar e interpretar informações de fora de sua firma?  
 Sim |  Não |  Talvez
8. A Central executou novos métodos de organização do local de trabalho para distribuição de responsabilidades e tomada de decisão?  
 Sim |  Não |  Talvez
9. A Central tem trabalhado com novos métodos de organização de relações externas com outras firmas ou instituições públicas?  
 Sim |  Não |  Talvez
10. A Central possui parcerias com instituições de ensino (Universidades), com entidades de pesquisa, como Embrapa, entre outras; e alianças estratégicas com fornecedores ou clientes?  
 Sim |  Não |  Talvez
11. A Central descentraliza as tomadas de decisão?  
 Sim |  Não |  Talvez
12. A Central terceiriza alguma de suas funções de produção?  
 Sim |  Não |  Talvez

Observações.

Comentários gerais.

Fonte: Autor, 2019.

Nota: As questões foram redigidas com base na literatura, em especial, de acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005) em “procedimentos da pesquisa”.

## APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA VISÃO PARCIAL SOBRE OS TIPOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL PRESENTES NA CENTRAL

Questionário *online*, via *Google Docs/ Formulários*®.

Respondido pelo Gerente de Carnes, Gerente de Leite e Gestor de Inovação.

Questão	Legenda
A Central possui programas ou ações que favoreçam o aprendizado e conhecimento, mantendo os colaboradores e direção em constante atualização e aperfeiçoamento? [Ex.: bolsa de estudos; treinamentos específicos e técnicos; cursos; etc.]	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe dizer <input type="checkbox"/> Parcialmente (alguma coisa) <input type="checkbox"/> Tentou-se fazer (implementar), mas parou-se, não se deu prosseguimento.
A Central tem implantado e em execução ferramentas e/ou técnicas que proporcionem aumento de eficiência e eficácia operacional e produtiva? [Ex.: Lean Manufacturing; Sistema ISO; TQM - Gestão da qualidade total; produção enxuta; TPS - Sistema Toyota de produção; JIT - just in time; melhoria contínua; etc.]	
A Central tem implementado e/ou em execução novos e modernos métodos e procedimentos de gestão e organização? [Ex.: incentivo, descentralização e autonomia para tomada de decisão; distribuição de responsabilidades; valorização das contribuições dos colaboradores; integração dos setores e atividades; troca, coleta e interpretação de informações internas e externas; etc.]	
A Central tem introduzido (e/ou possui) novas e significativas mudanças e métodos em suas relações externas, como alianças estratégicas, parcerias, integração, terceirização e subcontratação? [Ex.: parceria com Universidades, Embrapa e outras; terceiriza parte da produção; sistema de integração de produtores; aliança com outros laticínios; gestão da cadeia de suprimentos; gerenciamento de marca; etc.]	
A Central possui e/ou desenvolve ações com o objetivo de criar ou aproveitar oportunidades, por meio da gestão de projetos; análise de viabilidade; cálculo de ROI; pesquisa de mercado e marketing; etc.?	

Fonte: Autor, 2019.

*Nota: A descrição de cada questão chave, foi baseada no conceito de cada dimensão, apresentado pelo Manual de Oslo (OECD, 2016) e assegurado pelo marco teórico erigido.*

**APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS TRÊS  
DIMENSÕES BÁSICAS DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL:  
PARTE I E PARTE II**

Questionário Físico.

Respondido pelo Gestor de Inovação, Gerente de Carnes e Gerente de Leite.

**Parte I**

PRÁTICAS DE NEGÓCIOS	
A Central tem implantado novos métodos para organização de rotinas e procedimentos para condução dos trabalhos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO	
A Central tem implantado novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os colaboradores na divisão de trabalho existente no interior das atividades da Central (e unidades organizacionais) e entre essas atividades?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
RELAÇÕES EXTERNAS	
A Central tem implementado meios para organizar, fazer e manter relações com outras firmas (até mesmo outras agroindústrias) ou instituições diversas – públicas ou privadas, criando e desenvolvendo alianças estratégicas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer

Fonte: Autor, 2019.

*Nota: A descrição de cada questão chave, foi baseada no conceito de cada dimensão, apresentado pelo Manual de Oslo (OECD, 2016) e assegurado pelo marco teórico erigido.*

## Parte II

A Central tem ...	
... implantado novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da Central?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implantado melhores práticas, lições e outros conhecimentos de modo que se tornem mais acessíveis a todos da Central e outros públicos (Ex.: estabelecimento de banco de dados e codificação de conhecimento)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implementados práticas para o desenvolvimento dos colaboradores e melhorias para sua permanência, como sistemas de educação e treinamento, criando equipes eficientes e funcionais que integram funcionários de diferentes setores ou áreas de responsabilidades?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... introduzidos sistemas de gerenciamento para produção geral ou para operações de abastecimento, tais como sistema de gerenciamento da cadeia de fornecedores, reengenharia de negócios, produção enxuta e sistemas de gestão da qualidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implementação de sistema de monitoramento integrado para as atividades da Central (Ex.: marketing/ comercial, logística, produção, RH, financeiro), com o uso de KPI's?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... estabelecido novos conceitos para estruturação de atividades, tais como a integração de diferentes atividades de negócios?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implantado um modelo organizacional que confere aos colaboradores maior autonomia na tomada de decisão e os encoraja a contribuir com ideias, sugestões e inovações?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implantados sistemas de produção <i>build-to-order</i> (fabricação sob encomenda – vendas integradas à produção) ou a integração da engenharia e do desenvolvimento com a produção?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implantado algum sistema {técnica, metodologia, abordagem} ou estratégia que integre os departamentos, setores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... algum sistema de descentralização das atividades de grupo e do controle gerencial, nos quais os trabalhadores individuais têm responsabilidades de trabalho mais flexíveis?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implementado processo de centralização de atividades e maior responsabilidade final para a tomada de decisão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implantado novos métodos de integração com fornecedores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer

... introduzido a subcontratação das atividades de negócios na produção, no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... estabelecido novos tipos de colaboração com organizações de pesquisa e consumidores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... implementado padrões de controle de qualidade para fornecedores e subcontratados (menos os das normativas do leite)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... usado de fornecimento externo de pesquisa, desenvolvimento e inovação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... usado de fornecimento externo de produção (terceirização)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer
... se utilizado e participado na colaboração de pesquisas com universidades ou outras organizações de pesquisa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer

Fonte: Autor, 2019.

*Nota: A descrição de cada questão chave, foi baseada no conceito de cada dimensão, apresentado pelo Manual de Oslo (OECD, 2016) e assegurado pelo marco teórico erigido.*

## APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES GERADAS NA CENTRAL

Questionário *online*, via *Google Docs*/ Formulários®.  
Respondido por todos os Gestores de Departamentos da Central.

Dentre as inovações organizacionais elencadas a seguir, assinale aquela (s) que estão implementada (s) e em execução na Central. [Assinalar apenas a (s) alternativa (s) que condizem com a realidade da “Central”]
TQM - Programa de Gestão da Qualidade Total. Certificação ISO {válido para todos os tipos de ISO}. Equipes auto-gerenciadas, com autonomia para decisões e distribuição de responsabilidades. <i>Six Sigma</i> {Seis Sigma}. Gerenciamento de Marca. Descentralização de decisões. Integração de setores e atividades internas da Central. Medição de capital intelectual. Desenvolvimento de lideranças e aperfeiçoamento dos atuais líderes. <i>Lean Manufacturing</i> {produção enxuta}. TPS - Sistema Toyota de Produção. <i>Divisionalization</i> [M-form] {Forma M, Forma Multi-divisional}. Orçamento "Base Zero" {Implantação e Utilização}. Gestão "a vista" {Implantação e Utilização}. Gestão "científica" {Utilização}. Gestão de Projetos {Implantação e Utilização}. Análise de viabilidade - cálculo de ROI. BSC - <i>Balanced Scorecard</i> {Construção, implantação e uso} Planejamento Estratégico {Formatação, implantação e aplicação}. JIT - <i>Just in Time</i> . Reengenharia de Processos. Programa de valorização e reconhecimento para contribuições e inovações dos colaboradores. Parcerias e alianças estratégicas, com entidades, universidades, etc. e outras agroindústrias. Terceirização {de atividades ou parte de determinada atividade}. Programa - processo - de integração com fornecedores. Estruturação de atividades {Integração de diferentes atividades; diferentes departamentos/ setores - dentro da Central}. Gestão da Cadeia de Suprimentos / SCM - <i>Supply Chain Management</i> . Programas que favoreçam o aprendizado e conhecimento dos colaboradores {Desenvolvimento de Colaboradores}. Gestão do conhecimento - aprendizado contínuo e circulação do conhecimento por toda Central {Compartilhamento de aprendizado, conhecimento e informações}. Subcontratação de atividades de negócios (produção, provisionamento, distribuição, recrutamento, serviços auxiliares). Parcerias com Universidades e/ ou outras instituições de pesquisa e desenvolvimento. Alianças estratégicas com outras firmas {incluindo outras agroindústrias}. Autonomia dos colaboradores para tomada de decisão. Nem uma das inovações organizacionais elencadas. Não conheço e/ou não tenho conhecimento para opinar sobre inovação organizacional. Não tenho conhecimento a cerca da geração e implementação desse tipo de inovação em nossa Central. Essas inovações não se aplicam em agroindústrias, portanto, não se fazem presentes na minha Central. Nem uma das alternativas apresentadas.

Fonte: Autor, 2019.

Nota: As inovações elencadas neste presente questionário, foram extraídas da literatura inventariada sobre inovação organizacional.

## APÊNDICE V – INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS\* IDENTIFICADAS NA CENTRAL

Integração de setores e atividades internas da Central; Desenvolvimento de lideranças e aperfeiçoamento dos atuais líderes; Planejamento estratégico (formatação, implantação e aplicação); Programas que favoreçam o aprendizado e conhecimento dos colaboradores (desenvolvimento de colaboradores); Parcerias com Universidades e/ou outras instituições de pesquisa e desenvolvimento; TQM – Programa de Gestão da Qualidade Total; Equipes autogerenciadas, com autonomia para decisões e distribuição de responsabilidades; Gerenciamento de Marca; Gestão “A Vista” (implantação e utilização); Gestão de Projetos (implantação e utilização); Parcerias e alianças estratégicas, com entidades, universidades, etc. e com outras indústrias/cooperativas; Terceirização (de atividades ou parte de determinada atividade); Programa – processo – de integração com fornecedores; Gestão do conhecimento – aprendizado contínuo e circulação do conhecimento por toda Central (compartilhamento de aprendizado, conhecimento e informação); Definição e Institucionalização do Sistema de Gestão Organizacional – AGO; Aproximação de setores – Ex.: Área de Engenharia e Diretoria Executiva; Readequação do Organograma; Alteração do nome (denominação) e conceito nos departamentos – Ex.: DGP – Departamento de Gestão de Pessoas; Implementação dos conceitos, processos e abordagens do *open innovation*; Criação dos comitês de análise e decisão; Criação e institucionalização dos “Fundamentos Corporativos da Frimesa”; Abertura de Filiais; Ajustes em funções, operações e procedimentos devido a entrada de novas unidades (filiais); Reengenharia de Processos; Ações para reduzir e/ou zerar o absenteísmo e rotatividade; Integração de colaboradores quando da entrada (início de trabalho) na Central; Guarda roupa solidário; Gestão de Fornecedores; MAF – Gestão de resultados por produtos com otimização gráfica; Implantação de Software de Gestão de Documentos; Criação do CEDOC; Implantação do OPM Custos – Indústria; Novo sistema de rateio de custos indiretos na indústria (Sistema UEP – 2017 UFLM); Relatórios via intranet no SGO para controle e acompanhamento gerencial; Implantação de análise de áreas de negócios lácteos – Comitê de Lácteos; Estruturação da área de Engenharia e Obras; Portal Frimesa (Gestão Organizacional); Projeto Transformar; Redução nos custos de energia elétrica com negociação no mercado livre; Gestão de Talentos; Treinamentos *online*; Momento/ Projeto Viva MAIS+; Programa de Treinamentos e/ou cursos específicos para obtenção de certificações; Instalação da UFR; MAPA – uso de águas industriais; POD – Fórum de apresentação de demandas e oportunidades Frimesa; Inclusão de bolsistas (corpo técnico) em parceria com FUNDETEC e UTFPR; Participação da Central (Diretores e Colaboradores) em entidades e comissões externas (tripartites) ligadas aos negócios da Frimesa; Diagnóstico de SST (Metodologia Dupont) – auditoria de sistema de gestão; Caminhão Cozinha Brasil; Instituição de eventos culturais e datas comemorativas; Programa de Aprendizagem (etiqueta social, conduta profissional, postura e relações de trabalho); Disseminação do tema, conceito e cultura do Cooperativismo entre colaboradores e a comunidade; Programa PIF – Programa Integração Frimesa (integração e inserção de colaboradores); “Manual da Liderança”; Programa Cuide-se + (Parceria com o SESI/ PR); Noite Cultural para colaboradores; Presença da Mulher no Conselho Fiscal; Cartilha sobre gestão da água e os sistemas de tratamento de dejetos suínos nas propriedades rurais; Abertura de Filiais; Treinamento específico (produção) para o transporte de suínos; Show Comemorativo dos 40 anos da Central; Semana da Carne Suína (Parceria com o SENAC/ PR); Pesquisa e acesso a documentos por todos de qualquer filial; Abertura de inscrição de substituição tributária (Bahia e Tocantins) na venda para clientes; Melhoria no processo de fechamento e apuração fiscal; Alteração no modo de cálculo e apuração do PIS/ CONFINS sobre a receita financeira com ganho; Instalação da UFR; Integração dos colaboradores no dia mundial do surdo; Formação de 53 colaboradores no curso de técnico em eletromecânica; Projeto de incentivo para a preservação patrimonial e variedade artística para adolescentes; Semana do combate às drogas; Guarda-roupa solidário; Projeto de fortalecimento da cultura organizacional; Semana integrada da qualidade e meio ambiente; Programa *Food Fraud*; Certificação IFS *Food*; *Cards WhatsApp* para equipe de vendas e representantes; Calendário para produtores com BPF e IN76/77 e novo sistema de integração leiteira; Recrutamento interno (áreas técnicas e administrativas); Investimentos em cultura e lazer; Investimentos em creche e auxílio creche; Programa “Banco de Talentos” (internos); Formação e trabalho de Comitês; Grupos de Multiplicadores (pessoas chaves); Mural do Colaborador no Portal da Central; Gestão de Riscos; Aplicação de Auditorias Internas; Aplicação de Auditorias em fornecedores; Melhoria Contínua; Gestão Ambiental; Participação em entidades e associações ligadas ao negócio da Central; Suíno Certificado; Intercooperação e Cooperação (singulares e outras cooperativas); Bolsas de Estudos (pós-graduação específicas para Central); Incentivos e realização de visitas e viagens técnicas; Apoio e incentivo a Cooperativa dos Colaboradores; “Prêmio Viagem”.

\* Aferidas pelos Gestores entrevistados.

## APÊNDICE VI – QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAR A PERCEPÇÃO GERAL DA CENTRAL ACERCA DOS RECURSOS PROMOTORES DE INOVAÇÃO

Questionário *online*, via *Google Docs/ Formulários*<sup>®</sup>.

Respondido Gestor de Inovação e pelo Articulador.

Percepção da Central acerca dos recursos promotores de inovação.

Recursos	Questão	Escala
Físico	A Central possui tecnologia, incluindo a física, equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria prima, entre outros elementos físicos, que proporcionem competitividade a Central e favoreçam {favoreceram} a geração de inovação organizacional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não sabe dizer <input type="checkbox"/> Para agroindústria processadora de alimentos não se aplica ou não precisa <input type="checkbox"/> Precisa (se faz necessário) ser implantado na Central <input type="checkbox"/> Nem uma das alternativas  <i>Nota: a escala foi igual para todas as questões dos recursos.</i>
Capital Humano	A Central investe e possui capacidade intelectual e de aprendizado, desenvolvimento, experiência e liberdade para tomada de decisão - seja de gerentes ou dos colaboradores de maneira geral - entre outros, que proporcionem competitividade a Central e favoreçam {favoreceram} a geração de inovação organizacional?	
Organizacional	A estrutura formal da Central, sua forma de se organizar, suas ferramentas de controle, seus sistemas de coordenação, de planejamento, as relações informais entre os grupos internos e externos e relatórios formais e informais, entre outros, que proporcionem competitividade a Central e favoreçam {favoreceram} a geração de inovação organizacional?	
Financeiro	A Central possui capacidade de investimento, fluxo de caixa funcionando, capacidade de liquidez e outros atributos financeiros, bem como orçamento exclusivo para inovação, que proporcionem competitividade a Central e favoreçam {favoreceram} a geração de inovação organizacional?	
Inovação e Criatividade	A Central possui habilidades técnicas e científicas, liberdade para criação e inovação, melhoria nos níveis de serviço, desenvolvimento de novos produtos, existência e efetividade de P&D, que proporcionem competitividade a Central e favoreçam {favoreceram} a geração de inovação organizacional?	
Estratégicos	A Central tem definidas sua missão e visão, possui alianças estratégicas, reputação e posição no mercado, modelo de negócio, carteira de produtos e serviços, entre outros elementos distintos e estratégicos que proporcionem competitividade a Central e favoreçam {favoreceram} a geração de inovação organizacional?	

Fonte: Autor, 2019.

*Nota: A composição de cada questão, foi baseada na literatura inventariada e erigida neste estudo, mais o apresentado pelo Manual de Oslo (OECD, 2005; 2016).*

## APÊNDICE VII – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR QUAIS OS RECURSOS ESTRATÉGICOS, EXTRAÍDOS DA LITERATURA, FAVORECERAM A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL

Questionário *online*, via *Google Docs/ Formulários*®.  
Respondido por todos os gestores da Central.

Capacidade de gerar liquidez de curto prazo	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de gerar valor aos acionistas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de endividamento	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Fluxo de caixa	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Lucros retidos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de executar investimentos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de uso do capital próprio	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Orçamento: controle de ganhos e custos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Tipos de Créditos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Instalações modernas e eficientes	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Tamanho e escala	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Localização privilegiada das instalações	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
<i>State-of-the-art</i> em equipamentos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Qualidade e atualização da estrutura produtiva e fabril - equipamentos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Acesso a matérias-primas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
<i>Trade secrets</i> (segredos industriais, propriedade intelectual)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Processos produtivos inovativos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Patentes, direito do autor e marcas registradas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Aparato tecnológico utilizado pela Central, seja tecnologia de informação, produção e outras áreas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Eficiência produtiva	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Investimentos em tecnologia	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Sistemas de controle e coordenação	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Experiência e capacidade dos colaboradores	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Confiança	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Habilidades de gestão	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Envolvimento e estilo gerencial	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Práticas e procedimentos específicos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Conhecimento	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Liberdade para tomada de decisão	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Liberdade para criação e ideias	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de liderança	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Existência de hierarquia formal e funcional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Existência de hierarquia formal e funcional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Treinamento e qualificação dos colaboradores	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Definição de cargos e salários	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Programas de gestão de talentos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capital social	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Incentivos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Competências	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Empreendedorismo	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Conhecimento tácito	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Clima Organizacional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez

Continua ...

... continua.

Habilidades técnicas e científicas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de inovação	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Existência e efetividade de P&D	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Liberdade para criação e inovação	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Melhorias nos níveis de serviços	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Marca (confiança do mercado)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Reputação perante os clientes acerca da qualidade, confiança e fiabilidade	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Reputação perante os fornecedores acerca de boas práticas e relacionamento de “soma zero”	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Relacionamento com parceiros das cadeias de suprimentos e <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Acesso a canais de distribuição	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Relacionados ao impacto da Central na sociedade, como marca, imagem e responsabilidade social	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Processos efetivos de planejamento estratégico	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Excelentes sistemas de avaliação e controle	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Gestão e uso de tecnologia da informação	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Treinamento e qualificação dos colaboradores	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Programas de gestão de talentos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Relações internas entre departamentos, setores, operações e responsáveis	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capital social	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Comunicação interna	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Existência de procedimentos e rotinas formalizadas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Cultura organizacional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Visão, missão e valores	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Existência de governança corporativa	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Habilidades ou competências da organização na transformação de inputs em outputs (eficiência operacional)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade em combinar recursos tangíveis e intangíveis, por meio dos processos em curso para se atingirem os objetivos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Oferta de excelentes serviços aos clientes	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Oferta de excelentes serviços aos clientes	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Perícia no desenvolvimento de produtos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Habilidade de inovação em produtos e serviços	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Aptidão em contratar, motivar e reter excelentes recursos humanos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Carteira de produtos e serviços (especializada ou diversificada)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Propensão para explorar oportunidades de mercado	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Existência de base de dados dos clientes	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Modelo de negócios da firma	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Possibilidade de alianças estratégicas (desenvolver)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Parcerias com entidades de pesquisa e extensão	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Gestão de fornecedores	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Programas de sustentabilidade ( <i>Triple Bottom Line</i> )	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Orientação para mercado	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade de propaganda/ Marketing	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Processos internos/ rotinas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Flexibilidade para mudanças	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Redes externas; Cooperação interorganizacional e <i>clusters</i>	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Redes internas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Gestão do conhecimento	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Desenvolvimento de pessoas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Presença e Investimento em P&D	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez

Continua ...

... continua.

Investimentos sistemáticos (não necessariamente financeiros)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Flexibilidade de tarefas e inovatividade	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Gestão da qualidade (TQM) e melhoria contínua	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade gerencial e processos de tomada de decisão	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Estilos de liderança e estilos de gestão	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Monitoramento do mercado	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Resiliência	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Cultura de inovação	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Planejamento de sucessão e formação de líderes	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Mudanças de gestão ou estratégia organizacional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Marketing	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
(maneiras criativas de satisfazer o cliente)	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capital social	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Planejamento estratégico e estratégias proativas	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Recursos físicos e financeiros	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Sistema de gestão e monitoramento	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Aprendizagem Organizacional e cultura organizacional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Integração vertical	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Diferenciação funcional	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Participação de todos os colaboradores	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Histórico da Central e Know-how	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Localização da Central	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Orientação e relacionamento com o cliente	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Tamanho da Central	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capital empreendedor	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Capacidade tecnológica	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Políticas e procedimentos internos	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez
Orientação para o mercado	<input type="checkbox"/> Sim   <input type="checkbox"/> Não   <input type="checkbox"/> Talvez

*Nota: os recursos elencados foram extraídos da literatura disposta neste estudo, em especial nos tópicos Recursos (2.1.1) e Visão Baseada em Recursos e Inovação (2.1.2), nos quadros 6 e 9 respectivamente.*

## APÊNDICE VIII – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DOS CONJUNTOS DE RECURSOS QUE POSSIBILITARAM A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL

Questionário *Físico*.

Respondido pelos Gestores: de Inovação, Comercial, Setor de carnes, Setor de leite e pelo Diretor Executivo.

Recursos Distintos que possibilitaram a geração de Inovação Organizacional?

Responsável Respondente

	O recurso está presente na Central e na geração de IO?	O recurso é importante para geração de IO?	O recurso influenciou (influencia) na geração de IO?	Qual o grau de contribuição do recurso na geração de IO? Nota de “0 a 5”
<b>Conjunto de Recursos</b>	<b>Presença</b>	<b>Importância</b>	<b>Influência</b>	<b>Nota</b>
Cultura Organizacional e de Inovação {Inovatividade}	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Cooperação e Alianças Estratégicas	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Liderança, Capacidade e Estilo Gerencial, e Tomada de Decisão	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Planejamento Estratégico e Proativo, e Visão de Longo Prazo	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Recursos Financeiros e Investimentos Sistemáticos	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	
Presença e Efetividade do Departamento de P&D	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	Sim Não Em partes	

Fonte: Autor, 2019.

## APÊNDICE IX – QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAÇÃO DE QUAIS EFEITOS E IMPACTOS FORAM AFERIDOS PELA CENTRAL APÓS A GERAÇÃO DE IOs

Questionário *Físico*.

Respondido pelos Gestores de todos os departamentos mais o Diretor Executivo e o Gestor de Inovação.

Aumento da eficiência operacional
Aumento e melhoria da produtividade e capacidade produtiva
Melhoria na satisfação dos clientes
Inserção de novos produtos
Atendimento a novos mercados consumidores
Maior estímulo e melhores resultados da área de P&D/ P&DI
Melhoria no clima organizacional
Multiplicação do <i>Valuation</i>
Proatividade e maior agilidade em reagir as nuances do macroambiente/ mercado
Melhoria no desempenho {execução das atividades}
Melhoria na performance {resultados da Central e/ou de se seus departamentos}
Favorecimento da cultura de inovação na Central
Aumento da lucratividade e rentabilidade
Maior competitividade da Central no mercado que atua
Maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais internos
Diminuição da rotatividade e absenteísmo dos colaboradores
Melhoria e maior coesão no trabalho em equipe
Atenuação do impacto ambiental da Central
Melhoria da saúde e segurança dos colaboradores
Metas atingidas mais facilmente
Melhora na reputação da Central
Vantagem competitiva sustentável
Aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, operações e processos
Reestruturação da gestão da Central
Menor tempo de resposta às necessidades dos consumidores
Aumento da qualidade dos bens e serviços
Redução dos custos unitários de produção
Aumento da flexibilidade de produção
Redução do consumo de materiais e energia
Redução dos custos no desenvolvimento e concepção de novos produtos
Redução nos tempos de produção
Redução dos custos operacionais e administrativos
Aperfeiçoamento na comunicação e na interação entre os diferentes setores e atividades de negócios
Aperfeiçoamento no compartilhamento e na transferência de conhecimento com outras organizações (públicas ou privadas)
Aperfeiçoamento na capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes
Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores
Melhoramento nas condições de trabalho
Maior capacidade e habilidade na execução das exigências regulatórias e atendimento aos padrões técnicos industriais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019; Autor, 2019.

**APÊNDICE X – DIMENSÕES COM RESPECTIVAS QUESTÕES,  
CONSTITUINTES DO “RADAR DA INOVAÇÃO”, PARA MENSURAR A  
OTIMIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR APÓS GERAÇÃO DE INOVAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NA CENTRAL**

Questionário *Físico*.

Respondido pelos Gestores de cada departamento mais o Diretor Administrativo e o Gestor de inovação.

Dimensão	Questão
Gestão de Pessoas	... com o aperfeiçoamento da gestão e desenvolvimento de pessoas, a Central melhorou a satisfação dos colaboradores com maior engajamento; diminuiu rotatividade ( <i>Turnover</i> ) e absenteísmo; obteve maior retorno, como produtividade?
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I	... com o aperfeiçoamento de sua política de pesquisa e desenvolvimento, a Central obteve percentual maior de novos produtos, patentes (lançamentos); maior percentual de automatização (novas máquinas e equipamentos); maior produtividade de P&D, com aumento na apresentação de ideias e melhora na eficiência das inovações (retorno econômico)?
Compras	... com o aperfeiçoamento de seus procedimentos e gestão de compras, a Central diminuiu o custo de suprimentos, o volume de devoluções, o tempo e custo por pedido; aumentou o ganho e prazo médio de pagamentos; melhorou a precisão dos pedidos, satisfação dos setores atendidos e quantidade de estoques?
Logística Interna [Carnes e Leite]	... com o aperfeiçoamento de seus métodos e gestão da logística interna (recebimento, armazenamento, distribuição de insumos, movimentação interna, etc.), a Central auferiu menores custos, menor tempo, menor giro de estoque; maior produtividade, rapidez, utilização dos espaços; melhor movimentação interna?
Logística Integrada	... com o aperfeiçoamento da gestão e meios da logística externa (armazenamento e distribuição de produtos acabados, operação de veículos, processamento e entrega de pedidos, etc.), a Central auferiu melhor nível de serviço nas entregas, melhor prazo e atendimento (OTIF); menor custo, tempo, ocorrências e ciclo do pedido?
Operações [Carne]	... com o aperfeiçoamento da gestão e processos de produção (operação), a Central aumentou a produtividade, a produção individual, a qualidade; melhorou os processos, o atendimento à demanda; diminuiu a inatividade, o <i>lead time</i> , as falhas/ avarias, os custos operacionais?
Operações [Leite]	... com o aperfeiçoamento da gestão e processos de produção (operação), a Central aumentou a produtividade, a produção individual, a qualidade; melhorou os processos, o atendimento à demanda; diminuiu a inatividade, o <i>lead time</i> , as falhas/ avarias, os custos operacionais?
Marketing	... com o aperfeiçoamento de suas técnicas de marketing e metodologias de vendas, a Central ampliou o <i>ticket</i> médio, o valor do cliente e taxa de conversão; mingou a taxa de <i>churn</i> e o CAC {Custo de Aquisição de Clientes}; melhorou a satisfação dos clientes; aumentou o <i>market share</i> , a receita e retorno de vendas?
Serviço e Pós-venda	... com o aperfeiçoamento do seu sistema de serviços e pós-venda, a Central melhorou a resolução de problemas e reclamações; aumentou o <i>share</i> de gôndola, o resultado dos promotores; diminuiu a falta de produtos nos PDV?
Diretoria Executiva	... o aperfeiçoamento da cadeia de valor, as lideranças (diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e outros) da Central, se beneficiaram, potencializando seus trabalhos e decisões?

Continua ...

... continua.

Tecnologia da Informação	... a Central aumentou e melhorou o atendimento de demandas (chamados), nível de satisfação; diminuiu tempo de entrega de um projeto, tempo médio entre falhas e reparos; melhorou e aumentou a capacidade de produção (projetos finalizados dentro de um período); melhorou a produtividade da equipe, qualidade da entrega, impacto sobre o negócio, retorno sobre investimento; e obteve melhores resultados nas estratégias e ações de TI?
Gestão e Garantia da Qualidade	... a Central melhorou o processo de inspeção, testes e auditorias; os padrões de qualidade se mantiveram ou melhoraram; as conformidades estabelecidas são atendidas; melhorou o desempenho, a confiabilidade e a qualidade percebida em relação aos produtos e a marca da “Central”?
Planejamento Financeiro e Custos	... a Central melhorou seus mecanismos de controle, cobranças, lançamentos e o fluxo de caixa; diminuiu custos; aumentou a capacidade de liquidez e solvência; desenvolveu maior capacidade de investimento; melhorou a redistribuição de dividendos; aumentou a lucratividade e rentabilidade; facilitou o trabalho interno e externo com clientes, fornecedores e parceiros, entre outras melhorias?
Ganhos econômicos e financeiros	... a Central aumentou e sustentou a lucratividade, rentabilidade e retorno (ROI)?
Ambiência inovadora	... e com o aperfeiçoamento dos processos de inovação, a Central fomentou/ motivou e fortaleceu a cultura de inovação entre a equipe e por todo o laticínio (da geração de ideias até a implementação)?
Eficiência operacional e administrativa	... com o aperfeiçoamento de suas práticas de negócios e organização do local de trabalho, a Central constatou aumento de eficiência e eficácia operacional e administrativa?
Respostas	... a Central criou condições favoráveis, com maior agilidade, flexibilidade e resposta às oportunidades e nuances de mercado?
Inovações	... (e com a presença efetiva da inovação organizacional) as demais inovações {produto, marketing, processo} foram favorecidas, com maior ascendência e produção, e melhor desenvolvimento dentro da Central?
Melhorias	... melhorou a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuou a troca de informações e refinou a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias?

Fonte: Autor, 2019.

*Nota: A composição de cada questão, foi baseada na literatura inventariada e erigida neste estudo, mais o apresentado pelo Manual de Oslo (OECD, 2005; 2016).*

## APÊNDICE XI – PLANILHA PARA ANÁLISE QUANTITATIVA DO IMPACTO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR DA CENTRAL

Questionário *Físico*.

Respondido pelos Gestores de cada departamento (atividade da CdV) da Central.

Análise via escala Likert de 5 pontos: “1” não impactou e “5” impactou totalmente.

A IO contribuiu com o aperfeiçoamento da CdV da Central?

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
1	Diretoria Executiva							
2	Divisão Industrial de Carnes							
3	Divisão Industria de Leite							
4	Logística Interna							
5	Planejamento Financeiro e Custos							
6	Gestão de Pessoas - DGP							
7	PD&I							
8	Tecnologia da Informação							
9	Compras							
10	Gestão e Garantia da Qualidade							
11	Logística Integrada							
12	Marketing							
13	Comercial							
14	Serviço e Pós-venda							

Cód.	Questão
Q1	As inovações organizacionais impactaram positivamente os indicadores de desempenho do departamento, com maior eficiência nas atividades e melhor performance nos processos internos?
Q2	As inovações organizacionais impactaram no aumento da capacidade de inovação (desempenho inovador), contribuindo de forma significativa na geração e implantação de mais e outras inovações (produto, processo e marketing)?
Q3	As inovações organizacionais impactaram no aumento e melhoria da aprendizagem organizacional e no conhecimento interno e externo, com maior autonomia de decisão e integração dos colaboradores?
Q4	As inovações organizacionais impactaram no aumento da lucratividade, da rentabilidade, no crescimento econômico e na melhoria do desempenho financeiro?
Q5	As inovações organizacionais impactaram consideravelmente no desempenho geral, oportunizando maior competitividade no mercado?
Q6	As inovações organizacionais impactaram na melhoria contínua, no desempenho operacional, no administrativo gerencial e na integração dos setores/ departamentos?
Q7	As inovações organizacionais impactaram na melhoria e aumento da eficiência operacional, produtiva e administrativa; na eficácia dos processos; e no aperfeiçoamento dos colaboradores e suas atividades?

Autor: 2019.

*Nota: A composição de cada questão, foi baseada na literatura inventariada e erigida neste estudo, mais o apresentado pelo Manual de Oslo (OECD, 2005; 2016).*

**APÊNDICE XII – QUESTIONÁRIO I: ENTREVISTA COM OS GESTORES DE INOVAÇÃO, DIVISÃO DE CARNES, DIVISÃO DE LEITE, COM O DIRETOR EXECUTIVO E COM O ARTICULADOR**

1. A Central se considera uma firma Inovadora?
  - 1.1. Se sim, que iniciativas, estratégias, ações comprovam isso?
2. O que a Central tem feito para tornar seu modelo de negócio mais eficiente, eficaz, efetivo e que responda rápido as nuances de mercado, mantendo sua competitividade?
3. O que a Central tem feito – inovado - para aprimorar seus *modus operandi* (forma de trabalho), buscando maior competitividade, lucratividade e rentabilidade?
4. Quando se trata da busca por eficiência e eficácia organizacional, o que a Central tem feito/ realizado, como mudanças implementadas?
5. A Central tem implantado técnicas avançadas de gestão?
  - 5.1. Se sim, o que?
6. A Central tem realizado mudanças na estrutura de gestão e integração de diferentes departamentos ou atividades?
7. A Central tem implantado novos e modernos procedimentos internos?
  - 7.1. Se sim, o que?
  - 7.2. Por que?
8. O que a Central faz para que exista a troca de informações e conhecimentos e mesmo o aprimoramento destes dentro de sua estrutura?
  - 8.1. Como procede para coletar, interpretar, analisar e utilizar informações de fora da Central?
9. A Central tem realizado mudanças organizacionais {estrutura organizacional} importantes e significativas?
  - 9.1. Se sim, o que?
10. A Central possui uma cultura ou ações voltadas para distribuição de responsabilidades e tomada de decisão?
  - 10.1. Se sim, o que?
  - 10.2. Existe liberdade para tomada de decisão?
    - 10.2.1. Se sim, em todos os níveis hierárquicos ou em apenas alguns setores?
    - 10.2.2. Pode citar um exemplo que respalde essa liberdade?
  - 10.3. A Central descentraliza as tomadas de decisões?
11. Sobre as relações externas, a Central tem promovido mudanças de maneira a se aproximar de parceiros e/ ou criar alianças estratégicas?
12. De que forma os processos de inovação são desenvolvidos na indústria de laticínios?
13. Todas essas melhorias/ inovações descritas, surgiram internamente, a Central buscou fora, contou/ foi por meio (apoio) de consultoria, enfim, como foi? De onde surgiu?
14. No site da Central, está exposto a “Visão de Inovação” e “Política de Inovação”.

- 14.1. De que maneira a inovação é estimulada dentro da Central?
- 14.2. Como funciona a política de inovação?
15. De que maneira o setor lácteo se beneficia das inovações?
16. Existem quatro tipos de inovações: Produto; Marketing; Processo; e Organizacional. Em qual a Central se julga ser melhor, possui maior investimento, mais significativa?
17. A Central ganhou um prêmio de Central mais inovadora do Paraná. O que levou a isso, que inovações foram essas?
18. Vocês utilizam ferramentas, técnicas, abordagens para melhorar a gestão da Central e até mesmo a inovação? Se sim, quais?
19. [PN] A Central implantou (ou tem implementado) novos métodos de organização de rotinas e procedimentos internos? Se sim, quais? Como?
20. [OLT] A Central implantou (ou tem implementado) novas formas de distribuir responsabilidades e tomada de decisão envolvendo os colaboradores? Se sim, quais? Como?
21. [RE] A Central implantou (ou tem implementado) novas formas de organizar as relações com outras firmas, entidades ou instituições diversas (públicas e privadas)? Se sim, quais? Como?
22. Em etapa anterior – via questionário online – foram identificadas as seguintes inovações, caracterizadas como organizacionais. Concordam ou não?

**APÊNDICE XIII - QUESTIONÁRIO II: ENTREVISTA COM OS GESTORES DE INOVAÇÃO, DIVISÃO DE CARNES, DIVISÃO DE LEITE, COM O DIRETOR EXECUTIVO E COM O ARTICULADOR**

1. Que resultados e/ou benefícios as inovações organizacionais proporcionaram para Central?
2. As IO favoreceram os demais tipos de inovações {produto, marketing, processo}?
3. As IO favoreceram os processos de inovação {inovatividade organizacional} na Central?
4. Vocês perceberam (mensurado) se houve aperfeiçoamento de suas práticas de negócios e organização do local de trabalho?
5. Percebeu-se (mensurado) se houve melhorias e facilidade para formação de alianças estratégicas e outras parcerias com públicos externos?

Recursos Estratégicos [RBV] – Favoreceram a geração de IO

6. Vocês acreditam que as IO identificadas são e foram possíveis devido ao que?
7. Que recursos estratégicos vocês julgam que foram primordiais que as IO fossem geradas e implantadas na Central?
8. Que recursos estratégicos tornam a Central uma Central inovadora?
9. Se tivesse que determinar pilares que favoreceram e sustentam a IO na Central, quais seriam esses pilares?
10. Em etapa anterior, foram consultados especialistas, os quais citaram os seguintes recursos estratégicos primordiais para as indústrias de laticínio e para a inovação nestas firmas? Qual a opinião de vocês? Esses recursos favorecem a geração e implementação de IO?

## APÊNDICE XIV – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM O DIRETOR EXECUTIVO

1. Por que inovar?
2. O que é que mais favorece a inovação na Central?
3. A geração de inovação, é mais para atender demanda externas, necessidades internas ou o que?
4. O que você considera que é mais importante na geração de inovações organizacionais na Central?
5. Quais são os objetivos centrais da inovação aqui na Central? Por que gerar inovações organizacionais?
6. Quais foram os efeitos observados após a geração de inovações organizacionais na Central?
7. O que é preciso para inovar mais? Gerar mais inovações organizacionais?
8. Quais recursos, capacidades e habilidades favorecem a inovação organizacional aqui na Central?
9. Por que a Central investe na geração de inovação organizacional?
10. Na sua percepção, quais os principais efeitos/ impactos/ resultados identificados/ observados ou mesmo aferidos após as inovações organizacionais?
11. Com as IO houve (percebeu-se) mudanças (melhorias) significativas no *modus operandi* da Central?
12. Tem-se arrolado inovações diversas, conforme os relatórios. Quando da geração de outros tipos de inovação, a Central precisou implantar /// novos métodos de organização, rotinas, procedimentos? /// Novos métodos de aprendizagem e para distribuir responsabilidades? /// Novas parcerias, relações externas, alianças estratégicas?
13. De que maneira o “Sistema de Gestão”, institucionalizado na Central, influencia a cultura inovativa da Central? Influencia na geração de inovações organizacionais?
14. O que estimula a inovação na Central?
15. A presença do Departamento de PD&I é determinante, ou não, para geração de inovação organizacional?
16. Esse montante de inovações que a Central vem registrando, é devido ao que? O que favorece, determina, possibilita, contribui para geração de inovações na Central?
17. De alguma forma a inovação organizacional beneficiou, contribuiu para que a Central fosse umas das plantas escolhidas para exportar lácteos para China?
18. Em etapas anteriores da pesquisa, quando de entrevistas, observações e outros procedimentos da pesquisa junto aos gestores dos departamentos, identificou-se um “distanciamento de percepção de um setor para outro em relação a IO e seus benefícios e ganhos”. Em outras palavras, um departamento não percebe a inovação do outro; “a inovação é específica do departamento X, então não tem ligação com o meu”; não se tem uma visão global da inovação, ela é vista apenas como local, específica, sem integração entre departamentos. Qual a sua opinião, percepção quanto a isso, a essa situação?

**APÊNDICE XV – TABELA RESUMO DO RESULTADO DA ANÁLISE DE  
VARIÂNCIA - ANOVA**

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
D1	7	33	4,71	0,24
D2	7	25	3,57	0,29
D3	7	29	4,14	0,48
D4	7	28	4,00	0,67
D5	7	24	3,43	0,29
D6	7	32	4,57	0,29
D7	7	34	4,86	0,14
D8	7	25	3,57	0,29
D9	7	26	3,71	0,24
D10	7	22	3,14	0,48
D11	7	23	3,29	0,24
D12	7	31	4,43	0,29
D13	7	29	4,14	0,14
D14	7	30	4,29	0,57
		Soma	55,86	4,62
		Média	3,99	0,33

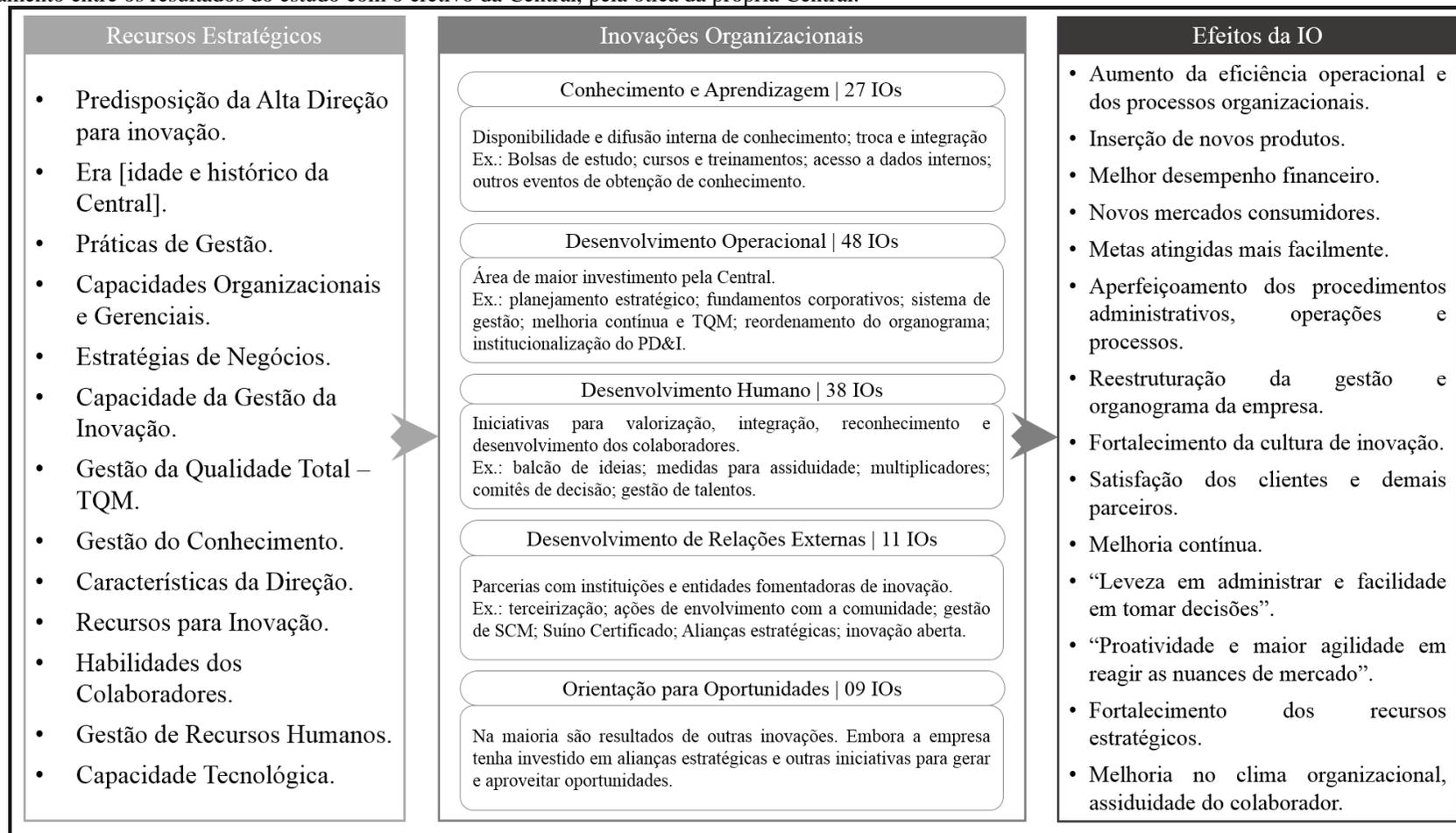
## APÊNDICE XVI – TABELA RESULTADO DO TESTE DE *TUKEY*

As células coloridas indicam que houve diferença significativa.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
D1		0,02287	0,8408	0,5409	0,005153	1	1	0,02287	0,0851	0,0002837	0,001065	0,9996	0,8408	0,98
D2	5,264		0,8408	0,98	1	0,0851	0,005153	1	1	0,98	0,9996	0,249	0,8408	0,5409
D3	2,632	2,632		1	0,5409	0,98	0,5409	0,8408	0,98	0,0851	0,249	0,9996	1	1
D4	3,29	1,974	0,658		0,8408	0,8408	0,249	0,98	0,9996	0,249	0,5409	0,98	1	0,9996
D5	5,922	0,658	3,29	2,632		0,02287	0,001065	1	0,9996	0,9996	1	0,0851	0,5409	0,249
D6	0,658	4,606	1,974	2,632	5,264		0,9996	0,0851	0,249	0,001065	0,005153	1	0,98	0,9996
D7	0,658	5,922	3,29	3,948	6,58	1,316		0,005153	0,02287	0,0001567	0,0002837	0,98	0,5409	0,8408
D8	5,264	0	2,632	1,974	0,658	4,606	5,922		1	0,98	0,9996	0,249	0,8408	0,5409
D9	4,606	0,658	1,974	1,316	1,316	3,948	5,264	0,658		0,8408	0,98	0,5409	0,98	0,8408
D10	7,238	1,974	4,606	3,948	1,316	6,58	7,896	1,974	2,632		1	0,005153	0,0851	0,02287
D11	6,58	1,316	3,948	3,29	0,658	5,922	7,238	1,316	1,974	0,658		0,02287	0,249	0,0851
D12	1,316	3,948	1,316	1,974	4,606	0,658	1,974	3,948	3,29	5,922	5,264		0,9996	1
D13	2,632	2,632	0	0,658	3,29	1,974	3,29	2,632	1,974	4,606	3,948	1,316		1
D14	1,974	3,29	0,658	1,316	3,948	1,316	2,632	3,29	2,632	5,264	4,606	0,658	0,658	

## APÊNDICE XVII – QUADRO DOS RESULTADOS DO ESTUDO PARA AFERIÇÃO JUNTO A CENTRAL

Alinhamento entre os resultados do estudo com o efetivo da Central, pela ótica da própria Central.



## APÊNDICE XVIII – HIERARQUIZAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PROMOTORES DE INOVAÇÃO

### HIERARQUIZAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PROMOTORES DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O disco abaixo apresenta os principais recursos promotores de inovação organizacional, os quais foram identificados durante a pesquisa e já confirmados pela Gestão de Inovação da Frimesa, através de parecer.

Assim, peço que hierarquize os mesmos por **ORDEM DE IMPORTÂNCIA** e **INFLUÊNCIA** na geração das inovações organizacionais, sinalizando com 1º, 2º, 3º ... e assim por diante. Ao lado de cada recurso **inserir o número/ ordem correspondente**.

Ao finalizar a análise, indicar quem foram os avaliadores e escanear.

Veja mais muito obrigado.



Avaliadores: \_\_\_\_\_

Medianeira, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

©2020 Jamir Rauta® | (46) 9 9912-8799 | Skype: jamirrauta | [jamirrauta27@gmail.com](mailto:jamirrauta27@gmail.com)  
Doutorando em Agronegócios – Inovação Organizacional na Agroindústria de Alimentos | UFRGS - CEPAN  
Endereço do Pesquisador: Rua Paraná, 125 – AP 101 – Centro Baixada – CEP 85.505-142 – Pato Branco/ PR

## APÊNDICE XIX – HIERAQUIZAÇÃO DOS EFEITOS/ IMPACTOS PROVOCADOS PELA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

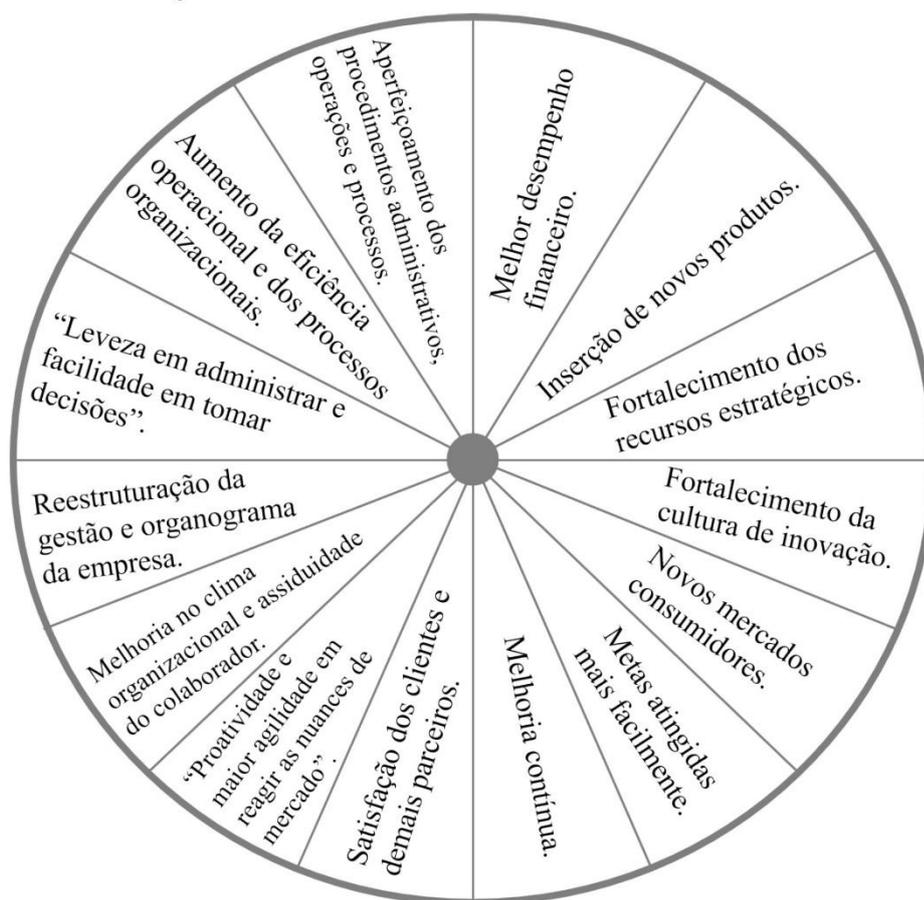
### HIERARQUIZAÇÃO DOS EFEITOS E/OU IMPACTOS RESULTANTES DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O disco abaixo apresenta os principais efeitos resultantes da inovação organizacional, os quais foram diagnosticados durante a pesquisa e já confirmados pela Gestão de Inovação da Frimesa, através de parecer.

Assim, peço que hierarquize os mesmos por **ORDEM DE IMPORTÂNCIA** e **RESULTADO** nas atividades da empresa, sinalizando com 1º, 2º, 3º ... e assim por diante. Ao lado de cada efeito inserir o número/ ordem correspondente.

Ao finalizar a análise, indicar quem foram os avaliadores e escanear.

Veja mais muito obrigado.



Avaliadores: \_\_\_\_\_

Medianeira, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

## APÊNDICE XX - PARECER EMITIDO PELA CENTRAL, COMO DEVOLUTIVA ACERCA DOS RESULTADOS PROCEDENTES DO ESTUDO DESTA TESE, APÓS COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS VINDOS DE PESQUISA REALIZADA NA CENTRAL



Medianeira /PR, 06 de Julho de 2020

### Parecer

A FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL, pessoa jurídica de direito privado, inscrita sob CNPJ nº 77.595.395/0002-28, estabelecida na Rua Bahia 159, Bairro Frimesa, CEP 85884-000 na cidade de Medianeira - Paraná, vem por meio da área de Pesquisa, desenvolvimento e inovação emitir parecer favorável as conclusões apresentadas por essa tese a partir dos resultados analisados e obtidos das coletas de dados realizada por meio de questionários e entrevistas com o corpo diretivo e estratégico da cooperativa, afim de.

Para Frimesa, com o estudo apresentado ficou evidente a importância e necessidade da criação de métricas e indicadores que possam medir com mais eficiência os resultados obtidos pelas inovações organizacionais que ocorrem dentro da cooperativa. Também a adoção e ou revisão das metodologias que incentivam e promovem as inovações organizacionais.

A Frimesa tem convicção que provem para suas áreas e colaboradores estruturas e investimentos financeiros e econômicos necessários para o desenvolvimento de inovações de produtos, processos, serviços, marketing e organizacional.

Frimesa Cooperativa Central  
Rua Bahia, 159 | Medianeira - PR  
+55 45 3264-8000

[frimesa.com.br](http://frimesa.com.br) [facebook.com/frimesaoficial](https://facebook.com/frimesaoficial)