

Radar da Inovação como Ferramenta na verificação da importância da inovação em Empresas Prestadoras de Serviços

Ana Carolina Braga (UTFPR) aninhacarolbraga@hotmail.com
Camila de Fátima Peroto Lopes (UTFPR) camiperoto@hotmail.com
Carla Thais Cavalcanti (UTFPR) cthaisc@yahoo.com.br
Eloíza Matos (UTFPR) elomatos@utfpr.edu.br

Resumo:

Para que uma empresa consiga alcançar a inovação, é importante que seja criado um ambiente favorável a geração de novas idéias. A visão da empresa por diferentes perspectivas pode ajudar os gestores a entender o ambiente organizacional e desenvolver práticas que permitam a geração de inovação. Neste contexto, o artigo se propõe a entender o ambiente organizacional através de alguns conceitos sobre a importância da inovação no ambiente e analisar como esses diferentes conceitos pode contribuir para a que a empresa se consolide como inovadora. O estudo é do tipo exploratório e de caráter qualitativo. Trata-se de um ensaio teórico com base na literatura sobre inovação e estudo de caso envolvendo três empresas prestadoras de serviço da cidade de Ponta Grossa, Paraná. Foi realizado como ferramenta o radar da inovação, verificando parâmetros como liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processos e finanças. Com a aplicação do questionário a partir das respostas de colaboradores, constatou que os resultados do artigo mostraram que as combinações de diferentes formas de geração de idéias podem facilitar a formação de um ambiente propício à inovação e verificando os pontos fracos da empresa.

Palavras chave: Idéias, Radar da Inovação, Ambiente Organizacional.

Radar Innovation as a Tool to verify the importance of innovation for Service Providers

Abstract

For a company can achieve innovation, it is important to create a favorable environment for the generation of new ideas. The company's vision through different perspectives can help managers understand the organizational environment and develop practices that enable the generation of innovation. In this context, the paper aims to understand the organizational environment through some concepts about the importance of innovation in the environment and analyze how these different concepts can contribute to the company to consolidate as innovative. The study is exploratory and qualitative. This is a theoretical essay based on the literature on innovation and a case study involving three companies providing services from the city of Ponta Grossa, Paraná. We conducted the radar as a tool for innovation, checking parameters such as leadership, strategy, relationships, culture, people, structure, processes and finances. With the questionnaire responses from employees, found that the results of the article showed that the combination of different ways of generating ideas, can facilitate the formation of an environment conducive to innovation and noting the weaknesses of the company.

Key-words: Ideas, Innovation Radar, Organizational Environment.

1. Introdução

Na busca por vantagem competitiva e liderança de mercado, cada vez mais a inovação se apresenta como alternativa no ambiente das empresas. Seja considerada radical ou incremental, a inovação é sempre vista como algo novo e que gera valor seja para a empresa ou para o cliente e beneficia o crescimento.

A criação de mercado no ambiente competitivo, atualmente caracterizado pela aceleração das mudanças tecnológicas, com foco na organização e voltada para a inovação, exige de seus gestores o questionamento e levantamento de vários aspectos. A organização para a inovação exige não só alianças, mas a sua coordenação e gerenciamento. O desafio de gestão está na escolha da forma organizacional adequada ao tipo de inovação buscada. (CARVALHO, 2010)

O conceito de inovação é conhecido desde Adam Smith no século XVIII, que estudava a relação entre acumulação de capital e a tecnologia de manufatura, estudando conceitos relacionados à mudança tecnológica, divisão do trabalho e competição. (CARVALHO, 2010)

Somente a partir do trabalho de Joseph Schumpeter (1982) estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico (OSLO 2009).

A empresa inovadora deve atuar como uma ponte entre clientes e fornecedores, bem como supridores de recursos financeiros, serviços, insumos industrializados e tecnologia. O tipo de inovação interfere diretamente na escolha da estratégia competitiva baseada na criação e no gerenciamento de mercados. (FONSECA, 2002)

Esse trabalho relata formas de estratégias de Gestão da Inovação em bens e serviços que permitam às empresas atingirem a liderança de mercados em um meio competitivo. Esse conceito requer a escolha em gerenciamento adequado, construídos a partir da articulação dos tipos de inovação buscados e dos fatores de impacto do processo de inovação. Foi verificado estudo de caso com aplicação do questionário através de colaboradores de empresas prestadoras de serviço, avaliando a presença da inovação no setor empresarial e se esta é passada perante às organizações com enfoque na satisfação do cliente.

2. Contextualização

A gestão da inovação tem como objetivo o uso do poder das idéias para transformar empresas. Segundo Spulber (1999) o entendimento de que tudo o que tornou a empresa bem sucedida no passado, provavelmente, não funcionará no futuro. Se a empresa concorrente estiver se saindo melhor, é preciso melhorar rapidamente ou se estará piorando. Defender o ontem, isto é, não inovar, é muito mais arriscado do que fazer o amanhã. Inovação acelerada como forma de expansão, a dinâmica como prática de consolidação e a velocidade como fronteira da empresa devem ser perseguidas e demonstradas através de relatórios.

Uma forma de notar que a inovação tem grande relevância no mercado, quando ela é resultante da análise, avaliação e trabalho árduo do que pode ser discutido e apresentado como prática no ambiente empresarial. Esse sistemático cobre pelo menos 90% de todas as inovações eficazes. A empresa realizadora, considerada extraordinária em inovação, somente será eficaz se apoiada na disciplina e na busca persistente de seus objetivos. (BECKMAN, 1999)

Baseados nessa idéia e integrando o pensamento de que as ações a serem realizadas e evitadas dentro de uma empresa, irão se configurar, respectivamente, como forças e fraquezas das empresas que objetivam inovar seus produtos ou serviços. (BENNETT, 2001)

3. Inovação Radical X Inovação Incremental

A inovação radical e incremental está relacionada ao ciclo de vida das tecnologias (nascimento, crescimento, maturidade e declínio). Vem de há muito a distinção entre o que se denomina de inovação radical e inovação incremental, se bem que nem sempre com essas designações. A diferença pode ser tomada como tênue ao reconhecer-se que ambas exploram

a tecnologia. Entretanto, a inovação incremental explora o aproveitamento de uma tecnologia existente, enquanto que a inovação radical explora a investigação e utilização de uma nova tecnologia. Inovar incrementalmente significa refinar, melhorar ou “expandir” os produtos ou processos existentes, enquanto que inovar radicalmente envolve algo fundamentalmente novo, incluindo novos produtos, processos ou a combinação de ambos. (LEIFER, 2000)

A inovação incremental usualmente enfatiza redução de custos ou melhoria nas características dos produtos e serviços, sendo dependente das competências de “aproveitamento” possuídas pela empresa. Em contraste a isso, a inovação radical diz respeito ao desenvolvimento de novos negócios ou linhas de produto – baseados em novas idéias, tecnologias ou substanciais reduções de custo – que efetivamente transformam a economia de um negócio, requerendo competências de “investigação”. (LEIFER, 2000)

Em termos práticos, caracterizados por aspectos-chave postulados por setores industriais representativos, as inovações radicais são aquelas que requerem esforços significativos de comercialização, e não simplesmente esforços de pesquisa exploratória. Nesse sentido, inovar radicalmente exige, formalmente, o estabelecimento de projetos com orçamentos explícitos e identidade organizacional. Assim, um projeto de inovação radical é aquele que busca obter uma ou mais das seguintes características (LEIFER, 2000):

- um conjunto inteiramente novo de parâmetros de performance;
- melhoria da performance conhecida em cinco vezes ou mais;
- uma significativa redução de custos (30% ou mais).

Assim, uma inovação radical é um produto, processo ou serviço sem características precedentes de performance ou propriedades que sejam familiares, e que oferecem elevado potencial em desempenho ou custo. A inovação radical promove uma dramática mudança, transformando mercados e setores industriais, ou criando novos. (CHOO, 2003)

As empresas bem-sucedidas, independentemente da fonte de suas capacidades, são muito boas em reagir a mudanças evolucionárias – inovação sustentada – em seus mercados. Quando, entretanto, as empresas se deparam com problemas, eles consistem em lidar ou iniciar mudanças demolidoras em seus mercados, ou seja, lidar com inovações destrutivas/revolucionárias. ((DAMANPOUR, 1991)

Tecnologias sustentadas são inovações que fazem um produto ou serviço ter um desempenho melhor na ótica que os clientes do mercado já valorizam. Inovações disruptivas/revolucionárias criam um mercado inteiramente novo com a introdução de um novo tipo de produto ou serviço, que inicialmente pode parecer pior ao ser avaliado pelas medidas de desempenho que os clientes costumeiros valorizam. (DAMANPOUR, 1991)

Inovações sustentadas são quase sempre desenvolvidas e introduzidas por empresas líderes estabelecidas no setor. Mas essas mesmas empresas nunca introduzem ou não lidam bem com inovações disruptivas. (DAMANPOUR, 1991)

Inovações disruptivas/revolucionárias ocorrem de modo tão intermitente que nenhuma empresa tem um processo de rotina para lidar com elas. Segundo Christensen (1997) além dos produtos revolucionários quase sempre prometem menores margens de lucro por unidade vendida e não são atraentes para os melhores clientes, não combinam com os valores estabelecidos da empresa. A razão, portanto, pela qual as grandes empresas muitas vezes se rendem aos mercados de crescimento emergente é que as empresas revolucionárias menores são, na verdade, mais capazes de persegui-las. Mesmo não tendo elevado volume de recursos, os start-ups com seus valores podem abraçar mercados pequenos, e suas estruturas de custo podem acomodar margens baixas de lucro.

As inovações autônomas se configuram como aquelas que podem ser perseguidas independentemente de outras inovações, ou seja, podem ser desenvolvidas sem que seja necessário um total reprojeto do “sistema” no qual serão aplicadas. Por outro lado, as inovações sistêmicas só terão seus benefícios percebidos em conjunto com inovações contemporâneas relacionadas (CHESBROUGH, 1998).

4. Tipos de Inovação e seus Conceitos

Ao abordar os tipos de inovação é considerando o uso de modalidades de gestão que contemplam não apenas o estudo do que as empresas fazem, mas também suas práticas, métodos e ferramentas.

O enquadramento de uma inovação em um determinado tipo, pode também contemplar sua qualificação como de um tipo distinto. Isso se deve ao fato de, simultaneamente, se poder qualificar uma dada inovação com base no conhecimento/tecnologia, na sua forma de utilização pelo mercado ou ainda no âmbito do ajuste aos processos e valores das próprias empresas inovadoras (FONSECA, 2002).

O termo inovação é usualmente empregado em três diferentes contextos:

- a) Sinônimo de invenção, um processo criativo em que dois ou mais conceitos ou entidades existentes são combinados de alguma forma nova para produzir uma configuração não conhecida previamente pela pessoa envolvida. Às vezes se mistura à idéia de inovação como um processo (de inovação tecnológica) que parte da conceitualização de uma nova idéia para a solução de um problema e daí para a real utilização de um novo item de valor econômico ou social. Essa visão da inovação como um processo começando com o reconhecimento de uma demanda potencial para – e viabilidade técnica de – um item e finalizando com sua utilização generalizada é talvez o mais amplo, que mescla a idéia de inovação com a de adoção;
- b) Adoção de uma mudança que é nova para a organização e seu ambiente relevante. A introdução em uma situação ampliada, com sucesso, de meios ou fins que são novos à situação;
- c) Idéia, prática ou artefato material que foi inventado ou é visto como novo, independentemente de sua adoção ou não. A ênfase está na descrição de por que alguma coisa é nova, enquanto a invenção e a adoção envolvem processos. Essa visão descreve atributos e dimensões.

“Inovação é qualquer ideia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção relevante, a qual pode ser uma pessoa, uma organização, um setor industrial, uma região etc.” (Zaltman, Duncan e Holbek, 1973).

Uma das mais antigas classificações é a proposta por Knight (1967), que se baseia no foco. Há quatro tipos de inovação, altamente inter-relacionadas, a ponto da introdução de inovação de um tipo causar mudanças em uma ou mais das outras categorias.

- Inovações no produto ou no serviço: dizem respeito à introdução de novos produtos ou serviços que a organização produz e/ou vende e/ou fornece;
- Inovações no processo de produção: consistem na introdução de novos elementos nas tarefas da organização, em seu sistema de informação ou na produção física ou operações de serviços; representam avanços na tecnologia da companhia;
- Inovações na estrutura organizacional: incluem mudanças nas relações de autoridade, nas alocações de trabalho, nos sistemas de remuneração, nos sistemas de

- comunicação e em outros aspectos da interação formal entre as pessoas na organização. Mudanças no processo de produção ou na prestação de serviços tendem a produzir concomitantemente inovações na estrutura organizacional;
- Inovações nas pessoas: dizem respeito a inovações que podem mudar o comportamento ou as crenças das pessoas dentro da organização, via técnicas como educação e treinamento. Tendem a ser incluídas com as inovações organizacionais ou administrativas.

Um modo de construir pontes de acesso ao mercado consiste em criar transações que unam clientes e fornecedores de maneiras distintas. As empresas, ao manter a qualidade dos produtos e a eficiência dos processos, podem continuar a unir os fornecedores e clientes existentes. Processos inovadores muitas vezes são necessários para aproximar novos tipos de fornecedores aos clientes existentes das empresas. Inovações nos produtos são geralmente necessárias para unir atuais fornecedores a novos clientes, enquanto inovações nos produtos e processos permitem que novos fornecedores sejam unidos a novos clientes (SPULBER, 1999). Em um setor dinâmico as empresas procuram continuamente novos pontos de cruzamento entre fornecedores e clientes, à medida que as empresas congêneres imitam suas pontes de acesso ao mercado existente.

5. Radar da Inovação

A obra de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) mostra que uma empresa que queira inovar seu negócio deve olhar a organização sob 12 perspectivas ou dimensões que os autores denominam radar da inovação. As 12 dimensões têm quatro eixos principais: oferta, clientes, localização da empresa e processos. Outras oito dimensões aparecem como suporte às anteriores. Essas dimensões são: plataforma onde são produzidos os produtos; soluções - criação de produtos customizados que geram valor para o cliente; a experiência do cliente que contribui para modificações no produto ou geração de novos produtos. A empresa aproveita todas as oportunidades para descobrir os interesses do cliente; captura de valor – redefine como a empresa adquire ou cria novos fluxos de rentabilidade a partir das inovações; processos – redesenhar processos essenciais para aumentar eficiência e eficácia; organização – muda forma, função ou escopo de atividade da empresa; cadeia de suprimentos – pensar diferentemente sobre a origem e o desempenho da matéria-prima; presença ou localização – definir novos canais de distribuição ou pontos de localização inovadores, incluindo espaços onde o produto possa ser comprado ou consumido pelo cliente; networking – criar uma rede central inteligente e integrada de oferta de produtos; marca – alavancar a marca dentro dos novos domínios.



Figura 1 – Radar da Inovação

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p.77).

Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) o radar pode consistir:

- Soluções - nesta dimensão, a inovação consiste em combinar bens, serviços e informações, criando valor para o consumidor pela grande variedade e integração dos diversos elementos;
- Clientes - inovar na dimensão clientes implica identificar novos segmentos de negócios e/ou necessidades ainda não atendidas, oferecendo uma oferta de valor atrativa para cada segmento objetivo;
- Experiência do cliente - aquilo que um consumidor vê, ouve, sente e experimenta ao interagir com uma empresa. Inovar nesta dimensão implica reavaliar e renovar se for necessário as interfaces entre a companhia e seus clientes;
- Agregação de valor - inovar neste sentido implica ampliar a capacidade de captar valor a partir das interações com clientes e parceiros. Por exemplo, um web site focado em informações particulares, pode gerar lucros de varias fontes como publicidade, conteúdo fornecido a parceiros e venda de dados obtidos a partir do site sobre o comportamento dos seus clientes;
- Processos - nesta dimensão de processos necessita-se da avaliação e recriação dos mesmos, procurando maior eficiência, qualidade e menor ciclo temporal. Pode envolver realocação ou reordenamento das etapas do processo;
- Organização – esta dimensão da inovação envolve a revisão e avaliação do escopo das atividades da empresa, redefinindo seus papéis, suas responsabilidades e as contribuições de cada unidade de negócio e dos profissionais;
- Cadeia de fornecimento - para inovar nesta dimensão a empresa precisa melhorar e otimizar o fluxo de informações na cadeia de fornecimento, mudando sua estrutura e fortalecendo a colaboração dos diversos agentes participantes na cadeia;
- Presença - sendo que o foco da presença são os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar suas ofertas no mercado, inovar nesta dimensão significa criar novos pontos de presença ou usar os pontos já existentes de um modo criativo;
- Rede - inovar neste sentido consiste em fortalecer a rede para incrementar o valor dos bens e serviços que compõem a oferta da empresa, sendo que a rede conecta a empresa e sua oferta aos clientes e, em muitos casos, faz parte das vantagens competitivas da empresa; e
- Marca – corresponde a conjunto de símbolos, formatos ou sinais pelas quais a companhia comunica uma promessa aos consumidores. Para inovar nesta dimensão, a companhia potencializa e amplia sua marca de modo criativo.

O sucesso na inovação de um negócio requer cuidadosa consideração de todos os aspectos do negócio. Um ótimo produto com um canal de distribuição ruim falhará tão espetacularmente como uma ótima tecnologia nova que não apresenta um valor de aplicação para o usuário final. Por isso, quando inova, uma empresa deve considerar todas as dimensões do sistema de negócio (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006) Neste contexto, analisar a inovação sob a óptica das imagens da organização pode ser uma importante ferramenta para compreender como se estabelecem os ambientes propícios à inovação.

6. Metodologia

O estudo é do tipo exploratório e de caráter qualitativo. Trata-se de um ensaio teórico com base na literatura sobre inovação e aplicação de questionário para desenvolver o radar da inovação. Realizou-se uma análise de conteúdo, em especial livros e periódicos sobre os temas em questão. Os estudos exploratórios permitem aos autores aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental (TRIVINÕS, 1987).

O estudo exploratório teve por finalidade identificar práticas gerenciais apontadas na literatura que possam estar associadas às imagens da organização definidas por Morgan (2007). Após a aplicação do questionário enfatizando sempre a importância da inovação como estratégia para a empresa, observou-se o radar da inovação, comparando a visão das empresas participantes com relação à prestação de serviços.

Para atender ao objetivo proposto neste artigo, a utilização da análise de conteúdo permitiu a busca e interpretação das informações contidas nas obras pesquisadas. Uma análise de conteúdo detalhada e criteriosa das obras que deram origem à fundamentação teórica permitiu a classificação das diversas práticas de inovação encontradas na literatura dentro das categorias de imagens da organização definidas.

6.1 Questionário

Com relação ao questionário foi proposto o estudo em três empresas Prestadoras de Serviço da Cidade de Ponta Grossa. As três empresas chamadas pelo trabalho com os nomes fictícios por Empresa Alfa, Beta e Gama. A empresa Alfa, referida ao sistema de transporte público por ônibus; a empresa Beta, empresa do ramo de energia elétrica; e por fim, a empresa Gama, ramo madeireiro.

A aplicação foi desenvolvida pelo estudo baseado em Consultoria em Gestão e Inovação pela Innoscience, disponível pela página <http://www.innoscience.com.br>. O questionário é apresentado perante vinte e quatro questões com escala que varia de 1 (discordo totalmente) à 7 (concordo totalmente). Cinco colaboradores de cada empresa, divididos em áreas diferentes de setor submeteram às questões que tratavam do problema principal em foco: A gestão da Inovação dentro da empresa trabalhada.

7. Análise dos Resultados

A partir das diferentes obras consultadas, foi possível identificar um conjunto de práticas inovadoras que podem ser associadas à implantação de novas idéias para as empresas prestadoras de serviço. Partindo do princípio que a inovação é resultado de vários elementos combinados que promovem um ambiente propício à geração de inovação, pode-se inferir que a forma como o gestor vê e pensa a organização pode contribuir para a geração de inovação de diferentes peculiaridades.

Através do levantamento das respostas de cada colaborador da empresa, verificou a média estabelecida, gerando um radar da inovação enfatizando os parâmetros como: liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo e finanças. Após a média de cada empresa, automaticamente, foi proposto o radar ilustrando como a inovação estava presente em cada uma das empresas estudadas. A seguir, os resultados da empresa Alfa, Beta e Gama.

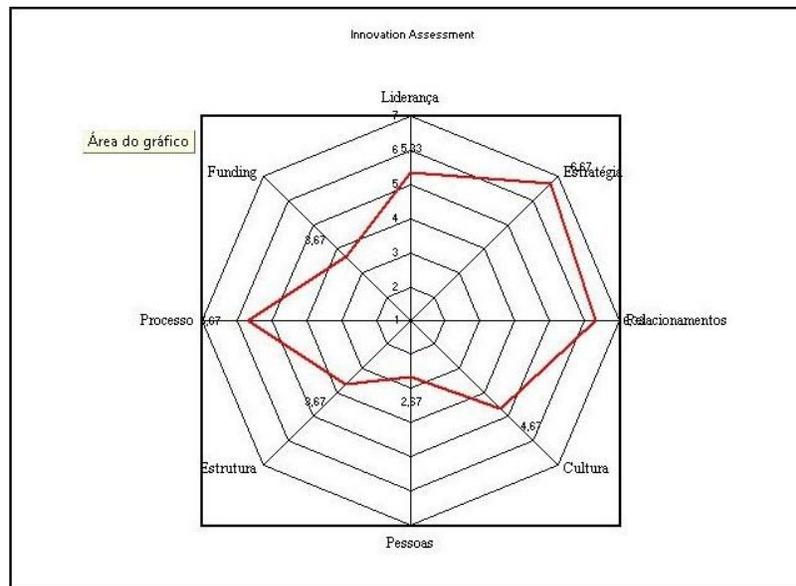


Figura 2 – Radar da Inovação Empresa “Alfa”

Fonte: Autoria própria através da Innoscience 2012.

Nota-se que na empresa do ramo de Transporte Público, empresa Alfa, investe grande parte na área de relacionamentos com seus fornecedores, aliada à estratégia para que o processo de melhoria da qualidade seja eficaz, obtendo satisfação do cliente. A forma que a inovação é inserida da organização é através de pesquisa de mercado, verificado a concorrência e novas tecnologias inseridas no ramo prestador de serviços.

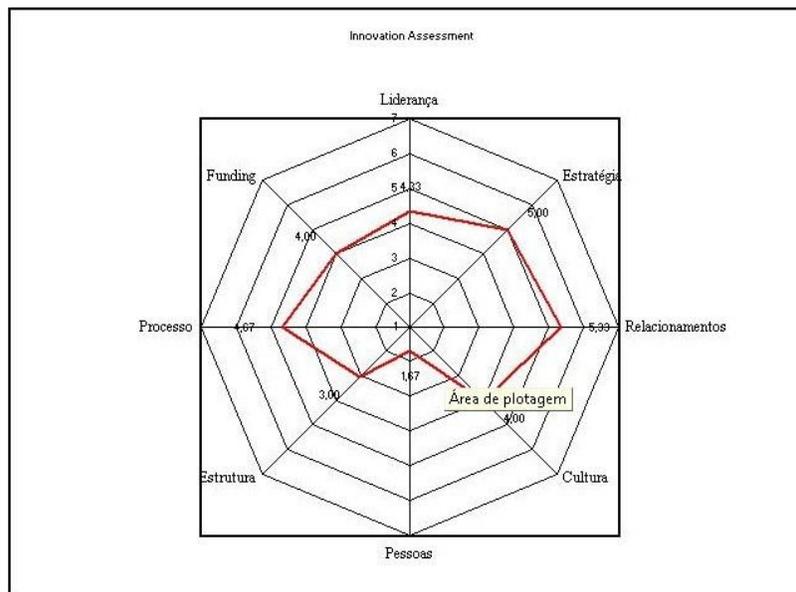


Figura 3 – Radar da Inovação Empresa “Beta”

Fonte: Autoria própria através da Innoscience 2012.

Com relação à empresa Beta, de energia elétrica, nota-se maior concentração de investimentos em relacionamento, processos e também aliada à estratégia. O que fica interessante relacionar entre as duas empresas analisadas até agora, seria o fato de que os mesmos parâmetros são constatados no gráfico, porém é observado um investimento inadequado e considerado baixo às pessoas. A justificativa dessa possível carência na área de pessoas poderia ser mudada se as empresas investissem mais em reuniões, treinamentos, conhecimento por todo o processo, a fim dos colaboradores aderissem trabalhos rotineiros em benefício à inovação em serviços e implantação de novas idéias.

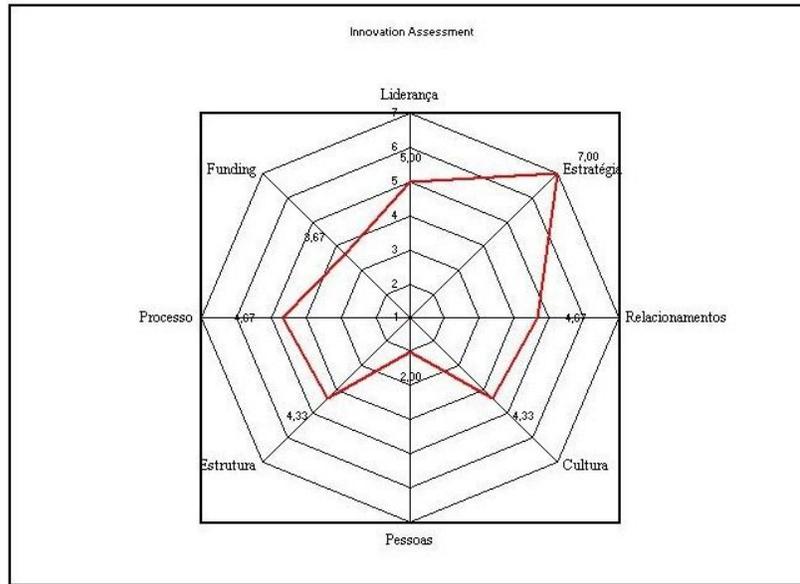


Figura 4– Radar da Inovação Empresa “Gama”

Fonte: Autoria própria através da Innoscience 2012.

A empresa Gama, do ramo madeireiro, foi diferenciado quanto ao investimento em estratégia, relacionamentos e liderança. O investimento em liderança ocasiona maior gerenciamento e conseqüentemente, novas formas de inovação em mercado, buscando atender os requisitos estabelecidos pela missão da empresa. O que pode notar também baixa aplicação em pessoas, o que torna, portanto, desigualdade nos níveis hierárquicos da empresa, já que o investimento em pessoas esta relacionada diretamente aos colaboradores da organização.

8. Considerações Finais

O artigo que tem como objetivo analisar os aspectos da inovação sob a perspectiva de imagens da organização. Foram apresentados os conceitos de inovação através de referencial teórico na bibliografia e periódicos. As análises das obras mostraram que pode existir uma relação entre as formas que as idéias são transmitidas pelos gestores dentro da empresa e a utilização destas percepções para criar um ambiente propício à inovação. Desta forma, a inovação pode estar associada onde a organização é vista e gerenciada por seus líderes. Embora algumas empresas apresentem características que permitam desenvolver ações para estimular a inovação, como cultura e fluxo e transformação, é necessário sempre verificar se a empresa investe nos seus funcionários e nas idéias que podem ser úteis para a empresa.

Construir conhecimento numa empresa envolve a construção do conhecimento individual, que se amplia em comunidades de interação que transpassam seções, departamentos, divisões e organizações. Um bom exemplo é o desenvolvimento de produtos, iniciado com a criação de

um conceito e envolvendo uma comunidade interativa de indivíduos com históricos e modelos mentais diferentes, capazes de assegurar socialização e externalização necessárias à associação do conhecimento tácito e explícito dos profissionais da empresa (FONSECA, 1998). Com base nisso, nota-se a pesquisa de campo foi relevante, devido analisar através das respostas individuais de cinco funcionários de três empresas diferentes relacionados aos aspectos de inovação dentro da empresa. Capaz de verificar os pontos fracos e fortes da empresa em relação às pessoas, relacionamentos, estratégia, finanças, estrutura, pessoas, processos e culturas. É necessário para um estudo futuro, analisar a justificativa capaz de relacionar os resultados apresentados no radar da inovação que afetam diretamente a satisfação do colaborador dentro da empresa, pois os resultados do radar demonstraram um nível inferior diante aos demais pontos. É importante salientar que empresas prestadoras de serviços são capazes de adquirir melhoria contínua com satisfação dos clientes, e, portanto também, a satisfação de seus colaboradores.

Referências

- BECKMAN, T. (1999).** The current state of knowledge management. In J. Liebowitz. *Knowledge management handbook*. New York: CRC Press.
- BENNETT, R. (2001).** “Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3): 188-199.
- CARVALHO, D.** Orçamento e Contabilidade Pública. 2010. 5ª edição. Ed. Elsevier.
- CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D.** *Quando o virtual é virtuoso? Organizando para a inovação*. In: Klein, D. A. A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p.
- CHOO, C. W. (2003).** Sensemaking, knowledge creation, and decision making: organizational knowing as emergent strategy. In: C. W. Choo. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford university Press.
- CHRISTENSEN, C. M.** *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to*. 2001.
- DAMANPOUR, F.** Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v.34, n.3, p. 555–590, set 1991
- FONSECA, M. V. A.** *Gestão do conhecimento e inovação: elos de valor no ambiente 21 – um tema portador de futuro*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. 47 p.
- FONSECA, M.V.A.** *Gestão tecnológica e do conhecimento*. Santa Catarina: SENAI – UFSC, 1998. 80 p.
- INNOSCIENCE – CONSULTORIA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO.** Disponível em <http://www.innosciences.com.br>. Acesso em 01 de set. 2012.
- KNIGHT, K. E.** A descriptive modelo of intra-firm innovation process. *Journal of Business*,40: 478-496, 1967.
- LEIFER, R. et al.** *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 261 p.
- OSLO MANUAL** – The measurement of scientific and technological activities: proposed guideline for collecting and interpreting technological innovation data. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 19 de jan. 2009.
- SAWHNEY, M; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ; I.** The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. v.47, n. 3, abr.2006. p.75-81.
- SCHUMPETER, J. A .** *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SPULBER, D. F.** *Criadoras de mercados: como empresas líderes criam e conquistam mercados*. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 365 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZALTAMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. Innovations and organizations. New York : John Wiley and Sons, 1973.