

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

KATIUSCIA ALICE TEIXEIRA

**CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAPACIDADE GERENCIAL E
TRANSACIONAL DE UMA EMPRESA INOVADORA DO BRASIL**

PORTO ALEGRE

2016

Katiuscia Alice Teixeira

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PARA INOVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAPACIDADE GERENCIAL E TRANSACIONAL
DE UMA EMPRESA INOVADORA DO BRASIL

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios, nível Mestrado
Profissional, da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Daniel Puffal

Porto Alegre

2016

T266c

Teixeira, Katiuscia Alice.

Capacidades organizacionais para inovação : um estudo de caso sobre a capacidade gerencial e transacional de uma empresa inovadora do Brasil / Katiuscia Alice Teixeira. – 2016.

96 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2016.

"Orientador: Prof. Dr. Daniel Puffal."

1. Administração de empresas. 2. Inovações tecnológicas.
3. Empresas – Brasil. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Katiuscia Alice Teixeira

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PARA INOVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAPACIDADE GERENCIAL E TRANSACIONAL
DE UMA EMPRESA INOVADORA DO BRASIL

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios, nível Mestrado
Profissional, da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 30/05/2016

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Daniel Puffal - UNISINOS

Membro: Prof. Dr. Jorge Estuardo Tello Gamarra - FURG

Membro: Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Membro: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva – UNISINOS

Dedico este trabalho à minha família: Vera Lúcia Teixeira e Salvador Luis da Silva –
mãe e pai; Adriana Alícia Teixeira Quevedo e Adriano Alécio Teixeira – irmãos e Guilherme
Waszak Rego – namorado e amigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, Vera Lúcia Teixeira e Salvador Luis da Silva, mãe e padrasto dedicados e que, durante toda a minha vida, me ensinaram que a única pessoa que poderia transformar o meu futuro era eu própria; que me ensinaram o significado da dedicação e do “trabalho duro” – tais aspectos fizeram com que eu trilhasse meu caminho até o presente momento e conseguisse realizar sonhos que eu mesma não acreditava serem possíveis.

Agradeço, também, ao Guilherme Waszak Rego – namorado, amigo e parceiro – que sempre me estimulou a buscar os melhores resultados e não me deixou desistir nos momentos de dificuldade.

E, por fim, agradeço ao Daniel Puffal – professor, orientador e mentor – que, com sua paciência, dedicação e parceria tornou a realização deste trabalho algo possível. A todos vocês, meu muito obrigada.

“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos.” (Isaac Newton)

RESUMO

A inovação é um assunto que está cada vez mais presente em discussões acadêmicas, empresariais e governamentais. No contexto competitivo e econômico no qual as empresas estão inseridas, há uma constante necessidade de reinvenção e busca de novas alternativas para se manter minimamente competitivo no mercado no qual as empresas atuam. Com base nesta premissa, é importante compreender o que torna as empresas inovadoras diferenciadas, quais são as capacidades existentes na organização que impulsionam a geração de inovação em um determinado ambiente e empresa. Nesse sentido, no presente trabalho, realizou-se um estudo de caso com um viés qualitativo para analisar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil. O objeto deste estudo foi a WEG, que se trata de uma empresa industrial multinacional brasileira, sediada na cidade de Jaraguá do Sul, Santa Catarina, e que, segundo pesquisa internacional realizada pela Booz & Company, é uma das mil empresas mais inovadoras do mundo. Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, realizaram-se coleta de informações com os gestores da empresa, além de análise documental. Dentre os resultados obtidos no presente estudo, foi possível verificar que a empresa possui um alto nível de desenvolvimento da Capacidade Gerencial e um nível baixo de desenvolvimento da Capacidade Transacional. Acerca da Capacidade Gerencial, observou-se que aspectos relacionados à visão e estratégia; pessoas; processos e rotinas e estrutura organizacional possuem um alto nível de maturidade na organização – tais dimensões possibilitam que as pessoas que trabalham na empresa estejam alinhadas a um mesmo propósito e tenham clareza de como devem atingir os resultados empresariais. Por outro lado, sobre a Capacidade Transacional, observou-se que a empresa é extremamente orientada aos seus clientes, porém, transaciona pouco ou tem oportunidade de melhor transacionar com outros agentes para que possa gerar, ainda mais, inovações. Para as empresas que buscam inovar, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, recomenda-se que avaliem, inicialmente, desenvolver a capacidade transacional no que tange relacionamento com os clientes e, de forma mais intensa, a capacidade gerencial, gerando, desta forma, um direcionamento estratégico e métodos para que as pessoas que compõem a organização tenham como premissa o mesmo objetivo, estímulo e direcionamento.

Palavras-chave: Inovação. Empresa inovadora no Brasil. Capacidade Gerencial. Capacidade Transacional.

ABSTRACT

Innovation is an increasingly subject present in academic, business and governmental discussions. In the competitive economic context, which the companies operate, there is a constant need for reinvention and search for new alternatives to keep the firms minimally competitive in the market. Based on this premise, it is important to understand what makes the differentiated innovative companies and what are the existing capacities in the organization that drive the generation of innovation. Thereby, the present work was a case study with a qualitative bias to identify and analyze the contribution of management and transactional capabilities, to generate innovation in an innovative company in Brazil. The object of this study was WEG, which is a Brazilian multinational industrial company, headquartered in Jaraguá do Sul, Santa Catarina, and, according to international survey made by Booz & Company, it is one of the thousand most innovative companies in the world. To achieve the objectives proposed in this work, there were informations collected with the company managers, as well as, document analysis. Among the results of this study, it was verified that the company has a high level of management capability development and a minimum level of transactional capability development. About Management Capability, it was observed that aspects related to vision and strategy; people; processes and routines and organizational structure have a high level of maturity in the organization - such dimensions allow people working in the organization be aligned to the same purpose and have clarity of how to achieve business results. On the other hand, on the transactional capability, it was observed that the company is highly oriented to their customers, however, transacts little, having this way an opportunity to better transacts with other agents that can generate further innovations. For companies seeking to innovate, according to the results obtained in this study, it is recommended initially the development of transactional capability related to its customers and, more intensely, managerial capability, generating thus a strategic direction and methods that generate common goals, encouragement and guidance of people.

Key-words: Innovation. Innovative Brazilian Company. Management Capability. Transactional Capability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos conceitos das Capacidades Organizacionais.....	28
Quadro 2 - Framework sobre bibliografia acerca da capacidade gerencial voltadas à inovação	34
Quadro 3 - Dimensões e categorias teóricas da capacidade transacional.....	36
Quadro 4 - Framework referencial teórico	41
Quadro 5 - Avaliação comparativa do método utilizado pelas principais pesquisas de ranqueamento das empresas mais inovadoras do Brasil e do Mundo	44
Quadro 6 - Resumo das capacidades e dimensões de estudo	49
Quadro 7 - Relação dos objetivos específicos com as seções da análise	49
Quadro 8 - Pilares da Gestão da Inovação.....	54
Quadro 9 - Sistemática para estímulo à inovação.....	55
Quadro 10 - Aspectos que impulsionam e dificultam a geração de inovação na visão dos gestores da empresa	58
Quadro 11 - Processos de gestão participativa	66
Quadro 12 - Processos para a inovação	69
Quadro 13 - Código de Ética para Fornecedores.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de Inovação na Indústria (1998 a 2011)	14
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipo ou Grau de Novidade e Definição de uma Inovação.....	22
Figura 2 - A empresa, suas capacidades e a inovação como forma de criação de vantagem competitiva	25
Figura 3 - Um modelo integrado de inovação	30
Figura 4 - Capacidade gerencial para geração de inovação e performance organizacional	31
Figura 5 - Etapas de Pesquisa	41
Figura 6 - Presença da WEG no mundo	50
Figura 7 - WEG Linha do tempo	51
Figura 8 - Informação número de colaboradores e receita líquida operacional	52
Figura 9 - Capacidade Gerencial e suas dimensões.....	59
Figura 10 - Drivers do crescimento	61
Figura 11 - Investimento financeiro em treinamento WEG	63
Figura 12 - Média de horas de treinamento por categoria funcional.....	63
Figura 13 - Página inicial do WEGnology	65
Figura 14 - Fluxo para registro dos processos.....	68
Figura 15 - Uma visão geral de um sistema Stage-Gate.....	69
Figura 16 - Capacidade Transacional e suas dimensões.....	73
Figura 17 - Representantes WEG	75
Figura 18 - Centro de Treinamentos para Clientes.....	76
Figura 19 - Processo de Planejamento Estratégico WEG.....	77

LISTA DE SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
IBAC	Instituto Brasileiro para Assuntos da Qualidade
PDT	Programa de desenvolvimento tecnológico
RBV	<i>Resource-Based View</i>
ROL	Receita Operacional Líquida
TPP	Inovações tecnológicas em produtos e processos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do Tema ou Problema	15
1.2 Delimitações do Trabalho	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativa	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Inovação.....	19
2.1.1 Principais conceitos relacionados à inovação.....	19
2.2 Inovação como fonte de vantagem competitiva	23
2.3 Capacidades Organizacionais.....	26
2.3.1 Capacidade Gerencial	29
2.3.2 Capacidade Transacional.....	35
3 MÉTODO	39
3.1 Abordagem da Pesquisa.....	39
3.2 Natureza e Objetivos de Pesquisa	40
3.3 Procedimentos de Pesquisa	40
3.3.1 Pesquisa Bibliográfica	41
3.3.2 Estudo de Caso	42
3.3.2 Pesquisa Documental.....	43
3.4 Seleção do caso	44
3.5 Coleta dos Dados.....	45
3.5.1 Validação do instrumento de pesquisa	47
3.6 Análise dos Dados	48
4 ANÁLISE DO CASO	49
4.1 A WEG	50
4.2 WEG E A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO.....	53
4.3 ANÁLISE DA CAPACIDADE GERENCIAL DA WEG	59
4.3.1 Dimensão Visão e Estratégia.....	60
4.3.2 Dimensão Criação, gestão e compartilhamento de conhecimento	62
4.3.3 Dimensão Estrutura Organizacional.....	65

4.3.4 Dimensão Processos e Rotinas	68
4.3.5 Dimensão Pessoas	70
4.4 Análise da Capacidade Transacional da WEG.....	73
4.4.1 Dimensão Marketing	74
4.4.2 Dimensão Orientação para o mercado.....	77
4.4.3 Dimensão Relacionamento com fornecedores	79
4.4.4 Dimensão Contratual	81
4.4.5 Dimensão Aliança ou parcerias estratégicas	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	93

1 INTRODUÇÃO

A temática inovação está cada vez mais presente nas discussões acadêmicas, empresariais e governamentais. No contexto competitivo no qual as empresas estão inseridas, a necessidade de constante reinvenção e busca de novas alternativas, tem sido um assunto amplamente discutido. Nesse cenário, as empresas buscam o descobrimento e desenvolvimento de novas oportunidades, invenção de novos modelos de negócio, entre outras iniciativas. Para isso, é necessária a criação de novas “regras do jogo” no mercado global (TEECE, 2009).

Apesar de este ser um tema amplamente discutido, ainda há espaço para que as organizações, de forma geral, consigam se tornar inovadoras. De acordo com a Pesquisa de Inovação 2011 (PINTEC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período 2009-2011, do universo de 128.699 empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas, 45.950 implementaram produtos ou processos novos ou significativamente aprimorados, correspondendo a uma taxa geral de inovação de, aproximadamente, 35,6%. Importante reforçar que a metodologia utilizada pela PINTEC avalia se as empresas implementaram novos processos ou produtos, não avaliando a manutenção da postura inovativa. Ainda, conforme Tabela 1, pode-se observar que este índice não tem apresentado uma evolução significativa desde que a pesquisa foi implementada e que, inclusive, teve uma redução de 2008 para 2011.

Tabela 1 - Taxa de Inovação na Indústria (1998 a 2011)

Período de referência	Taxa de Inovação	Taxa de Inovação de produto	Taxa de Inovação de produto novo para o mercado nacional	Taxa de Inovação de processos	Taxa de Inovação de processo novo para o mercado nacional
1998 - 2000	31,52%	17,58%	4,13%	25,22%	2,78%
2001 - 2003	33,27%	20,35%	2,73%	26,89%	1,21%
2003 - 2005	33,36%	19,53%	3,25%	26,91%	1,66%
2006 - 2008	38,11%	22,85%	4,10%	32,10%	2,32%
2009 - 2011	35,56%	17,26%	3,66%	31,67%	2,12%

Fonte: IPEA – Análise dos dados da PINTEC 2011 (2013)

Inovação é algo importante para a criação e manutenção da competitividade de uma empresa. Tendo isso em vista, Van der Panne, Van Beers e Kleinknecht (2003), em uma revisão da literatura sobre o tema, afirmam que a inovação é a chave para o desempenho econômico das empresas. Ainda, os autores reforçam a necessidade de avaliar quais são os fatores decisivos para o sucesso ou fracasso da inovação. Nesse sentido, salienta-se que

existem diferentes pontos de vista acerca dos fatores que impulsionam a prática da inovação nas empresas. Isso se atribui, principalmente, aos métodos de pesquisa utilizados - os autores reforçam que há uma heterogeneidade nas amostras e nas metodologias.

Na ocasião, os autores reforçaram a pouca consistência nas metodologias utilizadas para a condução de estudos acerca dos fatores que contribuem para o sucesso da inovação. Isso, segundo Van Der Panne, Van Beers e Kleinknecht (2003) ocorria devido às metodologias utilizadas, segmentos e indústrias analisadas, além do viés dado pelo próprio pesquisador. Atualmente, ao observarmos o contexto brasileiro, por exemplo, podemos identificar que esta lacuna já está sendo preenchida. Um exemplo é a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que realiza uma série de estudos nessa área.

Com base na relevância do tema supracitado, o presente estudo tem como objeto central a análise de uma empresa do Brasil, que é considerada inovadora, tendo como foco a avaliação dos conceitos estudados neste trabalho, a avaliação de como são desenvolvidos e aplicados dentro da empresa e se existe uma relação entre o desenvolvimento de determinada capacidade gerencial e transacional com a inovação.

Para a avaliação dos objetivos propostos neste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa com viés qualitativo, que proporcionou uma visão mais detalhada acerca do objeto a ser estudado. O método foi um estudo de caso com uma empresa do Brasil, presente nos rankings mundiais de empresas consideradas como mais inovadoras realizados pela *Forbes e Booz & Company's* – tal metodologia permite a profundidade de investigação. No ano de 2014, dez empresas do Brasil apareceram nestes rankings: Ambev, BRF, Petrobras, Vale, Embraer, Gerdau, Totvs, Eletrobras, Natura e WEG – a seleção da empresa abordada neste trabalho foi realizada com base na identificação sobre possível facilidade de acesso às informações, sendo ela: WEG.

1.1 Definição do Tema ou Problema

Este trabalho se propõe a responder a seguinte situação problema: como a capacidade gerencial e transacional contribui na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil?

Por capacidade gerencial e capacidade transacional pode-se compreender respectivamente: habilidade de integrar todas as capacidades e recursos internos (estratégia, estrutura, conhecimento, processos e pessoas) e a habilidade de transacionar com os *stakeholders*, de uma forma coerente e com o foco em geração de diferencial competitivo.

1.2 Delimitações do Trabalho

Este estudo tem como foco a realização da pesquisa e análise de uma empresa inovadora do Brasil. Não há restrições quanto ao tamanho da empresa (pequena, média ou grande) ou outros fatores que não os supracitados.

1.3 Objetivos

Para o desenvolvimento deste estudo, a seguir apresenta-se o objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos serão norteadores deste estudo:

- a) verificar a capacidade gerencial e transacional que contribui na geração de inovação na empresa inovadora brasileira;
- b) mapear a capacidade gerencial e transacional mais presente na empresa inovadora;
- c) verificar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação.

1.4 Justificativa

A justificativa teórica para a realização do presente estudo está associada à tentativa de contribuir com o entendimento da relação entre inovação, a capacidade gerencial e transacional, identificando os principais elementos que contribuem para que uma empresa seja inovadora. Ainda, é importante por tratar-se de um assunto relevante no contexto competitivo no qual as empresas estão inseridas, onde conhecer os fatores que ajudam a promover a inovação pode ser de grande valia, auxiliando as organizações a canalizarem seus esforços para práticas inovadoras, necessárias para as empresas desenvolverem e manterem vantagem competitiva.

Devido aos diferentes contextos nos quais o tema inovação é discutido, há uma vasta quantidade de artigos e estudos (científicos ou não) sobre esta temática. Para exemplificar esta afirmação, ao realizar uma simples pesquisa dos termos inovação e *innovation* em um site de busca de materiais acadêmicos (Google acadêmico), observa-se a referência de aproximadamente 604.000 resultados para inovação e 3.100.000 para *innovation*. Ainda, em buscas realizadas na base de artigos, periódicos e demais materiais relevantes para a academia (CAPES), observou-se mais 236.000 referências para *innovation* e 10.668 para inovação, respectivamente. Ao cruzar a palavra inovação com capacidade gerencial e transacional, encontram-se apenas 2.690 referências (Google acadêmico) e 8 referências (CAPES).

Além do número relativamente baixo de publicações sobre inovação, capacidade gerencial e transacional esta breve pesquisa, também, possibilita verificar a considerável diferença do número de publicações realizadas no Brasil e no restante do mundo, reforçando a importância deste estudo direcionado ao contexto brasileiro.

Sobre os estudos relacionados a capacidades, Hurley e Hult (1998), finalizam sua pesquisa apontando como lacuna a necessidade de compreender a relação entre a orientação ao mercado e o desenvolvimento de capacidades que gerem vantagem competitiva. Ainda, reforçam que há espaço para estudar com mais profundidade a relação entre a inovação, organização, aprendizado organizacional e orientação ao mercado.

Outros autores também realizaram pesquisas relacionadas à temática em questão (PRAJOGO e PERVAIZ, 2006; ZAWISLAK et al, 2014; ROTHARMEL e ANDREW, 2007) e elencaram oportunidades de aprofundamento dos seus estudos com diversas abordagens e especificidades – realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre a capacidade gerencial (sob ótica não somente do empreendedor); especificar segmentos da indústria, para melhor identificação das capacidades e seus impactos na geração de inovação.

Em pesquisas sobre o tema capacidade gerencial, capacidade transacional e inovação, encontra-se uma série de artigos, teses e dissertações, porém, estudos que realizam uma triangulação dessas três vertentes, de forma tão direta, foram pouco observados.

A justificativa gerencial para a realização deste estudo trata-se da importância de compreender como a organização faz a gestão dos seus recursos internos para a inovação (capacidade gerencial), associado à forma como ela se relaciona com seus stakeholders (capacidade transacional) - fornecedores, clientes, universidades, etc. – proporcionará uma visão mais ampla da contribuição real da inovação no negócio da empresa. E, além disso, como uma empresa pode tornar-se inovadora em suas práticas de gestão e, por meio de suas

relações, influenciar que toda a sua cadeia de relacionamento seja impactada, também, por esse ambiente inovador.

Para desdobramento desse trabalho, o presente estudo está desenvolvido em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresentou o tema abordado e sua importância diante da necessidade de as empresas inovarem em seus processos, produtos, modelos de gestão, etc. Em seguida, apresentou-se a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos. Por fim, foi descrito a justificativa e as contribuições deste estudo. O Capítulo 2 apresenta os fundamentos teóricos relacionados aos conceitos estudados: inovação, inovação como vantagem competitiva, capacidades organizacionais, capacidade gerencial e capacidade transacional. No Capítulo 3 será descrito o método de pesquisa. No capítulo 4, será apresentada a descrição do caso e análise das informações coletadas. No capítulo 5, será realizada a análise consolidada do estudo, considerações finais e oportunidades de estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresentam-se os principais conceitos desenvolvidos neste estudo. Para melhor compreensão e atendimento dos objetivos descritos, o referencial teórico abordará conceitos relacionados à inovação, seu impacto na vantagem competitiva, capacidades organizacionais, capacidade gerencial e transacional.

2.1 Inovação

O estudo sobre inovação não está confinado a uma única área, mas é explorado em diversos campos de pesquisa: antropologia e economia, por exemplo. A popularidade do tema, já em 1976, não foi vista como uma surpresa para Downs e Lawrence. Ambos afirmaram que investigações e estudos sobre esta matéria, feitas por diversos agentes sociais (indivíduos, organizações, governo, academia, etc.), podem ter um importante impacto social (DOWNS E LAWRENCE, 1976).

Por tratar-se de um tema amplo, com o objetivo de melhor direcionar o estudo, é necessário realizar uma revisão geral sobre o conceito de inovação, principais abordagens desse tema no ambiente empresarial e quais as vertentes serão consideradas no presente trabalho.

2.1.1 Principais conceitos relacionados à inovação

Em diversas buscas realizadas sobre a temática inovação, observa-se uma série de conceitos, metodologias e questionamentos acerca do tema – o que é inovação? Qual a diferença entre inovação e invenção? Que tipos de inovações existem? Quais as intensidades de inovações? Com o objetivo de alinhar o entendimento sobre o que será compreendido por inovação no presente estudo, nesta sessão, serão apresentados os principais conceitos relacionados ao tema e, também, qual será a abordagem deste trabalho.

Segundo Fagerberg, Mowery e Nelson (2006), inovação não é um assunto novo. Pelo contrário, é algo tão antigo quanto a existência da humanidade. Nós, seres humanos, estamos constantemente pensando e buscando diferentes formas de fazer as coisas, em como podemos inovar. Se esse não fosse um instinto natural, talvez não tivéssemos evoluído e aprimorado a forma como vivemos - desde as coisas mais simples (aperfeiçoamento das ferramentas de

caça) até coisas muito mais complexas e que transformaram a forma como nos comportamos (avião, internet, etc.).

Para Schumpeter (1912), inovação consiste em um dos seguintes fenômenos: introdução de um novo produto; novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de abastecimento de matérias-primas ou produtos semi-manufaturados; implantação de uma nova forma de organização. Ainda, Schumpeter desenvolveu conceitos importantes nesse campo, relacionados à inovação como fonte da mudança da economia, inovação tecnológica e a inovação como fonte do fluxo circular dos negócios (SCHUMPETER, 1912; 1939; 1947). Quanto ao fluxo circular (*circular flow*), que representa a base da teoria da inovação, Schumpeter avalia a afirmativa de que toda a empresa está em um perfeito equilíbrio. Nesse sentido, o fluxo circular decorre das adaptações contínuas às pequenas mudanças externas, que são absorvidas por meio de uma rotina da empresa (SCHUMPETER, 1934). Nesta conclusão de Schumpeter, há um primeiro entendimento de que as empresas buscam continuamente o perfeito equilíbrio, porém, o mercado reage, gera mudanças e, novamente a empresa precisa adaptar-se – ou seja, trata-se de um círculo contínuo de necessidade de mudança.

A partir dos conceitos trazidos por Schumpeter, Van de Ven (1986) aprimorou sua visão e desenvolveu a temática com o foco em conceituar e exemplificar termologias associadas à inovação. Nesse sentido, inovação pode ser compreendida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias, concebidas por pessoas que realizam operações com outras, dentro de um contexto empresarial ou não. Esta definição pode ser aplicada em uma vasta variedade de ocasiões: técnicas, produto, processo, administrativas (VAN DE VEN, 1986).

Seguindo os conceitos supracitados, inovação, independentemente do tipo, significa a aplicação de uma mudança. Trata-se de identificar a necessidade de alteração (seja ela por uma questão de sobrevivência ou oportunidade), avaliar quais são as alternativas, utilizar as capacidades internas para desenvolver soluções e aplicá-las, obtendo um resultado a partir dessa mudança.

Schumpeter aborda mais um conceito importante sobre inovação: "Inovação é possível sem nada, devemos identificar como invenção e invenção não necessariamente induz a inovação" (SCHUMPETER, 1939, p.84, tradução nossa). Nesse sentido, complementando a afirmação de Schumpeter, alguns autores fazem uma distinção entre invenção e inovação – invenção trata-se da ideia de um novo processo ou produto, enquanto que a inovação é a primeira tentativa de tornar essa ideia uma realidade. Para que uma invenção seja

transformada em uma inovação, é necessário combinar uma série de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos (FAGERBERG, MOWERY e NELSON, 2006).

De forma mais sucinta, ao aplicar esses conceitos no ambiente empresarial, pode-se afirmar que uma empresa inovadora possui um conjunto de competências estratégicas e competências organizacionais. Por competências estratégicas compreende-se: visão estratégica (longo prazo), capacidade de observar e antecipar tendências do mercado, capacidade de gerenciar, de forma mais ampla, informações tecnológicas e econômicas. Por competências organizacionais, entende-se: a disposição que a empresa tem em relação ao risco e a capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna e externa (entre áreas, departamento e com os *stakeholders*), envolvimento da empresa como um todo no processo de mudança e investimento nos empregados (EUROPEAN COMMISSION, 1996¹ *apud* OSLO, 1997).

Em relação aos principais tipos de inovação, pode-se compreender, de acordo com conceitos abordados no Manual de Oslo, inovações radicais como sendo a implantação de mudanças com alto impacto no mundo e inovações incrementais como melhorias que, continuamente, preenchem um processo de transformação. Ainda, estas inovações podem estar relacionadas com a inserção de um produto novo no mercado ou mudança significativa; inovação em um processo novo para determinada indústria; abertura de um novo segmento ou mercado; criação de novas fontes de matéria-prima; mudanças na organização (SCHUMPETER, 1934² *apud* OSLO, 1997).

Ainda, o Manual de Oslo aborda o conceito de TPP (Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos) que se trata da implantação de produtos e processos novos ou substancialmente melhorados tecnologicamente. Uma inovação TPP aborda uma série de atividades científicas, organizacionais, financeiras, comerciais e tecnológicas.

A Figura 1 apresenta o tipo de novidade e a definição quanto à classificação da inovação: inovação TPP, outro tipo de inovação ou, ainda, se não é classificado como inovação.

É possível observar que ao ser um produto ou processo totalmente novo, significativamente aprimorado tecnologicamente ou, apenas aprimorado, é classificado como inovação. Por outro lado, se não houver uma mudança significativa, não ser novidade ou algo criativo, é classificado como não sendo algo inovador.

¹ EUROPEAN COMMISSION, Green Paper on Innovation, **Bulletin of the European Union**, Supplement 5/95, Luxemburgo, 1996.

² SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

Ainda, outro viés que influencia no processo de inovação no que tange a criação de um novo produto ou no aperfeiçoamento do processo de inovação, é o gerenciamento do período de marketing, a inovação da equipe e a inovação como um processo de aprendizagem (DE MOZOTA, 2011). A inovação também está relacionada com a implantação de um “pensar projetual” em toda a organização, propondo uma forma de que a organização possa criar novos paradigmas (BROWN, 2009).

Figura 1 - Tipo ou Grau de Novidade e Definição de uma Inovação

			INOVAÇÃO			NÃO INOVAÇÃO
			Máxima	Intermediária	Mínima	
			Novo no mundo	Novo em uma região ou país	Novo na empresa	
INOVAÇÃO TPP	Tecnologicamente novo	Produto				
		Processo de produção				
		Processo de entrega				
	Significativamente aprimorado tecnologicamente	Produto				
		Processo de produção				
		Processo de entrega				
Outras inovações	Novo ou aprimorado	Puramente organizacional				
Não é inovação	Nenhuma mudança significativa, sem novidade ou outras melhorias criativas	Produto				
		Processo de produção				
		Processo de entrega				
		Puramente organizacional				

Fonte: Oslo (1997, p. 60).

Outro tópico bastante relevante apresentado por Franzato (2011), refere-se à existência de características que são essenciais para o desenvolvimento dos processos e, que ao mesmo tempo, medem a sua eficácia:

- a) aprendizagem: a empresa renova o seu próprio pensamento sobre a organização. Os processos devem explorar a reflexão intrínseca;
- b) envolvimento da administração: o envolvimento da alta administração é fundamental para que as premissas da inovação permeiem a forma de condução dos assuntos na organização;
- c) diálogo: estimula-se que todos os agentes envolvidos expressem seu ponto de vista e contribuam na geração de inovação.
- d) transdisciplinaridade: conexão e orientação da contribuição dos especialistas das diversas áreas do conhecimento, transformando processos de inovação em atividades transdisciplinares.
- e) fluidez: os processos são fluidos, com fases cuja relação é de conexão íntima. Limites entre pesquisa e projeto são vagos.

- f) ciclicidade: a aprendizagem da organização é alcançada através de ciclos processuais. Processo que estimula a inovação contínua.
- g) foco: força que atrai ciclos de aprendizagem organizacional em direção da inovação (FRANZATO, 2011).

Os conceitos apresentados até o presente momento abordam a inovação de forma mais ampla: o que se compreende por inovação, tipos de inovação (produto, processo, marketing, modelo de gestão, etc.). Ao aprofundar a literatura sobre o tema, identifica-se uma série de desdobramentos, linhas de estudo, agentes envolvidos na geração de inovação, abertura da inovação, entre outros. Há uma vasta bibliografia acerca do tema, porém, tendo em vista que o principal objetivo desta revisão bibliográfica é gerar insumos acerca do que é compreendido por inovação e quais os aspectos serão observados na aplicação do estudo, serão considerados conceitos mais gerais, relacionados diretamente ao incremento dos resultados empresariais – sejam eles diretamente, por meio do lançamento de um novo produto (disruptivo ou não), melhorias em processos internos que impactam em melhoria de produtividade, desenvolvimento de novos métodos de trabalho que acarretem em aprimoramento de um modelo atual, abertura da empresa e desenvolvimento de inovações em conjunto com outros agentes (universidade, clientes, etc).

A seguir, como forma de complementar a visão sobre a inovação e a real importância no contexto econômico, são apresentados conceitos vinculados à inovação como fonte de vantagem competitiva.

2.2 Inovação como fonte de vantagem competitiva

Uma organização possui vantagem competitiva quando implementa estratégias de criação de valor de forma não simultânea com seus concorrentes atuais ou futuros, ou seja, está à frente dos seus competidores (BARNEY, 1991).

Tendo em vista a forte concorrência existente no contexto mercadológico atual – intensificado a partir dos anos 90 devido ao avanço de tecnologias/globalização – as empresas têm buscado, constantemente, a rápida adaptação aos novos cenários, encontrando formas de se reconfigurarem e, também, repensarem seus recursos e capacidades, como meio de manterem-se competitivas. Nesse sentido, uma importante questão no campo do gerenciamento estratégico está relacionada à capacidade de as empresas contribuírem para o alcance e manutenção da vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

As organizações alcançam a vantagem competitiva por meio da inovação – interagem com a inovação em seu conceito mais amplo, utilizando-se de novas tecnologias e novas formas de fazer as coisas (PORTER, 1993).

É reconhecido que a inovação é um fator importante para o desempenho econômico das empresas. De acordo com Van der Panne, Van Beers e Kleinknecht (2003), as empresas inovadoras crescem mais rápido em termos de rentabilidade e emprego que as demais. Desde o início da revolução industrial, a inovação tem sido uma das principais fontes de vantagem competitiva. Apesar dos muitos problemas identificados na sua gestão, a inovação tornou-se imprescindível para muitas empresas (PRAJOGO E PERVAIZ, 2006).

A adoção da inovação é, geralmente, focada na contribuição direta para a melhoria de desempenho e/ou eficácia da organização. A inovação é percebida como um meio de mudar uma empresa, seja em função de mudanças em seu ambiente interno ou externo ou, ainda, como uma ação preventiva tomada para influenciar um determinado ambiente ou contexto (DAMANPOUR, 1991; LIAO, FEI e CHEN, 2007).

Como as empresas estão cada vez mais atentas sobre a importância inovação, as barreiras de desempenho para o sucesso também têm aumentado consideravelmente. Nesse sentido, o compromisso com a inovação é necessário para, simplesmente, ficar no mesmo lugar, ser minimamente competitivo (LAWSON, B. e SAMSON, 2001). Ainda, em situações onde o mercado está mais maduro e estabelecido, a competitividade não está em apenas oferecer preços mais baixos. Nestes casos, é importante oferecer aos clientes uma variedade de fatores não vinculados diretamente ao preço de venda – como *design* ou customização, por exemplo. Em contextos onde há mudanças constantes e rápidas no mercado, a capacidade de desenvolver novos produtos é ainda mais importante (PRAJOGO e PERVAIZ, 2006).

Conforme os autores supracitados, a inovação é percebida como fator crucial para a sobrevivência das empresas no ambiente competitivo no qual estão inseridas. Em um contexto de acirrada competição e oferta, é importante encontrar formas de tornar-se mais interessante para o cliente do que as demais empresas que competem no mesmo setor. Se a empresa em questão está inserida em um mercado onde o preço é fator crucial para conquistar a maior fatia de mercado, a inovação incremental, talvez, seja imprescindível – buscar processos mais enxutos e estruturas mais simplificadas pode ser a inovação que aquele contexto necessita. Por outro lado, se a empresa está inserida em um mercado de alta intensidade tecnológica, necessitará de inovação mais radical, aplicando investimento em P&D e, talvez, objetivando a criação de um produto nunca antes visto no mercado.

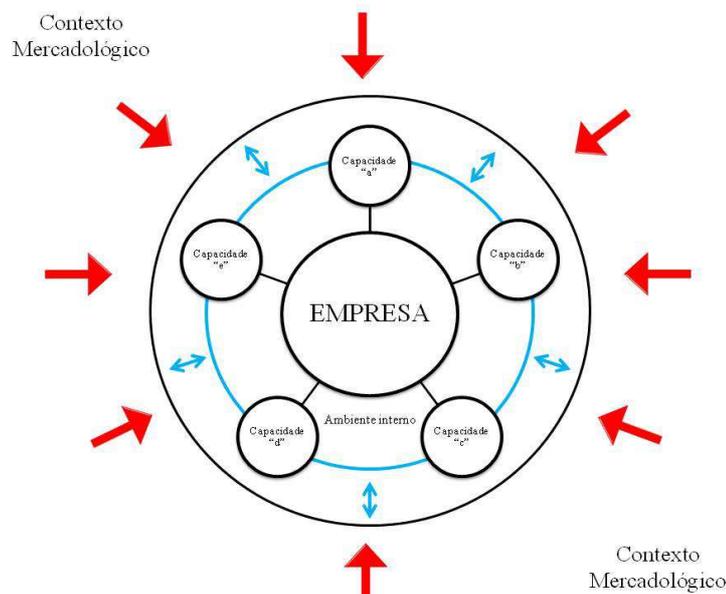
Com o intuito de medir os impactos empresariais, resultado da habilidade de inovação das empresas, Prado e Fisher (2013), realizaram a revisão de estudos empíricos que atendessem a critérios de desempenho e inovação. Suas análises levaram em consideração a habilidade de inovação, resultado empresarial, metodologia e relação encontrada.

O que é possível observar neste estudo é que a inovação tem um papel importante na geração de resultados econômicos (crescimento, rentabilidade, produtividade, redução nos custos de produção) e não econômicos (percepção geral de melhoria de desempenho, satisfação dos clientes, nível de qualidade de serviço e produto, reconhecimento e reputação da empresa e satisfação dos empregados):

Com base nos argumentos anteriores, a capacidade de inovação desempenha um papel essencial através do seu papel proativo. Esta atividade é responsável por apoiar a empresa e fornecer recursos e rotinas adequadas para a criação de valor, tanto em atividades primárias, direta e indiretamente, garantindo a confiabilidade e competitividade dos produtos e serviços. Ou seja, a boa gestão dos processos, associados à capacidade de inovação podem favorecer diretamente a obtenção de resultados de negócios, tanto econômicos e não-econômicos (PRADO E FISHER; 2013, tradução nossa).

Para desenvolver inovações e tornar-se minimamente competitivo, as empresas possuem um conjunto de capacidades internas que, se gerenciadas de forma conjunta e orientadas a este objetivo, devem responder às pressões do ambiente externo, gerando resultados diferenciados ou, ainda, influenciando o mercado e gerando estímulo para que os concorrentes também se adaptem ao novo contexto, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - A empresa, suas capacidades e a inovação como forma de criação de vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora.

O referencial supracitado serviu como base para o entendimento dos principais conceitos relacionados à inovação. Como foi possível observar, a inovação trata-se de uma forma de adaptar-se às constantes mudanças do ambiente. Nesse sentido, as empresas necessitam de mecanismos que as auxiliem no desenvolvimento de capacidades que suportem e estimulem inovações e, dessa forma, mantenham-se competitivas no mercado onde atuam. Nesse contexto, o papel dos gestores das empresas, que são os responsáveis pelo direcionamento estratégico, investimento e principais definições de negócio, processos, recursos e pessoas, é fundamental.

Tendo como principal foco a inovação como forma de criação e manutenção da vantagem competitiva, na sequência realiza-se uma revisão da bibliografia acerca dos principais conceitos relacionados às capacidades de uma empresa que podem impulsionar o resultado de uma organização.

Primeiramente, será realizada uma pesquisa bibliográfica acerca das capacidades organizacionais que impactam na geração de inovação das empresas e, na sequência, um aprofundamento na capacidade gerencial e capacidade transacional.

2.3 Capacidades Organizacionais

Dosi, Nelson e Winter (2000) afirmam que, para ser capaz de fazer alguma coisa, geralmente é necessário ter uma capacidade que, a partir de uma ação, gerará um determinado resultado. Capacidades preenchem a lacuna existente entre a intenção de se fazer algo e a execução de uma ação que gerará um determinado resultado.

Richardson (1972) afirma que uma indústria carrega um grande número de atividades – estas estão relacionadas na descoberta e estímulo ao futuro, pesquisa, desenvolvimento, execução e a coordenação de processos de transformação e comercialização de mercadorias. Ainda, afirma que estas atividades são realizadas por organizações com um conjunto apropriado de capacidades, traduzidas pelo autor como: conhecimento apropriado, experiência e habilidades.

Este conceito abordado por Richardson, ao longo dos anos, foi revisitado por outros autores e aprimorado com diferentes abordagens sobre a composição destas capacidades (*capabilities*) que viabilizam a execução, criação e manutenção de diferenciais competitivos e, mais recentemente, focados à inovação.

Em pesquisas sobre a temática em questão, foi possível encontrar artigos e autores que iniciam a discussão sobre capacidades organizacionais ou capacidades de inovação citando

resource-based view (RBV) como sendo uma das mais promissoras teorias envolvendo o campo de gerenciamento estratégico. Lawson e Samson (2001) reforçam que a RBV proporcionou uma abordagem sistemática para a análise da empresa, como sendo um conjunto de recursos e capacidades. Essa teoria inicia a discussão acerca da existência de recursos empresariais que são valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

Weerawardena e Mavondo (2011) explicitam que a visão baseada em recursos (RBV), apresenta uma perspectiva estática ou rígida acerca de capacidades – não leva em consideração, por exemplo, a necessidade da rápida mudança das capacidades em função das condições do ambiente.

Nesta abordagem, Lawson e Samson (2001) abordam a dificuldade da aplicação da RBV nesse contexto:

Primeiramente, muitas vezes é difícil identificar dentro de uma empresa quais dos muitos recursos, individual ou coletivamente, são responsáveis por um desempenho eficaz. O processo de identificação também pode ter uma qualidade *ex post* - como a empresa é reconhecida como bem-sucedida, os recursos por trás do sucesso são rotulados como valiosos. Da mesma forma, a falha de uma empresa pode invariavelmente ser atribuída à ausência de uma capacidade específica ou capacidades (LAWSON e SAMSON; 2001, tradução nossa).

Os autores defendem que muitos recursos são complementares, sendo que é essa composição que gera um resultado diferenciado, que realmente importa, e não apenas um componente isolado.

Como evolução dos conceitos relacionados à RBV, os artigos e referências teóricas abordam as capacidades dinâmicas como sendo o marco inicial das capacidades organizacionais que impulsionam a prática da inovação nas empresas.

Teece; Pisano e Schuen (1997) afirmam que esforços eram feitos com o objetivo de identificar as dimensões – capacidades específicas das empresas – que podem ser consideradas fonte da vantagem competitiva e explicar como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas. Essa combinação foi chamada de capacidades dinâmicas – referindo-se à exploração da existência de competências internas e externas que sustentam o atendimento de mudanças ambientais.

A capacidade dinâmica é a capacidade gerencial e organizacional que age de acordo com um conjunto de recursos da empresa, com o propósito de coordenar, transformar e renová-los, tornando assim possível acompanhar as mudanças ou criar mudanças no mercado (BJÖRK, BOCCARDELLI e MAGNUSSON, 2010).

Björk, Boccardelli e Magnusson (2010), reforçam a importância da busca e da detecção das capacidades que, de fato, influenciam diretamente no recurso base da organização, em termos de alocação de recursos e desenvolvimento, e que um subconjunto importante desses recursos oportuniza a criação, geração e desenvolvimento de novas ideias que podem ser convertidas em inovações.

A capacidade de uma empresa gerar inovação e tornar-se competitiva no mercado em que atua é um assunto amplamente discutido. Essa capacidade inovativa, segundo o ponto de vista de alguns autores, está relacionada à existência e desenvolvimento de capacidades tecnológicas (LALL, 1992; BELL e PAVITT, 1995; AFUAH, 2002). Porém, Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux e Reichert (2012) questionam o motivo de todas as empresas que investem em tecnologia não serem inovadoras e a razão de as empresas que não investem muito, terem práticas inovadoras.

Zawislak *et al.* (2014), após realizar uma ampla revisão da literatura acerca das capacidades organizacionais, consolidou os principais pontos abordados por diversos autores em quatro principais capacidades: desenvolvimento, operações, gerenciamento e transacionais. Com base nesses quatro grandes blocos de capacidades abordadas por Zawislak, acrescido das capacidades tecnológicas, defendidas por Lall, Bell e Pavitt e Afuah, a seguir apresenta-se o Quadro 1 consolidado com os principais conceitos e referências de cada uma das capacidades supracitadas.

Quadro 1 - Resumo dos conceitos das Capacidades Organizacionais

(continua)

Capacidades	Descrição	Referência
Tecnológicas	<p>Recursos tecnológicos são <i>drivers</i> da inovação. A tecnologia não somente desempenha um papel fundamental na criação de produtos ou processos mas, pode, também, alterar o fundamento da indústria, redefinindo radicalmente "as regras da competição". Conhecimento tecnológico não é igual em todas as empresas e não pode ser facilmente imitado ou transferido. A capacidade tecnológica trata-se da habilidade de usar os recursos inerentes a cada empresa (patentes, habilidades de engenharia, conhecimento registrado em <i>database</i>, etc.) para combinar e recombinar componentes, métodos, técnicas e processos, e desenvolver novos conceitos.</p>	<p>Lall, 1992; Afuah, 2002; Prajogo e Pervaiz, 2006.</p>

(termina)

Capacidades	Descrição	Referência
Desenvolvimento	As capacidades de desenvolvimento utilizam os mesmos princípios abordados nas capacidades tecnológicas. As principais diferenças estão relacionadas à inclusão da perspectiva de uma área de Pesquisa e Desenvolvimento (as habilidades e recursos específicos deste departamento) e, também, a necessidade de separar existência de conhecimento e habilidades de criar novas tecnologias (desenvolvimento) e a capacidade de utilizá-las na criação de vantagem competitiva/inação (operações).	Lall, 1992; Bell e Pavitt, 1995; Afuah, 2002; Zawislak et al., 2014.
Operações	A capacidade de operações trata-se da habilidade da empresa em utilizar a capacidade de desenvolvimento e tecnologia para produzir produtos de qualidade, confiança, com um valor competitivo. Trata-se de fatores operacionais importantes para a criação e manutenção de vantagem competitiva (preço baixo, design flexível, volume flexível, conformidade, desempenho, velocidade, confiança, serviço de pós-vendas, publicidade, distribuição, diversidade de produtos).	Miller e Roth, 1994; Zawislak et al., 2014.
Gerencial	As capacidades de gerenciamento tratam-se da habilidade de integrar todas as capacidades e recursos internos, de uma forma coerente com o foco em geração de diferencial competitivo.	Simon, 1955; Jensen and Meckling, 1979; Henderson e Cockburn, 1994; Nelson e Winter, 1982; Stalk e Shulman, 1992; Heugens, Van Riel, Van Den Bosch, 2004; Zawislak et al., 2014.
Transacional	Trata-se da capacidade de transacionar com outros agentes - sejam fornecedores, clientes, etc.	Naver e Slater, 1990; Anderson e Narus, 1995; Lukas e Ferrell, 2000; Winter, 2000; Cannon e Homburg, 2001; Kale, Dyer e Singh, 2002; Argyres e Mayer, 2007; Ortega, 2010; Tello-Gamarrá e Zawislak, 2013; Zawislak et al., 2014; North, 1990; Dyer, 1997. Dyer e Singh, 1998.

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma sucinta, as capacidades organizacionais resultam da composição de outras cinco capacidades: Tecnológicas, Desenvolvimento, Operações, Gerencial e Transacional. Na sequência, serão aprofundadas a capacidade gerencial e transacional – objetos deste estudo.

2.3.1 Capacidade Gerencial

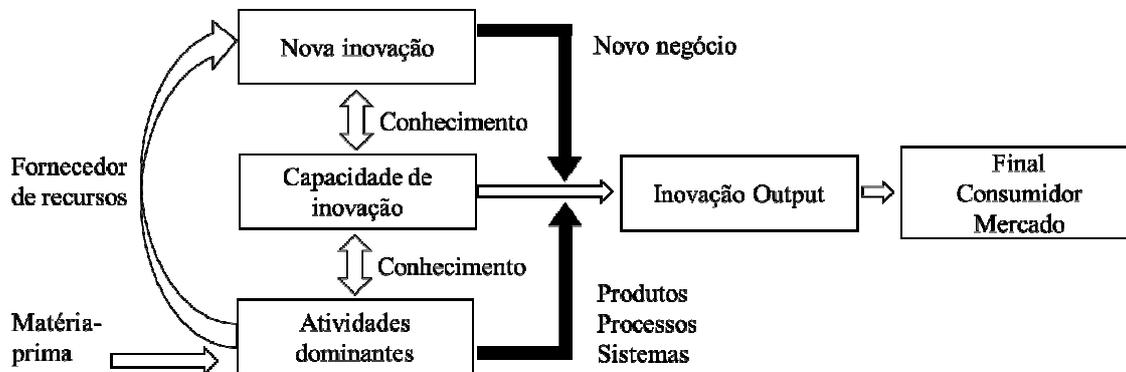
Com a acirrada competitividade existente no mercado, as empresas, de forma geral, têm atentado ao desenvolvimento de um mesmo nível de competências – como, por exemplo,

operações, recursos humanos, marketing, etc. Nesse sentido, a missão da gestão é manter a organização quando um realinhamento é necessário em função do ambiente – não somente por questões de sobrevivência, mas, também, para ser bem-sucedida (BAECKER, 2006).

Lawson e Samson (2001) afirmam que, para obter vantagem competitiva, as capacidades dinâmicas da empresa devem enfatizar as capacidades de gestão e combinações não imitáveis de recursos que atravessam todas as funções da organização - incluindo P&D, desenvolvimento de produto e processo, aspectos relacionados à fabricação, recursos humanos e aprendizagem organizacional.

Inovação é uma importante fonte de vantagem competitiva, suportada por capacidades relacionadas à qualidade, eficiência, velocidade e flexibilidade, por exemplo. Essa afirmação coloca as empresas e seus gestores em um importante papel de, diariamente, gerenciar estas capacidades e cultivá-las, com o propósito de gerar inovação. Líderes inovadores encorajam, esperam e recompensam inovação por toda a organização, não apenas em uma área de P&D. Eles fazem uma ligação entre aprendizado e conhecimento organizacional com produtos, tecnologias, processos e suas capacidades essenciais (LAWSON E SAMSON, 2001). A Figura 3 ilustra a geração de inovação, de acordo com os conceitos supracitados.

Figura 3 - Um modelo integrado de inovação



Fonte: Lawson e Samson (2001, p. 383).

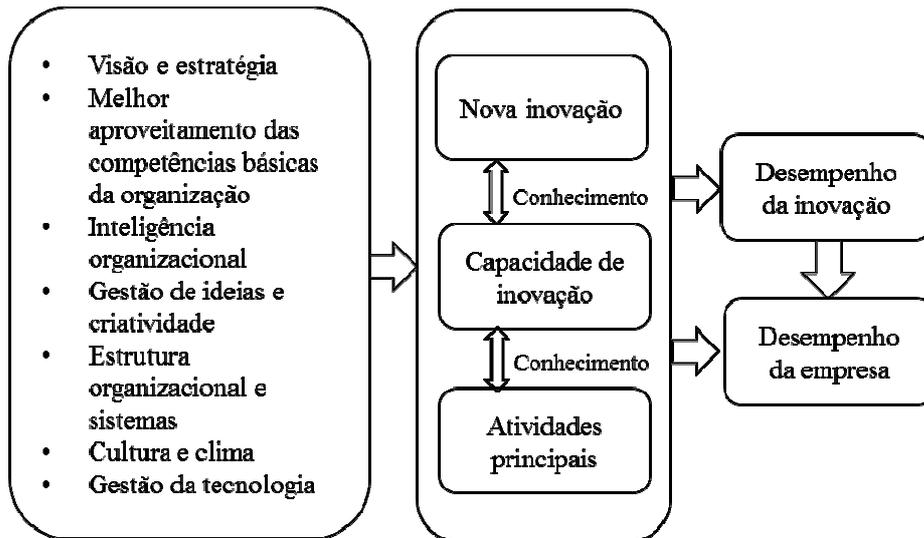
A Figura 3 ilustra o fluxo de criação e venda de novos produtos para os clientes. Ao longo do tempo, os principais produtos oferecidos pela empresa perdem sua competitividade e, nesse momento, a capacidade de reiniciação deste ciclo de criação de novos produtos, novos mercados e tecnologias é necessária para a manutenção do negócio.

Lawson e Samson, (2001) definem sete elementos essenciais para a geração de inovação: visão e estratégia; melhor aproveitamento das competências básicas da

organização; inteligência organizacional; gestão de ideias e criatividade; estrutura organizacional e sistemas; cultura organizacional e gestão da tecnologia, conforme apresentado na Figura 4.

De acordo com os autores, esses elementos, em conjunto e organizados, geram inovação e desempenho diferenciados para a empresa.

Figura 4 - Capacidade gerencial para geração de inovação e performance organizacional



Fonte: Lawson e Samson (2001, p. 388).

Algumas literaturas diferenciam as capacidades organizacionais das capacidades de inovação (LAWSON E SAMSON, 2001). Porém, tendo em vista o entendimento que se estabelece por essa capacidade - a habilidade de, continuamente, transformar conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas com o objetivo de gerar ganhos para a empresa – neste estudo, será considerada como sendo um dos fatores que compõe a capacidade de gerenciamento, tendo em vista que diversos autores abordam essas premissas em estudos relacionados à capacidade gerencial e gestão do conhecimento como fonte de inovação e vantagem competitiva, conforme citado nesta revisão bibliográfica.

Além dos fatores citados até o momento, outro tópico bastante presente em estudos relacionados à capacidade gerencial é vinculado à criação, gestão e compartilhamento de conhecimento. Nesse contexto, conhecimento tem sido percebido como um recurso muito importante para a preservação do valor da empresa no tempo, ao longo das gerações. O conhecimento e o compartilhamento dele são percebidos como fatores importantes para a

geração de inovação. Portanto, encontrar mecanismos de gerenciamento do conhecimento é percebido como algo extremamente importante para as empresas (LIAO, FEI E CHEN, 2007).

Ainda Liao, Fei e Chen (2007) afirmam que o método de compartilhamento de conhecimento pode transformar-se devido à cultura da organização, que influencia o desempenho da empresa. O compartilhamento de conhecimento realizado por um indivíduo é a base para o compartilhamento dos demais – as pessoas, de forma voluntária, decidem por compartilhar seus conhecimentos e, em contrapartida, recolher o conhecimento dos outros.

Sobre a capacidade de absorção de conhecimento, os autores acima mencionados abordam dois elementos diretamente ligados: conhecimento prévio (capacidade dos empregados) e intensidade de esforço (a motivação dos empregados). O primeiro elemento está relacionado ao conhecimento individual de cada empregado, adquirido pela sua trajetória acadêmica e experiências profissionais – neste caso, a empresa deve ter a capacidade de compreender esses conhecimentos, assimilá-los e utilizá-los. O segundo elemento (motivação dos empregados), está relacionado à quantidade de energia despendida pelos membros da organização para solução de problemas – o quanto que os empregados querem contribuir com o sucesso empresarial.

Ainda, Henderson e Cockburn (1994) abordaram uma perspectiva acerca das capacidades empresariais que contribuem para resultados diferenciados: as competências ou as habilidades locais e conhecimentos que são fundamentais na resolução das situações diárias ou, ainda, a habilidade de usar as competências atuais para desenvolver novas competências necessárias ao contexto enfrentado.

Além da importância da gestão do conhecimento como forma de geração de inovação, outros aspectos, métodos e rotinas foram observados na literatura acerca do tema em questão. Como, por exemplo, Nelson e Winter (1982) incluíram a perspectiva de “rotinas inovadoras” que, de forma simplificada, consiste na combinação de novas rotinas existentes na organização para a solução de problemas futuros.

Ainda, com o foco em processos e rotinas, Stalk e Shulman (1992) reforçam a importância desta capacidade e, inclusive, a necessidade de a alta gestão da empresa envolver-se com a revisão dos seus processos vinculados a negócios essenciais, acrescentando mais este ponto como uma importante capacidade a ser avaliada.

Cada organização tem a sua própria história, que influencia na forma como conduz suas relações, negócios, etc. Cada história influencia nos procedimentos, regras, tecnologias, missão, ideias, pessoas, conhecimentos, forma de gerenciamento, mercados e relações de uma organização (BAECKER, 2006).

De acordo com a afirmação de Baecker (2006), a particularidade de cada organização impacta na forma como conduz os seus negócios. Nesse sentido, Miles and Snow (1978) abordam conceitos interessantes acerca de estratégia e como as organizações se posicionam frente aos desafios. Com o objetivo de entender que estratégias que as organizações utilizam para resolver problemas empresariais, de engenharia e administrativos, eles classificaram as empresas em quatro grupos distintos: prospectores, analíticos, defensores e reatores.

A análise feita pelos autores tem relação direta com os conceitos estudados até o momento. De acordo com o tipo de estratégia de cada empresa, pode-se observar o quanto a organização está voltada para a inovação e, por consequência, como ela se organiza e define seus processos, forma de gestão do conhecimento, tomada de decisão, etc.

Em relação à capacidade de tomada de decisão, Heugens, Van Riel e Van Den Bosch (2004), apresentam três funções elementares nesse processo: devem superar os problemas de racionalidade limitada (SIMON, 1955); devem oferecer uma solução para os casos onde o indivíduo não possui o conhecimento completo sobre a situação em questão (HAYEK, 1945); delegação de tarefas, com alinhamento da organização e seus membros (JENSEN e MECKLING, 1979).

Outro aspecto importante no contexto da capacidade gerencial está relacionado aos indivíduos que compõem as organizações. Uma empresa é um sistema social onde, de um lado as pessoas possuem certos interesses e, por outro lado, a empresa espera certos comportamentos e atitudes dos empregados. Baecker (2006), afirma que somente a aparente irracionalidade transforma a organização em um ambiente inovador e de trabalho criativo.

De acordo com a RBV, as empresas podem desenvolver e manter vantagem competitiva somente criando valor de uma forma rara e difícil de ser imitada. Porém, os recursos tradicionais de vantagem competitiva (recursos naturais, economia de escala, tecnologia, valor agregado, etc.) são fáceis de serem imitados, especialmente se comparados com o sistema de empregados. Nesse sentido, os recursos humanos podem ser observados como uma importante capacidade para a geração e manutenção da vantagem competitiva, facilitando o desenvolvimento de competências específicas para a empresa, gerando conhecimento tácito, produzindo relações sociais complexas. Por esse motivo, as pessoas e como a gestão delas é feita torna-se uma importante fonte de vantagem competitiva (BECKER e GERHART, 1996; PFEFFER, 1995; LADO e WILSON, 1994; REED e DEFILLIPPI, 1990).

Ainda, existem duas principais correntes de pesquisa em inovação: um fluxo examina a inovação em termos tecnológicos e a segunda se concentra nos aspectos humanos

(PRAJOGO e PERVAIZ, 2006). Estudos que consideram os fatores tecnológicos da inovação são citados por Napolitano (1991) e Leblanc *et al.* (1997) e focam na importância da tecnologia e das funções de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na geração de inovação das empresas. Por outro lado, Cooper e Kleinschmidt (1995)³ e Zien e Buckler (1997)⁴, abordam estudos que tratam do impacto humano no processo de inovação, trazendo aspectos como estrutura organizacional e cultura na discussão sobre inovação nas empresas (*apud* PRAJOGO e PERVAIZ, 2006).

Em relação à estrutura organizacional, Gold e Arvind Malhotra (2001) avaliam o impacto na forma como os indivíduos da organização se comportam. Afirmam que, os elementos estruturais de uma organização, embora tenham o papel de organizar e racionalizar a função de cada pessoa ou área podem acarretar na inibição de colaboração e compartilhamento de conhecimento através das fronteiras formais internas da organização. Nesse sentido, é importante desenhar estruturas mais flexíveis, que encorajem o compartilhamento e colaboração entre áreas e, até mesmo com a cadeia de fornecedores, clientes, universidades, etc (GOLD e ARVIND MALHOTRA, 2001; O'DELL e ESSAIDES, 1998).

Bitencourt e Azevedo (2006) reforçam a tendência e importância da criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico, onde há uma ruptura de estruturas rígidas e uma busca pela valorização dos processos, trabalho coletivo, gestão mais efetiva das pessoas e *empowerment*. Ainda, as autoras reforçam "... busca de mudanças nos modelos mentais das organizações pela valorização de soluções mais criativas, flexíveis e adaptáveis..." (BITENCOURT e AZEVEDO, 2006, p. 110).

Quadro 2 - Framework sobre bibliografia acerca da capacidade gerencial voltadas à inovação
(continua)

Capacidade Gerencial	Autor
Visão e estratégia	Lawson e Samson, 2005; Miles e Snow, 1978.

³ COOPER, R.G.; KLEINSCHMIDT, E.J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, p. 374–391, 1995.

⁴ ZIEN, K.A.; BUCKLER, S.A. Dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, p. 274–287, 1997.

Criação, gestão e compartilhamento do conhecimento	Baecker, 2006; Bitencourt e Azevedo, 2006. Hayek, 1945; Henderson e Cockburn, 1994; Heugens, Van Riel, Van Den Bosch, 2004; Lawson e Samson, 2005; Liao, Fei e Chen, 2007; Simon, 1955;
(termina)	
Capacidade Gerencial	Autor
Estrutura Organizacional	Bitencourt e Azevedo, 2006. Gold e Arvind Malhotra, 2001; Gold e Arvind Malhotra, 2001; Lawson e Samson, 2005; O'Dell e Essaides, 1998;
Processos e rotinas	Baecker, 2006; Jensen e Meckling, 1979; Lawson e Samson, 2005; Stalk e Shulman, 1992;
Pessoas	Baecker, 2006; Becker e Gerhart, 1996; Bitencourt e Azevedo, 2006. Cooper e Kleinschmidt, 1995; Lado e Wilson, 1994; Pfeffer, 1995; Prajogo e Pervaiz, 2006; Reed & DeFillippi, 1990; Zien and Buckler, 1997.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.2 Capacidade Transacional

Capacidade transacional trata-se de uma série de conhecimentos, habilidades e rotinas capazes de reduzir os custos de transação. Além disso, permite que a organização possa acompanhar as mudanças ao seu entorno (Tello-Gamarra e Zawislak, 2013). Ainda, acredita-se que empresas com essa capacidade pouco desenvolvida têm dificuldade de compreender a demanda do mercado e de transacionar de forma competitiva. Portanto, apesar de as empresas possuírem as demais capacidades organizacionais desenvolvidas, é importante que tenham um nível mínimo desta capacidade para que possam compreender as demandas dos clientes e desenvolver soluções competitivas.

As empresas tornam-se mais competitivas desde que desenvolvam suas capacidades tecnológicas as quais permitirão o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores.

Porém, nem todas as empresas que possuem a capacidade tecnológica desenvolvida são inovadoras e vice-versa. Tello-Gamarra e Zawislak (2013) afirmam que a inovação ocorre a partir da existência de um determinado nível da capacidade tecnológica, acrescida da capacidade transacional.

A relação direta com o mercado (fornecedores, clientes e outros agentes) deveria ocorrer de forma constante, pois é preciso manter uma organização voltada às necessidades do consumidor, além de minimizar os custos de transação, com o objetivo de manter-se competitivo.

Tello-Gamarra e Zawislak (2013) compreendem que a capacidade transacional abrange quatro dimensões: capacidade de marketing; capacidade de orientação ao mercado; capacidade de relacionamento com os fornecedores e capacidade contratual.

Quadro 3 - Dimensões e categorias teóricas da capacidade transacional

Dimensões	Autores	Categorias teóricas
Capacidade de Marketing	Ortega (2010) Souitaris (2002) Yam et al (2011)	Gestão do relacionamento com o cliente; "Base de clientes" instalada; Controle e acesso aos canais de distribuição; Conhecimento do mercado; Treinamento oferecido ao pessoal de marketing; Incentivos para que os trabalhadores de marketing contribuam para novas ideias; Gerenciamento de diferentes segmentos de mercado; Força de vendas altamente eficiente; Serviço de pós-venda.
Capacidade de orientação para o mercado	Naver e Slater (1990) Lukas e Ferrel (2000) Madanmohan et al (2004)	Orientação para o cliente; Orientação para o competidor; Coordenação inter-funcional.
Capacidade de relacionamento com os fornecedores	Cannon e Homburg (2001)	Comunicação com o fornecedor (medida através de 4 itens); Acomodação com fornecedor (medida através de 2 itens); Características da oferta e do fornecedor (medida através de 2 itens); Gestão de custos do comprador (medida através de 1 item)
Capacidade contratual	Williamson (1985, 2002, 1996) Wang (2002) Cannon et al (2000) Liu et al (2010)	Avaliação prévia da reputação do contratante; Estabelecimento detalhado de contratos com os principais fornecedores; Estabelecimento de contratos formais que detalham as obrigações de ambas as partes; Estabelecimento detalhado de contratos formais com os principais fornecedores; Desenvolvimento progressivo de mecanismos com fornecedores, para evitar contratos formais.

Fonte: Tello-Gamarra e Zawislak (2013, p. 8).

No Quadro 3, pode-se verificar cada uma das quatro dimensões mapeadas pelos autores na capacidade transacional com uma breve descrição e desdobramento. Tais

capacidades tratam da forma como a empresa interage com o mercado, seus clientes, fornecedores e, também, como formaliza essas relações por meio de contratos formais ou não formais.

Ortega (2010) afirma que a estratégia de diferenciação e de liderança de custo podem gerar *performance* positiva, onde a estratégia de diferenciação é caracterizada pela forte orientação ao marketing/qualidade e a estratégia de liderança em custo possui forte orientação a processos. Ainda, por capacidade de marketing, pode se compreender o relacionamento com clientes, controle e acesso aos canais de distribuição e conhecimento de mercado.

Um dos objetivos almejados pelos agentes que transacionam deve ser a maximização dos lucros e a criação de condições que permitam atingir essa maximização, com um modelo de custo zero de transação (NORTH, 1990). Ainda, há a capacidade de influenciar o valor da transação e o conjunto de opções das partes nesta transação, em relação ao nível de ativos específicos a serem usados (DYER,1997). Neste sentido, torna-se necessário desenvolver estratégias de gerenciamento de custos do próprio processo de transação.

Ao observar a capacidade de orientação ao mercado, Naver e Slater (1990) afirmam que é importante considerar os seguintes componentes: orientação ao cliente, orientação aos competidores e coordenação interfuncional. Orientação ao cliente e ao concorrente inclui todas as atividades de aquisição de informações e disseminação para o negócio. A coordenação interfuncional vai além do departamento de marketing, com o objetivo de criar um valor superior para os clientes. Ainda, Lukas e Ferrell (2000) afirmam que a orientação ao cliente amplia a introdução de novos produtos no mercado.

Outra importante capacidade está relacionada ao relacionamento com a cadeia de fornecedores. Grande parte dos custos de produção são oriundos da matéria prima e, alinhado a isso, os fornecedores são importantes aliados no processo de identificação de oportunidades para a redução dos custos da empresa. Nesse sentido, Anderson e Narus (1995) afirmam que a proposta de que o fornecedor e o comprador trabalhem de forma engajada e colaborativa, tem como objetivo adicionar valor ou reduzir custos em ambas empresas. Ainda, Cannon e Homburg (2001) citam dois tipos de relação com fornecedores: colocar diversos fornecedores contra um e, assim, conseguir os menores preços ou uma abordagem mais colaborativa, unindo os esforços do comprador e do fornecedor por preços menores.

Tello-Gamarra e Zawislak (2013) citam, ainda, a capacidade contratual que se trata da capacidade da empresa em desenvolver contratos formais bastante elaborados, impedindo que problemas futuros ocorram em função de não estar previsto e formalizado algo no processo de negociação. Outro ponto abordado, também, é que, alinhado com a capacidade de

relacionamento com fornecedores, é importante desenvolver mecanismos que, em algum momento, não seja mais necessário a elaboração de contratos formais, apenas de forma tácita. Argyres e Mayer (2007) abordam a importância do contrato no sentido de facilitar a resolução de problemas e criar ou preservar valor na transação, principalmente tendo em vista uma importante capacidade observada, cada vez mais, nas organizações – capacidade de desenvolver alianças ou parcerias estratégicas.

Kale, Dyer e Singh (2002) definem “aliança” como sendo qualquer iniciativa, entre empresas, cujo envolvimento resulte em trocas, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto – exemplo: *joint ventures*, P&D ou acordos de produção, acordos de marketing ou distribuição e troca de tecnologia. O autor reforça, ainda, que alianças entre empresas são cada vez mais comuns como uma forma de acessar ou absorver capacidades de outras organizações.

Dyer e Singh (1998) afirmam que o *network* ou transação entre as empresas resultam em vantagem competitiva sustentada. A vantagem destas parcerias está relacionada, principalmente, a investimentos em ativos específicos desta relação; troca substancial de conhecimento que, inclusive, resulta em aprendizado conjunto; combinação de forma complementar das escassas capacidades ou recursos, que resulta na criação de produtos, serviços ou tecnologias únicas além de custos mais baixos de transação.

Com base nos conceitos apresentados até o momento, pode-se afirmar que as capacidades organizacionais são as rotinas de alto nível ou, ainda, o conjunto de diversas rotinas de uma organização. Essas rotinas juntas, com os seus devidos fluxos de entrada e aplicação, conferem à gestão um conjunto de alternativas e decisões que impactam em resultados significativos para a empresa (WINTER, 2000).

Na sequência será apresentado o método de pesquisa utilizado para a condução deste trabalho. Com os conceitos aqui presentes, acrescidos de uma pesquisa qualitativa, pretende-se responder aos objetivos gerais e específicos propostos neste estudo.

3 MÉTODO

É fundamental para a ciência garantir a veracidade dos fatos observados. Nesse sentido, para que um estudo ou um determinado conhecimento possa ser validado como científico, é importante identificar quais os procedimentos utilizados para a conclusão acerca de determinada afirmação - ou seja, o método utilizado (GIL, 2011).

É possível definirmos o método como sendo o “caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2011, p. 8).

Com o intuito de averiguar os objetivos propostos neste estudo, a seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, os conceitos e justificativa do método e as etapas e limitações deste trabalho.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A abordagem metodológica desta pesquisa é definida como qualitativa. De acordo com Richardson (1999), pesquisa qualitativa trata-se de um método que busca uma detalhada compreensão das características e significados apresentados pelas pessoas entrevistadas, ao invés de quantificar características ou comportamentos. Ainda, o autor reforça que “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas” (RICHARDSON, 1999, p. 79).

Segundo Gil, a pesquisa qualitativa “tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícitos ou a construir hipóteses. Pode se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuição” (GIL, 1995, p. 45).

De forma mais sucinta, a pesquisa qualitativa se concentra na resposta de questões mais particulares – foca-se em um nível de realidade que, teoricamente, não pode ser mensurado de forma quantitativa. “Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (DESLANDES, 1994, p. 21 – 22).

A missão de identificar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil, a partir de uma ampla revisão

teórica e aplicação de uma pesquisa qualitativa, permite o aprofundamento do tema estudado e exploração da complexidade dos tópicos abordados.

No presente estudo, devido à necessidade de, primeiramente, estabelecer uma visão geral acerca do tema e, também, devido ao assunto em questão ser pouco explorado, principalmente no contexto brasileiro, se reforça a necessidade da realização de uma pesquisa de natureza exploratória.

Como forma de explorar o assunto, optou-se pela escolha de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de uma das empresas consideradas como as mais inovadoras do Brasil; além de análise documental nas principais políticas e procedimentos (relacionadas à inovação) da empresa que é objeto desse estudo.

Este estudo foi realizado por meio de um estudo de caso. A necessidade de realização de um estudo de caso surge da curiosidade do investigador em compreender, com mais profundidade, fenômenos sociais que possuem certo grau de complexidade (YIN, 2015).

Como forma de análise do produto obtido por meio dos recursos metodológicos acima mencionados, foi realizada uma análise de conteúdo.

3.2 Natureza e Objetivos de Pesquisa

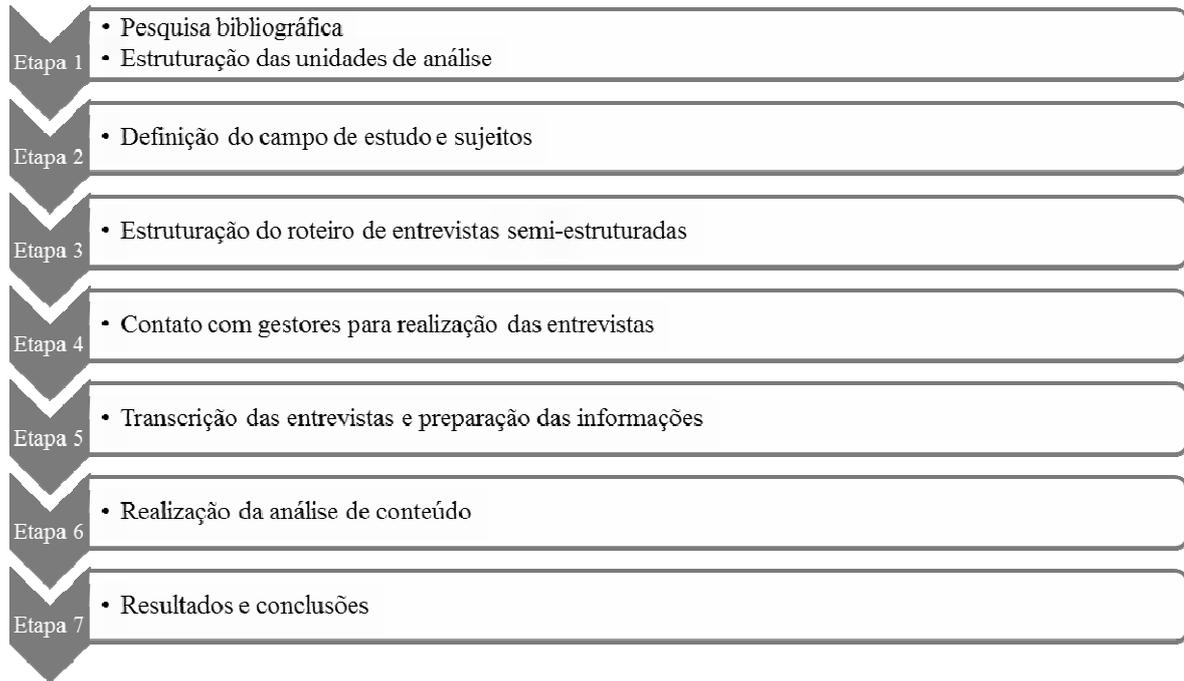
Em função de este trabalho ser produto de um mestrado profissional, o objetivo é desenvolver o estudo de uma prática transformadora, agregando conhecimento para a sociedade, academia e empresas.

Portanto, o presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, com o objetivo de analisar, de forma profunda, a capacidade gerencial e transacional mais presente em empresas inovadoras, bem como identificar seus impactos na geração de inovação.

3.3 Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de atividades e procedimentos organizados em sete etapas. Estas etapas estão descritas na Figura 5.

Figura 5 - Etapas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo o embasamento teórico do estudo em questão. De acordo com Rampazzo (2005, p. 53), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”. No Quadro 4 apresentam-se os principais tópicos conceituais estudados, referências utilizadas e síntese dos conceitos.

Quadro 4 - Framework referencial teórico

(continua)

Capacidade	Dimensão	Autor	Descrição
	Visão e estratégia	Lawson e Samson, 2005; Miles e Snow, 1978.	Forma como a empresa desenvolve e compartilha a visão e estratégia
Capacidade Gerencial	Criação, gestão e compartilhamento do conhecimento	Baecker, 2006; Bitencourt e Azevedo, 2006. Hayek, 1945; Henderson e Cockburn, 1994; Heugens, Van Riel, Van Den Bosch, 2004; Lawson e Samson, 2005; Liao, Fei e Chen, 2007; Simon, 1955;	Mecanismos utilizados pela empresa para criar, gerir e compartilhar o conhecimento existente

(termina)

Capacidade	Dimensão	Autor	Descrição
Capacidade Gerencial	Estrutura Organizacional	Bitencourt e Azevedo, 2006. Gold e Arvind Malhotra, 2001; Gold e Arvind Malhotra, 2001; Lawson e Samson, 2005; O'Dell e Essaides, 1998;	Forma como a empresa se organiza para tingimento de resultados - estrutura física, hierárquica, tomada de decisão, etc.
	Processos e rotinas	Baecker, 2006; Jensen e Meckling, 1979; Lawson e Samson, 2005; Stalk e Shulman, 1992;	Processos existentes na empresa e as premissas utilizadas na criação dos mesmos
	Pessoas	Baecker, 2006; Becker e Gerhart, 1996; Bitencourt e Azevedo, 2006. Cooper e Kleinschmidt, 1995; Lado e Wilson, 1994; Pfeffer, 1995; Prajogo e Pervaiz, 2006; Reed & DeFillippi, 1990; Zien and Buckler, 1997.	Forma como a empresa conduz seus funcionários para o atingimento dos resultados de negócio.
Capacidade Transacional	Marketing	Ortega (2010) Souitaris (2002) Yam et al (2011)	Relacionamento com clientes, controle e acesso aos canais de distribuição e conhecimento de mercado
	Orientação para o mercado	Naver e Slater (1990) Lukas e Ferrel (2000) Madanmohan et al (2004)	Orientação ao cliente, orientação aos competidores e coordenação interfuncional
	Relacionamento com os fornecedores	Cannon e Homburg (2001)	Relacionamento com fornecedores - relação "ganha-ganha"
	Contratual	Williamson (1985, 2002, 1996) Wang (2002) Cannon et al (2000) Liu et al (2010)	Desenvolvimento de contratos formais que impeçam problemas futuros
	Alianças ou parcerias estratégicas	Kale, Dyer e Singh (2002) Dyer e Singh (1998)	Iniciativa, entre empresas, cujo envolvimento resulte em trocas, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Estudo de Caso

De acordo com Yin (2015), estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que avalia um fenômeno (caso) de forma profunda, levando em consideração o contexto –

principalmente quando o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Além disso, podem haver muitas variáveis e pontos de interesse – nesse caso, é necessário triangular os dados para compreender o fenômeno.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

O presente estudo, no intuito de avaliar profundamente a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação de empresas brasileiras inovadoras, optou pela realização do estudo de caso como método adequado para a avaliação qualitativa em profundidade.

3.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental busca os documentos de fontes primárias. Tais dados podem ser provenientes de arquivos, fontes estatísticas e fontes não-escritas (RAMPAZZO, 2005). Gil (2011), afirma que a pesquisa documental é similar à pesquisa bibliográfica. A diferença está relacionada à natureza das fontes.

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2011, p. 51).

A fonte de pesquisa documental foram documentos que não receberam qualquer tratamento analítico (documentos oficiais da empresa) e documentos previamente analisados (relatórios de pesquisa e estudos sobre a empresa, relatório anual dos anos de 2013, 2014 e 2015, apresentações de resultados da empresa, apresentação internas sobre projetos e resultados obtidos e site institucional).

3.4 Seleção do caso

A pesquisa tem como principal objetivo avaliar a capacidade gerencial e transacional das empresas inovadoras do Brasil. Por esse motivo, com o intuito de selecionar uma empresa para o estudo proposto neste trabalho, optou-se por analisar os rankings Nacionais e Internacionais, das principais revistas de negócios de 2014, que apontam quais são as empresas mais inovadoras do Brasil e do Mundo. A partir da análise dos métodos utilizados por cada uma delas, relacionados aos conceitos trazidos no referencial teórico foi possível obter o seguinte quadro comparativo.

Quadro 5 - Avaliação comparativa do método utilizado pelas principais pesquisas de ranqueamento das empresas mais inovadoras do Brasil e do Mundo

(continua)

Fonte (pesquisa)	Método	Avaliação geral
DOM Strategy Partners	O estudo detalha qual é o foco da inovação gerada pelas organizações, como é percebida pelo público, além da maneira que é traduzida em práticas e modelos de negócios. Dimensões avaliadas: Adequação; Incremento; Ruptura.	Pesquisa possui viés mercadológico, com foco na percepção dos clientes sobre a empresa pesquisada.
Forbes	Avalia-se a diferença entre a sua capitalização de mercado e um valor presente líquido dos fluxos de caixa dos negócios existentes (com base em uma fórmula do <i>Credit Suisse HOLT</i>). A diferença entre eles é o bônus dado por investidores de capital no palpite de que a empresa continuará a avançar com um novo crescimento rentável.	A avaliação quantitativa é feita com base em informações mais aprofundadas do que as demais pesquisas. Porém, não considera com profundidade os fatores internos relacionados no presente estudo.
FINEP	Empresas se inscrevem e concorrem de acordo com as seguintes categorias: Categoria Instituição de Ciência e Tecnologia, Categoria Tecnologia Social, Categoria Pequena Empresa, Categoria Média Empresa, Categoria Grande Empresa, Categoria Inventor Inovador.	Não foi constatado método alinhado aos conceitos presentes neste estudo.
Boston Consulting Group	Pesquisa com executivos seniores que representam uma ampla variedade de indústrias em todas as regiões (peso 80%) Análise complementar de três medidas financeiras: o retorno total aos acionistas de três anos (peso 10%), incluindo a valorização do preço de ações e dividendos; o crescimento da receita de três anos (peso 5%); e o crescimento da margem (peso 5%).	Pesquisa simples, porém, pouco sustentada em conceitos e literaturas abordadas neste trabalho.

(termina)

Fonte (pesquisa)	Método	Avaliação geral
Fast Company	Fast Company busca produzir uma lista que não é apenas sobre o crescimento da receita e as margens de lucro, mas sim sobre a identificação de modelos criativos e culturas progressistas - para definir as muitas formas de inovação que existem em todo o cenário dos negócios. O método Fast Company é meramente baseado nas opiniões pessoais de equipe editorial da Fast Company.	Pesquisa mais subjetiva e baseada na percepção da equipe editorial. Pouca profundidade metodológica, alinhada aos conceitos trabalhados no presente trabalho.
Booz & Company's	Fatores internos Avaliação dos fatores de intenção: "Estratégia e Visão" e "Cultura e Valores" e dos esforços: "Processos", "Estruturas" e "Recursos". Fatores externos: Considera-se: "Resultados" de inovação. Esses resultados podem ser dispostos entre quatro modos de inovação: processo, novos produtos, desempenho de produto, sistema de produto e serviço.	Pesquisa apresenta mais consistência teórica e amplitude de análise.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na avaliação realizada sobre as principais pesquisas relativas a rankings de inovação, foi possível identificar duas que estão mais alinhadas com os conceitos abordados neste estudo: Forbes e Booz & Company's. A pesquisa realizada pela Forbes indica as cem empresas mais inovadoras do mundo – em 2014, somente duas empresas brasileiras figuram entre as eleitas: Ambev e a BRF. A pesquisa realizada pela Booz & Company's elenca as mil empresas mais inovadoras do mundo – dessa relação, apenas oito são brasileiras: Petrobras, Vale, Embraer, Gerdau, Totvs, Eletrobras, Natura e WEG.

Por tratar-se de um estudo de caso, optou-se por realizar a pesquisa com uma empresa que faz parte dos rankings selecionados. Das dez alternativas, foi selecionada a WEG, por tratar-se de um segmento de mercado interessante de ser observado em um grau comparativo e, também, a possibilidade de realização do estudo.

3.5 Coleta dos Dados

A pesquisa qualitativa proporciona uma série de técnicas distintas de coleta de dados como, por exemplo, observação participante, observação não participante, grupos de discussão e entrevista em profundidade (RICHARDSON, 1999).

No presente estudo, realizaram-se entrevistas em profundidade, além da análise documental, citada anteriormente.

A compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados é a condição sine qua non da entrevista qualitativa. Tal compreensão poderá contribuir para um número de diferentes empenhos na pesquisa. Poderá ser um fim em si mesmo o fornecimento de uma “descrição detalhada” de um meio social específico; pode também ser empregada como uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica (BAUER E GASKELL, 2011, p. 65).

De forma mais objetiva, entrevista trata-se de uma técnica na qual o entrevistador se apresenta em frente ao entrevistado, formulando perguntas com o intuito de receber informações que auxiliem na investigação da situação a ser estudada (GIL, 2011). Ainda, a entrevista possibilita a obtenção de diversos dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; é uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano e os dados são suscetíveis a classificação e quantificação.

As entrevistas realizadas no presente estudo foram semiestruturadas ou por pautas. Ou seja, possui certo grau de estruturação, guiando-se por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador explora ao longo da entrevista. Estas pautas devem ter relação entre si e seguir uma determinada ordenação. Nessa forma de entrevista, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e o entrevistado deve respondê-las livremente – quando o entrevistado se afasta da pauta, o entrevistador deve intervir, de forma sutil (GIL, 2011). O roteiro de entrevista utilizado no presente estudo encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

O objeto destas entrevistas foram os principais gestores da empresa selecionada, Gestor responsável pela área de Treinamento e Melhoria Contínua, Qualidade e Meio Ambiente, Recursos Humanos, Administrativo, Manufatura e Comercial.

Para melhor compreensão sobre as dificuldades encontradas ao acessar a empresa para a realização deste estudo, a seguir há uma descrição sobre as etapas de contato e retorno com a empresa, ao longo do processo de coleta de dados.

Para a realização destas entrevistas, em 20 de Janeiro de 2016 foi encaminhado um e-mail para o Diretor de Recursos Humanos informando da pesquisa, propósito e solicitando a agenda dos gestores das áreas relacionadas para aplicação do estudo. Após uma semana do envio do e-mail, em 27 de janeiro de 2016, contatou-se o Diretor por telefone, para confirmação do recebimento do e-mail e verificação sobre a situação da demanda

encaminhada – na ocasião, a secretária de Recursos Humanos atendeu e informou que a demanda já estava sendo encaminhada para análise.

Em 10 de Fevereiro de 2016, encaminhou-se outro e-mail para verificação do status do pedido e, na ocasião, o Diretor de Recursos Humanos encaminhou a demanda para o Gestor da área de Treinamento e Melhoria contínua. Em 16 de Fevereiro o Gestor da área de Treinamento e Melhoria Contínua entrou em contato e solicitou o roteiro de entrevistas para análise das perguntas para melhor direcionamento das questões levantadas. Após este e-mail, contatei o gestor da área responsável pelo levantamento das informações, porém, sem retorno.

Em 3 de Março de 2016, após algumas tentativas de contato com a empresa, decidiu-se por enviar um e-mail diretamente ao Presidente Executivo da empresa, formalizando o convite novamente e informando dos contatos feitos com a área responsável e que, até aquela ocasião, não havia recebido retorno. No dia seguinte ao envio deste e-mail o Gestor da área de Treinamento e Melhoria Contínua informa que o questionário já estava com os gestores das áreas responsáveis na resposta – todas as informações seriam consolidadas e enviadas para inclusão no presente estudo.

Em 17 de Março o gestor da área de Treinamento e Melhoria Contínua encaminhou, por e-mail, as respostas, de cada um dos gestores, das perguntas previstas no roteiro de entrevista. Tais informações, acrescidas de documentos e informações disponíveis no site institucional foram utilizadas para confecção desta análise. Ao longo do trabalho, surgiram algumas dúvidas acerca das respostas concedidas e na última semana do mês de Abril, o Gestor da WEG foi contatado via telefone, para esclarecimentos que auxiliaram na melhor compreensão dos pontos analisados.

3.5.1 Validação do instrumento de pesquisa

Para aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa, aplicou-se uma entrevista piloto em uma empresa Austríaca, de grande porte, que atua no segmento metal mecânico e possui vinte e nove unidades fabris e de montagem na Europa, nas Américas do Sul e do Norte e na Ásia. Esta empresa é reconhecidamente uma organização inovadora na Europa (em produto, principalmente), por isso, entende-se que contribuiria com a validação do roteiro de entrevista – além disso, a pesquisadora tem acesso à empresa por ter trabalhado na mesma.

A entrevista ocorreu em 40 minutos, com um executivo responsável pela operação da América do Sul que está trabalhando em um projeto Global da empresa (na Áustria) para revisão e reestruturação do modelo de gestão da organização.

Ao longo da entrevista e, em análise posterior, foi possível observar ajustes necessários em seis perguntas e, também, a importância de inclusão de mais alguns pontos de análise (relacionado à estrutura organizacional e autonomia).

Após o teste, este trabalho e roteiro de entrevista foram apresentados em um Grupo de Pesquisa em Dinâmica da Inovação (GDIN), em Janeiro de 2016, que contou com a presença de um dos autores citados neste trabalho (Tello-Gamarra), onde suas sugestões e as do restante do grupo foram analisadas e incorporadas à versão final.

3.6 Análise dos Dados

Em pesquisas definidas com estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, os procedimentos analíticos são, essencialmente, qualitativos.

Nestes casos, normalmente, três etapas são seguidas: redução, exibição, conclusão/verificação. A redução consiste na seleção e simplificação dos dados obtidos nas anotações redigidas nos trabalhos de campo. Nesta etapa é importante selecionar, focar, simplificar e transformar os dados colhidos de acordo com as definições iniciais da pesquisa. A etapa de apresentação consiste na organização dos dados obtidos, de forma a identificar semelhanças ou diferenças entre os pontos observados, além de inter-relações. Essas informações podem ser organizadas em forma de diagramas, textos, mapas ou matrizes. A última etapa consiste na conclusão – na qual se deve rever os dados e considerar o significado dos mesmos, suas regularidades, padrões e explicações (GIL, 2011).

O conteúdo das entrevistas foi registrado em texto e disposto em dez categorias, de acordo com os conceitos observados no referencial teórico: visão e estratégia; criação, gestão e compartilhamento do conhecimento; estrutura organizacional; processos e rotinas e pessoas; capacidade de marketing; capacidade de orientação ao mercado; capacidade de relacionamento com os fornecedores; capacidade contratual e capacidade de desenvolver alianças ou parcerias estratégicas.

Neste tipo de análise utilizada no presente trabalho, a validade está relacionada se as conclusões obtidas são merecedoras de crédito, capazes de suportar explicações alternativas.

4 ANÁLISE DO CASO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados coletados neste estudo, por meio do roteiro de entrevistas, além dos documentos disponibilizados pela mesma.

A seguir serão expostos os elementos da coleta de dados à luz dos fundamentos teóricos e dos objetivos apresentados no presente estudo. Para a realização deste desdobramento, subdividiu-se o conteúdo obtido conforme capacidades e desdobramentos elencados no referencial teórico, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Resumo das capacidades e dimensões de estudo

Capacidade	Dimensões
Gerencial	Visão e estratégia Criação, gestão e compartilhamento de conhecimento Estrutura organizacional Processos e rotinas Pessoas
Transacional	Marketing Orientação para o mercado Relacionamento com fornecedores Contratual Alianças ou parcerias estratégicas

Fonte: Elaborado pela autora.

Tais dimensões foram elencadas de acordo com os insumos observados na literatura, agregando sub conceitos e informações importantes e que contribuíram com a análise de conteúdo realizada.

Além disso, uma resposta prévia ao objetivo geral e objetivos específicos será realizada ao longo da exposição dos conteúdos, conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 7 - Relação dos objetivos específicos com as seções da análise

Objetivo geral - Analisar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil.	
Objetivos específicos	Seções correspondentes
Verificar a capacidade gerencial e transacional que contribui na geração de inovação na empresa inovadora brasileira;	4.3; 4.4
Mapear a capacidade gerencial e transacional mais presente na empresa inovadora;	4.3.1; 4.3.3; 4.3.4; 4.3.5; 4.4.1; 4.4.2
Verificar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação.	5

Fonte: Elaborado pela autora

No total, foram abordados 6 gestores das áreas Treinamento e Melhoria Contínua, Qualidade e Meio Ambiente, Recursos Humanos, Administrativo, Manufatura e Comercial.

Com o objetivo de situar o leitor acerca da empresa, objeto deste estudo, a seguir será realizada uma breve apresentação da WEG e, posteriormente, a análise do conteúdo obtido.

4.1 A WEG

A WEG S.A é uma multinacional brasileira, sediada na cidade de Jaraguá do Sul, Santa Catarina. A empresa foi fundada em 16 de setembro de 1961 por Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus. Conforme pode-se observar na Figura 6, a WEG está presente em 11 países, com 33 parques industriais; possui filiais comerciais em 29 países e distribuidores em 90 países.

Figura 6 - Presença da WEG no mundo

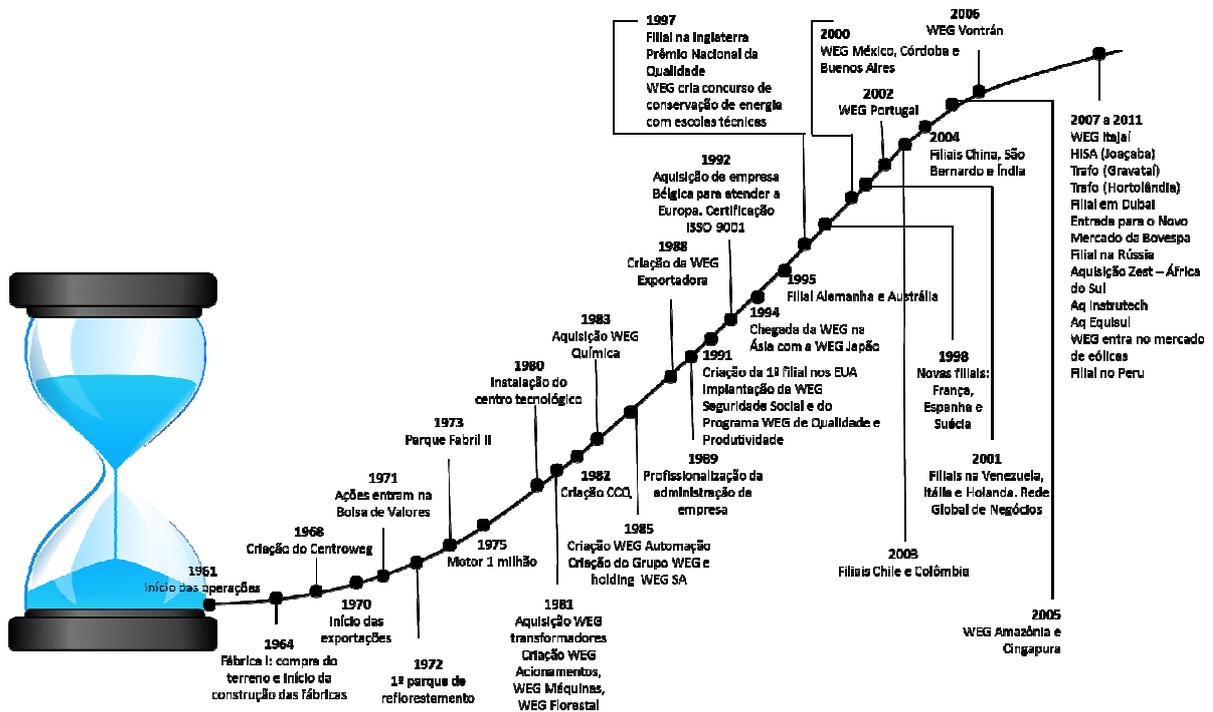


Fonte: Relatório anual da empresa de 2014

A empresa está presente em quatro continentes e possui trinta e três parques fabris distribuídos em 11 países: Estados Unidos, México, Colômbia, Brasil, Argentina, Alemanha, Áustria, Portugal, África do Sul, Índia e China.

Conforme é possível observar na Figura 7, desde a sua criação, a WEG construiu uma trajetória de sucesso, ampliando seu portfólio de produto, mercado de atuação e profissionalização dos seus processos.

Figura 7 - WEG Linha do tempo



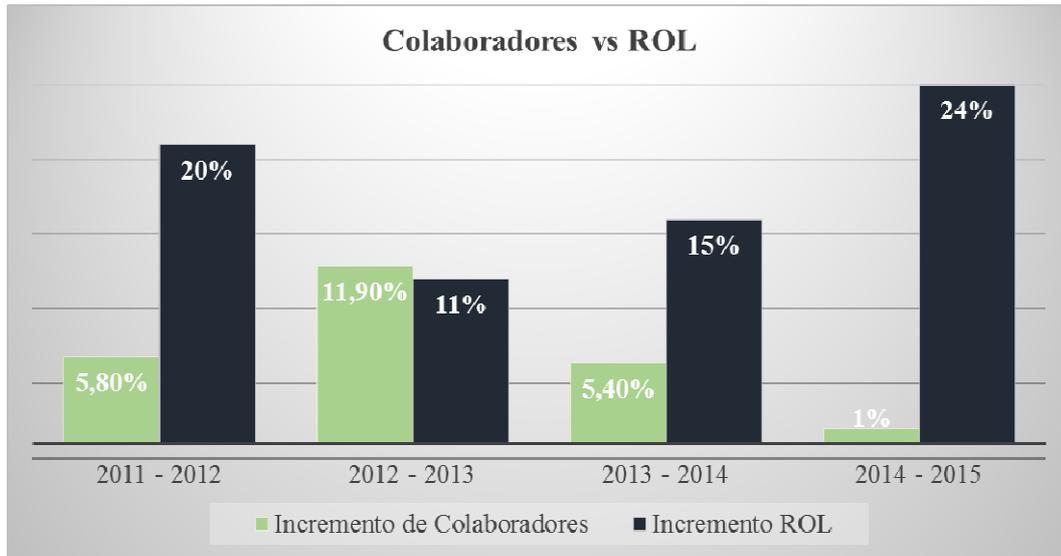
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme é possível observar, a empresa, desde a sua fundação, apresenta uma postura bastante arrojada, investindo em novos segmentos, ampliando sua participação de mercado, ingressando em novos países com curtos intervalos de tempo.

A empresa, além das conquistas em termos de expansão e consolidação da marca, tem apresentado resultados consistentes nesses últimos anos, mesmo em meio a um cenário econômico repleto de desafios e no qual muitas empresas estão se esforçando muito para apenas arcar com seus custos fixos de operação.

Em 2015, a Receita Operacional Líquida (ROL) consolidada da WEG cresceu 24,5% em comparação com o ano anterior (R\$ 9.760,3 milhões). No mercado interno, ROL atingiu R\$ 4.227,3 milhões, 9% acima de 2014 (representando 43% da receita operacional líquida total). No mercado externo, o crescimento da receita operacional líquida obtida foi de 39,6%, sendo o crescimento orgânico (considerando as aquisições) de 33,1%. Ainda, a empresa realizou em 2015, investimento de R\$ 468,1 milhões em expansão e modernização de capacidade produtiva (Brasil - 43%; exterior - 57%). Na Figura 8, pode-se observar o crescimento histórico da receita operacional líquida e, também, do incremento de colaboradores.

Figura 8 - Informação número de colaboradores e receita líquida operacional



Fonte: Site institucional WEG.

Podemos verificar que não há uma relação direta entre o incremento de pessoal e o aumento da Receita Operacional Líquida. Apenas entre 2012 e 2013 a WEG contratou um volume maior de colaboradores do que seu incremento de resultado. No ano de 2015, ROL cresceu 24% com um incremento aproximado de 1%. Isso demonstra que a empresa tem investido em outras frentes de atuação com o objetivo de melhoria de produtividade e eficiência dos seus processos e operações.

Ainda, a empresa investe constantemente em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) – em 2015, este valor chegou a R\$ 284,0 milhões (mantendo um patamar de aproximadamente 2,9% da receita operacional líquida).

De acordo com a empresa, este foco em desenvolvimento tecnológico é um dos principais fatores que impactam na competitividade e no sucesso de longo prazo da empresa, além do modelo de negócios WEG. Em 2015 a empresa foi reconhecida novamente como uma das 1.000 companhias que mais investem em PD&I no mundo (de acordo com a consultoria Strategy& - Booz & Company), repetindo o desempenho de 2014. Além disso, a WEG consistentemente é reconhecida pela FINEP como um dos três destaques em PD&I dentre as empresas brasileiras de grande porte. O programa de PD&I tem um claro foco no desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado, além do aprimoramento dos processos industriais.

4.2 WEG E A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO

Nesta seção pretende-se compreender a relação da WEG com a temática inovação – estabelecer os motivadores e mecanismos utilizados pela empresa para geração e estímulo desta prática em suas rotinas e operações.

De acordo com a empresa, a inovação em produtos e em processos trata-se de uma questão de manutenção de uma postura competitiva frente a importantes concorrentes existentes no mercado nacional e internacional no qual atua, conforme passagem a seguir.

A WEG está no mercado mundial e os nossos concorrentes são também players mundiais. Para manter a nossa competitividade entendemos que a inovação em produtos e nos processos é fundamental [...] esta estratégia de inovação, aliada à estrutura da empresa para pesquisa, desenvolvimento e inovação tem produzido bons resultados (Gestor Treinamento e Melhoria Contínua da WEG).

Ainda, a inovação tem papel fundamental como estratégia básica para ganhos permanentes de competitividade, produtividade e para a sobrevivência da organização a médio e longo prazo, por meio da geração de novos produtos, sistemas e tecnologias. A empresa exporta, em média, 50% de sua produção – desta forma, para se diferenciar, desenvolver competitividade e lucratividade, é necessário ser inovadora, fornecer soluções diferenciadas.

Segundo Barney (1991) e Porter (1993) uma empresa alcança sua vantagem competitiva quando encontra novas formas de fazer as coisas, novas tecnologias que possibilitem que a empresa fique à frente de seus competidores. Nesse sentido, além de, continuamente, desenvolver novas tecnologias e produtos, a WEG tem se reinventado para tornar-se competitiva no mercado internacional, no qual novas capacidades são necessárias para atingimento dos objetivos de negócio.

A WEG, em sua estratégia, compreendeu que somente iria crescer se conquistasse o mercado externo. E, em função disso, tomou a decisão estratégica de inovar e ser competitiva em todos os mercados, adotando uma postura ofensiva de inovação. O investimento em inovação é tão relevante para o negócio, que é acompanhado diretamente pela diretoria executiva e pelo conselho de administração da WEG.

As inovações mais recentes desenvolvidas pela empresa são relacionadas a produtos (Plataforma de motores elétricos à prova de explosão W22X; Plataforma de motores elétricos W50 e Plataforma de motores elétricos WAF2) e o resultado dessas ações gerou um índice de

inovação, em 2015, de 50,24% (índice de inovação é o percentual do faturamento com novos produtos lançados nos últimos anos).

Quando questionado sobre a existência de um processo formal para geração de inovação, o gestor da área de Treinamento e Melhoria Contínua informou que a WEG possui quatro unidades de negócios: Motores, Energia, Automação, Transmissão & Distribuição e, em cada uma delas, existe uma estrutura própria para a Inovação que é baseada em: Pessoas; Método; Ambiente; Estratégia; Apoio da Liderança; Resultados; Interação com Ambiente Externo; Conhecimento Técnico e Científico e Sustentabilidade, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Pilares da Gestão da Inovação

Premissa	Descrição
Pessoas	Programas de capacitação em assuntos técnicos específicos, com bolsas de 50% Pós-graduação, com bolsas integrais Política da Carreira "Y" - estímulo à carreira técnica e especialista
Método	Método baseado em: Pesquisar, Desenvolver, Documentar e Difundir Existência de fluxos de desenvolvimento de produto e de pesquisa sistematizados
Ambiente	Laboratórios próprios e compartilhados para desenvolvimento e realização de ensaios Suporte fabril e ferramentaria própria para confecção e testes em protótipos. Cultura "portas abertas", adotada por todos os gestores - facilitar a comunicação entre os níveis
Estratégia	O Planejamento Estratégico Tecnológico considera oportunidades alinhadas com a visão de futuro.
Apoio da Liderança	As principais lideranças tratam com entusiasmo a inovação tecnológica
Resultados	Os resultados são o reflexo da efetividade do Sistema de Gestão da Inovação.
Interação com ambiente externo	O processo de inovação na WEG é realizado com a participação de clientes, fornecedores, consultores, institutos de pesquisa e universidades O Comitê Científico e Tecnológico WEG, formado por professores brasileiros e estrangeiros apoia e avalia as tecnologias emergentes na área eletroeletrônica
Conhecimento técnico e científico	Frequentes treinamentos em gestão de projetos e suas respectivas ferramentas.
Sustentabilidade	Ações de preservação do meio ambiente Desenvolvimento de produtos com eficiência energética Geração de energias limpas/ renováveis

Fonte: Elaborado pela autora.

Existe uma série de processos e procedimentos em toda a organização que estimulam a prática da inovação – desde a criação de um ambiente físico propício para o estímulo à

criatividade até processos formais de gerenciamento das inovações e investimento nas pessoas que conduzirão os processos em seu dia a dia. Evidentemente, a WEG aborda a temática em questão de forma estrutura e organizada, a fim de extrair os melhores resultados desse processo. Há uma série de investimentos feitos para criação de um ambiente interno propício à geração de inovação e resultados sustentáveis de negócio.

Com base nas premissas supracitadas, a empresa utiliza a sistemática a seguir para estimular a inovação. No Quadro 9 é possível observar uma série de procedimentos e normas que estimulam um processo organizado e gerenciado de estímulo à inovação.

Quadro 9 - Sistemática para estímulo à inovação

(continua)

Diretriz	Item	Descrição
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	Monitoração do ambiente externo	Comitê científico e tecnológico; Benchmarking competitivo; Participação em congressos e eventos; Grupo de discussão de artigos técnicos; Monitoramento de patentes;
	Planejamento para inovação	Inclusão da temática de tecnologia e inovação no planejamento estratégico; Elaboração de Planos de Desenvolvimento Tecnológico por Unidade de Negócio; Comissões temáticas para tomada de decisão; Desdobramento de metas de inovação entre as áreas; Planejamento da evolução de cada linha de produto;
	Acompanhamento dos resultados estratégicos de inovação	Acompanhamento Periódico de Metas Relacionadas a Inovação;
GESTÃO DE RECURSOS	Desenvolvimento de pessoal	Plano de Desenvolvimento de Pessoal; Ciclo Periódico de Avaliação de Desempenho Individual; Plano de Desenvolvimento Individual; Apoio aos colaboradores para a realização de cursos de pós-graduação; Cursos de Pós Graduação <i>In-Company</i> ;
	Mobilização de recursos	Consideração das iniciativas de inovação no ciclo orçamentário; Comprometimento das áreas com a alocação de recursos;
	Captação de recursos externos e incentivos	Serviço de apoio à captação de recursos e uso de incentivos fiscais; Treinamento interno para identificação de oportunidades de captação de recursos e uso de incentivos fiscais;
EXPLORAÇÃO E IDEIAÇÃO	Imersão e exploração	Feedback dos canais de venda; Análise de necessidades de clientes não atendidas pelo portfólio de ofertas;
	Ideação	Cadastro de ideias na intranet; Sessões internas de ideação; Prêmio de Inovação junto às Universidades;
	Tratamento de ideias	Sistema de Gestão de Ideias; Discussão de ideias nos fóruns de vendas; CCQs - Círculos de Controle de Qualidade

(Continua)

Diretriz	Item	Descrição
PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO	Análise de oportunidades	Análise de alinhamento com a estratégia; Elaboração de <i>Business Cases</i> ;
	Decisão de priorização	Fluxo do <i>Stage-Gate</i> ; Comissão de Gestão de Portfólio de Produtos;
DESENVOLVIMENTO	Testes e Prototipação	Compartilhamento da infraestrutura de produção para testes e protótipos; Simulação Virtual;
	Planejamento e acompanhamento de projetos	Acompanhamento centralizado dos projetos de inovação; FMEA - <i>Failure Mode Effect Analysis</i> ; Matriz QFD - <i>Quality Function Deployment</i> ; DVP&R - Plano e Relatório de Verificação de Design; Mapa de responsabilidades das áreas para os projetos de inovação; <i>Templates</i> padronizados para a gestão de projetos; Software de gestão de projetos; Sala de Guerra do Projeto;
	Proteção da Propriedade Intelectual	Valoração de Patentes; Priorização de Patentes para Manutenção; Definição de Fluxo decisório e critérios para a Proteção da Propriedade Intelectual; Formulários padronizados para o processo de solicitação de patentes; Grupo interdepartamental de Gestão de Propriedade Intelectual; Serviço de apoio à avaliação de oportunidades de proteção da Propriedade Intelectual;
IMPLEMENTAÇÃO	Lançamento de Novos Produtos e Serviços	Plano de lançamento de produto; Disponibilização de informações de novos produtos para a equipe de vendas;
	Gestão do ciclo de vida	Acompanhamento da performance dos produtos após o lançamento; Acompanhamento da performance dos produtos ao longo de todo o ciclo de vida; Adaptação de ofertas aos mercados regionais;
PESSOAS E ORGANIZAÇÃO	Equipes para execução de projetos de inovação	Definição de equipes multidisciplinares para execução dos projetos; Coordenador da equipe de projeto;
	Estruturas organizacionais para inovação	Descentralização das Unidades de P&D; Grupos temáticos de Troca de Conhecimento;
	Cultura Inovadora	Inclusão de critérios de criatividade e inovação na avaliação individual; Participação do Prêmio de Inovação;

(Termina)

Diretriz	Item	Descrição
REDE DE PARCERIAS	Captação e Seleção de Parceiros	Busca de parceiros via internet; Busca interna de indicação de parceiros; Abertura para recepção de propostas de Universidades e ICTs; Gestão da Rede de especialistas;
	Mecanismos de colaboração	Participação de grupos de revisão de normas técnicas; Contratação de consultoria acadêmica; Parcerias informais com Universidades; Programas de Interação com alunos de Graduação; Apoio aos fornecedores no desenvolvimento de inovações; Aquisição de empresas;
	Acompanhamento e gestão de parcerias	Modelo padrão de NDA (acordo de confidencialidade) para a realização de projetos em parceria; Acompanhamento formal de projetos realizados por parceiros.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 9 proporciona um resumo de tudo o que é feito pela WEG para estimular a geração de inovação na empresa. Pode-se observar que a organização possui um processo de estímulo à inovação que parte do planejamento estratégico, alinhamento e postura do grupo diretivo de que esta é uma prática que deve ser estimulada, apoiada e reconhecida em toda a organização.

Além do planejamento estratégico, há uma série de ferramentas e canais de captação de ideias, além de recursos para viabilização de projetos inovadores. Outro ponto interessante é a descentralização de uma estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento – a empresa parte do pressuposto de que toda a organização e seus membros devem tratar o assunto inovação como uma prioridade, inclusive, as pessoas são avaliadas e recompensadas por atuarem alinhadas a este princípio.

Há uma importante preocupação, também, em registrar e acompanhar a evolução dos projetos inovadores, envolver os times no desenvolvimento e, também, na tomada de decisão. De forma geral, as decisões sobre investimentos e prioridades são feitas em comitês – ou seja, a empresa trabalha com uma premissa de gestão e decisão compartilhada, estimulando que este seja um assunto relevante em todos os níveis organizacionais. Sobre tomada de decisão, os pontos desenvolvidos suprem as questões de racionalidade limitada, ampliação da visão sobre o tópico em discussão para o tomador de decisão e alinhamento das pessoas em relação às prioridades estratégicas (Heugens, Van Riel e Van Den Bosch, 2004; SIMON, 1955; HAYEK, 1945; JENSEN e MECKLING, 1979).

Além de garantir um ambiente interno propício para a geração da inovação, a WEG busca, constantemente, informações no mercado que possam sustentar suas iniciativas. A

empresa está presente em fóruns específicos sobre o tema e, também, observam os movimentos de seus competidores.

Ainda, quando questionados sobre aspectos que, na opinião deles, impulsionavam ou inibiam a geração da inovação na WEG, os gestores trouxeram, em grau de impacto, os pontos observados no Quadro 10.

Quadro 10 - Aspectos que impulsionam e dificultam a geração de inovação na visão dos gestores da empresa

Classificação	Aspectos que impulsionam a geração da inovação	Aspectos que dificultam a geração da inovação
1º	Incentivos fiscais	Falta de incentivo fiscais
2º	Estrutura da empresa	Dificuldade econômica da empresa
3º	Crescimento contínuo da empresa	Dificuldade em firmar parcerias com Instituições de Tecnologia
4º	Crescimento e sofisticação do mercado	Custos com proteção intelectual
5º	Aspectos legais/normativos	<i>Backlog</i> de patentes

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo gestores da WEG há uma série de fatores externos à organização que impactam diretamente na geração da inovação, porém, é importante trabalhar os fatores internos pois são estes que garantirão a vantagem competitiva, uma vez que os pontos trazidos como dificuldades são as mesmas encontradas pelos concorrentes.

Teece; Pisano e Schuen (1997) e Lawson e Samson (2001), reforçam a importância da inovação como fonte de vantagem competitiva e que, ainda, dependendo do contexto, pode-se tratar-se de algo que as mantenham no mesmo lugar – minimamente competitivas.

Conforme observado, a postura da WEG em relação à inovação é bastante forte, organizada e estruturada de forma a gerar resultados consistentes de curto, médio e longo prazo, o que se confirma ao analisar aspectos financeiros e indicadores da empresa relacionados à inovação.

Ainda, conforme apresentado no referencial teórico deste estudo, as empresas possuem um conjunto de capacidades que suprem a lacuna entre a intenção de se fazer algo e a real execução dessa ação. As empresas possuem certas capacidades que suportam a criação e a manutenção da vantagem competitiva da empresa (Teece; Pisano e Schuen, 1997; Dosi, Nelson e Winter, 2000; Björk, Boccardelli e Magnusson, 2010). Nesse sentido, na sequência,

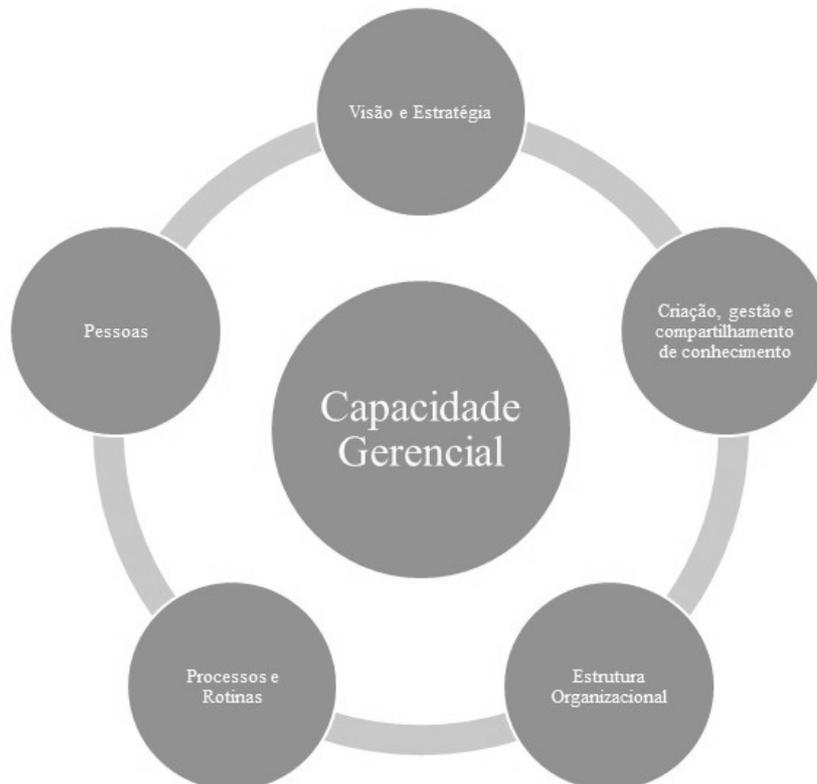
será analisada a capacidade gerencial e transacional da WEG, de acordo com as dimensões elencadas neste estudo como sendo os principais impulsionadores da geração da inovação.

4.3 ANÁLISE DA CAPACIDADE GERENCIAL DA WEG

Como observado na seção anterior, a WEG desenvolveu uma série de processos e metodologias com foco em geração de inovação de produto e processo e o resultado disso é observado em seus indicadores de negócio.

O objetivo desta seção é analisar o conteúdo obtido com os gestores da empresa e com a análise documental e verificar a existência ou não de conexão com os conteúdos e premissas observados no referencial teórico do presente estudo. Para isso, a análise foi realizada com base nas 5 dimensões da Capacidade Gerencial: Visão e estratégia; Criação, gestão e compartilhamento de conhecimento; Estrutura organizacional; Processos e rotinas; Pessoas, conforme Figura 9.

Figura 9 - Capacidade Gerencial e suas dimensões



Fonte: Elaborado pela autora.

As dimensões que compõem a capacidade gerencial estão alinhadas com a forma como a empresa gerencia seu ambiente interno e tudo o que o compõe para geração de vantagem competitiva. Segundo Barney (1991) e Teece (1997;2009), a empresa possui um

conjunto de capacidades que competem à empresa uma vantagem frente aos seus competidores. De acordo com este presente estudo, a capacidade gerencial reflete as capacidades existentes no ambiente organizacional e a forma como os gestores administram esses recursos para obterem os melhores resultados possíveis e que os tornarão únicos no ambiente no qual estão inseridos (BAECKER, 2006).

Antes de iniciar a análise mais aprofundada sobre o tema, estimulou-se que os gestores fizessem um primeiro exercício de reflexão sobre o que, na opinião deles seriam os aspectos gerenciais (práticas e modelos de gestão existentes) que estimulam a geração de inovação na empresa WEG. Na ocasião, a opinião dos gestores da WEG elencou três fatores: Planejamento Estratégico Tecnológico, Fluxo de Desenvolvimento de Produto e Sistema de Decisão por Comissões. Além destes aspectos, os gestores apresentaram importantes considerações acerca da estrutura física e processos de gestão de pessoas que sustentam e apoiam a criação de inovação na empresa. Tais pontos observados pelos gestores, de certa forma, convergem com as dimensões elencadas a partir da análise de publicações acerca deste tema. A seguir, desdobra-se cada uma das dimensões, comparando-se as práticas existentes na WEG com os tópicos abordados anteriormente.

4.3.1 Dimensão Visão e Estratégia

Ao observar a dimensão de Visão e Estratégia, conforme abordado na literatura, é importante verificar como a empresa conduz seu processo de criação, elaboração, desdobramento e compartilhamento das diretrizes e estratégias do negócio. Lawson e Samson, (2001) afirmam que a visão e estratégia da organização são importantes *inputs* para geração de inovação e, como consequência, desempenho superior da empresa.

Nessa perspectiva, a WEG trabalha com um processo de desenvolvimento e desdobramento do planejamento estratégico já bastante consolidado. Em 2010 a empresa desenvolveu o planejamento para 2020, com as seguintes aspirações:

- a) defender a posição de liderança em diversos segmentos e mercados;
- b) introdução de novos produtos e tecnologias;
- c) introdução de produtos e soluções dominadas em novas geografias;
- d) atingir receitas anuais de R\$ 20 bilhões.

Além dos principais objetivos estratégicos, a empresa identificou três drivers essenciais para o atingimento dos seus resultados: “Mais e melhor”; Expansão internacional e novos negócios, conforme Figura 10.

Figura 10 - Drivers do crescimento



Fonte: Apresentação para investidores 2016.

A empresa mapeou as oportunidades de crescimento em três categorias distintas. Tais categorias incentivam a prática da inovação, em especial a questão de “Novos Negócios”, que estimula a criação de novos produtos e soluções para os clientes. Sobre a criação da estratégia, Miles and Snow (1978) afirmam que cada empresa tem suas particularidades e elaboram suas diretrizes baseadas no modo como se posicionam frente aos desafios. As diretrizes estratégicas da WEG reforçam seu perfil arrojado, porém, estruturado e planejado, que permeia todos os processos e forma de atuação da empresa.

Em resumo, os objetivos estratégicos da WEG, definidos em seu Planejamento Estratégico 2020, possuem as seguintes diretrizes: Aumento de portfólio; Internacionalização; Desenvolvimento de produtos relacionados a eficiência energética e fontes renováveis de energia.

Sobre o processo de compartilhamento da estratégia com as diversas áreas e níveis da organização, um dos gestores contribuiu com a seguinte colocação:

[...] a WEG desenvolveu em 2010 o Planejamento Estratégico para o ano de 2020, os colaboradores ficaram cientes do planejamento e de seus principais tópicos/objetivos. As pessoas estratégicas para o desenvolvimento do planejamento tiveram em maiores detalhes sobre este planejamento (Gestor de Recursos Humanos).

A afirmação acima demonstra a preocupação da empresa em garantir um alinhamento organizacional sobre os principais desafios e prioridades da organização. Além desta reunião para compartilhamento do planejamento em 2010, periodicamente, há uma reunião do corpo diretivo com todos os colaboradores com o intuito de atualização do planejamento e

resultados atingidos até aquela ocasião. Tais momentos, conforme literatura, garante que toda a empresa compreenda como pode contribuir para o resultado empresarial e engaja as pessoas no propósito da organização.

Dentro do processo de desenvolvimento da estratégia há uma vertente específica para inovação denominada “Planejamento Estratégico Tecnológico” que aborda direcionamentos de curto, médio e longo prazo. Dentro deste planejamento desdobram-se as atividades de inovação para cada departamento, sistematizadas através do PDT – Programa de Desenvolvimento Tecnológico. Essa ação reforça, ainda mais, a importância da inovação para o desenvolvimento da empresa – esse assunto é algo tratado e acompanhado em todos os fóruns da diretoria.

Ao analisar a dimensão visão e estratégia pode-se observar que a empresa possui um sólido processo de criação e disseminação de uma visão compartilhada de futuro com toda a organização e, também, com os investidores. As pessoas que compõem a empresa sabem para onde a empresa quer ir e quais os passos necessários para que isso ocorra. Há uma percepção de sentimento coletivo e de co-responsabilização pelo sucesso da organização.

4.3.2 Dimensão Criação, gestão e compartilhamento de conhecimento

Na dimensão de criação, gestão e compartilhamento de conhecimento deve-se observar como a empresa gerencia e que processos utiliza para garantir um nível de conhecimento adequado aos desafios organizacionais (LIAO, FEI E CHEN, 2007).

Sobre a aquisição e desenvolvimento, a WEG realiza uma série de treinamentos internos e externos que proporcionam conhecimento para as diferentes áreas e demandas da empresa - diversos programas focados no desenvolvimento das competências necessárias para cada uma das atividades e públicos. Exemplos: Qualificação Profissional de Aprendiz de Produção (QPAP); Qualificação Profissional de Operadores de Produção (QPOP); Qualificação Profissional para Engenheiros e Tecnólogos (QPET); Formação de Chefia; Práticas da Liderança; Trilhas de treinamento (direcionado para as áreas).

Figura 11 - Investimento financeiro em treinamento WEG

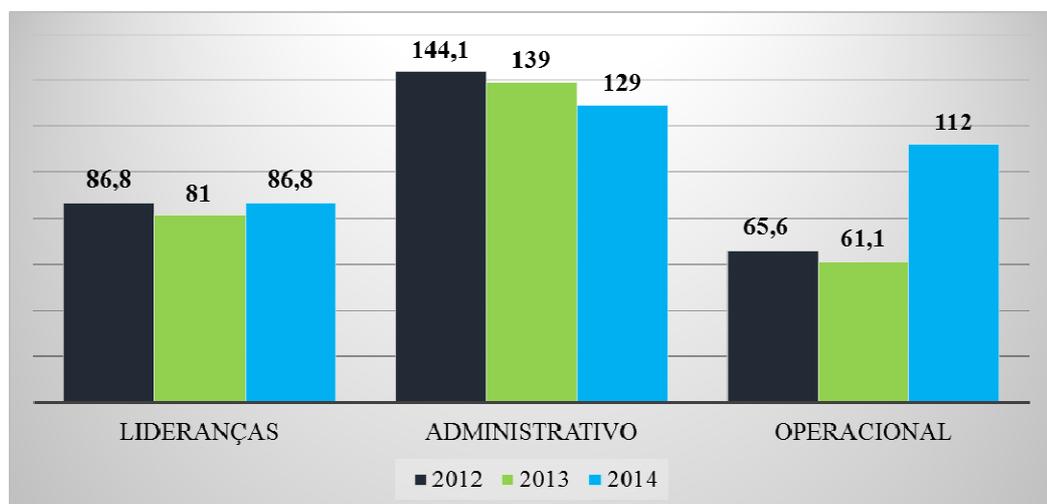


Fonte: Relatório anual de 2014.

Conforme evidenciado na Figura 11, a WEG, a cada ano, tem incrementado seu investimento em desenvolvimento dos seus funcionários. Ao compararmos esse acréscimo de investimento com o incremento de colaboradores, em 2013 a empresa cresceu (em número de funcionários) 11,9% e, em investimento em capacitação, apenas 8%. Porém, no ano seguinte (2014), ocorreu um movimento inverso – a WEG aumentou seu quadro de funcionários em 5,4% e investiu 12% a mais que no ano anterior.

Mesmo em um ano marcado pelo início de uma crise econômica no mercado brasileiro a empresa optou por investir fortemente no desenvolvimento dos seus funcionários e, se compararmos com os resultados financeiros da companhia, em 2015 a WEG chegou a uma Receita Operacional Líquida 24% maior do que em 2014 e 2013, que representou apenas, respectivamente, 15% e 11%.

Figura 12 - Média de horas de treinamento por categoria funcional



Fonte: Relatório anual de 2014.

Na Figura 12 é possível observar o investimento em horas, por grupo funcional, realizado pela WEG nos anos de 2012, 2013 e 2014. De forma geral, o investimento no grupo de lideranças tem se mantido estável, o investimento nas equipes administrativas teve uma pequena redução, porém, o que demonstra um crescimento acima da média foi o investimento em capacitação da equipe operacional.

Tais investimentos demonstram a preocupação da empresa em aperfeiçoar suas operações, gerando mais eficiência e, por consequência, redução dos custos de operações. Tais movimentos foram feitos em 2014, ano no qual a empresa e o mercado brasileiro começaram a sentir o impacto da retração da economia.

Para avaliar o investimento da empresa em relação ao mercado, a WEG comparou seus indicadores de treinamento e desenvolvimento com indicadores da ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), que publicou uma pesquisa realizada com 193 organizações, dos mais diversos segmentos do Brasil. Ao comparar os investimentos da WEG com o realizado por outras empresas brasileiras, pode-se observar que a empresa investiu, em 2014, aproximadamente 156% acima da média de horas de treinamento.

De acordo com Liao, Fei e Chen (2007), cada empresa precisa encontrar mecanismos para gerenciar o conhecimento existente na empresa. Alinhado a isso, além do investimento na capacitação formal dos seus colaboradores, outra forma de realizar a gestão e compartilhamento de conhecimento é feita por meio de um sistema interno de normatização (“WEGnology”) - este sistema faz a gestão e também o compartilhamento de conhecimento para diferentes áreas e processos da empresa. O WEGnology é o portal do conhecimento da WEG e tem como objetivo disseminar o conhecimento e padrões da empresa, auxiliando no processo de expansão e globalização da WEG.

A Figura 13 representa a página inicial do sistema, que está disponível para todos os colaboradores da empresa, em diversos idiomas. Neste portal, os funcionários têm acesso a diversos documentos, processos e treinamentos sobre a WEG, de forma simples e ágil.

Outra forma de realizar a gestão do conhecimento é por meio da realização de *benchmarking* competitivo (análise comparativa da performance dos produtos da WEG frente a produtos concorrentes) e do Comitê Científico Tecnológico (Professores renomados são convidados para realizar palestras no evento anual do Comitê Científico e Tecnológico da WEG).

A WEG possui, também, outros departamentos relacionados a busca constante de conhecimento como, por exemplo, uma área de P&I (Pesquisa e inovação) que tem como objetivo, constantemente, buscar tendências e melhoria de produto e processo.

Figura 13 - Página inicial do WEGnology



Fonte: Material interno da empresa sobre o projeto.

Criar, gerir e disseminar o conhecimento existente na empresa é algo bastante valorizado e trabalhado pela WEG. Atualmente, são quase 31 mil colaboradores diretos da empresa, além de toda a rede de representantes comerciais, assistências técnicas e revendas - por esse motivo, é importante para a empresa garantir processos bem estruturados e registrados para garantir alinhamento sobre procedimentos da empresa em qualquer unidade da WEG no mundo.

4.3.3 Dimensão Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, ou a forma como a empresa se organiza para atingir seus objetivos de negócio é um dos elementos essenciais para a geração de inovação (Lawson e Samson, 2001). Ao analisar a estrutura da WEG é importante separar em duas vertentes: estrutura física e organização da empresa com relação a pessoas e hierarquia/tomada de decisão. Sobre a estrutura física da empresa, o gestor de Recursos Humanos trouxe a seguinte afirmação:

A gente acredita que as pessoas inovadoras precisam ter, de uma forma equilibrada, criatividade, conhecimento técnico e disciplina. Os espaços e ambiente da empresa têm que favorecer essas três competências... nossos espaços físicos são caracterizados pela organização técnica e funcional, onde o que se sobressai é a estrutura física e computacional usadas para o desenvolvimento dos projetos inovadores (Gestor de Recursos Humanos).

De acordo com a afirmação do gestor de RH, a empresa investe fortemente na melhoria e atualização da estrutura física e em recursos de trabalho como, por exemplo, cluster de computadores para simulação numérica e criação de protótipos virtuais; espaços para fabricação de protótipos físicos; laboratórios de testes em produtos, componentes e materiais; ferramentaria; etc. Acredita-se que estas ações favorecem a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

No aspecto relacionado a forma como a empresa se organiza hierarquicamente e em relação à tomada de decisão, é possível observar que a WEG acredita e organiza-se em um modelo de decisões, de forma geral, descentralizadas e compartilhadas, consolidadas na figura de Comitês. Há uma série de comitês, sobre assuntos específicos, para auxiliar no processo decisórios. A WEG trabalha com um processo de gestão participativa, baseado nos processos descritos no Quadro 11.

Quadro 11 - Processos de gestão participativa

Ação	Descrição
Comissões e Comitês	Grupos formalmente constituídos e reconhecidos pela Direção. As comissões têm poder de decisão em primeira instância, atuando em busca de três objetivos alinhados à cultura WEG: 1. Melhorar o processo decisório; 2. Desenvolver pessoas – diferentes assuntos de diferentes áreas ampliam os conhecimentos e a visão sistêmica dos processos; 3. Comprometimento direcionado à busca do consenso.
Círculo de Controle de Qualidade	Desenvolvem atividades em busca de soluções relacionadas à Qualidade, Produtividade, Segurança, Ergonomia, Sustentabilidade e Ambiente de trabalho.
Programa WEG de Qualidade e Produtividade	Objetiva buscar e atingir padrões internacionais da qualidade e produtividade, tornando os produtos e serviços da WEG competitivos em todo o mundo.

Fonte: Elaborado pela autora.

As Comissões e Comitês são considerados o alicerce da estrutura formal de liderança da organização. O sistema de Comissões foi criado em 1969 e sua origem se deve à iniciativa dos fundadores da empresa com a consultoria do diretor do Instituto Brasileiro para Assuntos da Qualidade (IBAC), Walter Christian.

Atualmente, a WEG possui 78 Comissões envolvendo cerca de 397 participantes, entre diretores, gerentes, chefes e colaboradores. Possui 7 Comitês, envolvendo 28 colaboradores entre diretores, gerentes e chefes.

O Círculo de controle da qualidade (CCQ) trata-se de um grupo cuja participação é voluntária e todos os colaboradores podem participar. A implantação do CCQ ocorreu em 1982, substituindo os Grupos de Racionalização de Trabalhos, que vinham atuando desde

1974. Atualmente o Círculo de Controle de Qualidade possui 645 grupos, que geraram 5.043 melhorias no ano de 2015. Somando o total de ideias desde a implementação do CCQ, foram geradas cerca de 106.705 melhorias.

O Programa WEG da Qualidade e Produtividade (PWQP) foi idealizado em 1991. A diretriz permanente do PWQP é atingir padrões internacionais da qualidade e produtividade, tornando os produtos e serviços da empresa competitivos em todo o mundo. De acordo com o gestor da área:

Embora o programa vise despertar a consciência e estimular a prontidão nas pessoas para a solução de problemas e oportunidades de melhorias, é o seu conteúdo que tem garantido os ganhos contínuos de qualidade e produtividade tanto na fabricação de produtos e prestação de serviços, como em todo o desempenho empresarial, setor por setor (Gestor de Treinamento e Melhoria Contínua).

Na afirmação acima, o Gestor da área de Treinamento e Melhoria Contínua explicita que o objetivo inicial desses grupos era estimular a tomada de decisão das equipes, em um ambiente seguro, e, como consequência disso, uma série de inovações e melhorias foram implementadas, superando as expectativas iniciais.

Gold e Arvind Malhotra (2001) afirmam que os elementos estruturais de uma organização têm o papel de organizar e racionalizar a função de cada pessoa ou área na empresa. Essas definições e alinhamentos são importantes para o funcionamento das empresas, porém, dependendo de como estão configuradas, podem acarretar na inibição de colaboração e compartilhamento de conhecimento por meio da criação de eventuais fronteiras internas. Nesse sentido, apesar da WEG ser uma empresa bastante sólida e de ter uma estrutura organizacional bastante delineada e com papéis e responsabilidades bastante rígidos, com a criação desses grupos de decisão colegiada, possibilita criar, em paralelo, estruturas mais flexíveis, que encorajem o compartilhamento e colaboração entre áreas (GOLD E ARVIND MALHOTRA, 2001; O'DELL E ESSAIDES, 1998).

Como forma de estimular a prática destas iniciativas na empresa, são estabelecidas metas anuais para as unidades e departamentos, e programados projetos de melhoria a serem desenvolvidos pelas mesmas. O Programa de Desenvolvimento Tecnológico (PDT), Programa de Metas Específicas (PME), Programa Anual de Normalização (PAN) e o Programa de Melhoria Contínua (PMC) são subprogramas que compõem o PWQP.

A definição dos níveis de autonomia, responsabilidade e tomada de decisão na empresa são formalizados de acordo com os Comitês e Comissões; Políticas internas; Manuais de administração e gestão de pessoas e WEGnology.

Atualmente, nem todos os colaboradores são envolvidos nesses processos de decisão colegiada em relação à inovação e melhoria de processos, porém, todos os colaboradores são estimulados a pensar em inovações e em propor novas soluções dentro das suas áreas de atuação, conforme será explorado na seção 4.3.5 deste trabalho.

4.3.4 Dimensão Processos e Rotinas

Nelson e Winter (1982) abordaram a importância de as organizações trabalharem com a combinação de novas rotinas existentes para a solução de problemas futuros - de forma simplificada, “rotinas inovadoras”. A WEG é uma empresa bastante orientada a processos e utiliza uma ferramenta de gestão do conhecimento para registrar e formalizar aspectos importantes para o seu negócio.

Os processos são definidos na “árvore de processos”... são divididos em hierarquias de macro processo, processo e atividade. Grande parte destes processos são automatizados através do sistema de ERP e outros sistemas legados (Gestor de Qualidade e Meio Ambiente).

Estes processos são documentados e gerenciados por meio de um portal de conhecimento, o WEGnology, que possui o fluxo dos processos, descrição de atividades e áreas responsáveis.

Figura 14 - Fluxo para registro dos processos



Fonte: Apresentação interna sobre melhorias feitas no sistema WEGnology.

Na Figura 14 pode-se verificar como ocorre o fluxo de criação e registro dos processos. Primeiramente, cria-se o documento e pode-se trabalhar, de forma opcional, com um fórum de discussão sobre o tema para que outras pessoas possam contribuir com o processo em questão. Após, há uma etapa de aprovação por analistas e técnicos especialistas na temática em questão. Na sequência do aceite dos especialistas técnicos, o gestor da área acessa o sistema e aprova o processo estabelecido. Por fim, o documento é publicado e fica visível para que todos os funcionários possam acessá-lo.

Atualmente na empresa há, aproximadamente, dois mil documentadores, quinze mil documentos publicados e, em média, mil e oitocentos documentos acessados todos os dias.

Em 2013 a ferramenta foi atualizada, com o objetivo de gerar uma interface mais simples, melhorar o campo de pesquisa das informações e agilizar o processo de publicação – diversos ganhos em agilidade e otimização do fluxo de registro dos processos foram observados.

Além do registro dos processos, a empresa utiliza-se de outras rotinas e metodologias para incentivar a geração de inovação:

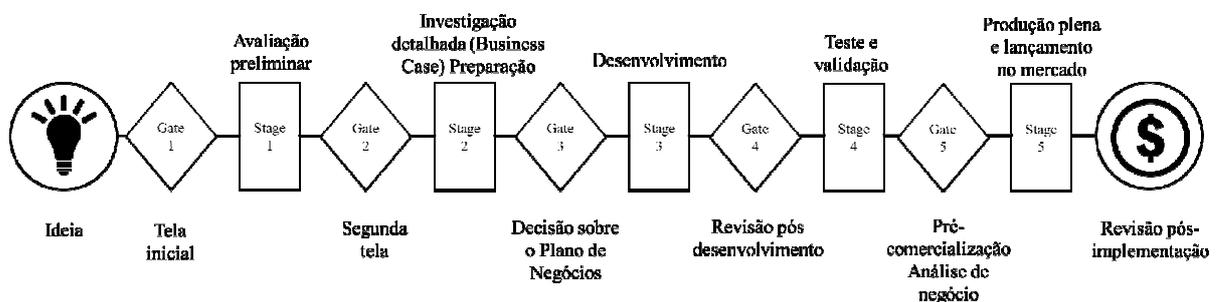
Quadro 12 - Processos para a inovação

Processo	Descrição
Monitoramento de patentes	Monitoramento com apoio de algoritmos especializados de bases de patentes em áreas tecnológicas relevantes para a WEG.
Programa de Melhoria Contínua	São projetos em todas as áreas da empresa, visando ao aperfeiçoamento dos diversos processos.
Fluxo de Desenvolvimento de Produto	Contempla todas as etapas do processo de desenvolvimento de produtos, desde a geração, seleção e priorização de ideias até a avaliação do desempenho do produto no mercado. Para cada projeto de inovação são definidos: equipe executora, coordenador, objetivos, justificativas e cronograma.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em termos de processos para sustentar a inovação na empresa, além do registro dos procedimentos e rotinas, outras metodologias são utilizadas pela empresa. Conforme Quadro 12, a WEG monitora as patentes em áreas relevantes para o seu negócio como forma de manter-se informada sobre inovações em suas áreas de atuação. Além disso, possui um processo de melhoria contínua instalado na empresa e, para desenvolvimento de projetos estratégicos, utiliza a metodologia de Stage-Gate que, segundo Cooper (1990), trata a inovação como um processo e, como os demais processos, pode ser gerido.

Figura 15 - Uma visão geral de um sistema Stage-Gate



Fonte: Cooper, p. 46, 1990.

Na metodologia de Stage-Gate, elucidada na Figura 15, o processo é subdividido em um determinado número de estágios. Entre cada estágio há um ponto de controle de qualidade (um “portão”). Uma série de resultados são esperados em cada um dos “portões” do processo

- antes de evoluir para o estágio seguinte, deve-se cumprir com os critérios e requisitos de cada etapa.

Cada porta é caracterizada por um conjunto de resultados ou entradas, um conjunto de critérios de saída e um resultado final. As entradas são os resultados que o líder do projeto deve trazer para o “portão”. Os critérios são os itens sobre os quais o projeto será julgado, os obstáculos que o projeto deve passar naquele “portão” para abrir a porta para a próxima fase. As saídas são as decisões no portão (normalmente: vai/termine/segure/recicle a decisão), e a aprovação de um plano de ação para a próxima fase (Cooper, p. 46, 1990).

Na metodologia, ainda, há a figura dos “*gate keepers*” que são profissionais com sólida experiência e que atuam como guardiões do processo. Usualmente, este grupo é multidisciplinar e seus membros têm autoridade para aprovar recursos necessários ao projeto. Com base nos insumos coletados com os gestores da empresa, esta é uma metodologia bastante utilizada pela WEG - os comitês e comissões de inovação têm justamente a missão de priorizar e encaminhar projetos relevantes para o negócio e momento da organização.

Dentre as dimensões analisadas até o presente momento, considera-se que a dimensão processos é uma das fortalezas da empresa, juntamente com a dimensão de visão e estratégia, gestão do conhecimento (no que tange registro de procedimentos e normas) e pessoas, dimensão que será abordada na sequência.

4.3.5 Dimensão Pessoas

De acordo com a RBV, as organizações possuem uma série de recursos que se forem raros, não imitáveis e valiosos, conferem vantagem competitiva. Porém, conforme a evolução desta teoria e com a inclusão da perspectiva das capacidades dinâmicas, entende-se que, no contexto atual, praticamente todos os recursos podem ser imitáveis, portanto, o que acarretaria em vantagem competitiva seria a consolidação de determinadas capacidades que, em conjunto, determinariam o diferencial da organização.

Em linha com o exposto acima, as pessoas que compõem a organização, a forma como se relacionam e como se faz a gestão dos mesmos, pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva, uma vez que suas competências, habilidades e experiências, associadas a um ambiente propício para o desenvolvimento de novas soluções, é algo difícil de ser reproduzido, tendo em vista que as empresas possuem uma série de características e formas de atuação distintas. Os indivíduos interagem diferente em diferentes situações e ambientes.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas da WEG, observa-se que a empresa possui um modelo de gestão maduro e sólido, com uma série de processos, sistemas e metodologias que estimulam um ambiente de alto desempenho e orientação à inovação.

A gestão de pessoas é realizada através de cinco macro processos principais: primeiro: Planejar... segundo: contratar... terceiro: remunerar... quarto: desenvolver... e, por fim: desligar. As competências necessárias para os colaboradores estão definidas nas competências essenciais da WEG (Gestor de Recursos Humanos).

Conforme afirmação do Gestor de Recursos Humanos, há um modelo de gestão baseado em algumas competências essenciais, ou seja, competências requeridas para qualquer funcionário da empresa – diretrizes de que comportamentos são esperados. Este modelo, associado a outras premissas, embasa a tomada de decisão, seja em um processo de contratação até o momento de desligamento.

Além das competências essenciais da WEG, outro ponto bastante observado pelos gestores da empresa é o alinhamento dos colaboradores aos Valores organizacionais. São eles:

- a) Companhia Humana: Valorizamos cada contribuição individual para o nosso sucesso, e motivamos as pessoas através da integridade, ética e apoio constante para o desenvolvimento pessoal;
- b) Trabalho em equipe: Trabalhando em equipe, reunimos o melhor do conhecimento, inteligência e habilidade para aprimorar constantemente o trabalho e beneficiar nossos clientes;
- c) Eficiência: Todo dia trabalhamos para tornar as coisas melhores. Todos os produtos, processos e desenvolvimentos são guiados pelo aumento na eficiência;
- d) Flexibilidade: Sempre iremos desenvolver novas maneiras eficientes de responder a situações de mudança e atender às necessidades dos clientes;
- e) Inovação: Novas ideias e tecnologias garantem a existência da companhia. É por isso que encorajamos e apoiamos um clima de pensar além do hoje;
- f) Liderança: Ser referência no relacionamento com clientes.

Esse estímulo aos colaboradores ocorre em todos os níveis organizacionais. Como acredita-se que os gestores são os principais impulsionadores dos comportamentos e atitudes praticados na empresa, há uma forte cobrança para que eles atuem de forma a incentivar práticas inovadoras e com foco em melhoria de desempenho. Para garantir que isso ocorra, os gestores da empresa também são cobrados e avaliados, a cada dois anos, de acordo com as oito competências gerenciais da empresa. Para demonstrar o quanto a inovação é algo

importante e estratégico para a WEG, uma das competências trabalhadas é “Inovar, criar e mudar”, composta por seis comportamentos:

- a) Direciona sua área para novas oportunidades e projetos?
- b) Gera um ambiente favorável a diferentes abordagens e pensamentos inovadores em sua equipe?
- c) É empreendedor, versátil e criativo para implementar e se adaptar a mudanças, pensa fora dos padrões pré-estabelecidos?
- d) Atua com prontidão, velocidade e entusiasmo, estimula sua equipe para o senso de urgência?
- e) Tem “jogo de cintura” para lidar com imprevistos?
- f) Antevê obstáculos e toma medidas para evitá-los?

A empresa acredita que o discurso e a prática das lideranças e das equipes, para estarem alinhados, devem ser acompanhadas, mensuradas e avaliadas. Por isso, como forma de tornar tangível os resultados obtidos por cada colaborador da empresa, anualmente, todos os funcionários passam por uma avaliação de desempenho e competências baseada em 10 itens, sendo criatividade e inovação uma delas: Comunicação; Conhecimento; Criatividade e inovação; Foco no cliente; Iniciativa; Negociação; Produtividade; Qualidade; Relacionamento interpessoal e Responsabilidade. Essa avaliação anual gera impacto direto nas oportunidades de crescimento na empresa e na participação nos lucros - as pessoas mais inovadoras têm uma maior participação relativa nos lucros da empresa.

A organização é bastante orientada a resultados e, em função disso, aplica o reconhecimento dos colaboradores pela prática da meritocracia (conquista por merecimento), por meio de: promoções, transferências, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, remuneração variável por desempenho coletivo (resultado da unidade, departamento) e individual (resultado da avaliação de desempenho, entregas, etc), por meio do plano motivacional do PWQP (Programa WEG de Qualidade e Produtividade). Este processo gera, a partir da avaliação de desempenho dos colaboradores, um *ranking* de *performance* que é utilizado para gestão de consequências (promoções, enquadramentos e distribuição de lucros).

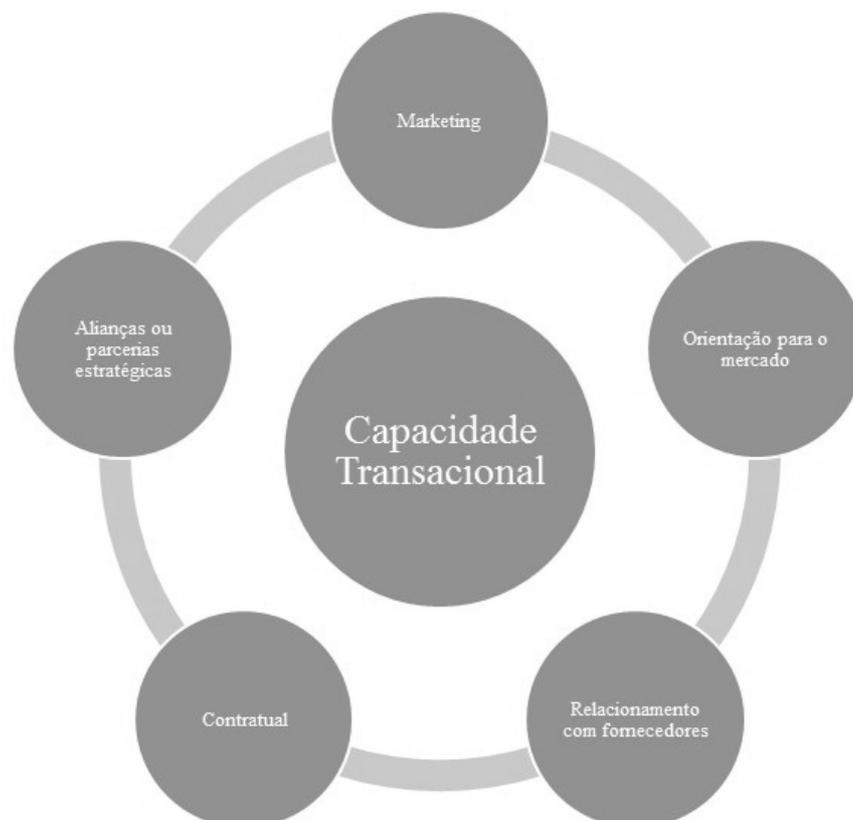
Além do processo formal de gestão de pessoas que possibilita uma cobrança mais direta e objetiva sobre os aspectos de desempenho importantes para a organização (estando, inovação entre eles), a empresa trabalha com modelos de comitês e comissões, que proporciona que todos os colaboradores participem do processo decisório da empresa, gerando, assim, responsabilização pelo resultado do negócio. Todos os colaboradores têm liberdade para propor ideias e sugestões às diversas comissões existentes na empresa.

Nesta dimensão percebe-se que a forma como a gestão de pessoas é realizada estimula a responsabilização e a busca por inovação constante. Pois inovar ou não inovar pode trazer consequências para o profissional que trabalha na WEG, desde um aumento de salário, uma promoção ou, caso o profissional não desempenhe conforme previamente acordado e esperado, uma demissão. As “regras do jogo” são claras e, caso as pessoas queiram construir uma carreira de sucesso na empresa, precisam se adaptar e gerar resultados condizentes com as expectativas organizacionais.

4.4 Análise da Capacidade Transacional da WEG

Conforme analisado nas seções anteriores, a WEG possui diversos processos e metodologias que estimulam a geração de inovação em seu ambiente interno e que revertem em resultados de negócio consistentes, conforme indicadores financeiros podem evidenciar.

Figura 16 - Capacidade Transacional e suas dimensões



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com (Tello-Gamarra e Zawislak, 2013), a capacidade transacional reflete a forma como as empresas transacionam com seus *stakeholders* com o objetivo de reduzir seus custos de operação e criar parcerias que impulsionem seus negócios.

O objetivo desta seção é analisar o conteúdo proveniente dos gestores da empresa e, também, da análise documental para identificar a conexão com os conteúdos trabalhados até o presente momento, no que se refere à capacidade transacional. Para isso, a análise foi realizada com base nas 5 dimensões da Capacidade Transacional: Marketing; Orientação para o mercado; Relacionamento com fornecedores; Contratual; Alianças e parcerias estratégicas, conforme Figura 16.

4.4.1 Dimensão Marketing

Na dimensão de marketing observa-se como a empresa está organizada para melhor atender aos seus clientes - base de clientes; canais de distribuição; conhecimento do mercado; treinamentos; vendas e pós-vendas.

A WEG tem um bom relacionamento com seus clientes e rede de apoio (representantes, revendas e assistência técnica) e, como estratégia, se posiciona pela diferenciação – empresa preza fortemente pela qualidade de produto e serviço, porém, também, garante a aplicação de um preço justo, alinhado com o mercado e expectativa do cliente. Segundo Ortega (2010) a estratégia de diferenciação e de liderança de custo podem gerar *performance* positiva para a organização, tais orientações geram a necessidade de orientação e investimento em marketing e qualidade, além da forte orientação a processos para que possa gerar um custo competitivo.

Como forma de assumir esta postura de diferenciação, é importante conhecer as demandas do mercado e o perfil dos clientes para que o processo de geração de produtos e serviços com diferencial competitivo seja mais fluido e, também, otimizado. Alinhado a essa perspectiva, acerca de sistemas de gerenciamento da base de clientes, o Gestor de Manufatura e o Gestor Comercial afirmaram:

[...] utilizamos o ERP da empresa, o SAP, para gerir nossa base de clientes. Dentro desse sistema, organizamos todas as informações sobre nossos clientes em transações específicas e que ficam disponíveis para as partes interessadas que são representantes comerciais, vendas e marketing (Gestor de Manufatura).

A responsabilidade pela entrada das informações é dos nossos representantes, e a manutenção das mesmas é feita entre a equipe interna e os próprios representantes. A base de dados de clientes da WEG e de qualquer empresa é muito dinâmica e necessita de atenção especial [...] diariamente sofre alterações e se não atualizarmos devidamente, em pouquíssimo tempo passa a ser obsoleta (Gestor Comercial).

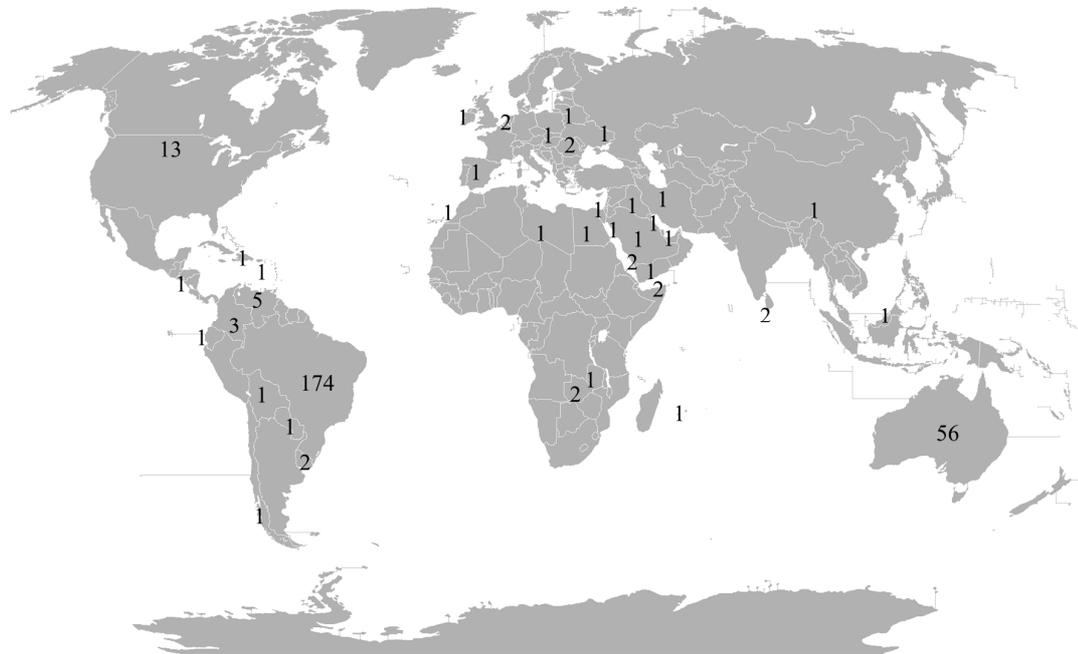
A WEG utiliza um software para gerenciamento da sua base de clientes. Esse é um processo importante para a empresa, que conta com a sua rede terceirizada de representantes

para inclusão e manutenção das informações. Devido à importância deste processo, há uma equipe interna da empresa que também é responsável pela administração e análise dos dados.

Atualmente, a WEG conta com uma rede de, aproximadamente, 292 representantes, conforme Figura 17. Além dos representantes, a empresa possui, também, uma rede de assistência técnica cadastrada bastante robusta e revendas por todo o mundo.

A partir da década de 90, a empresa implementou diversas ações estratégicas com o foco de geração de sinergia, melhorando seus representantes, criando os centros de negócios, e implementando uma revenda integrada, que trabalhasse não só com um produto, mas que trabalhasse com toda a linha de produtos.

Figura 17 - Representantes WEG



Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os públicos que atuam em parceria da WEG são submetidos a profundos critérios de seleção, treinamento e manutenção – os representantes e assistência técnica são periodicamente monitorados para evitar qualquer desvio de procedimentos e modelo de atuação previstos pela WEG.

Para garantir conhecimento aprofundado sobre seus produtos e de como extrair o melhor resultado deles, a WEG possui um Centro de Treinamentos para Clientes, cujo objetivo é contribuir com o desenvolvimento técnico, além de promover o uso racional de energia elétrica por meio de treinamentos direcionados à especificação, dimensionamento e melhor operação dos produtos e soluções da WEG.

Essa capacitação, além de aberta ao público em geral, ocorre com a rede de representantes e assistência técnica, onde estes agentes podem absorver conhecimento sobre o produto, processo e forma de atuação da empresa.

Figura 18 - Centro de Treinamentos para Clientes



Fonte: Site institucional da WEG.

Na Figura 18 pode-se verificar a página do site institucional da WEG onde os clientes, rede de representantes e assistência técnica têm acesso a todos os treinamentos disponíveis oferecidos, data na qual ocorrerão e investimento.

Em 2016 há um planejamento de vinte e seis módulos distintos e, aproximadamente, 136 turmas de cursos que ocorrerão entre as cidades de Jaraguá do Sul/SC, Blumenau/SC, Guaramirim/SC, São Paulo/SP, São Bernardo do Campo/SP e Salvador/BA.

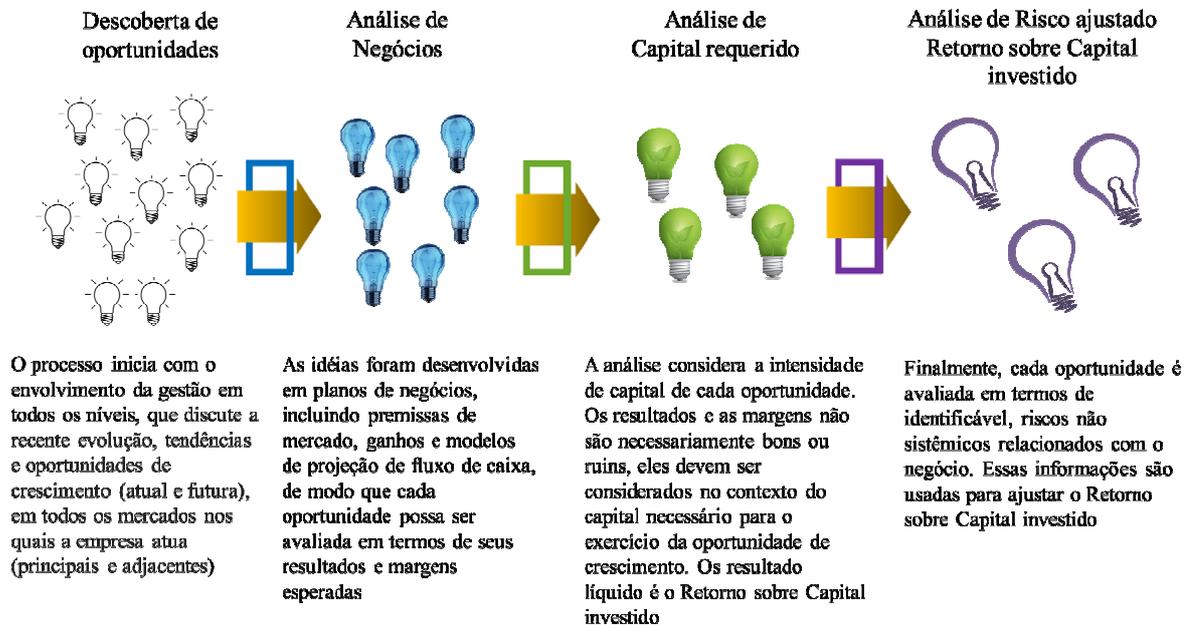
O Centro de Treinamento de Clientes é uma área bastante relevante para a WEG. Esta foi a forma como a empresa encontrou de garantir um alinhamento de toda a sua rede de apoio e que, para o público final, representa o que a WEG é ou deixa de ser. Além disso, a empresa cria um canal direto com o cliente final onde, além de instruir sobre a utilização mais eficiente de seus produtos, pode-se estreitar a relação com este *stakeholder* tão importante para a existência do negócio.

Além de possuir uma estrutura organizacional alinhada com as necessidades dos clientes e de criar um espaço para constante retroalimentação da comunicação com toda a sua rede de representantes e assistência técnica, a WEG está constantemente analisando as tendências e movimentações do mercado externo para manter-se competitiva.

Na Figura 19 pode-se observar como ocorre o processo de avaliação constante de oportunidades identificadas no mercado e de direcionamento para execução. Além desse processo, a WEG realiza, periodicamente, um evento denominado “WEG Day” para analistas

de investimento e investidores institucionais de renda variável. Neste evento, fala-se sobre os resultados de negócio da empresa e, também, levantam-se uma série de oportunidades mapeadas em cada um dos mercados nos quais a WEG atua (Nacional e Internacional).

Figura 19 - Processo de Planejamento Estratégico WEG



Fonte: Apresentação para investidores.

As relações com clientes na WEG assumem um importante papel de influência na empresa, sendo esse grupo um influenciador das estratégias de negócio. Os gestores compreendem que a aproximação, a confiança e a fidelização dos Clientes fazem parte da realidade da organização. Na seção seguinte, serão abordados aspectos sobre a forma como a empresa se relaciona e extrai informações dos seus clientes para que estejam alinhados e direcionados às demandas reais do mercado no qual atuam.

4.4.2 Dimensão Orientação para o mercado

Conforme citado no referencial teórico deste trabalho, a dimensão de orientação ao mercado, considera os seguintes componentes: orientação ao cliente e orientação aos competidores (aquisição de informações e disseminação para o negócio); coordenação interfuncional (criação de um valor superior para os clientes) e introdução de novos produtos no mercado. Sobre o canal de comunicação com clientes, o Gestor Comercial da WEG fez a seguinte colocação.

[...] utilizamos o canal do Fale Conosco e nossos canais de vendas (internos e representantes comerciais) para ouvir, entender e executar, quando viável, as informações por nós recebidas (Gestor Comercial).

A WEG possui um canal formal para escuta dos clientes, além de contar com os representantes para servirem de elo entre a empresa e este *stakeholder* – tais informações são importantes *inputs* para a organização, que acredita e organiza-se em função das demandas e oportunidades identificadas pelos seus clientes. Ainda, sobre a aquisição de informações com os clientes como fonte de insumos para desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado, outro Gestor da empresa informou que:

Todas as ações realizadas internamente pela empresa visam atender as necessidades dos nossos clientes, por isso, envolvemos e, mais que isso, acreditamos que a participação da equipe interna e dos nossos clientes é fundamental para o desenvolvimento de nossos produtos e dos nossos negócios (Gestor de Manufatura).

A empresa WEG utiliza a metodologia de *Stage-Gate* em seus processos de desenvolvimento e de lançamento de produtos. Dentro deste processo há um “*gate*” específico para a entrada de ideias que podem chegar até a empresa de diversas formas e de públicos específicos - em especial, dos clientes que são os consumidores da tecnologia desenvolvida.

Todas as informações direcionadas para a WEG são formalizadas por meio de comissões de portfólios de produtos e comissões de desenvolvimento.

Nada é excluído num primeiro momento. Todas as informações são analisadas e caso não façam sentido para o negócio proposto, é feita uma devolutiva para quem gerou a ideia (Gestor de Treinamento e Melhoria Contínua).

O envolvimento e comunicação com os clientes é tão constante que, diariamente, estes repassam *inputs* sobre melhorias nos produtos. A entrada das ideias acontece de diversas formas: Canal Fale Conosco – disponível no site da empresa e que tem como meta responder ao solicitante em até 5 dias úteis; Pesquisa de Satisfação – enviada anualmente aos clientes ou diretamente com a equipe de vendas.

Percebe-se que a WEG tem uma alta preocupação em gerar e manter uma relação de confiança com seus clientes. As relações construídas entre estes dois agentes visam fortalecer os vínculos e identificação com a organização. Desta forma, a empresa oferece uma série de alternativas para atender às necessidades, preferências e desejos dos seus clientes, assim como identificar quais outras soluções possam atender a necessidades futuras deste público. Na fala dos gestores, verifica-se que há uma percepção de que são os detalhes nessa relação que

reforçam um posicionamento estratégico da companhia de aproximação e parceria com os clientes – de fato, uma relação de ganho recíproco.

4.4.3 Dimensão Relacionamento com fornecedores

A WEG possui diretrizes rígidas e bastante organizadas em relação ao relacionamento com seus fornecedores. Quando questionado sobre como ocorria a relação com fornecedores, o Gestor Administrativo respondeu:

Responsabilidade e transparência. A WEG vê seus fornecedores e prestadores de serviço como parceiros de negócios para a busca do desenvolvimento sustentável. Nós os tratamos de forma igualitária, livre de favorecimentos indevidos e respeitamos os princípios da livre concorrência (Gestor Administrativo).

É possível perceber que há uma diferença significativa na forma como ocorre a relação da empresa com seus fornecedores e como esta relação é diferente com a rede de representantes e assistência técnica. A relação com os fornecedores é bastante profissionalizada e, de certa forma, distante – há uma série de regras a serem cumpridas e as parcerias para desenvolvimento de novas soluções são pontuais e bastante delimitadas. Já a relação com a rede de representação e assistência técnica é algo mais sólida e aprofundada – trata-se de uma relação quase que pessoal com os fundadores e diretores da companhia, tendo em vista que muitos estão no negócio desde o início.

Para formalização das regras de conduta em relação aos seus fornecedores, há o Código de Ética de Fornecedores que abrange o que é e o que não é permitido que ocorra no estabelecimento desta relação. Este código afirma que a conduta esperada de um fornecedor da empresa deve ser:

- a) ofertar produtos e serviços com base única em critérios técnicos e comerciais que otimizem a relação custo x benefício e na postura ética e de responsabilidade social;
- b) não aceitar, solicitar ou oferecer quaisquer vantagens indevidas, tais como, presentes, benefícios ou gratificações;
- c) abster-se da participação em negociações técnicas e comerciais com colaboradores da WEG que sejam seu parente consanguíneo e afins em 1º e 2º graus;
- d) quando for necessário que os nossos fornecedores mantenham relacionamento direto com nossos clientes para tratar de assuntos de interesse da WEG, os mesmos devem ser devidamente autorizados por esta; a WEG espera que seja um

relacionamento ético, visando atendimento eficiente, transparente, cortês e comprometido com a satisfação do cliente.

Quadro 13 - Código de Ética para Fornecedores

(continua)

Assunto	Descrição
Conflitos de Interesse	Vedada a participação societária em empresas onde se possa ter influência na decisão de compras; Não utilizar bens e serviços da WEG em benefício próprio.
Brindes, presentes, viagens e outros benefícios	Fornecedor não podem oferecer presentes a colaboradores da WEG (somente itens sem valor comercial, brindes corporativos); É vedada a participação de colaboradores WEG em confraternizações com fornecedores em momentos de processo concorrencial ou negociação (salvo com autorização da Diretoria - quando ocorrer, recomenda-se a presença de, no mínimo, dois colaboradores WEG).
Informação, confidencialidade e utilização de equipamentos	Devem manter sigilo das informações concedidas pela WEG Contratos estabelecidos com a WEG e termos comerciais são sigilosos; Proibido a utilização de softwares não homologados e não licenciados em seus equipamentos; É vedada a utilização da marca WEG, salvo em caso de contratos específicos.
Permanência nas instalações da WEG	Respeitar os controles de acesso da WEG; Vedado que fornecedores e prestadores de serviços utilizem, vendam ou tenham em sua posse bebidas alcoólicas ou drogas ilícitas; É proibido o porte de arma de qualquer espécie, ressalvadas as hipóteses de expressa autorização, em função da atividade desenvolvida no âmbito da WEG; A WEG não permite que se façam campanhas eleitorais em suas dependências; É vedada a comercialização de produtos ou serviços alheios ao relacionamento comercial entre as partes.
Corrupção	Os fornecedores devem prevenir a ocorrência de comportamentos ilegais, combatendo a corrupção e a fraude, além de evitar conflitos de interesse nas relações com o poder público, com o setor privado e/ou com a sociedade civil organizada.
Concorrência	A WEG repudia o ato de não atender à legislação tributária, trabalhista, ambiental ou qualquer outra norma legal para assim conseguir preços e condições de fornecimentos mais competitivos; Não é permitido formação de trustes e/ou cartéis; Não aceita-se a atitude de denegrir a imagem dos concorrentes; Repudia-se prática de fraudes e/ou espionagem industrial.

(termina)

Assunto	Descrição
Responsabilidade Social: - Meio Ambiente - Condições de Trabalho - Exploração do trabalho adulto e infantil - Diversidade	Os fornecedores devem assegurar o cumprimento da legislação e dos regulamentos vigentes no país onde os produtos ou serviços são fabricados ou comercializados; Devem garantir condições dignas de trabalho; Condenamos a prática de trabalho forçado ou infantil; Não admitimos discriminação ou preconceito de qualquer natureza.

Fonte: Elaborado pela autora.

A WEG reserva-se o direito de, a qualquer tempo, verificar se seus fornecedores estão agindo de acordo com o Código de Conduta e, caso não estejam, tomar as devidas medidas disciplinares estabelecidas pela empresa.

A relação da WEG com seus fornecedores é pautada pela condição de o fornecedor possuir um produto de qualidade e um preço competitivo - conforme Dyer (1997) a empresa influencia diretamente nesta transação. Além disso, a manutenção dessa relação ocorre em função da capacidade de flexibilização frente às adaptações de produto e, também, em preços baseados em ganhos de escala.

A WEG tem o poder e controle desta relação, há uma dependência do fornecedor na manutenção deste vínculo, uma vez que a empresa possui uma excelente reputação. Apesar deste relacionamento ocorrer de forma na qual o poder está detido na WEG, há espaço para negociação e alinhamento, de forma às transações gerarem ganhos justos para ambos os envolvidos.

Nesta dimensão, verifica-se que a WEG aplica alguns conceitos alinhados com as premissas analisadas no referencial deste trabalho. Porém, sua relação com os fornecedores é distante, pouco colaborativa, conforme abordagem de Anderson e Narus (1995), em termos de geração de inovação e bastante formal – há contratos rígidos e explícitos que regularizam a forma como o fornecedor deve agir, além das questões sobre a transação de compra e venda.

4.4.4 Dimensão Contratual

A WEG resguarda-se na relação com seus fornecedores por meio de contratos específicos, detalhando a obrigação de cada uma das partes na transação. Segundo Tello-Gamarra e Zawislak (2013) e Argyres e Mayer (2007) estes contratos são importantes recursos para preservar a empresa e em caso de problemas futuros.

Dentre as cláusulas fundamentais presentes no contrato da empresa estão: Conformidade legal (ambiental); Obrigações trabalhistas; Práticas anticorrupção; Orientações para emissão de nota fiscal; Obrigações da WEG e Obrigações do fornecedor.

Ainda, no caso de geração de inovação com agentes externos à WEG, há uma política de propriedade intelectual estabelecida, que ajuda a orientar as atividades com os parceiros estratégicos no caso de geração de patentes.

A WEG tem normas e regras bem definidas de como a relação com agentes externos deve ocorrer. Tais relações são expressas e documentadas de forma a resguardar a empresa em caso de desvios.

Um ponto observado nesta dimensão, conforme Tello-Gamarra e Zawislak (2013) afirmam, é a importância de desenvolver mecanismos para que, em um determinado momento, não seja mais necessário a elaboração de contratos formais para gerir a relação com fornecedores - que elas venham a ocorrer apenas de forma tácita. Essa não foi uma premissa observada na WEG – a formalização das relações em contrato é algo percebido como muito importante e não se observou a abertura e revisão de métodos e processos para que isso, em algum momento, venha a ser extinguido.

4.4.5 Dimensão Aliança ou parcerias estratégicas

De acordo com Kale, Dyer e Singh (2002) alianças ou parcerias estratégicas são iniciativas entre empresas que resultem em trocas, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto. Ainda, Dyer e Singh (1998) afirmam que esta transação entre as empresas resulta em vantagem competitiva sustentada.

Nesta dimensão, observa-se como a empresa WEG interage com outros agentes como forma de gerar inovação e manter-se competitiva no mercado. Por meio dos gestores da empresa, foi possível observar que a WEG se utiliza, principalmente, dos seus clientes para desenvolvimento de novas soluções e produtos, apesar de outros agentes terem sido citados.

No caso de iniciarmos o desenvolvimento de um novo produto, está prevista no Fluxo de Desenvolvimento de Produtos, além da identificação do potencial de mercado, a submissão do escopo do produto à avaliação dos clientes estratégicos [...] essa interação aumenta a assertividade do projeto inovador (Gestor de Manufatura).

No caso de produtos desenvolvidos para um cliente específico, o desenvolvimento é sempre realizado em parceria com o cliente, uma vez que o nosso produto tem que se adaptar à máquina do cliente. Nesse caso, colaboradores de ambas as empresas fazem parte da equipe de desenvolvimento (Gestor de Manufatura).

Conforme comentários do Gestor de Manufatura e, também, observado em outras dimensões da capacidade transacional, há uma relação bastante próxima da WEG e seus clientes. Estes agentes são importantes fontes de informação para o desenvolvimento de novas soluções. O que, de certa forma foi pouco descrito até o momento e que aparece na citação acima, é o fato de o cliente participar do desenvolvimento do projeto juntamente com a equipe interna da WEG – de acordo com esta informação, associada a outros elementos trazidos até agora, compreende-se que poucas inovações são construídas juntamente com o cliente ou outros agentes, estes apenas encaminham uma demanda para a WEG que estuda, avalia a viabilidade e rentabilidade (por meio de processo estruturado de geração de inovação) e executa o projeto.

Quanto à proximidade com outros agentes, a parceria estratégica com fornecedores dá-se principalmente no desenvolvimento de materiais estratégicos, como chapas de aço e materiais isolantes. Quando identificada a necessidade, são realizadas reuniões para definição conjunta das características desejadas dos materiais. Estes novos materiais são testados na WEG que, por sua vez, compartilha os resultados e realimentam o processo de desenvolvimento do fornecedor. Nesses casos, além das equipes de pesquisa e desenvolvimento, há o envolvimento da equipe de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (DQF). Ou seja, a WEG identifica o novo insumo que precisa ser desenvolvido pelo fornecedor, encaminha a solicitação, testa e, depois, encaminha *feedback* para correção daquilo que não está conforme - este é um processo comum, observados em tantas outras empresas, de aquisição de insumos não trabalhados normalmente pela organização.

A WEG, em seu discurso, afirma que possui uma proximidade com Universidades e Institutos de Pesquisa - a empresa afirma valorizar essa relação de troca entre a Academia e os negócios. O foco dessas parcerias, segundo gestor da área de Treinamento e Melhoria Contínua, está voltado ao desenvolvimento de novas tecnologias e geração de conhecimento técnico específico. A WEG conta com um Comitê Científico e Tecnológico, formado por professores das melhores universidades do Brasil e do exterior e, também, por pesquisadores e gestores da WEG. Anualmente, os membros deste comitê se reúnem para discutir e avaliar tendências tecnológicas e atividades de pesquisa na área de atuação da empresa.

Na dimensão de alianças e parcerias estratégicas observa-se que a WEG está iniciando um processo de criação e desenvolvimento desses parceiros, atualmente, há uma sistemática de inserir esses parceiros em momentos específicos, para gerar uma discussão ou demanda específica, que, de forma geral, será desenvolvida apenas pela equipe interna da empresa, sem o apoio posterior para a confecção e execução da ideia. Em alguns poucos casos os gestores

da empresa informaram que este parceiro teve uma contribuição mais ativa e efetiva ao longo do processo de geração de valor da ideia/iniciativa.

No que tange à contribuição dos clientes na geração de inovação, esta dimensão está um pouco mais desenvolvida, mas, a relação com fornecedores e universidades ainda é muito incipiente e pouco explorada. Ainda, sobre alianças estratégicas com concorrentes ou outros agentes não mencionados acima, não há nenhuma referência de movimentos nesse sentido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso objetivou identificar e analisar como a capacidade gerencial e transacional contribui na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil, a partir da análise da empresa WEG que é uma empresa brasileira considerada como uma das mil empresas mais inovadoras do mundo, de acordo com a pesquisa realizada pela *Booz & Company's* (referência 2014).

Para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, utilizou-se uma abordagem metodológica qualitativa, permitindo o aprofundamento do tema estudado e a exploração da complexidade dos tópicos tratados. As dimensões definidas no estudo abordaram desde a contextualização da empresa objeto desta pesquisa, passando pela compreensão de conceitos importantes como inovação; inovação como fonte de vantagem competitiva; capacidades organizacionais, com foco específico em capacidade gerencial e transacional. Tal estrutura possibilitou o entendimento de aspectos presentes na empresa e o quanto tiveram impacto na geração de inovação.

Ao longo de todo o estudo evidenciou-se, por meio dos resultados de negócio da WEG que, de fato, a empresa gera inovações importantes no mercado em que atua e, também, internamente. Trata-se de uma organização com uma história de crescimento consolidada e, apesar de já estar em um patamar mais estabelecido, tem demonstrado crescimento acima da média no segmento no qual atua – mesmo em um período de crise econômica no mercado brasileiro, vivenciado nos últimos anos. A empresa constantemente busca novas formas de fazer as coisas e novos mercados para que possa crescer e sustentar seus negócios, garantindo sua posição de liderança no mercado brasileiro e conquistando um espaço importante no mercado global.

O que ficou evidente ao longo da realização da pesquisa é que a empresa possui um nível de desenvolvimento distinto nas duas capacidades analisadas: gerencial e transacional. Na Capacidade gerencial, que consiste em Visão e Estratégia; Pessoas; Criação, Gestão e Compartilhamento de Conhecimento; Processos e Rotinas e Estrutura Organizacional, há um nível de maturidade e estrutura maior que as dimensões avaliadas na Capacidade Transacional. Os pontos fortes da Capacidade Gerencial estão no processo de criação, desdobramento e alinhamento da organização em relação à estratégia da empresa. Todos os colaboradores sabem para onde a organização está indo, de forma clara e objetiva, e como a contribuição de cada área impacta no atingimento desse futuro. Além disso, há um processo de desdobramento de metas e resultados esperados para cada colaborador que, para construir

uma carreira de sucesso na organização e receber meritocracia (promoção, aumento, desenvolvimento, etc.), se esforça em desempenhar conforme acordado, sendo a inovação um requisito estipulado para todos, independentemente da área ou cargo. Ainda, a organização adota uma série de metodologias e processos que estimulam e criam um ambiente propício para a geração da inovação na empresa de uma forma organizada e com a participação e decisão coletiva das pessoas. A WEG em sua capacidade gerencial consegue criar uma responsabilização e certa autonomia para que as pessoas contribuam efetivamente com o crescimento da empresa, que vai além de simplesmente desempenhar as suas atividades rotineiras – estimula-se a inquietude e a responsabilização pelo sucesso do negócio.

A Capacidade Transacional, que é composta por marketing; orientação para o mercado; relacionamento com fornecedores; contratual; alianças e parcerias estratégicas possui um nível de desenvolvimento considerado médio. Nesta capacidade, verificou-se que a empresa possui uma forte orientação aos seus clientes e, também, está atenta às tendências do mercado no qual atua. A WEG possui um canal direto com seus clientes que funciona como uma importante fonte de informações para melhoria de processos e desenvolvimento de produtos, além disso, a empresa busca no mercado conhecimento técnico e específico que auxilia na geração de ideias para desenvolvimento da empresa. As oportunidades desta capacidade estão relacionadas ao envolvimento de outros parceiros externos no processo de geração da inovação – na criação coletiva com universidades, fornecedores e concorrentes, por exemplo.

Com o presente estudo foi possível identificar as capacidades e dimensões mais presentes em uma empresa inovadora e, nesse sentido, evidencia-se a importância de a empresa ter um alto nível de desenvolvimento da Capacidade Gerencial – tal capacidade propicia que a empresa e seus colaboradores estejam alinhados quanto ao direcionamento estratégico e de que forma pretende-se atingir os resultados de negócio. Outro ponto de atenção é que, em todas as práticas de gestão utiliza-se uma abordagem orientada à geração de inovação – este é um tópico constantemente abordado e já faz parte do “Jeito de Ser” da empresa, do seu “DNA”.

Outro ponto importante é uma confirmação do que Tello-Gamarra e Zawislak (2013) afirmaram em suas obras e, também, está exposto no referencial do presente estudo: apesar de as empresas possuírem as demais capacidades organizacionais desenvolvidas, é importante que tenham um nível mínimo da capacidade transacional para que possam compreender as demandas dos clientes e desenvolver soluções competitivas. Essa afirmativa explicita exatamente o que foi observado neste estudo de caso. A WEG possui como fortaleza a

Capacidade Gerencial e possui um nível mínimo de desenvolvimento da capacidade transacional que a permite compreender as demandas dos clientes e transformá-las em soluções e produtos.

A contribuição gerencial deste estudo está relacionada a uma indicação das capacidades que podem impulsionar a prática da inovação nas empresas. Conforme observado, a forma como a empresa gerencia seus recursos, sejam eles humanos ou não gera as diretrizes necessárias para que o negócio priorize aquilo que é mais importante para a organização, no caso deste estudo, a inovação. Para que uma empresa seja inovadora, é importante estabelecer um propósito claro, compartilhar a visão e estratégia para as pessoas, engajá-las no processo e garantir métricas que estimularão que os colaboradores, de fato, apliquem e priorizem a inovação, tendo em vista que isso gerará recompensa para eles próprios e, também, para a empresa.

Apesar das contribuições trazidas pela pesquisa, faz-se necessário apresentar as limitações encontradas. O acesso à empresa para a coleta de dados foi bastante difícil e limitado – uma série de esforços foram feitos na tentativa de gerar aproximação com a WEG, porém, a empresa demonstrou-se pouco aberta e disposta a contribuir de forma mais profunda. O fato de a empresa ter solicitado as perguntas e tê-las respondido por e-mail pode ter ocasionado na perda de informações importante e mais subjetivas que teriam sido evidenciadas em uma entrevista presencial, adicionada de uma observação não participante. Entende-se que os pontos supracitados podem ter representado uma limitação a este estudo.

Em função de este trabalho tratar-se de um estudo de caso com apenas uma empresa, possibilitou o aprofundamento sobre as práticas de uma organização inovadora brasileira e suas capacidades. Porém, entende-se que há uma oportunidade para estudos futuros na exploração de outros aspectos como, por exemplo, a comparação das dimensões gerenciais e transacionais em outros segmentos de mercado – seria interessante comparar se há uma diferença destas capacidades em segmentos de tecnologia, serviços, entre outros ou, ainda, se uma empresa inovadora possui as mesmas características independentemente do seu segmento de atuação.

Outra alternativa para estudos futuros seria analisar duas empresas do mesmo segmento, porém, uma sendo considerada como inovadora e a outra não. Neste caso, o objetivo seria verificar se, de fato, o que a empresa inovadora possui altamente desenvolvido é o *gap* da outra e vice-versa.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 171-179, 2002.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. **Capturing the value of supplementary services**. Harvard Business Review, v. 73, n. 1, p. 75-83, 1995.
- ARGYRES, Nicholas; MAYER, Kyle J. Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 4, p. 1060-1077, 2007.
- BAECKER, Dirk. The form of the firm. **Organization**, v. 13, n. 1, p. 109-142, 2006.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUER, Martim W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.
- BELL, Martin; PAVITT, Keith. The development of technological capabilities. **Trade, technology and international competitiveness**, v. 22, p. 69-101, 1995.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; AZEVEDO, Débora. **O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios**. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. SPE, p. 110-112, 2006.
- BJÖRK, Jennie; BOCCARDELLI, Paolo; MAGNUSSON, Mats. Ideation capabilities for continuous innovation. **Creativity and innovation management**, v. 19, n. 4, p. 385-396, 2010.
- BROWN, Tim. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: HarperCollins, 2009.
- CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. **Buyer-supplier relationships and customer firm costs**. Journal of Marketing, v. 65, n. 1, p. 29-43, 2001.
- COOPER, R.G; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, p. 374-391, 1995.
- COOPER, Robert G. **Stage-gate systems: a new tool for managing new products**. Business horizons, 1990, 33.3: 44-54.

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

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Bookman, 2007.

DE MOZOTA, Brigitte B.; KLÖPSCH, Cássia; DA COSTA, Filipe C. Xavier. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Bookman, 2011.

DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo**. 1997.

DOSI, Giovanni; NELSON, Richard; WINTER, Sidney. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford University Press, 2000.

DOWNS JR, George W.; MOHR, Lawrence B. Conceptual issues in the study of innovation. **Administrative Science Quarterly**, p. 700-714, 1976.

DYER, Jeffrey H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ELSENHARDT, Kathleen M.; MARTIN Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they. **Strategic management journal**, v. 21, n. 1, p. 1105-1121, 2000.

EUROPEAN COMMISSION, Green Paper on Innovation, **Bulletin of the European Union**, Supplement 5/95, Luxemburgo, 1996.

FAGERBERG, Jan; MOWERY, David C.; NELSON; Richard R. Nelson. **The Oxford handbook of innovation**. Oxford Handbooks Online, 2006.

FRANZATO, Carlo. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. REDIGE, v. 2, n. 1, 2011.

GAMARRA, Jorge Estuardo Tello; ZAWISLAK, Paulo Antônio. **Capacidade Transacional: O Elo Perdido da Inovação**. Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica, v. 1, n. 1, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOLD, Andrew H.; SEGARS, Albert H.; MALHOTRA, Arvind. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

HAYEK, Friedrich August. The use of knowledge in society. **The American economic review**, p. 519-530, 1945.

- HENDERSON, Rebecca; COCKBURN, Iain. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic management journal**, p. 63-84, 1994.
- HEUGENS, Pursey Pmar; RIEL, Cees Van; BOSCH, Frans AJ Van Den. Reputation Management Capabilities as Decision Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1349-1377, 2004.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 42-54, 1998.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm**: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. Springer Netherlands, 1979.
- KALE, Prashant; DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. 2002.
- LADO, Augustine A.; WILSON, Mary C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of management review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.
- LALL, Sanjaya. Technological capabilities and industrialization. **World development**, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.
- LAWSON, Benn; SAMSON Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of innovation management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LEBLANC, L.J.; NASH, R.; GALLAGHER, D.; GONDA, K.; KAKIZAKI, F. A comparison of US and Japanese technology management and innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 13, p. 601-614, 1997.
- LEIFER, Richard. **Radical innovation**: How mature companies can outsmart upstarts. Harvard Business Press, 2000.
- LIAO, Shu-Hsien; FEI, Wu-Chen; CHEN, Chih-Chiang. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.
- LUKAS, Bryan A.; FERRELL, Orville C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 2, p. 239-247, 2000.
- MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-304, 1994.
- NAPOLITANO, G. Industrial research and sources of innovation: a cross-industry analysis of Italian manufacturing firms. **Research Policy**, v. 20, p. 171-178, 1991.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The effect of a market orientation on business profitability.** *The Journal of Marketing*, p. 20-35, 1990.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change.** Harvard University Press, 2009.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge university press, 1990.

O'DELL, Carla S.; ESSAIDES, Nilly. **If only we knew what we know:** The transfer of internal knowledge and best practice. Simon and Schuster, 1998.

ORTEGA, María José Ruiz. **Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles.** *Journal of Business Research*, v. 63, n. 12, p. 1273-1281, 2010.

PFEFFER, Jeffrey. **Competitive advantage through people:** unleashing the power of the work force. Harvard Business Press, 1995.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** 1993.

PRADO, Julio César Acosta; FISCHER, André Luiz. Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales: un modelo explicativo. **Revista Pensamiento y Gestión**, v. 35, 2013.

PRAJOGO, Daniel I.; AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, v. 36, n. 5, p. 499-515, 2006.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica.** Edições Loyola, 2005.

REED, Richard; DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of management review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

RICHARDSON, G. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHAERMEL, Frank T.; HESS, Andrew M. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. **Organization Science**, v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.

SCHUMPETER, J. **BusinessCycles:** A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. The Creative Response in Economic History, **Journal of Economic History**, p. 149-159, nov. 1947.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development.** London: Oxford University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.** Cambridge: Harvard University Press, 1912.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, p. 99-118, 1955.

STALK, George; EVANS, Philip; SGULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 63, 1992.

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

TEECE, David J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.** Oxford University Press, 2009.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VAN DER PANNE, Gerben; VAN BEERS, Cees; KLEINKNECHT, Alfred. Success and failure of innovation: a literature review. **International Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 3, p. 309-338, 2003.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WEERAWARDENA, Jay; FELIX T. Mavondo. Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1220-1223, 2011.

WINTER, Sidney G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. et al. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of technology management & innovation**, v. 7.2, p. 14-27, 2012.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. et al. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics & Management**, v. 1, p. 129-150, 2014.

ZIEN, K.A.; BUCKLER, S.A. Dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, p. 274-287, 1997.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Norteador teórico	Questões (Roteiro de Entrevista)	Autores	Método
<p align="center">Analisar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil.</p>	<p align="center">Verificar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação.</p>	Inovação	Existe algum processo formal de estímulo à inovação? Se sim, descreva como ocorre.	Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984; Downs e Lawrence, 1976 Fagerberg, Mowery e Nelson, 2006; Van de Ven, 1986; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973.	<p align="center"><u>Tipo de Pesquisa</u></p> <p>Quanto à abordagem: Pesquisa qualitativa</p> <p>Quanto à natureza: Pesquisa aplicada</p> <p>Quanto aos objetivos: Pesquisa exploratória</p>
		Inovação como fonte de vantagem competitiva	<p>Qual é principal impulsionador da inovação na empresa?</p> <p>Como você entende que a inovação contribui para a vantagem competitiva da empresa?</p> <p>Dê exemplo de três inovações que ocorreram na empresa nos últimos 5 anos. Quais resultados de negócio que estas três inovações geraram?</p> <p>Na sua opinião, que aspetos na empresa estimulam a inovação? Cite 5 fatores.</p>	<p>Damanpour, 1991; Hurley e Hult, 1998; Lawson e Samson, 2001; Liao, Fei e Chen, 2007; Prado e Fisher, 2013; Prajogo e Pervaiz, 2006; Schumpeter, 1942; Teece, David J., 2009; Van der Panne; Van Beers e Kleinknecht, 2003.</p>	<p>Quanto aos procedimentos: Pesquisa bibliográfica Estudo de caso Pesquisa documental</p> <p align="center"><u>Unidade de análise</u></p> <p>Três empresas mais inovadoras do Brasil, de acordo com estudos/metodologia Forbes e Booz & Company's</p>

(continua)

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Norteador teórico	Questões (Roteiro de Entrevista)	Autores	Método
<p>Identificar e analisar a contribuição da capacidade gerencial e transaccional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil.</p>	<p>Verificar a capacidade gerencial e transaccional que contribui na geração de inovação na empresa inovadora brasileira;</p>	<p>Capacidades Organizacionais</p>	<p>Cite 5 fatores positivos (em escala de prioridade) que impactam diretamente na geração de inovações na empresa. Cite 5 fatores negativos (em escala de prioridade) que dificultam a geração de inovações na empresa. Cite 3 aspectos gerenciais (práticas e modelos de gestão existentes) que estimulam a inovação na empresa. Cite 3 aspectos transaccionais (relação com stakeholders – clientes, colaboradores, universidades, acionistas, etc.) que estimulam a inovação.</p>	<p>Afuah, 2002; Barney, 1991; Baecker, 2006; Becker e Gerhart, 1996; Bell e Pavitt, 1995; Bitencourt e Azevedo, 2006. Björk, Boccardelli e Magnusson, 2010; Cooper e Kleinschmidt, 1995; Dosi, Nelson e Winter, 2000; Gold e Arvind Malhotra, 2001; Hayek, 1945; Henderson e Cockburn, 1994; Henderson, Rebecca, and Iain Cockburn, 1994; Heugens, Van Riel, Van Den Bosch, 2004; Jensen and Meckling, 1979; Lado e Wilson, 1994; Lall, 1992; Lawson e Samson, 2001; Leblanc et al., 1997; Leonard-Barton, 1998; Liao, Fei e Chen, 2007; Napolitano, 1991; Nelson e Winter, 1982;</p>	<p>Técnicas de coleta</p> <p>Entrevista em profundidade Observação não participante</p> <p>Análise dos dados</p> <p>Análise de conteúdo</p>

(continua)

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Norteador teórico	Questões (Roteiro de Entrevista)	Autores	Método
Analisar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil.	Mapear a capacidade gerencial e transacional mais presente na empresa inovadora;	Capacidade Gerencial e transacional	<p>Faça uma breve descrição dos principais objetivos estratégicos da empresa.</p> <p>Faça uma breve descrição de como é feito o desenvolvimento da estratégia.</p> <p>Esta visão acerca da estratégia é compartilhada por toda a organização? Se sim, como é realizado?</p> <p>Qual é a fonte do conhecimento presente na empresa?</p> <p>Como a empresa desenvolve conhecimento e quais são as técnicas utilizadas para isso?</p> <p>Faça uma breve descrição de como a empresa realiza a gestão e o compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Qual é o nível de conhecimento da empresa, comparado com os competidores?</p> <p>Quais elementos são levados em consideração para o desenho da estrutura organizacional?</p> <p>Como ocorre o processo de tomada de decisão na empresa?</p> <p>Há uma definição clara de níveis de responsabilidade e autonomia na empresa? Como ocorre? Exemplifique.</p> <p>Faça uma breve avaliação dos processos existentes na empresa. Quais premissas são utilizadas na elaboração dos processos?</p>	<p>O'Dell e Essaides, 1998;</p> <p>Pfeffer, 1995;</p> <p>Prajogo e Pervaiz, 2006;</p> <p>Reed e DeFillippi, 1990;</p> <p>Richardson, G., 1972;</p> <p>Rothaermel e Andrew, 2007;</p> <p>Simon, 1955;</p> <p>Snow, 1978;</p> <p>Stalk, George, Philip Evans, e Lawrence E. Sgulman, 1992;</p> <p>Stalk e Shulman, 1992;</p> <p>Teece, D. J., Pisano, G. and Schuen, A., 1992;</p>	

(termina)

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Norteador teórico	Questões (Roteiro de Entrevista)	Autores	Método
Analisar a contribuição da capacidade gerencial e transacional na geração de inovação em uma empresa inovadora no Brasil.	Mapear a capacidade gerencial e transacional mais presente na empresa inovadora;	Capacidade Gerencial e transacional	<p>Quais são as premissas de gestão de pessoas adotadas pela empresa?</p> <p>Quais os comportamentos, habilidades ou atitudes que a empresa valoriza em seus funcionários? Existe algum processo formal para reconhecimento destes profissionais?</p> <p>A empresa trabalha com algum sistema de gerenciamento de base de clientes?</p> <p>A empresa é orientada aos clientes? Quais informações são utilizadas para garantir isso?</p> <p>Há algum processo que possibilite que os clientes interajam com a empresa, tanto para fornecer <i>feedback</i>, quanto para darem ideias?</p> <p>No que é pautado o relacionamento com os fornecedores? Existem projetos especiais/formas diferentes de se relacionar com alguns fornecedores? Se sim, em quais situações?</p> <p>Como ocorre a formalização dos negócios com fornecedores? Há algum contrato específico? Se sim, quais cláusulas são fundamentais nesta formalização?</p> <p>A empresa busca outros agentes (universidades, fornecedores, clientes, concorrentes) para a criação de um novo produto ou serviço? Se sim, exemplificar.</p>	<p>Teece, D. J., Pisano, G. and Schuen, A., 1997;</p> <p>Van der Panne; Van Beers e Kleinknecht, 2003;</p> <p>Wang, C. L. and Ahmed, P. K., 2007;</p> <p>Weerawardena e Mavondo, 2011;</p> <p>Winter, 2000;</p> <p>Winter, Sidney G., and Richard R. Nelson, 1982;</p> <p>Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux e Reichert, 2012;</p> <p>Zawislak, Paulo Antônio, et al., 2014;</p> <p>Zien and Buckler, 1997.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.