



As Dimensões da Inovação e as Capacidades Organizacionais: A Percepção dos Colaboradores das Empresas no Norte do Rio Grande do Sul

Raquel Schmitz, Andréia Alcântara Rosa, Bruna Sbardelotto, Eliana Andrea Severo

RESUMO

A inovação tem sido considerada fundamental para as organizações inseridas em economias dinâmicas. Para empresas é um desafio, visto que o mercado altamente competitivo exige mais eficiência para inovar, seja ela por qualquer dimensão, capazes de manter e gerar crescimento econômico o que pode ser impulsionado por meio do desenvolvimento de capacidades organizacionais. A pesquisa teve como objetivo identificar como as empresas do norte do Rio Grande do Sul (RS) inovam, bem como quais as capacidades organizacionais frente as suas dificuldades em inovar, perante a percepção dos colaboradores das organizações de diferentes setores (indústria, comércio e serviço) da região norte do (RS). A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, por meio de questionários, com uma amostra de 55 respondentes. Como resultados, obteve-se que as empresas da região inovam de forma incremental, primando para inovações comportamentais, bem como possuem dificuldades para inovar, pela baixa capacidade de recursos financeiros disponíveis.

Palavras-chaves: Inovação; Capacidades organizacionais; Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido constantemente discutida como um diferencial competitivo para o crescimento organizacional em ambientes altamente dinâmicos. Cabe aos gestores das empresas criar maneiras de promover as capacidades organizacionais internas, aliadas às oportunidades externas.

O tema inovação passou a ser discutido por Schumpeter no início do século XX, no auge do período industrial, onde a inovação foi vista como algo novo, por meio de formas de pensar, aprender, agir e se comportar, inclusive com mudanças na estrutura organizacional (NOBRE et al., 2016; ROCHA; VIEIRA, 2016).

Nessa perspectiva, as empresas passaram a inovar por diferentes formas e dimensões, tais como: produtos, processos, mercado, estratégias e comportamentos. Tais inovações, aliadas as capacidades organizacionais, são consideradas propulsoras ao crescimento econômico e sustentação das empresas.

A capacidade da inovação é a habilidade de extrair conhecimento das atividades rotineiras e das inovadoras, a qual requer visão estratégica, inteligência organizacional, gestão da criatividade e ideias (NOBRE et. al., 2016; ALVES, 2016), estrutura organizacional, cultura, clima organizacional e gestão da tecnologia (MOLINA-PALMA, 2004; NOBRE et al., 2016; ALVES, 2016). A construção das capacidades sugere que são maneiras inimitáveis e sustentáveis para gerar as vantagens competitivas, uma vez que, transformam recursos em produtos ou serviços com níveis superiores aos concorrentes (GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; MAKADOK, 2001).

As pequenas empresas na visão de Cruz (2003), se caracterizam por serem mais inovadoras do que as grandes empresas, principalmente pela flexibilidade de adaptar-se rapidamente às demandas de mercado. Contudo, não é o porte da empresa que a torna inovadora (BARAÑANO, 2005), e não é a sua dimensão o fator determinante para a capacidade de invenção e inovação (SILVA, et al., 2003).

Para Barañano (2005) existem outras características, como a estrutura da força de trabalho, a estratégia, as alianças com outras empresas ou com universidades e a organização



interna da empresa, que contribuem para a inovação. Um dos fatores dificultadores da inovação nas pequenas empresas está no fato destas não disporem de ativos necessários para explorar inovações em mercado de produção em massa e conseqüentemente obter maiores resultados de suas inovações (NÉTO, 2011; ANTUNES Jr.; LEIS; MARCANTONIO, 2012).

Neste contexto, existem controvérsias em relação a inovação nas micro e pequenas empresas se comparadas as médias e grandes. Considerando as diferentes visões busca-se compreender neste estudo, como as empresas da região norte do Rio Grande do Sul (RS) inovam, bem como quais são as capacidades organizacionais presentes nas mesmas, frente as dificuldades que possuem em inovar. Coerentemente, desenvolveram-se 3 hipóteses que serão desdobradas no referencial teórico.

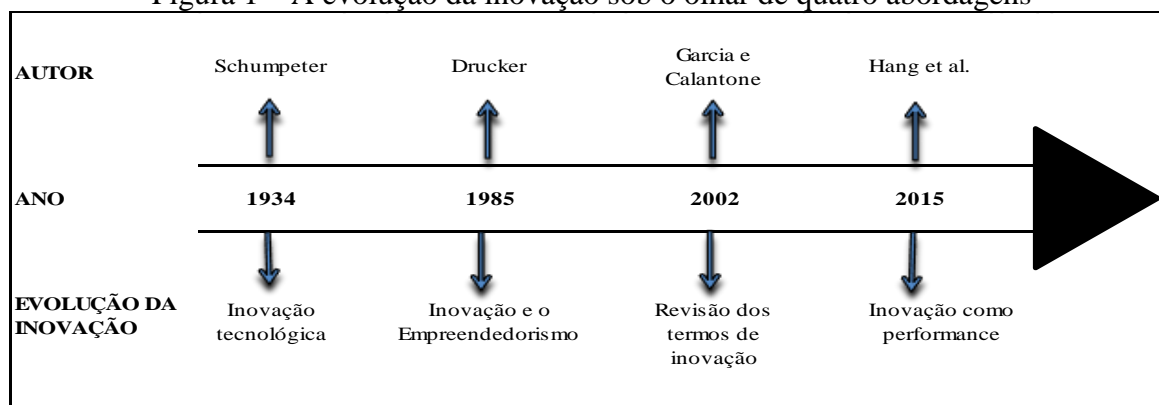
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PARA AS EMPRESAS

As empresas que buscam obter sucesso e desejam entrar em novos mercados como meio de obter crescimento, precisam adotar maneiras de utilizar a inovação em seu planejamento estratégico. As exigências do mercado condicionam ambientes de trabalho de maneira favorável quando se dá o surgimento de produtos diferentes, para as organizações que são flexíveis (TUSHMAN; O'REILLY, 2013). Logo, a inovação passa a ser relevante na economia atual, e pode ser tratada como um diferencial para o crescimento da empresa, assim como ao desenvolvimento local e regional, visto que impulsiona a economia do entorno (SCHUMPETER, 1934; BURLAMAQUI; KATTEL, 2016).

Neste sentido, a evolução da inovação neste artigo está sendo apresentada sob quatro abordagens: 1º) a abordagem tecnológica de Schumpeter (1934); 2º) a abordagem empreendedora de Drucker (1985); 3º) a revisão e definição dos tipos da inovação por Garcia e Calantone (2002); e, 4º) a inovação como performance de Hang et al. (2015), conforme a Figura 1.

Figura 1 – A evolução da inovação sob o olhar de quatro abordagens



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Conforme Schumpeter (1934), os períodos de prosperidade estão ligados à inovação tecnológica gerada pelo empreendedor inovador, que cria novos produtos ativando a economia por meio dos investimentos aplicados a inovação. Para o autor, a partir dessas inovações, os produtos passam a ser imitados por um conjunto de empreendedores não inovadores que investem recursos para produzir e imitar os bens criados pelo empresário inovador gerando novos empregos. Contudo, na medida em que os produtos são absorvidos pelo mercado através do consumo generalizado, ocorre a diminuição da economia dando início à um processo



recessivo com a redução dos investimentos e a baixa da oferta de emprego (SCHUMPETER, 1934).

Sob a abordagem da inovação empreendedora, ressalta-se a necessidade de as organizações apontarem práticas e diretrizes destinadas ao ambiente externo, de tal maneira, que exige da administração empreendedora e, portanto, de estratégias igualmente empreendedoras, capacidade de formar uma sociedade que busque constantemente a mudança (DRUCKER, 1985). Uma organização que deseja inovar oportunizando o crescimento, precisa incentivar o espírito de uma administração empreendedora. É essencial a criação de políticas que possam desenvolver hábitos de espírito empreendedor e da inovação para todos os processos da organização (DRUCKER, 1985).

A evolução das discussões sobre inovação acompanha as transformações do relacionamento entre consumidores e fornecedores. As desestabilizações dos produtos já existentes geram uma nova estrutura de aspectos econômicos de mercado dando origem a uma categoria de produtos chamadas inovações radicais ou revolucionárias (GARCIA; CALANTONE, 2002, LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002).

Para Garcia e Calantone (2002), as naturezas das tipologias de inovação resultaram em uma ambiguidade na maneira em que os termos foram utilizados e operacionalizados na nova literatura. Para os autores as definições das tipologias de inovação apresentam características distintas conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Natureza da inovação

Tipos de Inovação	Características
Inovação Radical	Tem sua definição por incorporar uma nova tecnologia da qual sua resultante é um novo mercado, com isso surgem novas indústrias, novo mercado de concorrência e canais de distribuição.
Inovação Realmente Nova (Really New)	Estão presentes na maioria das inovações, está entre a inovação radical e incremental, esse modelo não gera a criação de produtos novos para o mercado.
Inovação Descontínua	É afetada pela introdução da invenção para o mercado, com frequência, essas inovações estão diretamente ligadas às descontinuidades tecnológicas, essa inovação pode também ser radical ou realmente nova.
Inovação Incremental	É definida com itens já existentes no mercado, fornece novos recursos, benefícios ou melhorias para tal, essa inovação é usada como uma arma para a competitividade em mercados maduros podendo também simplificar procedimentos já existentes. As inovações incrementais, possuem baixo grau de novidade em relação à versão anterior do produto ou processo.
Inovação Imitativa	São designadas inovações rivais, ela ocorre somente na primeira empresa a concluir o planejamento e desenvolvimento e diante disso é realizado o primeiro lançamento no mercado. Tem como característica pouca inovação tecnológica, porém pode mudar a direção do mercado.

Fonte: Garcia e Calantone (2002).

A inovação como performance é compreendida por Wu, Chen e Jiao (2015) como a maneira de reconhecer as capacidades e captar as oportunidades, tornando esses fatores variáveis significativas de intermediação entre a diversificação internacional e a inovação de performance. A diversificação internacional pode gerar recursos e oportunidades de aprendizado que por sua vez, geram capacidades organizacionais (LI et al., 2012,) e consequentemente melhoraram a performance (WU; CHEN; JIAO, 2015). Perante o exposto, elenca-se a Hipótese 1.

Hipótese 1: As empresas da região norte do RS inovam de forma incremental.



2.2. AS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

As empresas podem inovar por maneiras diferentes como: produto, mercado, processo, comportamento e estratégias. As dimensões da inovação mostram-se ligadas as características de indivíduos e grupos, bem como no meio social no qual estão inseridos (PADOIN; VIRGOLIN, 2010).

De acordo com Wang e Ahmed (2004), as dimensões de inovação nas empresas são abordagens que consideram uma classificação global das inovações. Esta classificação foi apontada por diversos autores conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões da Inovação

Autor	Produto	Mercado	Processo	Comportamento	Estratégico
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller e Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon et al. (1992)		X			X
Avlonitis et al. (1994)	X		X	X	X
Subramanian e Nilakanta (1996)			X		
Hurley e Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon et al. (2000)	X		X		
North e Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Fonte: Adaptado de Wang e Ahmed (2004).

A inovação de produtos/serviços ou um novo processo foi abordada por Schumpeter (1934), como forma das empresas obter vantagem estratégica e elevar os lucros por meio da inovação tecnológica de produtos, processos e ampliação de mercados. A inovação pode ser a introdução de um novo produto ou mudança em um produto existente (SCHUMPETER, 1934). Contudo, qualquer tipo de inovação gera mudanças na organização industrial podendo introduzir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER, 1985).

O rápido desenvolvimento do produto está diretamente relacionado com a experiência técnica do mercado e da equipe (ZIRGER, 1997). O uso crescente de equipes multifuncionais em projetos de desenvolvimento de novos produtos causa influência direta na inovação dos mesmos e está relacionada com a força na identidade da equipe, o incentivo para assumir riscos, a influência dos clientes e o acompanhamento do projeto pela alta administração (SETHI et al., 2001). A novidade de um produto está relacionada a introdução deste no mercado em tempo hábil (WANG; AHMED, 2004).

A dimensão da inovação também poder ser por meio de abertura de um novo mercado (SCHUMPETER, 1934). A orientação para o mercado promove receptividade à inovação, uma vez que contribui para gerar cultura de grupo (HURLEY; HULT, 1998) e quando ligadas ao desempenho, ou seja, ao comportamento melhoram o desempenho global da empresa (HAN et al., 1998). Há evidências de que uma cultura corporativa orientada para o mercado facilita a capacidade de inovação de uma organização influenciando significativamente o desempenho empresarial e ainda, auxilia a entrada da empresa no mercado, bem como, auxilia a identificar um novo nicho de mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Quando a orientação de mercado é fornecida juntamente com a inovação, esta combinação de recursos faz com que seja difícil para os concorrentes desvendar a causa da vantagem competitiva que leva a empresa a um desempenho superior (MENGUC; AUH, 2006).

A inovação de processo pode ser uma novidade para uma indústria com desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER 1985). A inovação de processos analisa a introdução de



novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias que podem ser usadas para melhorar os processos de produção e de gestão. A inovação de processo é um imperativo na capacidade de inovação global, sendo a capacidade de uma organização para explorar, recombinar e reconfigurar seus recursos e capacidades a fim de cumprir a exigência inovativa da produção, tornando-se fundamental para o sucesso organizacional (WANG; AHMED, 2004).

Este tipo de inovação está centralizado na melhoria da eficiência e da eficácia do processo produtivo o que envolve mudanças na maneira como produtos e serviços são criados e entregues aos clientes (TIDD et al., 2005), ainda, a inovação de processo gera autonomia operacional e propensão para assumir os riscos (DAS; JOSHI, 2007).

A inovação comportamental pode ser demonstrada através de indivíduos, equipes e gestão, permitindo a formação de uma cultura de inovação e a receptividade interna a novas ideias (AVLONITIS et al., 1994). Pode estar presente em diferentes níveis individual, de equipe e de gestão, permitindo a formação de uma cultura de inovação (HURLEY; HULT, 1998).

Níveis mais elevados de inovação estão associados com culturas que enfatizam o aprendizado, o desenvolvimento e a tomada de decisão participativa. Segundo Hurley e Hult (1998), quando uma organização tem uma cultura que valoriza a inovação e possui os recursos necessários para isto, ela terá maior capacidade de inovar, portanto a aprendizagem e a orientação de mercado são antecedentes para a inovação.

A cultura inovadora serve como catalisador de inovações, sua falta atua como bloqueador de inovações, portanto a inovação comportamental é um fator fundamental que ressalta os resultados inovadores (WHANG; AHMED, 2004). As organizações, para atingir alto desempenho da inovação, precisam primeiro desenvolver o contexto e as práticas em matéria de inovação comportamental e cultural (PRAJOGO; AHMED, 2006).

Para conseguirem novas ideias e inovação, os líderes devem incentivar seus funcionários a assumir os riscos, ao invés de evitá-los (ELLONEN et al., 2008). A heterogeneidade das equipes de gestores tem forte efeito positivo sobre a orientação para a inovação de uma empresa (TALKE et al., 2011).

A inovação estratégica permite que as empresas encontrem oportunidades, em situações nas quais outros visualizam apenas restrições (KIM; MAUBORGNE, 1999). Hamel (1998) esclarece que os inovadores estratégicos olham para além das fronteiras convencionalmente definidas pela concorrência, a fim de descobrir espaços de mercado inexplorados, buscando valor radicalmente superior, o que torna a concorrência irrelevante. Anderson e Markides (2007) expõem que os inovadores estratégicos bem-sucedidos criam produtos e serviços adaptados às necessidades específicas de clientes, distribuidores ou de ambos, quer sendo hábeis em inventar métodos de distribuição ou entrega de seus produtos e serviços, quer inovando em modos alternativos de comunicação, para alcançar até mesmo as comunidades mais isoladas e com pouco acesso à informação.

A orientação para a inovação estratégica de uma empresa visa descobrir e satisfazer as necessidades emergentes dos clientes, através de soluções tecnológicas inovadoras, sendo crucial para a capacidade de inovação e desempenho da empresa (TALKE et al., 2011). Neste sentido, propõe-se a Hipótese 2.

Hipótese 2: As empresas da região norte do RS inovam em produtos.

2.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DA INOVAÇÃO

As capacidades organizacionais para inovação são descritas como uma seleção de características da organização que facilitam as estratégias inovadoras, salientando a importância da criação de um clima e capacidade adequada para o sucesso da inovação (BARRET;



SEXTON, 2006). Essas características alimentam os horizontes estratégicos, a tolerância e gestão de riscos, a integração vertical da tomada de decisão, as estruturas organizacionais flexíveis e a correspondência adequada do pessoal (BARRET; SEXTON, 2006).

Diversos fatores influenciam a capacidade de uma empresa de se beneficiar comercialmente de suas inovações: capacidade de manter segredo industrial; inovação decorrente de conhecimento tácito acumulado; *lead times* (alta velocidade de entrada no mercado) e serviço pós-venda; curva de aprendizado na produção; posse de ativos complementares (marketing e produção); complexidade da inovação; criação de padrões, capacidade de apropriação ou propriedade intelectual (TIDD; BESSANT, 2005) e demandar de recursos financeiros para financiá-la (AFUAH, 2003).

É reconhecido que a vantagem competitiva pode ser obtida com uma alta qualidade na força de trabalho que permite as organizações competir com base na qualidade e inovação (ÇAKAR; ERTURK, 2010). Capacidade de inovação é uma das dinâmicas importantes que permite as empresas alcançar um elevado nível de competitividade tanto no mercado nacional e internacional. Assim, promover e sustentar uma inovação melhorada deve ser a chave dos gestores de qualquer empresa (ÇAKAR; ERTURK 2010).

Desenvolver as capacidades organizacionais para inovação é um desafio para as empresas e de modo geral, estas capacidades mostram-se compostas por recursos e habilidades internas desenvolvidas e oferecidas pela organização, que se apresentam como a motivação dos colaboradores no fomento às inovações (FLORIANI; BEUREN; MACHADO 2013). Neste cenário, destaca-se a hipótese 3.

Hipótese 3: As Empresas da região norte do RS possuem alto grau de dificuldade para inovar pela baixa capacidade de recursos financeiros que possuem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quantitativa consiste em um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas, por meio da mensuração de dados de questionários, sendo frequentemente utilizados na coleta de registros financeiros de empresas (COLLINS; HUSSEY, 2005; HAIR Jr. et al., 2005; GIL, 2007).

Para Oliveira (2001), a pesquisa descritiva visa obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influenciam determinada situação. Para atingir o objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva por meio de levantamento de dados com uso de questionário com perguntas objetivas fechadas.

O questionário foi elaborado com 35 questões objetivas e 10 questões para qualificação do perfil dos respondentes. Para as questões objetivas de análise dos construtos tipologias da inovação, dimensões da inovação e capacidades organizacionais utilizou-se a escala *Likert* de 5 pontos, sendo discordo totalmente a concordo totalmente. As perguntas do questionário foram adaptadas do modelo de Wang e Ahmed (2004), para os construtos das dimensões da inovação e de Floriani, Beuren e Machado (2013), para identificar as dificuldades vinculadas as capacidades organizacionais.

O questionário foi validado por dois *experts* na temática de inovação, realizado um pré-teste com dois funcionários de empresas distintas com o tempo médio de resposta de 5 minutos. Posteriormente, o questionário foi distribuído em formulário eletrônico por meio do *Google* formulários, com mecanismo pelo qual cada *login* poderia responder apenas uma única vez o instrumento, e todas as perguntas eram obrigatórias quanto às suas respostas.

A seleção dos respondentes foram os colaboradores que trabalham em empresas, de diferentes setores na região norte do RS, ocorreu por meio de lista de contatos pessoais dos pesquisadores, contendo cerca de 500 empresas da região dos mais diversos segmentos, e estendeu-se ao público em geral por meio de redes sociais. Neste contexto, trata-se de uma



amostra não probabilística, por conveniências (HAIR Jr. et al, 2005).

O questionário teve um tempo de reposta de 18 dias, sendo disponibilizado no dia 20 de junho de 2016 e finalizado no dia 08 de julho do mesmo ano, com o recebimento de 60 questionários. Dos 60 questionários, foram eliminados 5 que não pertenciam a região do estado pesquisada, resultando numa amostra de 55 respondentes.

A partir do levantamento, os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, basicamente por análise da escala de soma das respostas com análise percentual, eliminadas as respostas “não concordo nem discordo”, item “3” da escala *Likert*. Yin (2005, p. 137) afirma que a “análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais do estudo”. A abordagem quantitativa analisa características diferenciadas e numéricas com o intuito de evidenciar o relacionamento entre variáveis e generalizar os resultados (SILVEIRA et al., 2004), cujas análises e interpretações utilizam métodos e técnicas estatísticas (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O CONTEXTO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DA REGIÃO NORTE DO RS

Dos colaboradores participantes da pesquisa, 47% possuem algum cargo de gestão e 71% trabalham na empresa a mais de 3 anos, o que possibilita gerar uma percepção sobre como estas organizações geram inovações. Ainda, sobre as empresas, 75% foram classificadas de acordo com o SEBRAE, como de médio a grande porte, com faturamento de 3,6 à 300 milhões de reais e com atuação no mercado superior à 10 anos. Os respondentes da pesquisa apresentaram ser colaboradores de diversos segmentos de mercado e foram agrupados na Tabela 1.

Tabela 1 – Segmentos de empresas participantes da pesquisa

Segmento	Ramo de atividade da Empresa	Representatividade
Comércio	Comércio em geral	2%
	Vestuário	2%
Indústria	Alimentos	4%
	Cama, Mesa, Banho e Limpeza	2%
	Agroindústria	4%
	Gráfica	2%
	Metalúrgica	12%
Serviços	Laboratório de Biologia	2%
	Cooperativa de Crédito	2%
	Educação	36%
	Financeiro	2%
	Limpeza	2%
	Saúde	2%
	Engenharia	2%
	Publicidade e Propaganda	4%
	Consultorias diversas	5%
	Consultoria Empresarial, Recrutamento, Seleção e Coaching	2%
	Saneamento	2%
	Seguros	2%
	Agronegócio	4%
	Tecnologia da Informação	5%
Transportes	2%	

Fonte: Coleta de dados (2016).



Observa-se na Tabela 1 que a maioria dos respondentes são colaboradores de empresas de serviços, representando 71%, seguido da indústria com 25%, e do comércio 4%. Do segmento de serviços 36% são colaboradores da área de educação, seguido de consultorias e tecnologia da informação com 5% cada um, respectivamente. Do segmento industrial, 12% dos respondentes provém da área de metalurgia. As empresas são provenientes de 9 municípios da região Norte do RS: Carazinho, Erechim, Estação, Ibirubá, Ibiaçá, Marau, Passo Fundo, Sananduva e Tapejara.

As percepções dos colaboradores em relação a inovação apresentada por estas empresas, corroboram com a H1, onde 72% das empresas da região Norte do RS apresentavam inovações incrementais. Embora 57% percebem estímulos da empresa para inovar, 72% dos respondentes mencionaram que a empresa gera pequenas melhorias em produtos ou serviços já existentes, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Percepção dos tipos de inovação

Tipologia	Nº	Questões	Discordam total ou parcialmente Média (1+2)	Concordam total ou parcialmente Média (4+5)
Tipos de inovação	1	Na nossa Empresa recebemos estímulos frequentes para lançar ideias inovadoras.	22%	57%
	2	Na nossa Empresa recebemos estímulos frequentes para gerar pequenas melhorias em produtos e serviços já existentes.	20%	72%
	3	As ideias são utilizadas para descobrir produtos ou serviços até então inexistentes.	33%	40%

Fonte: Coleta de dados (2016).

De acordo com Fontanini e Carvalho (2005), a inovação incremental tem características distintas da inovação radical, e alguns fatores devem ser considerados para justificar o porquê da maioria das empresas inovarem de forma incremental quais sejam: curtos períodos de desenvolvimento de projetos, processos formais já instaurados, trajetória linear de comercialização, equipes com papéis bem definidos e uma estrutura organizacional composta por diversas áreas. Já, a inovação radical, inversamente as características incrementais, exigiriam mais tempo, investimentos financeiros elevados e processos que muitas vezes iniciariam em incubações, exigindo equipe direcionada e necessidade de gestão das incertezas.

Neste contexto, analisando as dimensões da inovação, diferentemente do que se afirmava na hipótese 2, observa-se que a percepção dos colaboradores com maior índice de concordância, considerando a média aritmética de cada dimensão, está na dimensão comportamental (57%), seguida de produtos (48%), marketing (44%), processos (42%) e por último, estratégias (40%), conforme Tabela 3, o que corrobora com as dimensões citadas por Schumpeter (1934), Miller e Friesen (1983), Capon et al. (1992), Avlonitis et al. (1994), Subramanian e Nilakanta (1996), Hurley e Hult (1998), Rainey (1999), Lyon et al. (2000) e North e Smallbone (2000).



Tabela 3 – Resultados para as dimensões de inovação das empresas

Dimensões	Nº	Questões	Discordam total ou parcialmente Média (1+2)	Concordam total ou parcialmente Média (4+5)
Produto	4	Na introdução de novos produtos e serviços, a nossa empresa é muitas vezes pioneira no mercado.	23%	45%
	5	Nossos produtos e serviços sofrem pequenas alterações ou adequações de produtos anteriores.	15%	53%
	6	Em comparação com os nossos concorrentes, a nossa empresa tem introduzido mais produtos e serviços inovadores durante os últimos cinco anos.	27%	50%
	7	Em comparação com os nossos concorrentes, nossa empresa tem uma maior taxa de sucesso em novos produtos e serviços de lançamento.	22%	45%
Processo	8	O processo de fabricação em nossa empresa é nova em relação a de nossos principais concorrentes.	28%	33%
	9	Estamos constantemente melhorando nossos processos de negócio.	20%	62%
	10	Nossa empresa muda métodos de produção a uma grande velocidade, em comparação com os nossos concorrentes.	33%	47%
	11	Em comparação com os nossos concorrentes, estamos atrasados na adoção de tecnologia inovadoras.	43%	27%
Mercado	12	Os estudos de mercado quando realizados geram ideias para desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente propiciam expansão de mercado.	17%	60%
	13	Nossa empresa cria ou busca constantemente novos mercados de atuação.	18%	57%
	14	Em comparação com os nossos concorrentes, o programa de marketing mais recente dos nossos produtos é revolucionário no mercado.	43%	25%
	15	A mais recente introdução de novos produtos da nossa empresa foi necessária uma nova forma de promover a publicidade, diferente da utilizada para os nossos produtos atuais.	33%	35%
Comportamento	16	Na nossa empresa, nós toleramos pessoas que fazem as coisas de uma maneira diferente.	22%	55%
	17	Os principais executivos da empresa estão dispostos a assumir riscos para aproveitar e explorar oportunidades "arriscadas" de crescimento.	23%	55%
	18	Encorajamos as pessoas a pensar e se comportar de maneira original e inovador.	30%	58%
	19	Quando vemos novas formas de fazer as coisas, passamos a adotá-las.	18%	58%
Estratégias	20	Os produtos e serviços são planejados com antecedência.	25%	42%
	21	Quando não podemos resolver um problema usando métodos convencionais, improvisamos em novos métodos.	12%	55%



22	Recursos financeiros aplicados ao P&D de produtos e serviços da nossa empresa são suficientes para gerar inovações.	32%	30%
23	Nossa empresa disponibiliza recursos financeiros destinados a inovação sempre que uma nova ideia é identificada.	33%	32%

Fonte: Coleta de dados (2016).

Os resultados para inovação comportamental corroboram com os pressupostos de Ellonen et al. (2008), aos incentivos percebidos pelos colaboradores para inovar, para assumir riscos e gerar novas ideias. Tais resultados não significam, contudo, a existência efetiva de introdução de comportamentos inovadores nas empresas pesquisadas, mas o estímulo de gerar um ambiente inovador, a intensão de gerar uma cultura organizacional propícia para a inovação, já que 58%, acreditam ser encorajados a pensar e se comportar de maneira original e inovadora e admitem adotar novas formas de fazer as tarefas propostas.

Quanto a dimensão de produtos, que resultou em 48% dos resultados que concordam parcial ou total na geração de inovação, 53% acreditam inovar em produtos, mas realizando apenas pequenas alterações e adequações em produtos anteriores, reforçando o resultado para as inovações incrementais na região. Todavia, 50% acreditam ser mais inovadores que os concorrentes e introduziram produtos ou serviços inovadores no mercado nos últimos cinco anos.

As dimensões de processo (31%), de marketing (28%) e de estratégias (26%), apresentaram os menores resultados, considerando a média para os que discordam total ou parcial, e não percebem inovações nestas dimensões.

Ressalta-se ainda, que não foram identificadas diferenças relevantes nos resultados para os tipos de inovação entre os segmentos das empresas, ainda que as dimensões de comportamento e produtos tenham alcançados os maiores resultados nas percepções dos colaboradores, as demais dimensões não tiveram resultados discrepantes a serem considerados na análise.

Embora Wang e Ahmed (2004), consideram as dimensões de inovação ainda carentes de clareza, o uso da conceptualização multi-dimensional da cinco áreas principais que determinam a capacidade de inovação global da organização, através da combinação das cinco dimensões, produto, mercado, processo, comportamental e de inovação estratégica, são cruciais para determinar um sistema organizacional inovador.

As percepções demonstradas pelos colaboradores das empresas da região norte do Rio Grande do Sul, apresentam homogeneidade em relação as cinco dimensões o que pode ser percebido como um fator positivo, em se tratando de uma visão multi-dimensional sistêmica, capaz de colaborar para gerar capacidades organizacionais propulsoras à inovação.

4.2 AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DA INOVAÇÃO E AS DIFICULDADES DAS EMPRESAS

As dificuldades encontradas na geração das capacidades organizacionais estão relacionadas na Tabela 4.

Neste cenário, destaca-se que nas capacidades organizacionais, as maiores dificuldades ainda demonstram-se relacionadas aos recursos financeiros, confirmando a hipótese 3, sendo que 58% dos colaboradores mencionam os elevados custos para a inovação, aliados aos riscos econômicos (47%) e a falta de fontes apropriadas para o financiamento (47%). As incertezas quanto às finanças já foram apresentadas por Floriani, Beuren e Machado (2013), em empresas brasileiras de capital aberto. Os resultados apresentam evidências da falta de políticas públicas, capazes de auxiliar as empresas brasileiras, e da região estudada, na geração de inovações, ou



ainda, da falta de organização e gestão interna da própria empresa para criar as condições econômicas para inovar.

Tabela 4 – Dificuldades para geração de capacidades organizacionais das empresas

	Nº	Questões	Baixo Média (1+2)	Alto Média (4+5)
Grau de dificuldade para a inovação	24	Risco econômico excessivo	15%	47%
	25	Elevados custos da inovação	15%	58%
	26	Escassez de fontes apropriadas de financiamento	25%	47%
	27	Rigidez organizacional	32%	42%
	28	Falta de pessoal qualificado	25%	38%
	29	Falta de informação sobre a tecnologia	25%	38%
	30	Falta de informação sobre mercados	33%	43%
	31	Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições	28%	33%
	32	Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentos	37%	33%
	33	Falta de instituições para validar as novas tecnologias	32%	37%
	34	Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos	30%	33%
35	Escassez de serviços tecnológicos externos adequados	32%	40%	

Fonte: Coleta de dados (2016).

Perante o exposto, mesmo que as empresas estimulem comportamentos para a geração de novas ideias, inovação de produtos, bem como um conjunto de capacidades organizacionais, ainda assim, os próprios colaboradores das empresas percebem que as mesmas temem altos investimentos financeiros, tanto pelo custo quanto pelas garantias financeiras de absorção da inovação pelo mercado. Essa dificuldade também pode estar aliada a falta de informação do empresariado e das equipes de trabalho, sobre o mercado de atuação da empresa, uma vez que esta dificuldade, foi apontada por 43% dos respondentes.

Inovar, embora seja essencial para a manutenção e crescimento das organizações, exige capacidades organizacionais que gerem resultados em qualquer dimensão da inovação propiciando a diferenciação estratégica e vantagens competitivas. Coerentemente, a inovação da empresa e processo de vantagem competitiva são inter-relacionados. Alves (2016), já destaca que as empresas que criam vantagem competitiva, concebem novas maneiras de conduzir atividades do seu negócio e entregam valor superior ao esperado pelos clientes. Isso sugere que todos os tipos de inovação podem levar à vantagem competitiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recuperando o propósito inicial deste estudo que visa compreender como as empresas da região norte do RS inovam e quais são as capacidades organizacionais presentes nas mesmas, frente as dificuldades que possuem em inovar, foram analisadas as diferentes dimensões da inovação, tais como comportamental, produtos, marketing, processos e estratégia. Os achados da pesquisa indicam suporte à duas hipóteses (H1, H3).

De acordo com o referencial teórico utilizado foram levantadas 3 hipóteses, como se esperava a hipótese 1 foi confirmada, uma vez que a maioria das empresas da região norte apresentam em sua maioria inovações incrementais. Em relação a hipótese 2, onde se ressaltava que as empresas inovam em produtos, observou-se que os colaboradores não apresentam a mesma percepção, pois a maioria acredita que as empresas inovam na dimensão comportamental. Já em relação a hipótese 3, onde as empresas da região norte do RS possuem alto grau de dificuldade para inovar, pela baixa capacidade de recursos financeiros disponíveis, a presente hipótese foi confirmada.



Este estudo contribui gerencialmente para as práticas organizacionais de diferentes empresas. Inicialmente indica que as empresas e, portanto, seus colaboradores, necessitam conhecer as capacidades organizacionais geradoras da inovação e como empregar esforços e moldar o ambiente que beneficie a organização. Neste contexto, necessita-se desenvolver práticas que levem a um alto nível de organização, seja construindo ambientes corporativos que promovam e apoiem novas ideias, experimentos e processos criativos que podem levar a novos produtos, técnicas ou tecnologias. Seja pela profissionalização da captação de recursos financeiros para apoiar projetos voltados à inovação em qualquer dimensão.

No que tange as limitações, a amostra pesquisada foi por conveniência, entretanto, foi uma questão de escolha do método quanto ao objetivo da pesquisa. Outra limitação deste artigo é o tamanho da amostra, que, mesmo após diversas tentativas, resultou em apenas 55 questionários válidos, impedindo uma análise mais abrangente. E por último, o fato de impedir a generalização dos resultados, visto que se trata de percepções sobre a inovação dos colaboradores das empresas, mesmo que 47% dos respondentes atuam em cargos de gestão, não houve uma verificação *in loco* da existência de inovações e sem garantias de que os respondentes foram os colaboradores que já ouviram falar ou possuem relação com a inovação na sua empresa. É preciso apontar que, ainda, os respondentes podem não ter lembrado de alguma inovação implementada, em nenhuma resposta houve interferência do pesquisador sobre o respondente.

Novos levantamentos são necessários para corroborar as hipóteses demonstradas neste estudo e gerar o refinamento dos construtos. Como sugestão de pesquisas futuras é recomendado analisar como as empresas inovam em comparação a três modalidades: comércio, serviços e indústria, para compreender se o ramo de atuação influencia positivamente em ideias inovadoras ou se pode prejudicar a implantação das mesmas por fatores externos.

Finalmente, este estudo é uma tentativa de comprovar que as empresas inovam de forma incremental, com poucas iniciativas em produtos inovadores, bem como as capacidades organizacionais necessitam aperfeiçoamento para gerar a vantagem competitiva, sendo a inovação um caminho para as empresas, independente de segmento ou porte.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A. **Innovation Management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press. 2003.

ALVES, A. C. Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 23, n. 1, p. 92-110, 2016.

ANTUNES JR. J. A. V.; LEIS, R. P.; MARCANTONIO, M. I. P. O polo de inovação tecnológica da região norte do Rio Grande do Sul à luz dos sistemas regionais de inovação: sua evolução, aspectos facilitadores e limitadores. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 11, n. 2, p. 435-466, 2012.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p.33-46, 1993.

ANDERSON, J; MARKIDES, C. Strategic innovation and the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83-88, 2007.

BARAÑANO, A. M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1, 57-96, 2005.



BARRET, P.; SEXTON, M. Innovation in small, project-based construction firms. **British Journal of Management**, n. 17, p. 331- 346. 2006.

BURLAMAQUI, L.; KATTEL, R. Assessing divergent development trajectories: Schumpeterian competition, finance and financial governance. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 15, n. 1, p. 9-32, 2016.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 325-359, 2010.

COLLINS, J.; HUSSEY R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, R. O empreendedor no processo de inovação de pequenas empresas de software do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, Brasília, DF, Brasil, 2003. **Anais...**

DAS, S.; JOSHI, M. P. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. **Journal of Operations Management**, v.25, n.3, p. 643-660, 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor – entrepreneurship**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

ELLONEN, R.; BLOMQUIST, K.; PUUMALAINEN, K. The role of trust in organizational Innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, v.11, n. 2, p. 160-181, 2008.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; MACHADO, D. D. P. N. Processo de inovação em empresas Brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da UFSM - ReA**, v. 6, n. 4, p. 783-802, 2013.

FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G. de. **As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial-um estudo de caso**. Temas em engenharia de produção. Luiz Alberto Pilatti; João Luiz Kovaleski, 2005.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v.19, n.2, p. 110-132, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, p.114-135, 1991.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



HAMEL, G. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p.7-14, 1998.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HURLEY, R. F.; HULT G .T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42 - 54, 1998.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 41-53, 1999.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 387-401, 2001.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 63-73, 2006.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor**: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, art. 96, p. 205-229, 2011.

PADOIN, I. G.; VIRGOLIN, I. W. C. A vulnerabilidade social como uma dificuldade à participação política. In: SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2010, Cruz Alta. Cruz Alta, 2010, **Anais...**

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

ROCHA, A. F. R.; VIEIRA, A. M. Aprendizagem organizacional e inovação de produtos: estudo em empresas de base tecnológica do vale da eletrônica (MG). **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 108-131, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.



SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 73-85, 2001.

SILVA, A. P.; ALMEIDA, E. P. JR.; REIS, D. R., LEITE, M. L. G.; FRANCISCO, A. C. Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Ouro Preto, MG, Brasil, 23, 2003, **Anais...**

TALKE, K.; SALOMO, S.; KOCK, A. Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n.6, p. 819-832, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester: West Sussex, England, John Wiley & Sons, 2005.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WU, H.; CHEN, J.; JIAO, H. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2678-2686, 2015.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIRGER, B. J. The Influence of Development Experience and Product Innovativeness on Product Outcome. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 9, n. v. 9, n. 3, p. 287-297, 1997.