

Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes¹ Maria Fernanda Prestes de Moraes²

Barreiras organizacionais à inovação: um estudo para
identificar os fatores que desestimulam o ímpeto inovador
das empresas

*Barriers to innovation: the key factors that detain
companies' innovative effort*

Resumo

As empresas contemporâneas preocupam-se cada vez mais com a inovação por entenderem ser esta a base dos ganhos de competitividade e de diferenciação. No entanto, existem fatores internos que agem como barreiras à inovação, dificultando o desenvolvimento de novos processos e produtos. Assim, mesmo que eficientes modelos de gestão da inovação existam, todo o entorno pode minar os esforços, caso as barreiras não sejam identificadas e tratadas. Este trabalho tem como objetivo analisar e identificar barreiras organizacionais à inovação mais frequentes dentro das empresas, por meio de um estudo qualitativo exploratório realizado com profissionais e especialistas atuantes na área. O estudo foi feito a partir de entrevistas diretas com profissionais de seis empresas consideradas inovadoras. O tratamento dos dados seguiu a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Os resultados apontaram diversos fatores organizacionais que podem restringir o desenvolvimento de inovações nas empresas, apontando para futuras pesquisas que investiguem os fatores externos que agem como barreiras à inovação.

Palavras-chave: Inovação. Fatores organizacionais. Barreiras organizacionais à inovação.

Abstract

Contemporary companies want to leverage its innovative drive in order to maximize its competitiveness and differentiation. However, they often have internal factors that serve as real barriers to innovation, which difficult the development of new processes and products. Thus, this study aims to analyze what are the more frequent organizational barriers to innovation in the entrepreneurial Brazilian environment through a qualitative exploratory study with professionals and specialists. The data treatment follows the content analysis proposed by Bardin (1977). The findings pointed out that a variety of organizational factors may detain the development of innovations inside the firms opening an opportunity to further research about external barriers to innovation, which in combination with the internal barriers could inhibit still more the innovative drive of companies

Keywords: Innovation. Organizational factors. Barriers.

1 Economista, possui doutorado em Gestão da Inovação pela UFRJ (2010) e mestrado em Administração pela UFF (1999). De 2009 a 2011 atuou junto ao terceiro setor em acompanhamento e controle de projetos governamentais. Possui experiência nas áreas de Administração (gestão de operações de atividades de serviços e estratégia, gestão no terceiro setor) e de Economia (organização industrial e estudos industriais), atuando principalmente nos seguintes temas: inovação, comportamento empresarial orientado para inovação, estratégias empresariais (competição e estruturação de empresas em crescimento). Atualmente, é professora do mestrado e da graduação e coordenadora de curso de graduação no Ibemc – Rio de Janeiro. amoraes@ibmec.edu.br

2 Administradora, mestre em Administração pelo Ibemc – Rio de Janeiro. Atuou na área de marketing da L'Óreal e, atualmente, trabalha com metodologias de apoio e suporte à inovação em startups.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, competitivo e globalizado, a inovação pode ser considerada um dos mais importantes pilares de diferenciação e de sustentabilidade das organizações. Há fortes indícios de que as empresas que investem em inovação são mais competitivas frente a seus concorrentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ainda segundo os autores, resultados obtidos em pesquisas de administração confirmam que as empresas que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus produtos e serviços superam seus concorrentes em termos de fatia de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização do mercado.

Por ser um tema relativamente novo e por ter características muito complexas e instáveis, a inovação ainda confunde muitas organizações e executivos. “Será que trabalho em uma empresa inovadora ou será que trabalho em uma empresa que ocasionalmente inova?” – Esta questão poderia vir de muitos colaboradores. (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007, p.7).

O fato é que muito embora os líderes das organizações compreendam que inovar é uma necessidade, eles pouco sabem sobre a gestão da inovação e da criatividade (RIEDERER, 2005). O que acaba acontecendo, ainda segundo o autor, é que a busca pela inovação aparece mais como um problema do que como uma solução, dada a dificuldade que as empresas possuem em implementá-la.

Esta dificuldade de se implementar a inovação, combinada a sua importância vital para o crescimento e a competitividade, faz com que as organizações busquem modelos e ferramentas que implementem a inovação de forma prática e rápida. Kirsner (2013) compara a inovação ao Eldorado. Fazendo referência à cultuada cidade onde tudo era feito de ouro, o autor afirma que hoje a inovação é o Eldorado para as grandes empresas. Mas, em uma era em que está cada vez mais barato e fácil para as startups derrubarem as empresas existentes com ofertas novas e diferenciadas, as grandes empresas têm que se conscientizar de que não podem achar que estão inovando simplesmente seguindo seus modelos tradicionais de desenvolvimento de produtos, pondera o autor. Toda a empresa deve estar em sintonia em um esforço conjunto em direção à Inovação.

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a seis empresas tendo como objetivo principal identificar quais são as barreiras organizacionais à inovação mais frequentes. Adotou-se como princípio que, por passarem despercebidas, essas barreiras podem dificultar o desenvolvimento de inovações no contexto empresarial. Entende-se que, com o reconhecimento destas barreiras organizacionais torna-se mais factível a construção de um plano de ação direcionado para inovação que possa se concretizar de forma eficaz.

Para a consecução deste objetivo foram estabelecidos os objetivos específicos:

- a) Realizar uma investigação sobre as principais barreiras organizacionais segundo a literatura, formando um quadro-resumo que apoie a consecução da pesquisa;
- b) Entender o que faz uma empresa inovadora, no momento atual, na visão

dos profissionais e especialistas do tema;

c) Por fim, com base no referencial teórico e nas entrevistas com especialistas, oferecer uma listagem com os mais frequentes fatores organizacionais que podem servir de barreira à inovação, de forma a facilitar a identificação destes pelas empresas em seus ambientes organizacionais.

O trabalho limitou-se às barreiras à inovação ocorridas dentro de empresas, desta forma, elementos externos não foram abordados. Ainda que se reconheça a importância da inovação a nível global e o fato de que um Sistema Nacional de Inovação (SNI) fraco pode ser uma grande barreira à inovação para as organizações, partiu-se do pressuposto de que a inovação depende exclusivamente da empresa e tudo o que for interno a esta: processos, cultura, ferramentas e modelos adotados.

A pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa, baseada na aplicação de um roteiro semiestruturado, e apoiada em entrevistas com profissionais especialistas em inovação de diferentes setores de atividade econômica, a saber: indústria farmacêutica, indústria de cosméticos, indústria de tecnologia e indústria química.

Além dessa introdução, o trabalho apresenta outras quatro seções. A seção 2 apresenta uma discussão da literatura em torno da inovação e dos fatores organizacionais que podem ou não estimulá-la. Discute-se, ainda nessa seção, as barreiras organizacionais à inovação. A seção 3 apresenta a metodologia da pesquisa. Os resultados são apresentados e discutidos na seção 4 e a conclusão encontra-se na seção 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos autores têm contribuído para a definição da inovação, um termo que por sua amplitude pode ser muito complexo de ser conceituado e definido: Schumpeter (1936), em seu estudo sobre a teoria do desenvolvimento econômico no século XX, passando pela OCDE (2004), com seu esforço de definir e padronizar os conceitos da inovação; a Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que trouxeram a ênfase de que a inovação é a maneira como as empresas agem frente às mudanças.

Os estudos de Schumpeter (1936) estão na base do conhecimento sobre inovação. De forma geral, o autor propõe que a inovação pode ser concebida como uma espécie de motor para o desenvolvimento econômico. Isto acontece por que, segundo o autor, a inovação é capaz de favorecer um rompimento na economia, retirando toda sua estabilidade e, com isso, mudando os padrões de produção, o que culmina na busca pela diferenciação entre as empresas. Schumpeter (1936) cita a "destruição criativa" por meio da qual há uma constante busca por algo novo, que simultaneamente destrói o antigo, tudo sendo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade.

Para a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 2004), a complexidade do processo de inovação e as variações na forma como este se desenvolve em diferentes tipos de empresas e indústrias fazem com que definições claras nem sempre sejam possíveis e que se tenha de adotar convenções. Assim sendo a organização postula que:

(...) o ser sensível é como uma testemunha que vem depor sobre aquilo. Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2004, p. 55).

Ainda de acordo com a OCDE, para ser considerados como inovação, os novos produtos ou processos devem ter como base atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. E em conformidade com a teoria de Shumpeter (1936), eles devem ser colocados no mercado para o qual foram desenvolvidos, melhorando assim os produtos ou processos existentes.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) complementam a definição acima quando afirmam que a inovação é um processo pelo qual se transforma a oportunidade em uma ideia e esta ideia em um produto ou serviço. O que indica que a ideia pode ser colocada em prática para que tenha seu potencial comercial explorado. Os autores ainda elencam quatro categorias dentro da inovação, as quais, segundo os autores, são os “4Ps” da inovação: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação de Posição e Inovação de Paradigma.

Por fim, mas não menos importante, a inovação não deve ser vista como um acontecimento isolado e sim como um processo orientado à concatenação, de forma articulada, de diversas atividades e entes envolvidos nesse desafio (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

2.1 Fatores organizacionais que influenciam a inovação

De acordo com Gibson (2010), para fazer da inovação uma competência intrínseca e sistêmica a empresa precisa reunir e integrar perfeitamente quatro fatores organizacionais:

- a) Liderança e infraestrutura: líderes da empresa e organização alinhados em torno de uma abordagem comum à inovação.
- b) Pessoal e competências: abordagem disciplinada ao cultivo de recursos de inovação e ao envolvimento de todos na organização.
- c) Processos e ferramentas: abordagem sistemática e instrumentos de apoio para permitir a geração de ideias e a gestão da inovação.
- d) Cultura e valores: cultura aberta e de colaboração, além de incentivos que premiam aqueles que desafiam o status quo.

Desta forma seria possível institucionalizar a inovação — exatamente como abordaram o desafio de institucionalizar outros recursos empresariais, como o *Total Quality Management*, a produção enxuta, o ERP (*enterprise resource planning*) ou o Six Sigma.

Segundo o modelo TOE (*Technology-Organization-Environment* ou Tecnologia-Organização-Ambiente – tradução nossa), proposto por Tornatzky e Fleischer (1990), o processo pelo qual uma empresa adota e implementa inovações é influenciado pelo contexto tecnológico, o contexto organizacional e o contexto ambiental. Estes

três elementos apresentam “tanto barreiras como oportunidades para o desenvolvimento de Inovações” (TORNATZKY; FLEISHER, 1990, p. 154). Em relação ao contexto organizacional interno, principal foco deste trabalho, o modelo acima ressalta que os seguintes fatores organizacionais influenciam o processo de inovação: o tamanho da empresa, o grau de centralização de seus processos decisórios, o grau de formalização, a estrutura administrativa, a gestão de recursos humanos, a quantidade de recursos financeiros e a integração entre os funcionários.

Por fim, Knox (2002) propõe quatro fatores que sustentam uma organização inovadora: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; novos produtos e desenvolvimento de processos.

Para facilitar o estudo, dadas as diversas contribuições da literatura, organizou-se os fatores organizacionais que influenciam a inovação em três subgrupos, levando em consideração as informações extraídas do referencial teórico:

a) Estratégia, estruturas e processos: organização das atividades, processos e sistemas gerais da empresa, planejamento, recursos, comunicação, infraestrutura e estratégia adotada.

b) Competências organizacionais, gestão de pessoas e cultura: competências intrínsecas da organização, seus colaboradores (qualificação, integração, etc), clima, crenças e valores compartilhados.

c) Modelos e ferramentas de Inovação: abordagem sistemática e instrumentos de apoio para permitir a geração de ideias e a gestão da inovação (Gibson, 2010).

2.1.1 Estratégia, estrutura e processos

De acordo com Serafim (2011), antes de partir inovando em certa direção, o melhor caminho é operar na avaliação, definição e execução da estratégia empresarial. Isso por que “É a estratégia que define a abordagem diferenciada da companhia para competir e as vantagens competitivas em que se baseia, com o objetivo de criar e sustentar um valor econômico superior” (SERAFIM, 2011, p. 67).

O problema é que muitos planejamentos estratégicos não endereçam a inovação explicitamente (MAERLYN E VALIKANGAS apud GANDUR, 2003). Ao contrário disso, alguns direcionamentos estratégicos focam no crescimento de receita e lucro majoritariamente: “Tal procedimento pode limitar estas empresas à inovação incremental para ganho de participação de mercado, redução de custos ou eficiência de processos, quando muito”. (GANDUR, 2003, p. 13)

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), existem duas estratégias para a inovação: a racionalista ou a incrementalista. A racionalista seria aquela estratégia influenciada pela visão militar, ou seja, um modo linear de ação racional: avaliar, determinar e agir. Já a estratégia incrementalista considera a dificuldade de se obter um total conhecimento da complexidade e da continua mudança de cenários. Nesse contexto é importante ressaltar a abordagem das “capacidades dinâmicas” de Teece, Pisano e Shuen (1997). Segundo os autores, elas enfatizam a importância da mudança dinâmica e da aprendizagem corporativa.

A estrutura e o ambiente físico impactam diretamente a rotina de uma organização. De acordo com Tidd, Bessan e Pavitt (2008) não importa quão bem-desenvolvidos sejam os sistemas de definição e desenvolvimento de produtos e processos inovadores, eles só terão sucesso se o contexto organizacional circundante for favorável. Segundo os autores, conseguir este feito não é simples. Exige a criação de estruturas e processos organizacionais que sustentem a mudança tecnológica.

Segundo um estudo feito por Aghina, De Smet e Heywood (2014), não se pode afirmar como serão de fato os processos nas organizações do futuro, porém, uma coisa que os autores do texto afirmam com veemência é que, mais do que nunca, os processos estarão centrados no pensamento e na revisão constante de paradigmas, em detrimento do mecanicismo e da estrutura rígida - mesmo que as peculiaridades da cultura indiquem que cada processo deve ser especialmente construído de acordo com a estrutura de cada empresa.

2.1.2 Competências organizacionais, gestão de pessoas e cultura

A questão das competências tem sua origem na abordagem de estratégia empresarial baseada em recursos, *resource-based view* (RBV), onde a estratégia das firmas é traçada considerando-se seus atributos internos (PENROSE, 1959).

Mas as competências detidas por uma organização vão além dos recursos tangíveis. Elas são a soma do conhecimento e da habilidade detidas pela organização. Na verdade, mais do que isso, as competências são o conhecimento coletivo dentro de uma organização. É a capacidade de coordenar a produção de diversos tipos de habilidades com a integração de múltiplos fluxos de tecnologia (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Desta forma, são as pessoas as responsáveis pelo conhecimento que corre dentro de uma empresa, formando assim uma grande rede de informações. O conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), começa pelo indivíduo.

Mas não adianta ter os melhores profissionais, recrutar as mais criativas mentes e ainda conseguir mantê-los por um período adequado se o ambiente em que esta pessoa for inserida não estimular que o comportamento inovador dela prospere. Em outras palavras, o desafio da gestão é a construção de organizações que possuam um ambiente e uma cultura que estimule o potencial inovador ao invés de limitá-lo (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008).

A cultura organizacional que favorece a construção de processos de inovação e fornece um ambiente propício ao desenvolvimento desta pode ser chamada de "Cultura da Inovação" (JAMROG & OVERHOLT, 2004). Ainda segundo os autores, graças à importância crescente da inovação nas organizações e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, uma cultura organizacional que facilite estes processos torna-se fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos.

McClean (2009) fez uma revisão do trabalho de importantes autores sobre cultura da inovação como Kanter (1983), Van de Ven, Angle e Poole (1986, 1989), Amabile et al. (1996) entre outros e trouxe contribuições valiosas para o estudo do

tema. O autor afirma que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado” (p.240).

A liderança é um elemento fundamental para a gestão da Inovação, segundo Gandur (2003). De acordo com o autor, para inovar, é preciso ser criativo, assumir riscos, desafiar regras, quebrar paradigmas e conquistar mercados. Sendo assim, uma habilidade vital para esta jornada é a capacidade de liderança das pessoas envolvidas com a inovação.

Há também autores que afirmam que a cultura pode tornar-se uma barreira à inovação. Kaasa e Vadi (2010) apontam que a cultura pode sim ser um fator que favorece a inovação ao aglutinar pessoas e unificar comportamentos, mas que pode também se transformar em barreiras entre as pessoas.

2.1.3 Modelos e ferramentas de inovação

Modelos e sistemas são muito usados para ajudar as empresas a estimular a inovação de forma constante e não de forma acidental (KIRSNER, 2013). O modelo da cadeia de valor, a metodologia de “Lead users” e o funil de inovação, são alguns exemplos de processos que podem viabilizar formas de inovações de forma mais sistemática.

Mas a utilização de modelos mudou muito ao longo do tempo. No início os modelos encaravam a inovação como uma sequência lógica e linear de atividades (TEECE, 1986). A limitação de tal abordagem é clara: na prática, a inovação é um processo combinatório em que a interação é o elemento crítico (VON HIPPEL, 1988).

Roy Rothwell (1992) pontua que estes simples modelos lineares evoluíram para modelos cada vez mais interativos, que vê a inovação como processo multifatorial que exige altos níveis de integração.

Quadros (2008) afirma que a escolha das ferramentas mais adequadas varia de acordo com os condicionantes de cada empresa, ou seja, de acordo com as características de seu ambiente competitivo, da maturidade das tecnologias-chave e das possibilidades financeiras da empresa.

2.2 As barreiras organizacionais à inovação

Segundo Leonard-Barton (1998), as empresas possuem capacidades ou competências essenciais o que lhes dá força e age como diferencial competitivo. Estas competências essenciais são construídas ao longo do tempo e são responsáveis por fornecer as vantagens competitivas das empresas. Ainda segundo a autora, por mais paradoxal que possa parecer, são justamente estas fortalezas da firma que se tornam suas principais fraquezas. Em outras palavras, as dimensões que distinguem competitivamente uma empresa vão crescendo ao longo do tempo e acumulando uma gama de atividades e de decisões focadas em um tipo de conhecimento em detrimento de outros.

Todas as oportunidades que a empresa vai galgando para desenvolver suas vantagens competitivas são formadas pelos ativos que esta possui e pelo caminho

evolucionário que ela tenha herdado ou adotado (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997). Os autores pontuam o conceito de “path dependencies”, ou dependência em relação à trajetória, ao afirmar que os investimentos passados e seu repertório de rotinas - sua história – restringem seu comportamento futuro. Desta forma, as escolhas passadas de uma empresa geram uma dependência em relação à sua trajetória e podem agir como barreiras a possíveis estratégias vislumbradas no presente.

Para conseguir responder rapidamente às mudanças bruscas de mercado, as organizações deveriam ter a capacidade de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas, ou seja, deveriam possuir “capacidades dinâmicas” – Dynamic capabilities (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997). As capacidades dinâmicas, segundo Leonard-Barton (1998), refletem a habilidade das organizações em alcançar formas inovadoras de vantagens competitivas dadas à dependência em relação a sua trajetória (*path dependencies*) e a sua posição de mercado.

A proposta descrita no Manual de Oslo (OCDE, 2004) também corrobora com o tema de que os principais diferenciais competitivos são também podem tornar-se focos de fragilidade de uma empresa quando o tema é a inovação. Ela prega que os mesmos fatores podem favorecer a inovação em um caso e ser uma barreira organizacional em outro.

O manual levanta os obstáculos e barreiras à inovação que se mostraram relevantes em pesquisas diversas. De acordo com a OCDE (2004 p.81), “eles podem constituir motivos para não se iniciarem atividades de inovação, ou motivos para que as atividades de inovação não deem os resultados esperados”.

Há muitos fatores que podem impedir ou dificultar o desenvolvimento de inovações em um ambiente organizacional. De acordo com a literatura estudada foi desenvolvida um quadro de avaliação com os mais prováveis fatores que agem como barreiras organizacionais à inovação. Tal quadro encontra-se ilustrado na Figura 1 – Barreiras à inovação segundo literatura estudada.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho, que tem por objetivo estudar as barreiras organizacionais às práticas inovadoras, será utilizada a abordagem qualitativa. Gaskell (2000) afirma que a pesquisa qualitativa envolve interação e troca de ideias e de significados, de forma que várias percepções são exploradas com o propósito de analisar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o assunto em questão. No caso desta pesquisa, a percepção dos profissionais é considerada crítica para o êxito do processo de inovação e foram feitas entrevistas com os especialistas para que as informações pudessem ser coletadas.

A técnica aplicada neste trabalho foi a da pesquisa face a face, ou seja, através de um encontro com os profissionais escolhidos, que foram entrevistados individualmente por meio de um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas.

| | Barreira | Descrição | Autor |
|--|--|--|---|
| Cultura organizacional e gestão de pessoas | Inexistência de uma cultura de inovação | Não existe uma cultura de inovação consolidada (crenças e valores). | Jamrog & Overholt (2004); Mc Lean (2005); Steiber & Alange (2013) |
| | Gestão de pessoas deficiente | Qualificação, retenção, recrutamento e seleção, alto <i>turn over</i> ; Falta de interesse pela empresa/negócio. | OCDE; Costa e Souza (2013); François et al (1999); Steele & Murray (2004); Dyer et al. (2009); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Wessel (2014); Peters (2010); Loewe, (2006). |
| | Lacuna de liderança | Falta de apoio da alta administração/ Não há uma liderança forte que oferece suporte. | Costa e Souza (2013); Mc Lean (2005); Steiber & Alange (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Kanter, (1994) |
| | Aversão à mudança e ao risco | Resistência a mudanças e ao risco, descrença em relação à inovação, receio das consequências da inovação. | OCDE; Peters (2010); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Costa e Souza (2013); Andrews, (2007) |
| | Falta de estímulos organizacionais à prática da inovação | Falta de treinamentos; Falta de liberdade e autonomia; Não há o encorajamento dos funcionários (na tomada de decisão, na geração de ideias). | Tidd et al. (2008); Pfeffer (1994); Calkin (2001); Mc Lean (2005); Munier (2001) |
| | Intolerância ao erro | A cultura da empresa não tolera falhas ou não entende como aprender com elas. | Kisner (2013); Peters (2010); Tidd et al. (2008); Martins & Terblanche (2003); Mclean, (2005); Amabile (2008). |
| Estratégia, Estrutura e Processos | Estratégia vs. Inovação | A inovação não está inserida na estratégia da empresa; Falta de objetivos e planos definidos. | Stringer (2000); Martins & Terblanche (2003); Mclean, (2005); Amabile (2008); François et al (1999); Van de Ven, Angle e Poole (2000) |
| | Comunicação falha | Falta de uma comunicação clara e aberta. | Tidd et al. (2008); Stringer (2000); Martins & Terblanche (2003); Mclean (2005); Amabile (2008); Fonseca (2014) |
| | Investimento e recursos insuficientes | Falta de fontes de financiamento; Baixo investimento em inovação (unidades, pessoas, etc); Falta de recursos financeiros direcionados; Longo prazo do retorno sobre investimento em inovação; Gastos com inovação difíceis de controlar. | OCDE; Costa e Souza (2013); François et al (1999); Peters (2010); Mc Lean (2005); Fagdeberg (2004); Steiber & Alange (2013); Andrews, (2007) |
| | Infraestrutura deficiente | Falta de infraestrutura; Falta de espaço físico adequado para a geração de ideias. | OCDE; Fagdeberg (2004); Kisner (2013); Fonseca, (2014) |
| | Falta de foco em inovação | Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo; Excesso de atividades e escassez de tempo; Falta de informações sobre tecnologia; Potencial de Inovação insuficiente (P&D, desenho, etc); Projetos são lançados, mas tem sua prioridade comprometida quando as estratégias mudam. Projetos de inovação devem ser considerados no longo-prazo. | Costa e Souza (2013); OCDE; Fagdeberg (2004); Kisner (2013) |
| | Excesso de controle | Controle exacerbado (fluxo de informação, tomada de decisão, sistemas que engessam, etc). | Mc Lean (2005); Kisner (2013); Borins, (2002) |
| | Distanciamento P&D vs. MKT | O fato dos times de inovação estarem distantes e desconectados das unidades de negócios e de suas mais urgentes preocupações. | Kisner (2013) |
| | Modelos e ferramentas de inovação | Inexistência de modelos de inovação | Não há processos e ferramentas estruturados e integrados para gerenciar os fluxos decisórios e o processo de inovação. |
| Inexistência de ferramentas de fomento à inovação | | Não existência de programas internos ou ferramentas que procuram e capturam novas ideias através da organização. | Tidd et al. (2008) |
| Falhas na implementação da inovação e no auferimento de resultados | | Falta de métodos claros de implementação da inovação. Não ter definição de metas/métricas para medir o sucesso. | Van de Ven, Angle e Poole (2000); Mc Lean (2005); Kisner (2013) |

Figura 1 - Barreiras à inovação segundo a literatura estudada.

Fonte: Autor.

3.1 Amostragem e seleção dos entrevistados

Quanto à representatividade amostral, diferentemente da abordagem quantitativa, não são os números finais, ou seja, o critério numérico o que mais importa. Considerou-se que o aspecto mais relevante estava centrado na possibilidade de explorar e entender os mais diversos pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto. De acordo com Gaskell: “O real objetivo de uma pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou número de pessoas, mas sim explorar uma variedade de opiniões, diferentes visões sobre um assunto” (GASKELL, 2000, p. 41, tradução nossa).

A amostra contou com seis entrevistados de diferentes setores empresariais. Entretanto, das seis entrevistas, apenas cinco foram contabilizadas e tiveram seu material aproveitado nesta pesquisa. Esse número total de entrevistas mostra-se adequado para a investigação do tema proposto por este estudo dado o contexto exposto acima. Segundo Richardson e Wainwright (1999), o que importa é a qualidade das informações, não o número de entrevistados. Quanto à escolha dos entrevistados, estes foram selecionados por meio de indicações de profissionais da área.

3.2 O instrumento de coleta e análise de dados

As entrevistas foram conduzidas com roteiros semiestruturados, para que pudesse haver uma fluidez na obtenção das informações. As entrevistas tiveram duração de 30 minutos a uma hora.

A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação acurada das entrevistas coletadas, que foram transcritas em 46 páginas, totalizando aproximadamente 5 horas de gravação. O tratamento dos dados foi feito através da análise de conteúdo. Esta técnica, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), vem tendo destaque entre os métodos qualitativos e ganhando legitimidade em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas.

De acordo com Bardin (1977), a técnica de AC se divide em três fases: 1) a pré-análise; 2) o estudo do material; 3) o tratamento dos resultados e interpretação. A referida autora retrata a primeira parte como a fase de organização e nela é possível utilizar vários procedimentos: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que respaldem a interpretação. Na segunda fase os dados são codificados a partir das unidades de registro. Na última fase é feita a categorização, classificação dos elementos segundo suas semelhanças, e a diferenciação, seguida de um reagrupamento em função de características comuns.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações obtidas nas entrevistas foram organizadas em quatro partes. Na primeira, foi registrado o entendimento do que vem a ser uma organização inovadora para os entrevistados. As outras três partes descrevem os resultados quanto às barreiras organizacionais.

4.1 A empresa inovadora na visão dos entrevistados

De uma forma mais resumida, foi possível verificar que a organização inovadora foi definida como aquela que inova constantemente e que por isso, está na mente de seus consumidores. A OCDE (2004, p. 70) partilha deste ponto de vista ao afirmar que uma empresa inovadora é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos novos ou aprimorados, ou combinações de produtos e processos (...) “trata-se de empresa com atividades de inovação bem-sucedidas”.

Por outro lado, para que uma empresa possa ser considerada inovadora ela deve apresentar diversos elementos. Na verdade, a inovação deve partir de um grande sistema integrado, internalizado e difundido por toda a empresa, conforme explicitado pelos entrevistados E5 e E2.

A questão de a inovação vir de um sistema integrado também é citada por vários autores (TIDD; BESSANT; PAVITT; 2008; GIBSON, 2010; TORNATZKY; FLEISHER, 1990; KNOX, 2002). Mas, apesar de vir de um grande sistema, existe um elemento primordial para o florescimento da inovação, do qual derivam todos os outros: as pessoas.

Este pensamento está em total sintonia com o posicionamento de Prahalad e Hamel, (1990). De acordo com os autores, são as pessoas as responsáveis pela geração das competências que diferenciam uma organização.

4.2 Barreiras organizacionais: cultura organizacional e gestão de pessoas

Neste tópico os elementos parecem fundir-se, ter uma correlação muito grande: a cultura molda a forma como as pessoas agem, mas ao mesmo tempo as pessoas são as reais responsáveis pelo delineamento da cultura. Além disso, o elemento ‘pessoas’ aparece como primordial e primeiro fator de sucesso para o sucesso da Inovação.

Entretanto, não basta apenas contratar bons funcionários. A cultura de inovação deve ser reforçada em relação ao respeito e à autonomia das pessoas que trabalham nas empresas. Sendo o erro algo inerente ao processo de inovação, ele deve ser aceito pelas organizações como mais um passo rumo ao avanço de ideias e de práticas.

Neste sentido, o apoio da alta administração é fundamental nesse processo justamente para reforçar a importância da inovação, fortalecendo assim a cultura. O ponto de vista de Serafim (2003), de que em qualquer empresa o mais importante na construção de um sistema de inovação é a atuação de sua liderança, é ratificado pela pesquisa. E ainda segundo o autor, é a visão da alta liderança que definirá se a organização como um todo percorrerá os trilhos da inovação.

Apesar da grande importância do apoio da liderança, este fator pode ser falho e afetar profundamente a gestão da inovação, gerando barreiras devido a sua magnitude. O mesmo acontece quando a qualidade das pessoas que estão na organização não está de acordo com suas ambições em relação à inovação, o que pode agir como uma barreira à organização também.

Nesse sentido, é muito importante que as pessoas contratadas tenham conhecimento de bagagem, experiência aliada com a vontade de inovar, surpreender, fazer algo diferente e arriscar. Por outro lado, toda esta questão da qualidade dos recursos humanos pode ser em vão, caso o ambiente em que estão inseridas, não facilite seu desenvolvimento.

Em relação à cultura de inovação, definida por Jamrog e Overholt (2004) como a cultura que favorece a construção de processos de inovação e que fornece um ambiente propício a esta, quando bem enraizada na empresa, ela percorre os mais variados níveis da organização. Os entrevistados E4 e E2 enfatizaram fortemente a necessidade de haver a cultura da inovação presente e difundida por toda a empresa.

4.3 Barreiras organizacionais: estratégia, estrutura e processos

Neste bloco de análise a estratégia e a visão de curto prazo tiveram o maior impacto em relação à inovação de acordo com a pesquisa. A estratégia é apontada como um fator central para sustentar a inovação. Qualquer falha na estratégia constituiria assim uma verdadeira barreira à inovação.

A estratégia deve ser construída de forma que as pessoas saibam qual seu papel dentro da empresa. Mas não adianta ter uma estratégia direcionada para a inovação se a comunicação é falha. Todos os funcionários devem ter ciência dos direcionadores da empresa.

E a empresa só tem a ganhar, ao desenhar uma estratégia clara e bem comunicada. Quando isso acontece, todo o restante parece fluir com mais naturalidade. Do contrário, mesmo com um time excepcional, se a empresa não tiver uma diretriz clara e algumas competências importantes, barreiras à inovação podem se constituir. E nesse sentido, a falta de estratégia poderia prejudicar a própria crença da empresa em relação ao seu potencial inovador.

A priorização em atividades de curto prazo também apareceu como barreira à inovação. Tal fato é bem nítido quando os entrevistados avaliam os momentos de crise, nos quais projetos de longo prazo tendem a ter uma maior dificuldade em se manter. E dependendo da crise ou das ameaças do mercado, a tendência é realmente de retração e defesa de seu negócio, ao invés de apostar em algo novo, porém arriscado.

O financiamento e o aporte de recursos também podem surgir como barreira devido à dificuldade de se enxergar a inovação como um investimento em certas organizações. Entretanto, é essencial ter em mente que, apesar de ser muito importante, o dinheiro não vai resolver todos os problemas em relação à inovação.

Assim como defendem Hamel e Sayago (2007), pensar de forma inovadora é obrigação de todos, não podendo se restringir-se ao setor de P&D nem ao desenvolvimento de novos produtos. Essa foi a visão mais frequente entre os entrevistados: o pensamento inovador tem que estar inscrito em todas as mentes.

Além disso, um posicionamento da liderança a fim enfatizar e fazer valer as diretrizes estratégicas é importante para o relacionamento entre diferentes áreas, já que estas possuem indicadores conflitantes entre si e o conflito de interesses decor-

rente deste contexto pode afetar o dia a dia na empresa. Uma opção para suavizar a resistência entre as diferentes áreas nos desenvolvimentos de projetos de inovação é a inclusão de pessoas que se apresentem como grandes defensores daquele projeto específico.

A questão de nomear indivíduos-chave que ajam como defensores, promotores, gatekeepers, ou outras funções que energizam ou facilitem a inovação também foi citada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) como um dos fatores organizacionais que poderiam influenciar a inovação.

Como foi ilustrado no referencial teórico, uma barreira ou um facilitador à inovação, podem funcionar como duas faces de uma mesma moeda. No caso dos processos, por exemplo, é importante por que eles estruturam atividades e dão um norte às pessoas. No entanto, de forma análoga, podem ser vistos como barreira se não forem bem desenhados.

4.4 Barreiras organizacionais: modelos e ferramentas e inovação

Em conformidade com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os modelos e as ferramentas de fomento à inovação são visto como importantes fatores, pois auxiliam na organização daquele que parece um processo cheio de incertezas, sobresaltos e possibilidades, que é o processo de Inovação.

Interessante notar a importância dos modelos e ferramentas de inovação como fatores de perpetuação do desenvolvimento de inovações. Este apontamento vai ao encontro do pensamento de Gandur (2003), de que a inércia causada pelo sucesso de mercado inicial de uma inovação pode, em longo prazo, comprometer o potencial inovativo de empresas.

As empresas que não possuem modelos e ferramentas de fomento adequadas podem não só ter dificuldades em gerir a inovação, gerando assim barreiras, como também transparecer uma falta de entusiasmo em relação à inovação. Os entrevistados relataram que a falta de processos bem estruturados pode se transformar em uma barreira na medida em que pode ser interpretado como um certo “descaso” com o processo inovativo.

Por fim, é fundamental ter a consciência de que os modelos e ferramentas não fazem milagre. Eles são úteis quando todas as outras competências organizacionais abordadas aqui estão voltadas à inovação. A visão de um dos entrevistados resume bem tal ideia:

“Fora de dúvida se você tem uma organização grande, complexa, com muitos processos, muitas coisas para cuidar, uma sistematização (...) possivelmente ajuda, mas a ferramenta em si ela deve estar muito a mais a serviço das outras coisas que tem que existir antes. Ela não é capaz de gerar uma gestão de pessoas organizacional com qualidade para a inovação, não é capaz de dar uma estratégia para a inovação, não gera lideranças adequadas para a inovação.” (ENTREVISTADO 2).

| Cultura organizacional e gestão de pessoas. | Estratégia, Estrutura e Processos. | Modelos e ferramentas de inovação. |
|---|--|---|
| Pessoas como elemento chave de sucesso. Tudo começa nas pessoas. | Estratégia deve ser clara em relação à inovação. | Modelos e ferramentas de fomento são importantes para gerir um processo que é arriscado e incerto. |
| Autonomia e respeito ao funcionário. Tolerância ao erro. | Comunicação é essencial para que a estratégia esteja clara e cada um saiba seu papel. | É importante ter algum processo de inovação para que esta se perpetue e aconteça de forma contínua. |
| Liderança como sustentação da cultura da inovação. | É preciso pensar no futuro e não ater-se somente nas atividades do dia a dia, mesmo nos momentos de crise. | A falta de modelos e processos poderia transparecer uma falta de cultura de inovação. |
| Qualidade das pessoas que trabalham na empresa. Importância do recrutamento e seleção. | Financiamentos devem existir para que a inovação aconteça, porém só dinheiro não basta. É preciso ter uma estratégia robusta. | Essencial o cuidado para que o modelo de inovação não se torne um processo a mais na empresa que engessa ao invés de fomentar a inovação. |
| Dificuldades em recrutamento, dependendo da localização da empresa pode dificultar a gestão dos recursos humanos. | A questão da diferença de foco entre as áreas pode configurar um problema. É preciso estratégia, objetivos claros e posição firme da liderança. | É fundamental um modelo que forneça um repositório ou uma 'prateleira' de produtos para suprir eventuais necessidades. |
| Cultura de inovação que permeia a organização como um todo é essencial para que as pessoas 'vivam' a inovação. | <p>Importância da flexibilidade dos processos e da agilidade na tomada de decisão.</p> <p>É preciso haver um esforço adequado dos times de marketing para que as inovações sejam apontadas para o caminho certo.</p> <p>Existe uma barreira de escala na implementação de inovações.</p> | Modelos e ferramentas também poderiam ter sua utilidade dependendo do porte da empresa. Em organizações de grande porte é indispensável para sua sobrevivência. |

Quadro 1 - Resumo dos fatores que influenciam a inovação.

Fonte: PRESTES, 2015.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância da inovação para as organizações nos dias atuais, tanto em relação a sua competitividade, mas também em relação a sua própria sobrevivência, o estudo de fatores organizacionais que podem agir como barreira ao desenvolvimento de inovações no contexto empresarial torna-se imprescindível.

O fator imprevisível e instável da inovação faz com que sua compreensão e sua gestão sejam deficientes em muitas empresas. Neste contexto, as empresas acabam por terceirizar a gestão da inovação contratando consultorias que possuem 'mapas' que culminam na inovação, conforme apontado por Kisner (2013). Estes mapas nada mais são do que modelos e ferramentas que auxiliam a organização e a tomada de decisão em relação ao processo de gestão da inovação.

No entanto, se as empresas não identificarem os fatores internos que podem agir como barreiras à inovação, como a cultura, os valores, os processos adotados ou a estratégia desenhada, para muito pouco servirão os modelos. Desta forma, urge a necessidade de identificar as barreiras organizacionais que podem servir de entrave ao desenvolvimento de inovações, a fim de tratá-las antes da adoção de modelos ou fórmulas prontas.

Neste trabalho procurou-se analisar quais fatores organizacionais influenciam a inovação. Estes fatores quando bem trabalhados, podem agir como facilitadores. No entanto, quando falhos podem constituir-se em barreiras à inovação. Portanto, uma barreira organizacional aparece sempre que estes elementos considerados essenciais à inovação são inexistentes ou apresentam problemas. Conforme argumenta a OCDE (2004), quando efetivas nas organizações, as barreiras podem dificultar o início de atividades de inovação ou podem constituir motivos para que estas não deem os resultados esperados.

Para facilitar a análise e o entendimento do estudo, os fatores organizacionais foram divididos em três subgrupos: cultura organizacional e gestão de pessoas; estratégia, estrutura e processos; e, por fim, modelos e ferramentas de inovação. Com base no referencial teórico formulou-se um quadro com as principais barreiras organizacionais sugeridas pela literatura. Este quadro apoiou a pesquisa qualitativa exploratória com a finalidade de testar os achados teóricos com a realidade das empresas.

Deste estudo retiraram-se alguns apontamentos. Em primeiro lugar verificou-se que uma empresa inovadora é aquela que apresenta inovações para o mercado com certa frequência e destaca-se por trazer esta diferenciação em produtos ou processos novos ou aprimorados (OCDE, 2004). Ela integra bem uma série de competências e fatores essenciais para o desenvolvimento de inovações internamente, propagando uma diretriz clara e suportando suas equipes com recursos materiais e culturais.

Foi também possível concluir que as barreiras à inovação nascem no próprio seio das organizações, a partir de decisões tomadas por dirigentes como, por exemplo, o desmantelamento de uma equipe de P&D por conta de uma crise. Estas decisões que as empresas tomam ao longo do tempo, determinam uma dependência

em relação a sua trajetória, assim como exposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), deixando pelo caminho diversos fatores que, em algum momento, poderão servir como obstáculos à inovação.

A importância da cultura de inovação para o desenvolvimento de inovações no contexto empresarial foi um elemento mencionado por todos os entrevistados. De forma oposta, podem-se observar os problemas que as empresas enfrentam quando não possuem uma cultura de inovação forte e enraizada por todas as áreas: as pessoas não têm um direcionamento claro, falta a vontade para inovar, há desencontros entre as áreas, os problemas aparecem maiores do que realmente são quando se fala em inovação.

No entanto, é importante ressaltar que a cultura da empresa é formada por pessoas e que, portanto, elas são um elemento essencial para o sucesso da inovação. Sem pessoas qualificadas não adianta ter um espaço adequado ou um direcionamento claro. Tudo nasce da mente das pessoas, que são responsáveis pela formação das competências de uma empresa, segundo Prahalad e Hamel (1990). Alguns entrevistados indicaram grandes barreiras à inovação nesse sentido. Se as pessoas contratadas pela empresa não possuem uma bagagem, experiência e vontade para inovar, ou ainda se estão acomodadas a fazerem sempre tudo da mesma maneira, isto pode ser prejudicial ao potencial inovador de uma organização.

Desta forma, a gestão de recursos humanos mostra-se como fator fundamental de sucesso para o desenvolvimento de inovações internamente. Não apenas no recrutamento e seleção de profissionais, mas também na avaliação contínua dos colaboradores e na criação de um clima propício para que estas possam alavancar seu potencial inovador. Neste sentido, a tolerância ao erro, a autonomia e uma liderança forte e que dê suporte fazem toda a diferença. O desafio da gestão é a construção de organizações que possuam um ambiente e uma cultura que estimule o potencial inovador ao invés de limitá-lo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A liderança é um fator fundamental para a consolidação e a manutenção de uma cultura de inovação. De acordo com Gibson (2010), os líderes e a organização devem estar alinhados em torno de uma abordagem comum à inovação. Eles têm que direcionar a empresa em direção à inovação através de uma comunicação clara e constante, pois caso contrário, uma falha na liderança pode comprometer a forma como todo o restante das pessoas enxerga a inovação. Além disso, muitos conflitos podem surgir entre as diferentes áreas, graças à existência de indicadores conflitantes que estas possam possuir. Se o líder não apoia a inovação e, por conta disso, os colaboradores não se esforçarem em projetos de inovação como deveriam, uma barreira então foi formada. Este obstáculo está, aliás, relacionado também com o fato de muitas organizações restringirem a inovação aos círculos fechados de P&D ou marketing.

A adoção de uma estratégia clara que coloque a inovação no centro das prioridades é um fator crucial para sustentar a inovação no longo prazo. Com um direcionamento consistente, cada colaborador sabe seu papel ao trilhar o caminho da inovação. Neste caso, todos os processos e as relações interdepartamentais fluem com

mais naturalidade, não havendo desentendimentos ou perda de tempo. A decisão foi tomada, basta que cada pessoa desempenhe a sua função na criação da inovação. No caso oposto, em que a estratégia está desvinculada da inovação, os projetos podem perder força ou simplesmente não acontecer devido a grande incerteza e a duração de longo prazo dos processos inovadores.

Ainda no contexto da duração de projetos de inovação, como estes são na maioria das vezes longos, se não houver uma diretriz estratégica muito forte, eles podem sucumbir diante de uma crise na economia, por exemplo, já que toda a atenção da empresa volta-se para o curto prazo. Este fator é, a propósito, visto como algo natural. Ou seja, de fato a empresa se voltará para o presente quando uma crise aparece. O importante é ter a diretriz estratégica forte e consolidada para que este desvio possa ser revertido com uma maior facilidade.

Há também uma barreira à inovação importante que acontece por se focar muito na defesa de seu mercado atual. Desta forma, para resguardar sua fatia de mercado em uma determinada categoria privilegia-se as inovações incrementais que vão se diferenciando da concorrência em detrimento da aposta de produtos realmente inovadores e disruptivos.

O investimento em inovação deve ser visto como uma barreira apenas quando o montante planejado é insuficiente para a execução de projetos de inovação. Ou seja, não adianta investir uma soma enorme se este investimento não for utilizado de forma correta. Desta forma, se o investimento dobrar, isto não significa necessariamente que o volume de inovação seguirá o mesmo padrão. De qualquer forma, a destinação de recursos para a inovação é vital para a sustentação desta.

Conclui-se ainda que os processos gerais adotados por uma empresa podem influenciar diretamente a inovação. É conveniente que estes contem com certa dose de flexibilidade e possibilitem uma agilidade no processo de tomada de decisão. Do contrário, um processo 'engessado' poderia dificultar o desenvolvimento de inovações ou até mesmo impossibilitar que estas se desenvolvam, caso a procrastinação afete o *'time to Market'*, ou seja, o tempo de chegada do novo produto ao consumidor final, inviabilizando assim o lançamento.

Por fim, os modelos e ferramentas de fomento foram percebidos como facilitadores na gestão da inovação, pois auxiliam no controle de suas variáveis. Eles são significativos para a organização e a seleção de ideias ou projetos, de acordo com sua relevância estratégica e com os retornos desejados. Eles possuem uma importância também para a perpetuação da inovação, já que podem favorecer com que vários projetos de inovação sejam geridos ao mesmo tempo e com certa frequência. Só precisa haver o cuidado para que estes modelos sejam implantados e geridos de forma correta para maximizar os benefícios de seus resultados. No caso de falhas nestes processos haveria não somente uma falta de estímulos para a inovação como sérias barreiras poderiam se constituir, pois os resultados seriam lançamentos sem diferenciação, 'mais do mesmo' como notou um entrevistado.

A sugestão deste trabalho é que o primeiro passo para que uma empresa possa seguir os trilhos da inovação apoia-se na identificação de suas possíveis barreiras

internas, já que estas podem desestimular seu ímpeto rumo à criatividade, minando assim qualquer esforço dispendido em relação à inovação.

Sendo este trabalho apenas um esforço inicial na busca da compreensão dos fatores que podem agir como barreiras à inovação dentro das organizações, e devido à importância do assunto para as organizações nos dias atuais, este tema continuará sendo uma fonte rica para futuros trabalhos e pesquisas. Algumas sugestões emergiram no decorrer deste estudo e poderiam ampliar o conhecimento acerca do tema:

a) Investigar mais profundamente o comportamento das barreiras organizacionais à inovação em diferentes setores da economia. Uma possibilidade seria usar a taxonomia de Pavitt (1984) como base de análise e comparação entre setores;

b) Expandir o estudo identificando também as principais barreiras externas à organização. Qual o impacto de um SNI deficiente no dia a dia das empresas e como estas barreiras externas se relacionam com as barreiras internas, formando uma verdadeira 'muralha' à inovação.

c) Mensurar quantitativamente quais as principais barreiras à inovação nas empresas brasileiras, desta forma haveria uma maior acuracidade quanto aos maiores problemas enfrentados por empresas rumo à inovação no país.

REFERÊNCIAS

- AGHINA, W; DE SMET, A; HEYWOOD, S. *The past and future of global organizations*. McKinsey Quarterly, n. 3, p. 97-106, set. 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edição 70, 1977.
- GANDUR, M. C. *Inovação: barreiras e fatores de sucesso no contexto da indústria química*. 2003. 51 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial e Tecnológica para a Indústria Química, ABIQUIM, São Paulo, 2003.
- GASKELL, G. *Individual and group interview*. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Org.). *Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook for social research*. London: SAGE, 2000.
- GIBSON, R. *Excelência em inovação: lições das campeãs brasileiras*. 2011. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/excelencia-em-inovacao-lico-es-das-campeas-brasileiras/#sthash.dCXFTD6y.dpuf>>. Acesso em: 6 jan. 2015.
- HAMEL, G.; SAYAGO, A. *Derrubando as muralhas que cercam a criatividade empresarial*. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Implementando a inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HANSEN, M.T; BIRKINSHAW, J. *The innovation value-chain*. Harvard Business Review, Boston, v. 85, n. 6, p. 121-130, jun. 2007.
- JAMROG, J.J.; OVERHOLT, MH. *Building a strategic HR function: Continuing the evolution*. Human Resource Planning, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2004.
- KAASA, A; VADI, M. *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries*. Economics of Innovation and new Technology, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.
- KIRSNER, S. *11 ways big companies undermine innovation*. Harvard Business Review, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/10/11-ways-big-companies-undermine-innovation>>. Acesso em: 28 jan. 2015.
- KNOX, S. *The boardroom agenda: developing the innovative organization*. Corporate Governance, v. 2, n. 1, Bradford, UK, p. 27-36, 2002.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios*. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NAGANO, M.S; STEFANOVITZ, J.P; VICK, T.E. *Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 163-179, abr./jun. 2014.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- OCDE. *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Paris: OCED, 2004.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PRAHALAD, C.K, HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PRESTES, M. F. *Barreiras organizacionais à inovação: um estudo para identificar os fatores que desestimulam o ímpeto inovador das empresas*. 2015. Dissertação (mestrado em Administração de Empresas) – IBMEC – Rio de Janeiro.

QUADROS, R. *Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras*. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DA ANPEI, 8., 2008, Belo Horizonte. Anais... . Belo Horizonte: ANPEI, 2008. p. 30.

RIEDERER, J.P. *Innovation Management: an overview and some best practices*. C-LAB Report. v. 4, n. 3. Paderborn, 2005.

ROTHWELL, R. *Successful Innovation: critical factors for the 1990s*. R&D Management, v. 22, n. 3, p. 221-239, jul. 1992.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERAFIM, L. *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. São Paulo: Saraiva, 2011.

TEECE, D.J. *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. Research policy, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. 509-33,1997.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORNATZKY L.G., FLEISCHER M. *The processes of technological innovation*. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

VON HIPPEL, E. *The sources of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1988.

WAINWRIGHT, D.; RICHARDSON, R. J. *A pesquisa qualitativa crítica e válida*. In: RICHARDSON, R. J. Pesquisa social. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.