

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPETITIVIDADE E MARKETING

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA: UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ATACADISTA DISTRIBUIDOR**

PASSO FUNDO – RS

2020

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA: UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ATACADISTA DISTRIBUIDOR**

Dissertação de Mestrado aprovada em 29 de março de 2021, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Fernando Fritz

PASSO FUNDO – RS

2020

CIP – Catalogação na Publicação

M827d Moraes, Priscila Sampaio de
O desenvolvimento da capacidade inovativa : um
estudo em uma organização do segmento atacadista
distribuidor / Priscila Sampaio de Moraes. – 2021.
85 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho.
Dissertação (Mestrado em Administração) –
Universidade de Passo Fundo, 2021.

1. Inovação. 2. Desenvolvimento organizacional.
3. Atacadista distribuidor. I. Fritz Filho, Luiz Fernando,
orientador. II. Título.

CDU: 658.011.8

Catálogo: Bibliotecário Luís Diego Dias de S. da Silva - CRB 10/2241

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA: UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ATACADISTA DISTRIBUIDOR**

Dissertação de Mestrado aprovada em 29 de março de 2021, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho

UPF – Orientador

Prof. Dr. André da Silva Pereira

UPF- Examinador

Profa. Dra. Cassiana Maris Lima

Cruz

UPF- Examinadora

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen

UNIJUI - Examinador

PASSO FUNDO – RS

2020

AGRADECIMENTOS

A jornada acadêmica mais árdua, o mestrado para mim exigiu uma dose alta de dedicação, paciência, resiliência, compreensão e apoio de algumas pessoas que aqui quero agradecer:

Agradeço a Deus, pela minha vida, pela minha saúde, por guiar os meus passos e me manter forte mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Paulo e Jandira, pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo. Sou eternamente agradecida a vocês.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz, pela sua dedicação, comprometimento, e pela interminável paciência que teve comigo.

Aos professores integrantes do PPGAdm da UPF, meu muito obrigada.

Aos meus colegas pela parceria, pelo conhecimento e pelas experiências compartilhadas no decorrer do curso. Em especial, à colega e amiga Larissa Bigois, estivemos juntas do início ao fim. Gratidão pela nossa amizade.

Aos meus colegas de trabalho pelo incentivo e suporte, em especial à minha equipe.

Aos meus amigos, por entenderem meu afastamento em razão dos estudos. Agradeço imensamente a vocês pelas palavras de apoio e torcida.

A todos os gestores da empresa Gama, por terem participado desta pesquisa, fornecendo informações para o desenvolvimento deste estudo.

Aos funcionários do PPGAdm, em especial a Fabi, pelo ombro amigo e pelas palavras animadoras.

Gratidão!

“A ciência nunca resolve um problema
sem criar pelo menos outros dez”.
(George Bernard Shaw)

RESUMO

Em mercados competitivos, os recursos organizacionais proporcionam às empresas um maior nível de desempenho e destaque. O setor Atacadista – Distribuidor é um elo importante entre as indústrias e o cliente (varejista), inseridos em um ambiente dinâmico marcado pelo crescimento global. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os instrumentos e mecanismos organizacionais responsáveis para o desenvolvimento da Capacidade Inovativa em uma organização do segmento Atacadista Distribuidor. Para identificar como se dá o desenvolvimento da capacidade inovativa na empresa objeto de estudo, utilizaram-se os elementos e mecanismos organizacionais propostos por Meirelles e Camargo (2014) e o modelo de Wang e Ahmed (2007) para a análise do conjunto da capacidade inovativa. Com base nisso, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso único, de abordagem qualitativa. Os principais resultados do estudo evidenciam que em relação à identificação das tipologias de inovação, verificou-se que a empresa possui inovação em serviço, inovação em processo, inovação de mercado, inovação estratégica e inovação comportamental. Foram consideradas para análises as inovações mais predominantes de acordo com as falas dos gerentes entrevistados, quais sejam: inovação em serviço, inovação de processo e inovação comportamental. As tipologias de inovação em serviço, processo e comportamental, se sustentam por meios dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa que se dá pelos comportamentos e habilidades de mudança e inovação, as rotinas e processos de busca e inovação e os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Palavras-chave: Capacidade inovativa, atacadista distribuidor, inovação.

ABSTRACT

In competitive markets, organizational resources provide companies with a higher level of performance and prominence. The Wholesale - Distributor sector is an important link between industries and the customer (retailer), inserted in a dynamic environment marked by global growth. In this context, this study aims to analyze the organizational instruments and mechanisms responsible for the development of Innovative Capacity in an organization of the Wholesale Distributor segment. To identify how the development of innovative capacity takes place in the company under study, the organizational elements and mechanisms proposed by Meirelles and Camargo (2014) and the model of Wang and Ahmed (2007) were used to analyze the set of innovative capacity. Based on this, the present research is characterized as a single case study, with a qualitative approach. The main results of the study show that in relation to the identification of innovation typologies, it was found that the company has innovation in service, innovation in process, market innovation, strategic innovation and behavioral innovation. For analysis, the most prevalent innovations were considered according to the statements of the interviewed managers, which were: service innovation, process innovation and behavioral innovation. The types of innovation in service, process and behavioral, are sustained by means of mechanisms and instruments for the development of innovative capacity that occurs through the behaviors and skills of change and innovation, the routines and processes of search and innovation and the mechanisms of learning and knowledge governance.

Keywords: Innovative capacity, wholesale distributor, innovation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo das capacidades dinâmicas..... | 17 |
| Figura 2 – Modelo de análise do estudo..... | 28 |
| Figura 3 – Sistematização da pesquisa..... | 36 |
| Figura 4 – Atacadista Distribuidor..... | 37 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Conceitos e Abordagens das Capacidades dinâmicas..... | 18 |
| Quadro 2 – Tipologia da inovação..... | 25 |
| Quadro 3 – Sujeitos investigados..... | 31 |
| Quadro 4 – Fases da análise de conteúdo..... | 34 |
| Quadro 5 – Categoria de análise do estudo..... | 35 |
| Quadro 6 – Inovações de serviço e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento..... | 39 |
| Quadro 7 – Inovações de processos e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento..... | 52 |
| Quadro 8 – Inovação comportamental e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento..... | 62 |
| Quadro 9 – Sistematização das tipologias de inovação e dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa..... | 68 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores

ACDs – Abordagem das Capacidades Dinâmicas

CDs – Capacidades Dinâmicas

GPCOM – Grupo de pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Problema | 13 |
| 1.2 Objetivos | 14 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.3 Justificativa | 15 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 16 |
| 2.1 Capacidades Dinâmicas | 16 |
| 2.2 Capacidade Inovativa | 23 |
| 2.3 Modelo de Análise do estudo | 27 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa | 29 |
| 3.2 Empresa objeto de investigação e sujeitos da pesquisa | 30 |
| 3.3 Instrumento de pesquisa | 31 |
| 3.4 Coleta de Dados | 34 |
| 3.5 Análise e interpretação dos dados | 34 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 36 |
| 4.1 Caracterização da empresa investigada | 37 |
| 4.2 Identificação das tipologias de inovação e mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa | 38 |
| 4.2.1 Evidência da tipologia de Inovação de serviço..... | 38 |
| 4.2.2 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço da empresa..... | 43 |
| 4.2.3 Evidência da tipologia de Inovação de processo..... | 51 |
| 4.2.4 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação de processo da empresa..... | 56 |
| 4.2.5 Evidências da tipologia em Inovação Comportamental..... | 61 |
| 4.2.6 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental..... | 63 |
| 4.3 Sistematização das tipologias de inovação e dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa | 68 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 72 |

REFERÊNCIAS

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE 2 – APENDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado tornou-se cada vez mais competitivo, dinâmico e incerto, o que levou a que as empresas se adequem às condições mercadológicas, em especial promovendo ações inovadoras para obter diferenciação. A inovação vem sendo estudada como fator fundamental de competitividade nas organizações (SCHUMPETER, 1983). O ambiente competitivo está condicionado à capacidade de produzir inovações no futuro (ALASOINI; HEIKKILÄ; RAMSTAD; YLÖSTALO, 2008).

Em muitos estudos, surgem diferentes abordagens teóricas, as quais sugerem oportunidades para as empresas manterem-se no mercado. O modelo das capacidades dinâmicas é uma das abordagens teóricas que busca explicar como as organizações alinham seus recursos e capacidades em ambientes concorridos de modo a obter vantagem competitiva.

As capacidades dinâmicas contribuem para impulsionar e direcionar a inovação no ambiente organizacional, formando, juntamente com as estratégias ancoradas por recursos difíceis de imitar, gerando, assim, a base para o desempenho diferenciado das empresas (TEECE, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2015). Nesse sentido torna-se importante o olhar para o impacto das capacidades dinâmicas, em especial para a capacidade inovativa, pois recebe influência de forças internas e externas, que podem atenuá-lo ou amplificá-lo, dependendo do nível de desenvolvimento tecnológico da empresa (CHEN; LIEN, 2013).

A capacidade de uma empresa para inovar, ou capacidade inovativa, representa um dos principais fatores para sua sobrevivência e crescimento em um ambiente demarcado por rápidas mudanças (FREEMAN; SOETE, 2008). Essa capacidade inovativa é definida como um fator que facilita o desenvolvimento da empresa voltada para a inovação, caracterizada por atividades de promoção interna de competências para compreender e responder rapidamente às mudanças no ambiente externo (AKMAN; YILMAZ, 2008).

Para as organizações, ter conhecimento de que seus recursos podem oferecer alguma forma de vantagem em comparação aos seus concorrentes, buscar por novas formas de competição tornam-se comportamentos necessários. Para as empresas ligadas ao segmento Atacadista Distribuidor, no qual a dinâmica exige constante evolução, a importância da tecnologia nos últimos anos, para o atacado e distribuição vem se destacando, grande parte devido aos fortes investimentos em tecnologia e inovação. O setor já percebeu a importância de soluções disruptivas para aperfeiçoar processos, diminuir gastos, aumentar a produtividade

e melhorar o atendimento ao público-alvo, atendendo às expectativas dos varejistas e consumidores finais. As empresas que atuam nesse segmento tendem a criar soluções e tecnologias que fazem a diferença nas vendas do segmento e podem escalar os negócios (ABAD; NIELSEN, 2018).

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos. Além desta introdução, no primeiro capítulo consta o problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa do presente estudo. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que abrange as correntes teóricas das capacidades dinâmicas seguida pelo enfoque da capacidade inovativa. O referencial teórico é finalizado com o modelo teórico de análise para o estudo. O terceiro capítulo descreve a proposta dos procedimentos metodológicos. Por fim, constam as referências bibliográficas que serviram como bases teóricas e o apêndice.

1.1 Problema

Nas últimas décadas, a inovação vem sendo denominada como o fator fundamental de competitividade nas organizações (OCDE, 1989). Higgins (1995) explica que a inovação consiste em um processo de criar algo novo com um valor significativo para um indivíduo ou uma coisa inteiramente nova, nunca feita antes, ou quando alguma coisa que foi feita em outro lugar sirva como inovação a outros pela primeira vez. Assim, Porter (1990) complementa que o conceito de inovação vem sendo abordado nos estudos como o processo que emprega novos conhecimentos, tecnologias na criação de novos produtos, bem como no melhoramento de produtos já existentes.

Em relação a capacidades dinâmicas, a maior parte dos estudos envolve discussão exclusivamente teórica (BARRETO, 2010), trazendo conceitos das capacidades e seus elementos componentes. Os autores que se destacam no assunto são Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007), Wang e Ahmed (2007), Helfat et al. (2007). Com relação aos trabalhos empíricos existentes, percebe-se que grande parte desses foi realizada com o objetivo de relacionar as capacidades dinâmicas da empresa com outras variáveis, como inovação.

A proposta do presente estudo é justamente a realização de uma pesquisa empírica, direcionada a um segmento ainda não explorado com essa temática, a saber: o segmento Atacadista Distribuidor. Esse setor compõe parte de um mercado dinâmico que tem a necessidade de assessorias em gestão, mercados e estratégias, inseridas no ambiente que sofre constantes evoluções e rápidas modificações, no qual as inovações são fundamentais para a

diferenciação de uma empresa e podem resultar em uma importante vantagem frente aos concorrentes.

Este estudo utiliza a base teórica considerando a definição de capacidades dinâmicas de Wang e Ahmed (2007) e o seu modelo teórico, que analisa as capacidades dinâmicas a partir de uma dimensão da CDs. Essa pesquisa utiliza apenas o elemento componente Capacidade Inovativa para estudo. Diante de tudo disso, este trabalho se propõe a responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais os instrumentos e mecanismos organizacionais responsáveis pelo desenvolvimento da Capacidade Inovativa em uma organização do segmento Atacadista Distribuidor?

1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral do estudo e os respectivos objetivos específicos, a fim de nortear o desenvolvimento do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os instrumentos e mecanismos organizacionais responsáveis para o desenvolvimento da Capacidade Inovativa em uma organização do segmento Atacadista Distribuidor, localizada no Estado do Rio Grande do Sul na cidade de Passo Fundo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar as tipologias de inovação;
- b. Identificar e analisar os comportamentos e as habilidades de mudança e inovação que promovem o desenvolvimento da capacidade inovativa;
- c. Identificar e analisar os processos e rotinas de busca e inovação que promovem o desenvolvimento da capacidade inovativa;
- d. Identificar e analisar os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que promovem o desenvolvimento da capacidade inovativa.

1.3 Justificativa

Considerando que as contribuições mais relevantes da abordagem das capacidades dinâmicas, em especial a capacidade inovativa segundo a qual o ambiente se transforma e as organizações devem sempre reconfigurar seus recursos e capacidades para obter vantagem competitiva e com o mercado dinâmico, com o foco constante em inovar para obter mais qualidade, é de importância significativa investigar e analisar, buscando obter conhecimento, de como ocorre a inovação nos diferenciados setores (LUCCHESI, 2019).

Diversos são os trabalhos que exploram o tema capacidade inovativa – entre eles, a pesquisa da autora Nascimento Welter (2018) assemelha-se ao objetivo do presente estudo, no qual foi desenvolvida em organizações egressas de incubadoras de base tecnológica. Entre contribuições importantes na sua pesquisa, recomenda-se a aplicação da pesquisa do desenvolvimento da capacidade inovativa para outros segmentos, para verificar se os mecanismos e instrumentos organizacionais identificados no seu estudo são também encontrados em outros perfis.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas, sob a ótica das dimensões propostas por Wang e Ahmed (2007), diferencia-se por investigar as tipologias de inovação presentes nas organizações, de acordo com o modelo de Wang e Ahmed (2004), além de descrever os mecanismos e instrumentos organizacionais para o desenvolvimento de cada uma das tipologias identificadas. Este estudo desenvolve-se sob o elemento da capacidade inovativa, com o propósito de identificar quais são os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades inovativas em uma organização do segmento Atacado Distribuidor.

Esse segmento tem uma representação significativa na economia Brasileira que justifica a importância deste estudo não apenas para o meio acadêmico, mas também para as empresas e comunidade. Dados mostram que, em 2018, o faturamento nesse segmento chegou a R\$ 261,8 bilhões, novamente com participação acima de 50%, alcançando a marca de 15 anos seguidos, representando mais da metade da atividade comercial brasileira. O segmento tem boas expectativas para os próximos anos e a inovação é um dos temas importantes para o desenvolvimento do setor. Mesmo em tempos de crise, o setor continua em alta. Isso pode ser

explicado pelo consumo de produtos das famílias como alimentos, bebidas, itens de limpeza, higiene e cuidados pessoais, que estão sempre presentes nas listas de compras (ABAD, 2018).

Considera-se relevante identificar esses mecanismos neste segmento de empresas por tratar-se de um segmento que necessita de inovação para se posicionar e competir no mercado. Cada vez mais, empresas estão adotando tecnologias modernas em suas gestões. O objetivo é atingir uma melhoria em diversas áreas, como por exemplo, no atendimento aos clientes varejistas e controle de estoque. Com esse propósito, existem diversas tecnologias no mercado que podem auxiliar as redes atacadistas e distribuidoras a alcançarem esses alvos (ABAD, 2018).

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seção inicia conceituando a teoria das capacidades dinâmicas, teoria central do presente estudo, apresentando suas definições e elementos componentes, dando enfoque para a capacidade inovativa. Os elementos e mecanismos de desenvolvimento de capacidades inovativas são tratados a seguir. Por fim é apresentado o modelo conceitual da pesquisa.

2.1 Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas é uma decorrência da abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV), de Penrose (1959), em analisa-se a empresa a partir de um conjunto de recursos, difundido por Barney (1991). A RBV tem como objetivo explicar como as firmas criam e mantêm uma vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos organizacionais como forma de diferenciação (PENROSE, 1995).

A abordagem das capacidades dinâmicas (ACD) reflete estudos da vantagem competitiva da empresa, devido à sua caracterização de adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências no ambiente com muitas mudanças (TEECE; PISANO, 1994). A vantagem competitiva da empresa é obtida por meio de um conjunto de capacitações, inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis que permitem que a empresa perceba e explore novas oportunidades além de se fazer os ajustes apropriados em respostas a essas oportunidades (TEECE, 2007).

As capacidades dinâmicas têm como foco entender a vantagem competitiva das empresas no longo prazo e com diversas visões que contribuem para a sua construção (WANG; AHMED, 2007). A literatura discorre diferentes conceitos com diversos enfoques.

Os autores Zollo e Winter (2002), em função do acúmulo de experiência do conhecimento e rotinas operacionais, destacam que as capacidades dinâmicas são baseadas na aprendizagem, em que a empresa, de forma sistêmica, gera novas rotinas operacionais e modifica as rotinas existentes para que se tenha um aumento de eficácia. Assim, as capacidades dinâmicas são embasadas em conhecimento tácito, no qual se explica o aperfeiçoamento nos processos, sustentados em rotinas orientas ao aprendizado das empresas (WINTER, 2003).

Wang e Ahmed (2007) sustentam que as capacidades dinâmicas são como um conjunto de elementos que permitem às empresas, a exploração e a utilização de oportunidades a partir das informações oferecidas pelo ambiente, em função da tecnologia dos competidores, ou das necessidades do mercado. Esse conjunto de elementos é orientado por um comportamento que busca constantemente a integração, a reconfiguração, renovação, e recriação da sua base de recursos e capacitações de forma a responder ao dinamismo do ambiente, como exposto na Figura a seguir:

Figura 1 – Modelo das capacidades dinâmicas



Fonte: Wang e Ahmed (2007).

A capacidade absorptiva, a capacidade adaptativa e a capacidade inovativa trazem como elementos principais a partir dos quais a empresa integra, recria, renova e reconfigura as capacitações nela existentes. Esses três elementos ajudam a explicar o superior desempenho da empresa na medida em que eles estiverem integrados. A capacidade de a empresa integrar não só as capacitações, mas, também, as diferentes áreas funcionais da empresa se constituem em um aspecto importante para a vantagem competitiva da empresa de forma sustentada, na medida em que assegura que as capacidades dinâmicas estão alinhadas com os objetivos da empresa. De fato, no sentido de evidenciar as diferenças entre recursos, capacitações, capacitações

essenciais e capacidades dinâmicas, os autores sugerem os recursos como fundamento de ordem zero, as capacitações como fundamento de primeira ordem. (WANG; AHMED, 2007).

Ao longo dos estudos geraram-se diferentes conceitos e abordagens das capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Conceitos e Abordagens das Capacidades dinâmicas

| AUTOR | CONCEITOS E ABORDAGENS |
|---------------------------|---|
| Helfat, 1997 | Subconjunto de competências que permite a criação de novos produtos e processos por parte da empresa em resposta às circunstâncias do seu mercado em constante mudança. |
| Teece, 1997 | A habilidade da empresa integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas no sentido de enfrentar o ambiente turbulento. |
| Eisenhardt e Martin, 2000 | São processos que integram reconfiguram os recursos para enfrentar ou até mesmo criar uma mudança de mercado. |
| Griffith e Harvey, 2001 | A capacidade dinâmica global diz respeito à criação de uma combinação de recursos difícil de ser imitada. |
| Lee <i>et al.</i> , 2002 | Uma fonte mais recente de vantagem competitiva no que tange à forma da empresa enfrentar as mudanças do ambiente. |
| Rindowa e Taylor, 2002 | São desenvolvidas no âmbito das capacitações gerenciais da empresa e no âmbito da reconfiguração das competências do mercado. |
| Zahra e George, 2002 | São capacitações direcionadas à mudança que ajuda a empresa a reconfigurar seus recursos de forma a enfrentar a crescente exigência do mercado e as estratégias da concorrência. |
| Zollo e Winter, 2002 | É um padrão estável de aprendizagem das atividades coletivas por meio do qual a empresa, continuamente, cria e modifica as suas rotinas operacionais na busca de um aumento da sua eficácia. |
| Winter, 2003 | Operam de forma a entender, modificar ou criar as capacitações ordinárias. |
| Wang e Ahmed, 2007 | Comportamento da empresa direcionado a, constantemente, integrar, reconfigurar, renovar e recriar sua base de recursos e capacitações e, acima de tudo aperfeiçoar e reconstruir suas capacitações essenciais em resposta às mudanças ambientais de forma a obter e sustentar sua vantagem competitiva. |

Fonte: Adaptado do Zahra *et al.*, (2006) e Ambrosini e Bowman (2009).

Do mesmo modo, Nielsen (2006), conceitua as capacidades dinâmicas como uma competição, ou seja, as firmas não só competem em relação às habilidades de explorar recursos, mas também disputam destrezas em renovar e desenvolver as capacidades.

Os autores Meirelles e Camargo (2014) enfatizam que há muitas definições encontradas na literatura, a respeito dos elementos das capacidades dinâmicas. Para responder ao objetivo deste estudo, define-se que a capacidade dinâmica é a habilidade das organizações de identificar, implantar, reconfigurar e renovar sua base de recursos tanto tangíveis como intangíveis; assim como as competências, a fim de obter vantagem competitiva sustentável, para garantir a posição no mercado, e, dessa forma, antecipar e agir mais rápido que seus concorrentes.

Para isso, os autores fazem uso de três elementos: comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação, e mecanismos de aprendizagem e governança do **conhecimento**. Em linhas gerais, é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas, algumas linhas de abordagem: i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ii) conjunto de rotinas e processos. Esses autores apresentam os estudiosos que tratam as capacidades dinâmicas como conjunto de capacidades e habilidades, onde se destacam as visões de Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat *et al.* (2007) e McKelvie e Davidson (2009).

a) Comportamentos e habilidades de mudança e inovação.

Para que uma empresa desenvolva capacidades dinâmicas, faz-se necessário primeiramente um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação. Em termos de comportamento, destacam-se o direcionamento e o comprometimento com a mudança (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE, 2007). Já as habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado e reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG; AHMED, 2007); b) desenvolver novas estratégias de forma rápida ou melhor do que a concorrência e aprender a aprender (COLLIS, 1994); ou ainda, c) aptidões não específicas, sem estarem, necessariamente, conectadas com a execução da rotina operacional, como comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Outras habilidades também podem ser identificadas na literatura, como a alteração constante da base de recursos da empresa, a deliberação das modificações a serem realizadas

(HELFAT *et al.*, 2007), e as iniciativas de impulso para geração de novas ideias (MCKELVIE; DAVIDSON; 2009). Segundo Zollo e Winter (2002) e Teece (2009), para que ocorra a integração de conhecimentos internos e externos ou a aprendizagem e o compartilhamento de ideias, torna-se importante que a empresa desenvolva habilidades que permitam combinar e integrar adequadamente seus ativos.

Barreto (2010) apresenta quatro dimensões na constituição das capacidades dinâmicas: propensão para detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas, tomar decisões orientadas para o mercado e, por último, mudar a base de recursos da empresa. Essas dimensões são tratadas como habilidades para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Conforme o conceito elaborado por Meirelles e Camargo (2014), outro elemento importante que integra as capacidades dinâmicas é a habilidade em desenvolver estratégias rapidamente e que sejam melhores que as dos concorrentes (COLLIS, 1994).

Já para Wang e Ahmed (2007), habilidades envolvem identificar oportunidades no mercado reconhecendo o valor das informações externas, assimilando-as e aplicando-as comercialmente. No entendimento de Meirelles e Camargo (2014), sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, as habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente; b) desenvolver novas estratégias rapidamente ou ainda melhor que a concorrência, e habilidades de aprender a aprender; c) habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como: comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas.

b) Processos e rotinas de busca e inovação.

Associada às habilidades e aos comportamentos, segundo Teece (2009), mostra-se necessária a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e novos serviços, bem como, na seleção e implementação da mudança. Para Gerard (2009), os processos contêm todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, e englobam toda a estrutura de trabalho existente na empresa.

O conceito de processo ainda inclui: políticas, procedimentos, tecnologias, métodos e sistemas de informação. Já o conceito de rotina se relaciona com padrões repetitivos de comportamentos vinculados por regras e costumes que não mudam de uma interação para outra (FELDMAN; 2000). Para Winter (1964), consiste em um padrão de comportamento seguido repetidamente, mas sujeito a mudanças sempre que as condições se alteram.

Segundo Gerard (2009), enquanto os processos fornecem a estrutura de trabalho, as rotinas representam a execução dessa estrutura, podendo consistir em rotinas de seleção, de trabalho, de diagnóstico, de correção padrão, novas rotinas de correção e meta rotinas.

De acordo com Nelson (2009), elas envolvem a utilização de tecnologias físicas, como equipamentos, aparatos, dispositivos e matérias-primas, e de tecnologia social, baseada em interações humanas. Para o autor, a combinação dessas duas formas compõe o conceito de rotina. Rotinas organizacionais ainda podem ser conceituadas como as estruturas generativas internas e dinâmicas de uma organização, que lhe permitem reproduzir operações ao longo do tempo, consistindo no conjunto de disposições que geram ações distintas de uma instituição (PENTLAND; FELDMAN, 2005). Trata-se de uma coleção de proposições persistentes, tendências de respostas e habilidades estruturais que produzem ação com características reconhecíveis (BIRNHOLTZ; COHEN; HOCH, 2009).

Dentre os benefícios que as rotinas proporcionam às organizações, a melhor coordenação e controle, o balanço de interesses entre os participantes da rotina, a economia de recursos cognitivos, a redução de incerteza e o armazenamento do conhecimento. Além disso, elas contribuem para a acumulação de experiência, que reflete o resultado do aprendizado por tentativa e erro, e a seleção e a retenção de comportamentos passados (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).

Para autores como Eisenhardt e Martin (2000), as rotinas são elementos intrinsecamente relacionados com a existência de capacidades dinâmicas em uma empresa. Processos e rotinas tratam-se, portanto, do conjunto de definições que envolvem o ambiente interno da empresa e seu funcionamento. Remetem à identificação e à solução dos problemas de coordenação das diferentes atividades realizadas por uma empresa.

Segundo Nelson e Winter (2005), existem três tipos de rotinas: (a) rotinas operacionais: aquelas necessárias para realizar as atividades básicas, como produção de bens e serviços, as quais orientam o comportamento da organização em curto prazo; (b) rotinas de investimento, que estão relacionadas à alocação de capital na organização e impactam diretamente na lucratividade, das quais são exemplos os investimentos em novos produtos, processos, projetos, instalações, aquisições de outras empresas, equipamentos, entre outros; e (c) rotinas de busca, as quais se referem às avaliações realizadas nas rotinas atuais, buscando modificar seus aspectos e características ao longo do tempo, com a finalidade de encontrar soluções para problemas.

Para Teece (2007), os processos e rotinas incluem: (a) rotinas de desenvolvimento científico e tecnológico exógeno; (b) rotinas de identificação de segmentos de mercado alvo; (c) rotinas e processos de pesquisa e desenvolvimento; (d) processos e rotinas para delinear

soluções para clientes com o respectivo modelo de negócios; (e) processos e rotinas para definir fronteiras da organização; (f) processos para definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; (g) processo de descentralizar decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; (h) processos de coespecialização de ativos; e (i) processos de solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa, e processos de descentralização das decisões.

c) Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento

Além de comportamentos e habilidades, rotinas e processos, também se mostra necessário que a empresa desenvolva mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa apta a desenvolver capacidades dinâmicas. Essa visão é defendida por Zollo e Winter (2002) por meio de um ciclo recursivo de evolução do conhecimento.

Para eles, esses mecanismos incluem: o desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; a articulação do conhecimento por intermédio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; e os processos para acumulação de experiência e legitimação dos conhecimentos gerados. Ainda, afirmam que um ambiente propício para a livre troca de ideias e que proporciona oportunidades de aprendizagem mostra-se capaz de melhorar o desempenho da organização.

Em sentido complementar, Andreeva e Chaika (2006) mencionam outros mecanismos organizacionais, como grupos de trabalhos multidisciplinares, implantação de comitês, delegação de responsabilidades e intensificação da troca de informações entre departamentos. Segundo esses estudiosos, tais mecanismos contribuem para que os processos de mudança se tornem fáceis e eficazes. Para Camargo e Meirelles (2012), a partir desses mecanismos e instrumentos, torna-se possível pensar na dinâmica efetivamente, ou seja, no modo como as capacidades se desenvolvem e se sustentam. A reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e rotinas de suporte, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas.

Na medida em que o presente estudo visa à análise das capacidades dinâmicas de uma empresa do ramo do vestuário, com base no modelo proposto por Wang, torna-se necessário discorrer sobre os três elementos componentes das capacidades dinâmicas: capacidade

adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. Na visão de Zollo e Winter (2002), o que caracteriza a capacidade dinâmica de uma organização é a existência de um padrão internalizado dedicado aos processos de melhoria.

Para esses autores, o ciclo recursivo de evolução do conhecimento faz uso de três mecanismos de aprendizagem: (i) acumulação de experiência, (ii) articulação de conhecimento e (iii) codificação de conhecimento. Esses mecanismos incluem: desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; articulação do conhecimento por meio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados.

Todavia, possuem resultados diferentes, uma vez que as capacidades organizacionais permitem à empresa produzir bens e serviços, enquanto as capacidades dinâmicas asseguram a renovação e o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Para o presente estudo, utiliza-se o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007), que considera as capacidades dinâmicas da empresa como o conjunto das suas capacidades absorptivas, adaptativas e inovativas e será ilustrado na seção 2.2.

2.2 Capacidade Inovativa

A inovação tem sido considerada um dos processos básicos utilizados pela empresa para competir em ambientes cada vez mais complexos e desafiadores, contribuindo para a sua sobrevivência e seu crescimento (FREEMAN; SOETE, 2008; KUMAR; THAMPI; JYOTISHI; BISHU, 2013). Em conformidade com Akman e Yilmaz (2008), a capacidade inovativa da empresa é definida como um componente de suas capacidades que pode facilitar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a inovação e que habilita a empresa a aperfeiçoar suas competências para responder ao ambiente externo.

Para sustentar o processo de inovação, desde as fases iniciais de prospecção de novas ideias até a colocação de novos produtos no mercado ou a implementação de novos e aperfeiçoados processos operacionais, as empresas contam com mecanismos de aquisição de conhecimentos e informações externas que alimentam seus processos de aprendizagem (FIGUEIREDO; BRITO, 2011). Esses argumentos de Figueiredo e Brito (2011) são compatíveis com afirmações de Kale (2012), para quem este estoque de recursos intangíveis, como habilidades, conhecimento, experiência e estruturas institucionais, suporta o desenvolvimento de capacidades para inovar e para utilizar os processos de negócios.

Com relação à capacidade inovativa, em uma específica perspectiva, Breznik e Hisrich (2014) consideram se tratar de uma capacidade operacional que resulta de processos de aprendizagem, em concordância com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Figueiredo (2011). A capacidade operacional, porém, difere da capacidade de operação, conforme afirma Figueiredo (2011), para quem a capacidade de operação e a capacidade de inovação representam duas divisões, distintas, da capacidade operacional. As diferenças entre a capacidade para operar sistemas e a capacidade para inovar são estudadas, por Figueiredo (2004, 2005, 2011), em pesquisas que buscam explicar como se processa a acumulação de capacidades nas empresas. Por capacidade de operação, Figueiredo (2011) entende a habilidade para operar ou usar tecnologias e sistemas de produção existentes, já a capacidade de inovação reflete a habilidade para mudar, inovar tecnologias e sistemas de produção existentes. Semelhante entendimento havia sido expresso por Lawson e Samson (2001), para quem a capacidade inovativa se refere à efetiva execução do processo inovativo, incorporando a inovação em novos produtos, serviços e processos, impulsionando a empresa a conquistar desempenho superior. Lawson e Samson (2001) afirmam que a capacidade inovativa é construída a partir das capacidades dinâmicas e atua na transformação de conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa. Para Figueiredo (2011), o desenvolvimento dessas capacidades, inovativa e de operação, deriva das opções estratégicas adotadas pela empresa, contemplando o contexto de pressão competitiva existente no seu ambiente de negócios.

A capacidade inovativa, ou inovatividade organizacional (WANG; AHMED, 2004), se relaciona com a capacidade absorptiva na medida em que a base do conhecimento acumulado influencia a transformação do conhecimento e ideias em novos produtos e processos com o objetivo de oferecer vantagem competitiva (LAWSON; SAMSON, 2001).

De acordo, Romijn e Albaladejo (2002), através da capacidade inovativa, o conhecimento e as competências são transformados para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e processos. Enquanto a inovação diz respeito à adoção e introdução de um produto ou processo novo, a inovatividade se refere à orientação da empresa a inovar. De fato, ao afirmar que a inovação implica na geração e implementação de ideias, produtos, processos ou serviços, a inovatividade organizacional em termos da taxa de adoção de inovações por parte da empresa e de acordo com a sua propensão em querer mudar. Essa dimensão comportamental orientada à inovação possibilita que a empresa enfrente os efeitos perturbadores ocasionados por tecnologias emergentes e pela competição dos mercados globalizados. Ao trazer a capacidade inovativa em função da propensão da empresa introduzir novos produtos no mercado ou, ainda,

abrir novos mercados, Wang e Ahmed (2004) sugerem que ela pode ser medida segundo cinco dimensões:

- i. **Inovatividade de produto:** medida de acordo com a novidade e significância do produto novo introduzido oportunamente no mercado;
- ii. **Inovatividade de mercado:** medida de acordo com as novas abordagens adotadas pela empresa ao entrar e explorar um determinado mercado;
- iii. **Inovatividade de processo:** medida de acordo com a melhoria de novos métodos de produção, novas abordagens gerenciais e novas tecnologias;
- iv. **Inovatividade estratégica:** medida de acordo com o gerenciamento dos objetivos organizacionais, através da identificação das incompatibilidades entre esses objetivos e os recursos disponíveis na empresa de forma a tirar proveito dos recursos limitados da forma mais criativa possível;
- v. **Inovatividade comportamental:** apresentada através dos indivíduos, das equipes, e da liderança, a inovatividade comportamental é medida de acordo com a condução da empresa para o estabelecimento de uma cultura inovadora, para a receptividade de novas ideias, sendo, por isso, um fator determinante para os resultados inovadores.

Essas cinco dimensões da inovatividade organizacional apresentadas pelo estudo de Wang e Ahmed (2004) decorrem das várias perspectivas que cercam a inovatividade da empresa, apresentadas a seguir.

Quadro 2 – Tipologia da inovação

| Autor | Produto | Mercado | Processo | Comportamento | Estratégia |
|--------------------------|---------|---------|----------|---------------|------------|
| Shumpeter, 1934 | X | X | X | | |
| Miller e Friesen, 1983 | X | | X | X | X |
| Capon et al., 1993 | | X | | | X |
| Avionitis et al., 1994 | X | | X | X | X |
| Subramanian et al., 1996 | | | X | | |
| Hurley e Hult, 1998 | | | | | |
| Rainey, 1999 | | | | X | |
| Lon et al., 2000 | X | | X | | X |
| North e Smallbone, 2000 | X | X | X | X | |

Fonte: Adaptado de Wang e Ahmed (2004).

O quadro 2 sintetiza a inovatividade organizacional segundo diferentes perspectivas. Aglutinando essas dimensões, os autores definem a capacidade inovativa como a capacidade

de a empresa introduzir novos produtos e processos, explorar novos mercados, combinando a sua estratégia com o seu comportamento inovador. De todas essas dimensões, o presente estudo concentra a sua investigação na inovatividade comportamental, que diz respeito a uma postura inovadora na maneira de fazer as coisas.

A capacidade de inovação pode ser definida como a “[...] habilidade inovativa de uma empresa na introdução de novos produtos no mercado, ou abertura de novos mercados, por meio de combinações de orientações estratégicas aliado a um processo e comportamento inovador” (WANG; AHMED, 2004, p. 304). Os autores afirmam ainda que a maioria das pesquisas sobre o tema examina as atividades de inovação e suas associações com as características organizacionais ou investiga apenas algumas perspectivas dela (a exemplo da inovação de produtos), mas pouca atenção tem sido dada para desenvolver e validar modelos de medição de inovação organizacional.

Na concepção de Wang e Ahmed (2004), a inovação de produto refere-se à novidade e ao significado da introdução de novos produtos no mercado em tempo hábil. A inovação de produto é a introdução de novos produtos ou serviços, visando atender necessidades do mercado. Assim, as inovações de produto podem consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos ou serviços já comercializados pela empresa. Enquanto a inovação de produto tem como foco central a novidade do produto em si, a inovação de mercado enfatiza a novidade das abordagens de marketing (WANG; AHMED, 2004).

Esse tipo de inovação refere-se à capacidade de inovar com pesquisa de mercado, publicidade e comunicação, assim como a identificação de novas oportunidades e entrada em novos mercados. Menguc e Auh (2006) explicam que quando a orientação ao mercado da empresa é realizada com a inovação é mais difícil a concorrência desvendar a razão da vantagem competitiva que, por sua vez, faz com que a organização tenha desempenho superior. Por sua vez, a inovação de processo, no entendimento de Wang e Ahmed (2004), a inserção de novos métodos produtivos, novas abordagens de gestão e novas tecnologias podem ser utilizadas com o intuito de aprimorar processos de produção e gestão.

Higgins (1995) assevera que a inovação de processos se concentra no aperfeiçoamento da eficiência e eficácia do processo produtivo. Em sentido complementar, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação de processo abarca mudanças no modo como os produtos e serviços são criados e entregues aos clientes. Já a inovação comportamental é fundamental para a obtenção de resultados inovadores. A cultura inovadora atua como um catalisador de inovações e a inovação de comportamento pode estar presente nos indivíduos, na equipe e na

gestão, permitindo construir uma cultura de inovação por meio da recepção interna de novas ideias (Wang; Ahamed, 2004).

Por fim, Kim e Mauborgne (1999) apontam que a inovação estratégica permite que as organizações encontrem oportunidades onde as demais visualizam restrições. Nessa mesma perspectiva, Wang e Ahmed (2004) explicam que a capacidade estratégica diz respeito à identificação de oportunidades externas e exploração de recursos limitados, de modo a disponibilizar no mercado produtos e serviços inovadores e de explorar novos mercados ou segmentos de mercado. É correto dizer que a inovação é um processo e não um evento isolado, por isso, deve ser administrada de modo dinâmico e integrado, gerenciando e desenvolvendo habilidades nas diversas áreas da empresa.

Sendo assim, a capacidade de inovação não deve ser condicionada somente aos setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas sim, deve fazer parte do ambiente organizacional. A inovação deve ser conduzida de forma estruturada, de modo que são necessárias rotinas que possibilitam as suas provisões (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Hughes e Morgan (2007), por sua vez, apontam a inovatividade organizacional como vetor de criação, experimentação, e liderança tecnológica e de P&D que a possibilita desenvolver produtos, processos e novas soluções com sucesso para atender as necessidades do mercado. Os autores argumentam, ainda, que, se por um lado a capacidade inovativa implica em custo e depende bastante da comercialização para sucesso da inovação, por outro a capacidade inovativa muda a forma dos mecanismos de aprendizado e de mercado da empresa, através do estabelecimento de novas visões e perspectivas, o que contribui para o desempenho da empresa.

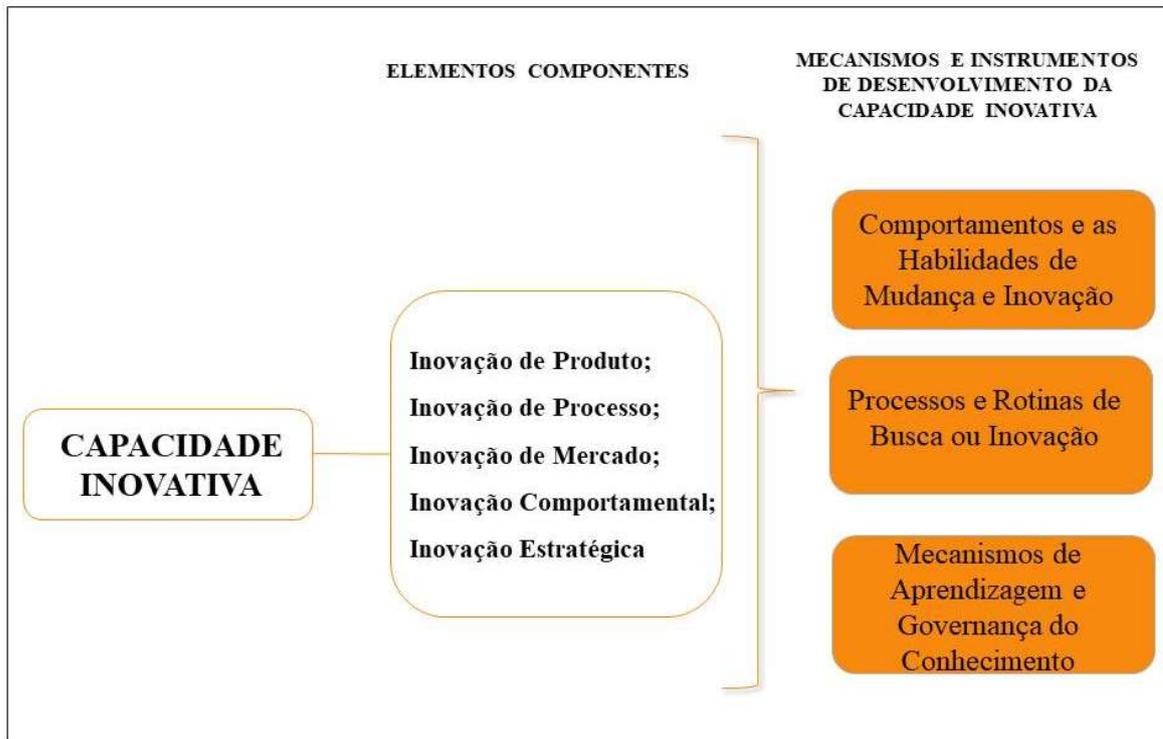
2.3 Modelo de Análise do Estudo

A partir dessas definições, o modelo de análise do estudo da Capacidade Inovativa é apresentado pela autora com base no modelo de pesquisa sobre capacidades dinâmicas, desenvolvido por Sausen, Rosa e Silva, 2015. O modelo foi desenvolvido com base nos estudos dos autores Wang e Ahmed (2004), Wang e Ahmed (2007), Meirelles e Camargo (2014). Assim, fazendo o recorte do modelo para atender os objetivos desta pesquisa, analisando apenas a dimensão Capacidade Inovativa.

A capacidade inovativa parte das cinco tipologias apresentadas por Wang e Ahmed (2004): inovação de produtos, inovação de mercado, inovação de processos, inovação comportamental e inovação estratégica.

Com relação ao desenvolvimento da capacidade inovativa, foi ancorado sob a perspectiva dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, propostos por Meirelles e Camargo (2014), tais como: (a) comportamentos e habilidades de mudança e inovação, (b) processos e rotinas de busca e inovação, e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Figura 2 – Modelo de análise do estudo



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de pesquisa sobre capacidades dinâmicas, desenvolvido por Sausen, Rosa e Silva (2015), com base em Wang e Ahmed (2004), Wang e Ahmed (2007), Meirelles e Camargo (2014).

O modelo exposto visa atender a problemática e aos objetivos propostos neste estudo, e também considerado como potencial interno para geração de ideias, identificação de novas oportunidades no mercado e no desenvolvimento de uma inovação a partir dos recursos da organização (NEELY; HII, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a apresentação e sistematização dos conceitos teóricos que norteiam este estudo, neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os

objetivos propostos na pesquisa. Dessa forma, apresenta-se a classificação e o delineamento da pesquisa, o objeto de estudo, sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, bem como as técnicas utilizadas para analisá-los.

A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso que visa atender um problema e um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 2007). Em vista disso, Mattar 2014 reforça que seu principal objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo, com o propósito de responder ao problema de pesquisa, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, pois busca a compreensão de um determinado fenômeno ainda desconhecido pela pesquisadora, não almeja mensurar e quantificar resultados, mas, sim, compreender a subjetivamente o presente e o modo como ocorre o desenvolvimento dos instrumentos e mecanismos da capacidade inovativa.

A abordagem do problema de pesquisa segundo Malhotra (2011, p. 122) caracteriza-se como uma “pesquisa qualitativa que proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema” e preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A parte exploratória da pesquisa será constituída na busca de informações sobre a empresa que atua no segmento Atacadista Distribuidor, conhecendo de forma breve as ações realizadas na empresa. Dessa forma, trazendo mais informações para esse estudo e para a pesquisadora, com o qual se pretende proporcionar uma visão geral acerca do fenômeno em questão (GIL, 2007).

Para os objetivos da pesquisa descritiva, o foco primordial é investigar a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2007), descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos das organizações investigadas (TRIVIÑOS, 1987). Assim, a pesquisa é descritiva, com intuito de detalhar cada elemento de inovação e os comportamentos e habilidades, processos e rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam ao desenvolvimento da capacidade de inovação. Além disso,

estudos descritivos apresentam os fenômenos de determinada realidade de acordo com o entendimento das pessoas envolvidas (TRIVINÓS, 1987).

Em relação ao procedimento técnico, o método adotado é estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Essa ideia é enfatizada por Yin (2001) que define o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

3.2 Empresa objeto de investigação e sujeitos da pesquisa

Para realizar o estudo proposto, optou-se como objeto de estudo uma organização de grande porte que atua no segmento Atacadista Distribuidor, localizada no Estado do Rio Grande do Sul na cidade de Passo Fundo, no primeiro momento a escolha da empresa deu-se por se tratar de uma organização que possui potencial em contribuir nos resultados da pesquisa, devido à estrutura que apresenta e sua representatividade para o mercado.

Como forma de preservar a identidade da empresa, será tratada no decorrer estudo como empresa Gama. A empresa atua no ramo de distribuição de produtos mercearil, com sede em Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Atua há mais de 30 anos frente ao mercado varejista da Região Centro-Sul do País, abastecendo os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e o interior de São Paulo. Sendo considerada pelo Ranking ABAD/Nielsen (2018) a maior distribuidora gaúcha no segmento mercearil, que inclui alimentos e artigos de higiene pessoal e também figura entre as 30 maiores distribuidoras do País. Nesse sentido, tanto o segmento Atacadista Distribuidor, quanto a empresa selecionada possuem uma representação significativa na economia da região e do País. Tais razões revelam-se concisas e tornam este estudo relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a comunidade local.

Outro aspecto importante para escolha dessa empresa possuir alguma inovação dentre as tipologias apresentadas por Wang e Ahmed (2004) e também por ser uma organização que utiliza a tecnologia para desenvolver seus processos. Esses fatores foram determinantes para que fosse possível identificar e analisar as tipologias de inovação existente, bem como os mecanismos e instrumentos que são responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades inovativa no conjunto de empresas.

Primeiramente, fez-se um contato com a empresa Gama, no qual foi apresentado o tema da pesquisa e realizado o convite para participar da pesquisa. Com a aprovação do convite, o comitê gestor disponibilizou o quadro de gestores disponíveis para formar a amostra do estudo. Os gestores entrevistados compreendem as áreas estratégicas da empresa, que são responsáveis por capturar a mudança do segmento e promover a adaptação da organização e transformar em inovações. A partir dessa definição, os sujeitos entrevistados da pesquisa são sujeitos com ligação direta e envolvimento no processo de formulação das estratégias. Dessa forma, para análise e interpretação dos dados utilizaram-se as seguintes abreviações para nomeá-los.

Quadro 3 – Sujeitos investigados

| Sujeitos | Setor de atuação | Cargo | Tempo de Empresa | Região de atuação |
|-----------|--------------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------|
| G1 | Comercial | Coordenador de Trade Marketing | 2 Anos | Cachoeirinha/RS |
| G2 | Comercial | Gerente de Vendas | 13 Anos | São Jose dos Pinhais/PR |
| G3 | Desenvolvimento Organizacional | Gerente de Recursos Humanos | 13 Anos | Cachoeirinha/RS |
| G4 | Administrativo | Gerente Administrativo | 10 Anos | Passo Fundo/RS |

A pesquisadora evidencia que, ao selecionar a empresa do segmento Atacadista Distribuidor, tem a intenção de identificar as tipologias de inovações e os instrumentos e mecanismos que sustentam o desenvolvimento da capacidade inovativa, ou seja, as tipologias e mecanismos que aparecem no conjunto da empresa Gama. A participação dos gestores foi formalizada pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice.

3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa escolhido corrobora com os objetivos da pesquisa, seguiu o modelo teórico de análise e encontra-se no Apêndice A. O instrumento escolhido foi utilizado pelos estudos de Silva (2016), Rosa (2016), Cappellari (2016) e Lazarotto (2017). A primeira parte refere-se à identificação dos constructos antecedentes das capacidades inovativas (tipologias de inovação), elaborados a partir da proposição de Wang e Ahmed (2004), que considera: inovação de produto, processo, mercado, comportamental e estratégica. Como o instrumento de Wang e Ahmed (2004) já foi utilizado pelos autores mencionados acima, para este apresenta maior confiabilidade e validade ao instrumento, de modo a dispensar a realização desse estudo.

A segunda parte do instrumento trata da identificação dos comportamentos e habilidades, rotinas e processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam o desenvolvimento da capacidade inovativa. Baseado nos achados de Meirelles e Camargo (2014). A adaptação do instrumento foi construída pelo grupo de pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijui.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em diversas fontes de evidências como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). No presente estudo, as fontes de evidências utilizadas para alcançar os objetivos da pesquisa compreenderam a coleta de fonte de dados primários por intermédio de entrevista em profundidade e fontes secundárias, por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

Num primeiro momento, será realizada a técnica de pesquisa documental para compreender a trajetória das organizações. Segundo Yin (2001), para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências provenientes de outras fontes.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro estruturado, configurando-se como a principal técnica de coleta de dados deste estudo. Conforme Minayo (2013), entrevistas abertas ou em profundidade são aquelas em que se convida o informante a falar com liberdade sobre uma temática e os questionamentos do pesquisador pretendem buscar maior profundidade para as reflexões.

As entrevistas realizadas em profundidade com o auxílio do roteiro estruturado e aplicadas para os gerentes da empresa investigada. Seguindo com a ordem do roteiro estruturado que era a identificação das tipologias de inovação e instrumento e mecanismo de desenvolvimento da capacidade inovativa. As categorias do estudo compreendem a descoberta dos tipos de inovações existente na empresa Gama, quais os comportamentos e habilidade de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação e os mecanismos de aprendizagem e governa do conhecimento, tais elementos que sustentam o desenvolvimento da capacidade inovativa.

Em virtude do momento pandêmico, as entrevistas foram realizadas via Google Meet, sendo previamente agendadas e aplicadas com os gestores que aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, com a intenção de assegurar a autenticidade das respostas, assim facilitando a transição e análise dos dados coletados. O período da coleta ocorreu nos meses de setembro e outubro. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e meia cada. Ao final, foram quatro entrevistas, totalizando cerca de seis horas, todas transcritas na íntegra pela pesquisadora no Microsoft Word ®. Posteriormente, os dados foram organizados em quadros para facilitar a análise.

3.5 Análise e interpretação dos dados

O método de análise adotado neste estudo foi análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), referem-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa interpretar o conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interpretação de conhecimentos relativos à recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo transcender as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2001). A técnica escolhida é análise temática, pois consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (MINAYO, 2013).

Diante disso, esta pesquisa seguiu três fases de averiguação proposta por Bardin (2011): i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pesquisa compreendeu na sua fase de coleta de dados, em entrevista em profundidade, sendo elas dados primários da pesquisa e tão por dados secundários.

A seguir são evidenciadas as fases da análise de conteúdo segundo Bardin (2011):

Quadro 4 – Fases da análise de conteúdo

| Fase | Conceito |
|----------------------------------|---|
| Pré-análise | Busca-se organizar e sistematizar as ideias, buscando elaborar um esquema preciso de como será desenvolvido o trabalho. |
| Exploração do material | Exploração do material com a definição de categorias e identificação de registros e contexto do material. |
| Tratamento dos resultados | Destaque das informações para análise, terminando nas interpretações inferenciais; é o momento da utilização da intuição, da análise reflexiva e crítica. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos conceitos de Bardin (2011).

Bardin (2011) ressalta que a pré-análise compõe a etapa da organização do material coletado, com o objetivo inicial de operacionalizar as ideias coletadas. As análises de conteúdo seguem uma trajetória (MINAYO, 2013). Para esta pesquisa, a primeira fase dos estudos foi a transcrição das entrevistas, no qual a pesquisadora demarcou-se o que foi considerado relevante para a análise. Ao fim de cada entrevista, foi realizado um quadro sistematizando os textos recortados.

Na segunda etapa, ocorreu a exploração do material coletado, no qual demarcou-se a codificação, a classificação e a categorização possibilitam e facilitam as inferências e as interpretações, portanto, são básicas nesta fase (BARDIN, 2011). Portanto no que tange à exploração do material, foi necessário categorizar as tipologias de inovação e os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, as rotinas e os processos de buscas e inovação e os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, que são as evidências que sustentam a pesquisa.

O Quadro 5 evidencia as categorias do estudo, classificadas de acordo com a base teórica.

Quadro 5 – Categoria de análise do estudo

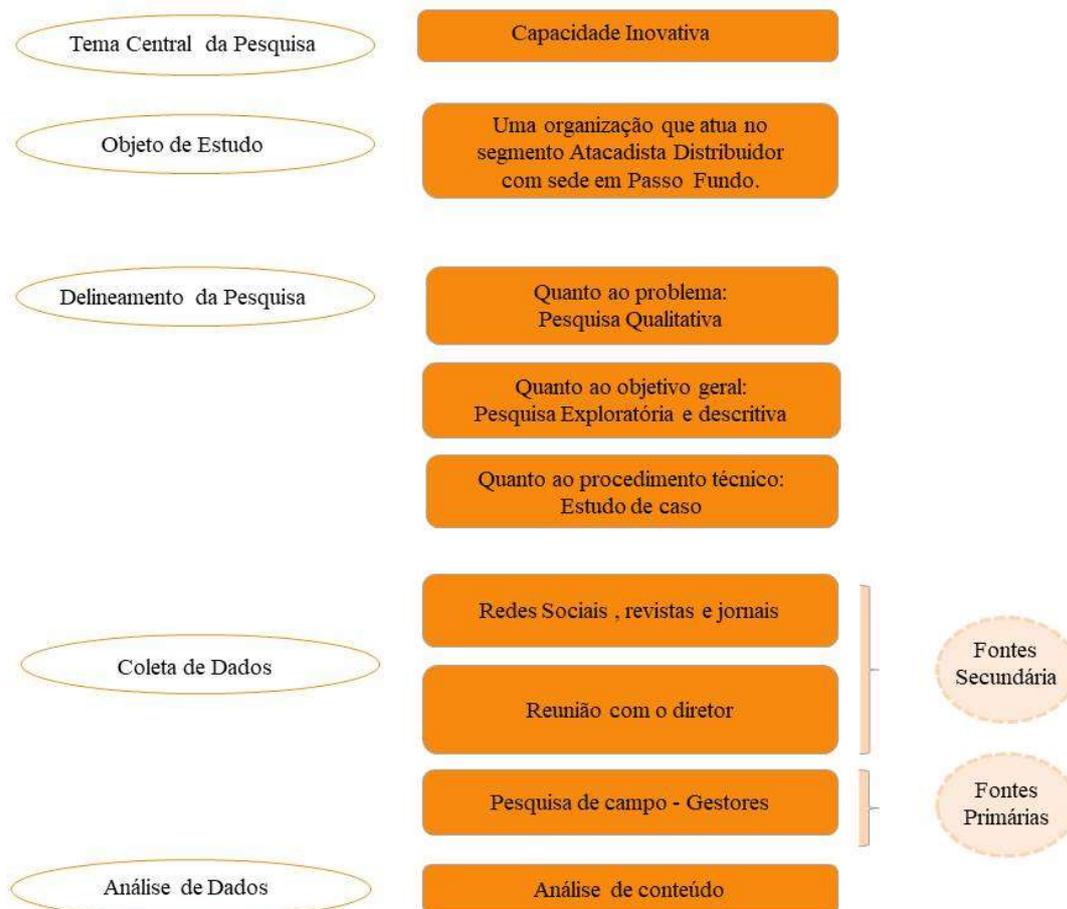
| Categorias | Subcategorias | Teoria |
|---|--|--|
| Tipologia de inovação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Processo ▪ Mercado ▪ Comportamento ▪ Estratégia | Wang e Ahmed (2004) |
| Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamentos e habilidades Rotinas e processos; ▪ Processos e Rotinas de Busca ou Inovação ▪ Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento | Andreeva e Chaika (2006); Meirelles e Camargo (2014); Camargo (2012); Collis (1994); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Teece e Pisano (1994); Gerra e Tondolo (2016) |

Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira etapa destinou-se para o tratamento dos resultados, interpretação e informações fornecidas pela análise. Nessa fase, o referencial teórico, as entrevistas e documentos susterrão os resultados deste estudo. Portanto, a partir dos conceitos apresentados, a abordagem metodológica adotada neste estudo foi a de uma pesquisa de natureza empírica, associada aos objetivos de uma pesquisa exploratória e descritiva, com dados coletados por meio de abordagem qualitativa.

A Figura a seguir representa uma visão geral dos procedimentos abordados nesta pesquisa.

Figura 3 – Sistematização da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Diante do exposto, o Capítulo 3 apresentou suficientemente todos os elementos metodológicos utilizados na realização deste estudo.

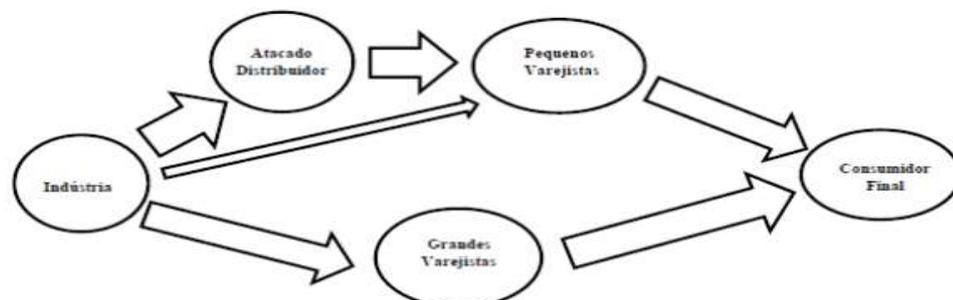
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a análise dos resultados da empresa estudada, com base nas entrevistas realizadas. Na primeira etapa é apresentada a caracterização da empresa, na sequência, são apresentadas as tipologias de inovação identificadas, e posteriormente, são relatados os instrumentos e os mecanismos que sustentam o desenvolvimento de cada capacidade inovativa.

4.1 Caracterização da empresa investigada

O atacadista distribuidor compõe o canal indireto da indústria, tendo como características a formação de equipes de vendas, realização de entregas aos clientes (varejistas) e contratos de exclusividades com as indústrias. Na Figura 4, a seguir, pode-se observar a função do atacado distribuidor como um canal de distribuição da indústria, que efetua a compra de produtos em grandes quantidades, lotes completos e revenda para os varejistas em pequenos lotes de acordo com a sua necessidade. O atacado é o meio por onde são comercializados os produtos que abastecem os varejistas que não têm volume para comprar diretamente da indústria, realiza funções transacionais e logísticas, facilitando a chegada dos produtos aos consumidores finais (CAMAROTTO, 2009; NOVAES, 2007).

Figura 4 – Atacadista Distribuidor



Fonte: Adaptada de Camarotto (2009), Novaes (2007).

O atacado distribuidor é o agente intermediário na cadeia de suprimentos, no qual concede à indústria informações sobre o cliente e identifica tendências no mercado, dessa forma, a gestão da demanda tem um papel fundamental no atacado distribuidor.

A empresa participante da pesquisa está inserida nesse contexto, fundada em abril de 1986, localizada na região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, a Gama é uma empresa de distribuição de produtos. Atua frente ao mercado varejista da Região Centro-Sul do País, abastecendo os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e o interior de São Paulo. Reconhecida pelo Ranking ABAD/Nielsen (2019) sendo a maior distribuidora gaúcha no segmento merceário, que inclui alimentos e artigos de higiene pessoal. A empresa conta com uma equipe de 950 funcionários e está, presente nos negócios de mais de 40 mil clientes, levando até eles produtos de grandes marcas líderes do mercado nacional e mundial.

4.2 Identificação das tipologias de inovação e mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa

De acordo com as entrevistas, as tipologias de inovação predominantes no estudo, conforme o modelo estudado dos autores Wang e Ahmed (2004), foram: **inovação de serviço, inovação de processo e inovação comportamental.**

Após a análise das tipologias de inovação, o estudo seguiu o modelo teórico para analisar os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação, e os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam o desenvolvimento de cada uma das tipologias.

4.2.1 Evidência da tipologia de inovação de serviço

De acordo com autores Wang e Ahmed (2004), a inovação de produto ou serviço retrata uma grande oportunidade para os negócios em termo de expansão, sendo que as inovações significativas permitem que as empresas se posicionem de forma dominante no mercado em que atua, assim, garantido competitividade e uma posição segura no negócio.

O Quadro 6, a seguir, apresenta as inovações identificadas no estudo, para sustentar a capacidade de inovação de serviço à empresa apresenta: **agilidade em inovar de forma tecnológica, Capacidade de criar novos modelos de gestão, Capacidade de captar as necessidades e oportunidades de cada canal de clientes e fornecedores, Habilidade de criar**

valor superior ao cliente, Habilidade de utilizar os feedbacks dos clientes e fornecedor, Habilidade de flexibilização, Capacidade de entrega de resultados. Quanto às rotinas e processos, as que tiveram maior relevância foram: **rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado, Processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues, Rotina de buscar *feedback* de clientes e fornecedores.** Em relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, os que se destacam são: **monitoramento das tendências de mercado junto aos fornecedores, visitas técnicas à fornecedores e concorrentes, participação em eventos.**

Quadro 6 – Inovações de serviço e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

| TIPOLOGIA INOVAÇÃO DE SERVIÇO | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Entrevistado | Evidência | Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa de Serviço | | |
| | | Comportamentos e habilidades de mudança e inovação | Rotinas e processos de busca e inovação | Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento |
| G1 | Serviço de Trade Marketing para os clientes | Agilidade em inovar de forma tecnológica | Rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado | Monitoramento das tendências de mercado junto aos fornecedores |
| G1 | Otimização dos serviços de e-commerce para os clientes | Capacidade de criar novos modelos de gestão | Processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues | Visitas técnicas a fornecedores e concorrentes |
| G1 | Desenvolvimento de lançamentos de produtos da indústria | Capacidade de captar as necessidades e oportunidades de cada canal de clientes e fornecedores | Rotina de buscar <i>feedback</i> de clientes e fornecedores | Participação em eventos |
| G1 | Serviços diferenciados para cada cliente | Habilidade de criar valor superior ao cliente | | |
| G2 | Desenvolvimento ferramenta Logística para o canal Farma 24h | Habilidade de utilizar os feedbacks dos clientes e fornecedor | | |
| G2 | App de vendas desenvolvidos | Habilidade de flexibilização | | |

| | | | | |
|----|--|-------------------------------------|--|--|
| | para o setor Comercial | | | |
| G2 | Roteirização de clientes | Capacidade de entrega de resultados | | |
| G3 | Desenvolvimento do ensino EAD para treinamentos | | | |
| G4 | Desenvolvimento de App para área de promotor | | | |
| G4 | Desenvolvimento de novos serviços para área de merchandising | | | |
| G4 | Desenvolvimento de promoções diferenciadas para cada canal do varejo | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com levantamento dos dados da pesquisa, a empresa investigada possui inovações de serviço significativas para o atingimento de destaque no setor Atacadista Distribuidor. A seguir, trechos das entrevistas:

A nossa área de trade não é uma área comum na área de distribuidores, estamos no mercado b2b somos, a única distribuidora, que tem um trade específico, se olharmos para outros distribuidores que distribuem produtos similares, eles não têm isso, então entregamos um serviço diferenciado, pois estamos focados somente para atender com excelência os produtos da indústria, nesse ponto de gestão serviço, sim a empresa é inovadora. Inovamos em serviços principalmente na área comercial (Trecho da entrevista do G1).

Quando eu olho a introdução de novos serviços, olhando a área comercial, quando ocorre o lançamento da indústria somos a primeira no mercado. Somos mais a frente que outros concorrentes falando de ferramentas para a distribuição, estamos na frente do que até a indústria tem a oferecer, ofertamos um serviço aprimorado (Trecho da entrevista do G2).

A Empresa tem sido, desde sempre inovadora principalmente em processos que afetam diretamente os serviços prestados. Por exemplo, inovação tecnológica, sistema, ferramentas de trabalho, formato do contrato dos vendedores que provocam elevado nível de engajamento e satisfação com o trabalho, empresa e cliente (Trecho da entrevista do G3).

Sim, na verdade a empresa serve de exemplo para outras distribuidoras, por ser pioneira em muitos processos, diversas vezes, a empresa cria projeto beta

no qual ela vai aos poucos formulando e maioria das vezes ela tem sucesso nos lançamentos dos novos serviços, pois comparando a outras distribuidoras, as demais nem começaram a testar os projetos e a empresa Gama já está lá na frente (Trecho da entrevista do G4).

Visto que para a introdução de novos serviços, a demanda é oriunda das necessidades da indústria e também de seus clientes. Diante dessa afirmação, a seguir é apresentado trecho das entrevistas que confirmam a concepção dos clientes em relação aos serviços lançados pela empresa.

Sim, porque quando somos uma distribuidora onde teu fornecedor é um cliente, somos o elo no mercado. Somos o quarto elo numa cadeia toda, quando analisamos o fornecedor (cliente) ele vê essas inovações, o varejista e o nosso e-commerce onde nosso rv gera um pedido e o varejo só valida, também é inovação, quando nós fornecemos uma opção de combo, e encartes para esse cliente que não é comum o mercado fazer isso pelo cliente, onde o mercado normalmente tem o que? Existe um molde, onde o cliente compra x produto e a distribuidor entrega x, nós não, nós vendemos para o cliente e entregamos todo um serviço diferenciado, geramos encartes montamos artes, quebramos o paradigma de sempre vim com algo pronto, sim os clientes percebem essa diferenciação. Penso que temos muita oportunidade de trabalhar os nossos serviços através da mídia social (Trecho da entrevista do G1).

Sim. O fato de a Empresa ter sido por 15 vezes escolhida como a melhor distribuidora do Estado do RS, eleita pelos clientes, mostra que os mesmos reconhecem a qualidade dos serviços prestados (Trecho da entrevista do G3).

Sim, pois a empresa principalmente na área de vendas, quanto na área de promotor, e de entregas, constantemente estamos fazendo modificações, sempre pensando no nosso pedido ser o mais perfeito, a nossa entrega ser mais perfeita, a visualização dos produtos que a empresa distribui ser mais perfeita, constantemente a nossa área de merchandising está em estudos com as indústrias, com as novas tendências de mercado, para apresentar um layout melhor para a loja, as questões de negociações e promoções, incentivos a alavancar as vendas sempre tem novidades, eu acho que nunca, por exemplo, traz uma promoção e deixa por tempo, sempre vai ter modificações (Trecho da entrevista do G4).

Os autores Wang e Ahmed (2004) discutem que a inovação de produto ou serviço é mais frequente quando notadas pelo cliente. Nesse sentido, percebe-se que os clientes da empresa Gama, notam os serviços lançados como algo que agrega e soluciona seus problemas. Em relação à questão, se nos últimos cinco anos, a empresa introduziu novos serviços que seus concorrentes, os gerentes afirmam que sim, a seguir, os relatos:

Sim, nós temos um sistema de gestão muito bom, onde o nosso fornecedor tem acesso a todos os dados de vendas. A área de trade tem dois anos é uma área nova é um paradigma um distribuidor com essa área, então é diferente,

pois muitas vezes a distribuidor vem com a orientação da indústria, e essa inovação de fazer o elo entre a indústria o nosso comercial e o varejo é bem inovador, e também as ferramentas de gestão, então sim a empresa nos últimos anos vem evoluindo (Trecho da entrevista do G1).

Total, posso citar vários que conseguimos sair na frente os aplicativos de vendas desenvolvidas para equipe comercial, é o mais visível, a parte que em fizemos os pedidos loja a loja, com etiquetados que foi montado esse processo lá em 2014. Outro que é roteirização dos tabletes, os vendedores não tinham roteiro antigamente eles iam a qualquer cliente, fizemos a roteirização (Trecho da entrevista do G2).

Acredito que sim, como eu falei, a empresa ela tanto na área de vendas quanto nas outras áreas estratégicas, elas se destacam no mercado e isso é perceptível, até para os fornecedores, as indústrias nos relatam em comparação com outras distribuidoras, a empresa sempre é Case, além de se destacar na parte de serviço, principalmente na parte de sistema, atua diretamente na prestação serviço, sendo uma delas o ramo principal (Trecho da entrevista do G4).

Em relação ao questionamento da taxa de sucesso dos serviços lançados pela empresa, percebe-se que não há um medidor exato, mas que pelos *feedbacks* diários dos clientes e fornecedores, os gerentes têm a percepção que os clientes consideram uma taxa alta. A seguir, trechos das entrevistas com as evidências:

O que consigo ver em conversar com os nossos fornecedores e nossos clientes o mercado vê a empresa como inovador, ele vê a empresa como empresa prestadora de serviço, e mais, vê a empresa como parceiro dele. Então quando falamos em lançamentos de categorias, não é todo distribuidor que faz, os nossos clientes captam e entendem bem isso, na entrega dos serviços (Trecho da entrevista do G1).

É, eu não arriscarei dizer que a taxa de sucesso é 100%, e como o nosso presidente sempre diz “Sempre tem as dor de barriga”, mas assertividade é sim muito grande, até porque isso reflete nos resultados da empresa, a empresa vem crescendo acima do mercado, inclusive acima do que tem crescido os nossos concorrentes, e isso com certeza é reflexo de um bom trabalho, e também de novos formatos que estão sendo implantados, e que estão dando certo, se não logicamente não iria refletir na lucratividade da empresa, então se eu fosse chutar uma chata eu diria ai uns 90% (Trecho da entrevista do G4).

Evidencia-se que a assertividade dos serviços lançados pela empresa Gama, se dá pela capacidade e habilidade de captar as necessidades dos fornecedores e de seus clientes, agindo de forma ágil, no âmbito em que desenvolve serviços para atender as necessidades de cada cliente e cada indústria.

Por isso, a capacidade de inovação de serviços da empresa investigada é apresentada como elemento das tipologias. Compreende como pioneira em lançar novos serviços no

mercado, desenvolvendo novas ferramentas de vendas, gestão, divulgação, remodelando ferramentas para seus fornecedores e clientes, fazendo com que se mantenham à frente da concorrência. De acordo com as entrevistas analisadas, os clientes e fornecedores percebem que a empresa inova entregando soluções que agregam para seus negócios, contribuindo para a sua taxa de sucesso no ramo que está inserida.

4.2.2 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço da empresa

Nesta seção, serão apresentados quais os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação, e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço, identificados na empresa investigada.

4.2.2.1 Comportamentos e habilidades de mudança e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço

A seguir, serão descritas as evidências de comportamentos e habilidades identificados na empresa Gama que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço. A inovação de produto ou serviço está relacionada às novas oportunidades de crescimento e expansão dos negócios, tornando, assim, uma empresa competitiva e sustentável (WANG; AHMED, 2004).

Dessa forma, foi possível identificar uma série de comportamentos e habilidades presentes na empresa que garantem a sustentação da sua capacidade de inovação de serviço: **Agilidade em inovar de forma tecnológica, capacidade de criar novos modelos de gestão, ênfase no relacionamento com clientes e fornecedores, habilidade de criar valor superior ao cliente, habilidade de aproveitar os *feedbacks* dos clientes, colaboradores e fornecedores, habilidade de flexibilização, capacidade de captar as necessidades de cada canal do varejo, capacidade de identificar novas oportunidades, capacidade de entrega superior de resultados.**

De acordo com as entrevistas, o comportamento mais observado na empresa é **agilidade em inovar de forma tecnológica**. Teece (2009) destaca que essa agilidade é uma característica fundamental para que uma empresa tenha capacidade de se adaptar, reconfigurando seus ativos

internos e externos de forma a endereçar as mudanças ambientais. A seguir, os relatos dos entrevistados:

Pelo fato dos desenvolvedores do sistema estar dentro da empresa, nós temos essa agilidade, também hoje temos algumas pessoas que conhecem bem o sistema, sabem como buscam um filtro de um lado de outro, viemos mudando os layouts de relatório, primeiros mudaram o sistema de como ele nos apresenta as informações, para ter uma base, melhor, maior e mais rápida (Trecho da entrevista do G1).

Diversas vezes a empresa cria projetos betas, no qual ela vai aos poucos formulando e maioria das vezes ela tem sucesso nos lançamentos, pois comparando a outras distribuidoras, as demais nem começaram a testar os projetos e a empresa já na frente (Trecho da entrevista do G4).

Infere-se que essa capacidade é um comportamento de relevância para empresa investigada, a partir do momento que a empresa é rápida para inovar, acompanhando os sinais de seus concorrentes em diferentes óticas, e busca antecipar as novas tendências, garante a entrega de serviços diferenciados no segmento que atua. Esse comportamento, de acordo com Andreeva e Chaika (2006) direciona o desenvolvimento das habilidades especiais, com uma visão renovada para as capacidades que se destacam como base de vantagem competitiva.

Por meio das entrevistas, o estudo relevou que a empresa investigada possui como habilidade **criar novos modelos de gestão**, os gestores deram exemplos presentes como a rápida modificação em novos modelos de delegar, de aperfeiçoar equipes para novos meios de serviços. Seguem os relatos dos entrevistados.

Estamos trazendo novidades, fazendo coisas diferentes, e também na própria gestão definimos as pessoas certas para tal atividade. Se der certo, revíamos e melhoramos e for errado revemos a dinâmica e acertamos um novo método dinâmico para dentro da empresa (Trecho da entrevista do G1).

Instigamos as pessoas a desenvolver habilidades novas, depois que iniciamos com a gestão aberta, para a entrega de resultados, eu vejo que não é só o time comercial que é empenhado a isso, eu vejo que toda empresa se envolve, sinergia é muito grande (Trecho da entrevista do G2).

A evidência **de captar as necessidades e novas oportunidades de clientes e fornecedores**, para os autores Wang e Ahmed (2004), a identificação de novas oportunidades e a entrada de novos produtos ou serviço é uma capacidade. São os aspectos identificados por Meirelles e Camargo como uma habilidade no conjunto das capacidades dinâmicas. A empresa investigada possui esses atributos, identificando as ideias de clientes e fornecedores para alavancar seus serviços, conforme evidenciado nos relatos a seguir.

A gestão da empresa, como por exemplo, temos um sistema que atende a necessidade das indústrias e dos nossos clientes. Atendemos com certeza o que mercado exige, existe oportunidade como sempre tem, mas na grande maioria a empresa consegue atender isso (Trecho da entrevista do G1).

A identificação acontece através de follow-up da equipe, então identificamos muitas oportunidades do que a equipe traz de fora, do que visitamos no campo, das informações que tem disponível, as novas tendências, as informações dos próprios fornecedores, muitos fornecedores nos trazem ideias do que podemos fazer diferente (Trecho da entrevista do G1).

Plano de visita norma que deixou o ambiente inovador, os concorrentes não têm um padrão de cliente, a empresa hoje conta com isso, e saber exatamente onde o cliente está em tal horário ele pode atender a empresa, assegura que atendemos esse cliente com assertividade de acordo como o cliente deseja (Trecho da entrevista do G2).

Obrigatoriamente temos que falar da área comercial, porque o mercado da empresa é comercial. Eu vejo que a empresa ela tá sempre buscando fazer com que as indústrias que a empresa possui elas tenham cada vez mais penetração no mercado, e a empresa constantemente verifica as possibilidades, de retorno de tal indústria, tanto para ter um ganho maior de mercado, ou se aquela indústria e os meios convencionais não funcionam ela busca novas parcerias, e também a empresa sempre tá aberta a construir novas regiões geográficas, ou seja, o radar tá sempre ligado na questão de penetração de mercado (Trecho da entrevista do G4).

O desempenho inovativo de produtos ou serviço, requer que a empresa tenha muita habilidade de reconhecer as necessidades e oportunidades no mercado, assim as organizações reconfiguram suas capacidades, atingindo resultados rentáveis (TECE; PISANO; SHUEN, 1997). De acordo com as análises, a empresa Gama aproveita as informações do mercado que atua, causando modificações nos serviços prestados de acordo com a demanda de clientes e fornecedores.

A **habilidade de criar valor superior aos clientes**, está relacionada à empresa oferecer as melhores soluções para seus clientes (CAMARGO, 2012). Na empresa Gama, foi possível verificar que as inovações desenvolvidas criam valor para os clientes, a fim de resolver problemas, proporcionar aumento de vendas e lucratividade. Abaixo os relatos dos gerentes entrevistados:

Quando nós fornecemos uma opção de combo, e encartes para esse cliente que não é comum o mercado fazer isso pelo cliente, onde o mercado normalmente tem o que? Existe um molde, onde o cliente compra x produto e a distribuidor entrega x, nos não, nós vendemos para o cliente e entregamos todo um serviço diferenciado, geramos encartes montamos artes, quebramos o paradigma de sempre vim com algo pronto, sim os clientes percebem essa diferenciação (Trecho da entrevista do G1).

O fato de a Empresa ter sido por 15 vezes escolhida como a melhor distribuidora do Estado do RS, eleita pelos clientes, mostra que os mesmos reconhecem a qualidade dos serviços prestados (Trecho da entrevista do G3).

Analisando do ponto de vista comercial, sempre foi muito aberta, por exemplo, estabelecer novas tecnologias para área de vendas nos passou por vários momentos, aonde o vendedor tinha um palm tok, que precisa de um celular para conectar a internet, e depois o próprio smartphone é que trazia o pedido e depois um tablete, tirou a necessidade de ter um catálogo de produto, não precisa de um telefone, pois no tablete já tinha disponível, e já se fazia o pedido no cliente, e hoje se criou a possibilidade do próprio cliente fazer compras no site da empresa, normalmente as mudanças implementadas ela não é cópia da concorrência, e sim ideias novas, que são pensadas e repensadas para ser mais eficazes e de fato não é copiando a concorrência, pois na maioria das vezes a concorrência, outras distribuidoras que trabalham no mesmo segmento não atuam da mesma forma que atuamos com tantas ferramentas de se trabalhar (Trecho da entrevista do G4).

Compreende-se que a empresa Gama desenvolve novas soluções para os clientes, a partir do momento em que seus clientes percebem que a organização entrega serviços superiores e com muito mais eficiência, a empresa gera novas oportunidades de atendimento em diferentes áreas geográficas, assim, dando visibilidade aos seus fornecedores para atingir números maiores de vendas.

Camargo (2012) destaca que a **habilidade de utilizar os feedbacks dos clientes, colaboradores e fornecedores** é uma capacidade. Nessa ótica, os relatos dos gestores concluem que a empresa utiliza esse mecanismo para reter informações sobre os serviços prestados, com a intenção de melhorias, para garantir uma gestão por resultados. A empresa possui essa habilidade, conforme os relatos a seguir:

O processo de inovação ele é incentivar que o funcionário busque conhecimento e alimentar essas ideias e deixar o canal aberto para sugestão. Após a empresa absorver essa ideia para que a essa ideia se crie (Trecho da entrevista do G2).

O colaborador tem elo direto com o seu gestor até mesmo com a diretoria, até mesmo o próprio funcionário abrir chamados junto a TI para tal mudança. Inclusive várias modificações que foram feitas em rotinas do trabalho, foram sugestões dos colaboradores aos gestores, então, isso é muito importante (Trecho da entrevista do G4).

É possível destacar que a empresa Gama possui a habilidade de aproveitar os *feedbacks*, esse fator é relevante na identificação de inovações e melhorias. Ouvir seu cliente, colaborador e fornecedor é uma fonte poderosa para melhor os serviços na cadeia que a empresa Gama atua (COLLIS, 1994).

A **capacidade de flexibilização** é considerada como um elemento chave nas organizações, refere-se à habilidade em ser flexível perante as situações adversas (CAMARGO, 2012). A Capacidade de ser flexível é uma competência estratégica para as empresas que necessitam adequar produtos ou serviços em ambientes dinâmicos. A pesquisa apresentou que essa capacidade é um fator importante para empresa, conforme os relatos a seguir:

Um exemplo na empresa é os cargos, as funções, mas acessibilidade está muito maior e o planejamento estratégico ele possibilita isso, são delegado a funções aos colaboradores quebrando paradigma as áreas da empresa estão com monitoria, possibilitando ver coisas diferentes, se manter flexível, para sairmos na frente da concorrência quando tem que mudar algo. Estamos nos adaptando bem ao mercado e vem inovando com essas ações e atitudes (Trecho da entrevista do G1).

Hoje somos mais flexíveis, está no nosso DNA mente aberta para mudanças, eu acredito que muitas coisas novas na empresa facilitou essa habilidade, estamos participando do grupo de distribuidores, onde trocamos ideias e compartilhamos nossa vivência com outros vários distribuidores, e geralmente falamos a empresa Gama, é rápida e flexível para atender clientes e ver rotinas, assim acontece a adaptação na empresa e evolui (Trecho da entrevista do G2).

Sim, isso é um caminho da rapidez se trocar processos e quando criamos novos processos e simplesmente comunicado a todos e as pessoas começam a se adaptar e dão ideias para flexibilizar tal tarefa sempre garantindo a melhor entrega dos números. Já estamos acostumados com isso (Trecho entrevista do G3).

Infere-se que essa habilidade proporciona para a empresa um diferencial competitivo no mercado, de maneira em que ela possa atender as necessidades da organização.

Em relação à **capacidade entrega superior dos resultados**, os gerentes elucidam que, em muitos casos, a empresa atingiu resultado superior a 100% do que é definindo, tendo regiões de vendas que entregam a 130%. Nielsen (2006), relata que o ponto chave para os conceitos das capacidades dinâmicas é as empresas não estar competindo só em relação as habilidades ou atingindo de números específicos, e, sim, explorar acima da média os recursos existentes par desenvolver mais abertura de negócios. Todavia, possuem resultados diferentes, uma que as capacidades organizacionais permitem e asseguram a introdução de novos serviços, enquanto os elementos das capacidades dinâmicas asseguram a renovação e desenvolvimento dessas competências. A seguir, alguns relatos das entrevistas:

Exemplo que a equipe sempre está buscando mais é, quando na semana passada tivemos uma reunião com os diretores, na sexta-feira de manhã já estava rodando um projeto que até então era maluquice, algumas pessoas do comitê disseram que isso não vai funcionar, e passou uns dias e rodou com excelência o modelo na empresa, o apoio maior é “faz”, só tens que arcar com

as consequências daquilo que tu está fazendo e me mostra o resultado, e a gente vai lá e entrega resultados superiores ao estabelecidos, o máximo que pode acontecer é o que? A gente perde um dia e esse apoio vem através de confiança e validação. E sendo repetitiva, a gente perde só um dia da vida, se não deu vamos de novo (Trecho entrevista do G1).

A entrega de resultados entrou na nossa veia e veio para ficar, a margem de contribuição entrou na cultura já tem dois anos e nos levou a outro patamar (Trecho entrevista do G2).

Os membros que discutem mensalmente os resultados e as ações do planejamento estratégico, formado pelo comitê gestor mais alguns gerentes convidados, realizam o FCA (documento imputado no Stratws) que é uma análise dos Fatos, das Causas e proposições de Ações para qualquer indicador estratégico que fique fora da meta estabelecida (ou abaixo ou acima). Esse FCA é apresentado nas reuniões pelo gestor responsável pelo indicador e este é questionado sobre as ações que serão tomadas a fim de colocar o resultado nos patamares desejados, com esse controle temos excelentes resultados devido a monitoria (Trecho entrevista do G3).

De acordo com os relatos mencionados, nota-se que a empresa possui ótimas ferramentas de acompanhar os resultados da área comercial, e o comprometimento dos colaboradores em entregar resultados acima do que é solicitado. Meirelles e Camargo (2014) destacam que identificar e capitalizar boas oportunidades no mercado, é como reconhecer o valor das informações externas e assimilar e aplicar comercial para os aspectos internos, são habilidades condizentes com as capacidades dinâmicas.

4.2.2.2 Rotinas e processos de busca e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço

A seguir, serão apresentadas as evidências de processos e rotinas identificadas na empresa Gama, os processos e as rotinas caracterizados nesse componente foram: **rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado, processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues, rotina de buscar *feedback* de clientes e fornecedores.**

A **rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado** é considerada uma importante ferramenta para as empresas direcionarem suas ações, permitindo uma tomada de decisões mais assertiva. Choo (1998) defende que a busca de informações no ambiente reduz as incertezas no negócio. Murphy (2006) destaca que as mudanças e tendências no ambiente, geram sinais de que as empresas devem coletar, tratar, organizar e interpretar com o objetivo de auxiliar nas decisões. Compreender a concorrência, o cenário, entender as mudanças é de suma importância nas organizações. A seguir, trechos dos entrevistados:

A área de trade tem dois anos é uma área nova é um paradigma um distribuidor com essa área, então é diferente, pois muitas vezes a distribuidor vem com a orientação da indústria, e essa inovação de fazer o elo entre a indústria o nosso comercial e o varejo é bem inovador, e também as ferramentas de gestão, então sim a empresa nos últimos anos vem evoluindo. Captamos muitas informações do mercado lá fora, agregamos no nosso negócio aqui dentro e os resultados têm sido satisfatórios (Trecho entrevista do G1).

Hoje rotina quinzenal e mensal de monitorias as informações que no acercam e podem influenciar no nosso negócio, hoje estamos inseridos em um grupo de Distribuidores inovadores, o grupo de diretoria participa e debatemos muito, vemos muitas oportunidades, é uma empresa aberta a receber sugestões, mas também dá sugestões e compartilha todas as suas ações (Trecho entrevista do G3).

Se fizer uma pesquisa somente para uma área, não vai ser muito favorecida a outras regiões, o exemplo é o nosso e-commerce, foi finalizado através da pandemia. Fizemos uma série de pesquisa no mercado, e essas pesquisas continuam e deram chances de ter novas buscas para melhorar nossas melhorias em tecnologia e posicionamento no mercado (Trecho entrevista do G4).

Infere-se que esse processo assegura o aperfeiçoamento contínuo nos serviços prestados pela empresa, tornando-a competitiva diante de um mercado que exige ações e decisões rápidas frente as transformações nos mercados (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2014).

O componente **processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues**, de acordo com os dados analisados, a empresa Gama tem uma expertise de entregar os serviços aos seus clientes, de forma ágil e com diferencial.

Hoje, além de termos um sistema remodelado de acordo com a cara dos clientes, nós entregamos um serviço diferente também, se o cliente x comprar da empresa para receber amanhã, a mercadoria estará lá amanhã, além disse nós vamos oferecer a esse cliente, um encarte, uma mídia social, assim fazendo que ele venda muito bem os nossos produtos (Trecho entrevista do G1).

Vamos falar da nossa entrega, hoje temos 99,7% de entrega efetiva, sem rupturas, sem intervenção no nosso processo, devido ao processo de pesagem, e divisão nas cargas, isso é algo inovador no nosso processo de separação e reflete lá na entrega para o cliente. Outro exemplo nossa inadimplência é baixa comparado ao mercado, quando colocamos o nosso case de inadimplência os demais distribuidores querem saber como é feito para manter os números (Trecho entrevista do G2).

Os demais gerentes entrevistados corroboram que o quesito de sistema interno, passa ser uma grande ferramenta de apoio, garantindo o processo logístico que garante que a mercadoria seja entregue para o cliente sem interrupções.

Quanto à rotina de buscar *feedback* de clientes e fornecedores, na visão de Camargo (2012), é uma rotina de obter informações sobre as ações e projetos implantados de forma a entender a sua efetividade e a necessidade de correção de rumos. Nos relatos das entrevistas, é possível afirmar que a empresa investigada possui a rotina de receber *feedback* de seus clientes e fornecedores. De modo geral, percebe-se que existe a ação de manter essa rotina. Alguns relatos evidenciam a presença dessa rotina:

(Trecho entrevista do G2).

A nossa rede de contatos é ampla, muita coisa vem clientes, fornecedores, a gente vem com informações internas também, informações do centro de inovação dos distribuidores, da mesma maneira que temos pessoas externas que nos ajudam, ela também nos traz *feedback* e benchmarking do mercado (Trecho entrevista do G1).

Buscamos muitas informações no mercado, vamos pegar por mercado do estado de PR e RS, mercado diferentes, o que faço aqui no estado do PR, nós buscamos muita pesquisa de mercado que a indústria nos traz, onde avaliamos o que está dando certo e as decisões eu como gerente tomo afim de trazer resultado, é particular de cada estado (Trecho entrevista do G2).

Com a inovação com na estruturação da área de Trade Marketing, afim de aproveitar melhor as relações com as indústrias multinacionais com as quais atuamos, bem como atender as necessidades constantes de inovação do mercado em que atuamos e reter o máximo de informações (Trecho entrevista do G3).

Infere-se que uma boa rotina de *feedback*, proporciona a possibilidade de correção ou mudança rápida. Nesse sentido, os processos de troca de informações podem ajudar a empresa a desenvolver boas estratégias perante os concorrentes (COLLIS, 1994).

4.2.2.3 Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de serviço

Nesta seção, descrevem-se as evidências de mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, identificadas na empresa investigada. Foram identificados os seguintes mecanismos de aprendizagem: **monitoramento das tendências de mercado junto aos fornecedores, visitas técnicas a fornecedores e concorrentes e participação em eventos.**

De acordo com os dados levantados das entrevistas, a empresa faz o uso do mecanismo de monitoramento das novas tendências na área de distribuição. Os entrevistados evidenciaram que a empresa desenvolve várias parcerias com clientes, fornecedores e outros distribuidores, com a intenção de absorver conhecimento amplo da área de distribuição. Com as visitas e parcerias, a

empresa identifica novas materiais de tecnologia ou ideias que possam ser utilizadas no desenvolvimento estratégico.

Na empresa, temos uma Universidade corporativa, a trilha de conhecimento, as plataforma digitais que o setor de Desenvolvimento Organizacional busca fora, a empresa oferece muitas ações para que façamos a diferença se tratando de conhecimento (Trecho entrevista do G2).

Monitoramos os nossos fornecedores, e essas informações de dados transmitam entre as bases de dados, esse canal permite que os gestores de cada área envolvida toem decisões a frente no mercado, seja elas de preço, dados de vendas, sazonalidade no setor, esse canal de comunicação, existe não só com área de vendas, mas também com todos os departamentos, aonde todas as partes conseguirem ter base de informação, essa informação vai e volta e consegue ser o primeiro passo para se concretizar novos conhecimentos (Trecho entrevista do G4).

Outro componente analisado foi a **participação em eventos**, os entrevistados defendem que, para trazer novas ideias, conhecimentos, formas de fazer diferentes, é importante a participação em feiras, eventos da área do canal de distribuição, buscando novos contatos e a atualização constante.

4.2.3 Evidência da tipologia de inovação de processo

A capacidade de inovação de processo ocorre quando são utilizados novos métodos de produção ou prestação de serviço, por meio de abordagens de gestão e novas tecnologias que podem ser utilizadas para melhorar os processos (WANG; AHMED, 2004). Foram identificadas uma serie de evidências que sustentam a capacidade de inovação de processo na empresa Gama. Apresentam como comportamento e habilidades: **comportamento de incentivo a mudança, habilidade de explorar o conhecimento interno, gestão flexível para mudança, decisões compartilhadas, rapidez na solução de problemas**. Como rotina e processos de busca e inovação que sustentam estão: **rotina de aperfeiçoar o sistema, atualização constante dos manuais e regulamentos internos, rotina de rever os modos operantes**. Além disso, apresentam mecanismo de apresentação e governança do conhecimento: **investimentos em pesquisa, parceria com os fornecedores, comunicação entre os setores, treinamento interno**.

Quadro 7 – Inovações de processos e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

| TIPOLOGIA INOVAÇÃO DE PROCESSO | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Entrevistado | Evidência | Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa de processo | | |
| | | Comportamentos e habilidades de mudança e inovação | Rotinas e processos de busca e inovação | Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento |
| G1 | Desenvolvedores próprios para otimização de processos | Comportamento de Incentivo a mudança | Rotina de aperfeiçoar o sistema | Investimentos em pesquisa |
| G1 | Adoção do método PDCA | Habilidade de explorar o conhecimento interno | Atualização constante dos manuais e regulamentos internos | Parceria com os fornecedores |
| G1 | Otimização da localização de produtos no centro de distribuição | Gestão Flexível para mudança | Rotina de rever os modos operantes | Comunicação entre os setores |
| G1 | Remodelação no e-commerce para auxílio dos vendedores | Decisões compartilhadas | | Treinamento interno |
| G1 | Utilização de ferramentas de gamificação para gestão | Rapidez na solução de problemas | | |
| G1 | Flexibilização no processo | | | |
| G2 | Ferramenta de avaliação dos setores internos | | | |
| G2 | Geração de verbas dentro da ferramenta de vendas dos vendedores | | | |
| G3 | Otimização constante no sistema próprio | | | |
| G3 | Participação de redes de distribuidores | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| G3 | Participação em programas de desenvolvimento para área de gestão | | | |
| G3 | Inovação na forma de distribuição e apresentação do produto. | | | |
| G4 | Adoção de plataformas digitais para desenvolver novos processos nas áreas | | | |
| G4 | Alterações rápidas no <i>layout</i> de sistemas e rotinas | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio das entrevistas, é possível afirmar que a empresa busca, constantemente, melhoria em seus processos, sempre buscando atingir resultados maiores; utilizando-se de boas ferramentas para melhorar a eficiência da rotina e processo do trabalho de todas as áreas da empresa, tendo foco na gestão e organização da empresa, com incentivo à busca de novos meios de entrega resultado superior ao definido. A seguir, alguns comentários dos entrevistados no que tange à constante melhoria nos processos:

Sempre iniciamos da forma simples e vamos buscando melhorar, aprimorar ou automatizar tal processo. Como nós temos a equipe de desenvolvedores dentro da empresa, muita coisa roda no primeiro momento então, vê as oportunidades dá o feedback aos desenvolvedores e muda se necessário, atualmente estamos mudança a estrutura da área de trade, vamos trabalhar com três gerentes de trade de forma sinérgica, que todos trabalhem juntos, é pra que isso para que nós tenhamos a colaboração de todas as áreas em cada processo. Mudamo-nos a gestão de logística e merchandising, saber melhor a localização de cada material da empresa contando com o suporte técnico das pessoas. E todo processo rodamos o PDCA, todo momento entendendo a necessidade de mudança (Trecho da entrevista do G1).

A Empresa tem como valor a mente aberta para mudanças, faz parte do seu planejamento estratégico ações de melhorias de processos e de redução de custo. Portanto, agimos buscando constantemente oportunidades de inovação e fazemos investimentos em melhorias de sistema, tecnologias para inovar os processos internos aumentando a produtividade e reduzindo custos (Trecho da entrevista do G3).

Sim, estamos constantemente melhorando nossos processos a prova disso são, investimento em treinamentos para capacitar os funcionários, nós construímos alguns Case que inclusive foram premiados, estamos com novas plataformas, ligadas a capacitação de funcionários, e levando em conta esse momento pandêmico as mudanças aconteceram de forma mais rápida. E sim a meu ver,

as plataformas que existem são novidades, a poucos anos atrás elas não existiam na empresa, e isso faz que em curto tempo aconteça renovações nos processos (Trecho da entrevista do G4).

Percebe-se que a empresa investigada proporciona um suporte de desenvolvedores de sistema para uma maior assertividade nos processos e rotinas, pois visa ao aumento de produtividade e à satisfação de seus clientes e fornecedores.

Em relação aos métodos de produção, nota-se que a empresa em sua grande maioria é flexível, pois de acordo com os relatos, visando rápidas mudanças e adequação no ramo atua. Seguem abaixo alguns relatos dos gestores entrevistados:

Sim, nós temos algumas oportunidades, clara que entramos numa questão de demanda, mas pelo fato dos desenvolvedores do sistema estarem dentro da empresa, nós temos essa agilidade, também hoje temos algumas pessoas que conhecem bem o sistema, sabem como buscam um filtro de um lado de outro, viemos mudando o layout de relatório, primeira mudamos o sistema de como ele nos apresenta as informações, para ter uma base, melhor, maior e mais rápida. E os processos é o que já falei anteriormente, rodou o PDCA, viu quais as oportunidades, viu onde está gargalo então vamos mudar (Trecho da entrevista do G1).

Sim, total desde que eu traga factível e alcançável eu consigo fazer, exemplo disso há meses atrás discutimos uma maneira de mudar a geração de verbas dentro do tablete e nós conseguimos montar isso em duas semanas, coisas que a empresa não existia e hoje já deu e estamos bem nisso (Trecho da entrevista do G2).

O fato de possuímos nos nossos valores o DNA da mudança facilita muito, pois isso faz parte da cultura dos profissionais que nela atuam. Além disso, possuir desenvolvedores de sistemas focados no negócio agiliza a mudanças em qualquer processo (Trecho da entrevista do G3).

O nosso sistema utilizado nas operações, o sistema de informática, é um sistema que foi construído internamente e hoje é construindo por desenvolver que atuam e fornecem esse sistema para outras empresas. A velocidade em que ocorrem as mudanças é muito grande um exemplo que vou dar: o nosso gerente financeiro sentiu falta de um formato de gerar um relatório que não existe no sistema, é feita uma solicitação, e em pouco tempo esse novo formato vai rodar no sistema, essa mudança é uma velocidade alta, comparado aos das outras empresas devido o sistema ser flexível, foi construído com o tempo e foi completamente personalizado, e quando se fala métodos produtivos, muitas vezes o nosso time de vendas, quando é lhe passado as atualizações, a empresa pela cultura dos funcionários e pelo trajeto trilhado, as pessoas já tem mente aberta para a ideia de que a mudança é necessária é e constante para nos ficarmos dentro do mercado, então hoje nós não temos tanta dor de barriga em implantar novas mudanças e pôr em pratica. Hoje se cria uma equipe de venda em poucos dias, se cria uma nova filial em menos de um ano, ampliava um pavilhão em dois três meses, o nosso jeito de trabalhar é esse fazer as coisas rápidas, toda via buscando manter a assertividade (Trecho da entrevista do G4).

Em relação ao desenvolvimento de novas abordagens e modelos de gestão, percebe-se que a empresa investigada busca diversas formas de inovar em rotinas e processos, os entrevistados deram exemplos presentes em suas rotinas, como otimização na ferramenta de roteirização dos vendedores, participação de rede de conhecimento de áreas do varejo, busca de novas metodologias para equipe de gestão, flexibilização na hierarquia para tomada de decisão. A seguir, relatos dos entrevistados no questionamento ao desenvolvimento de novas abordagens e modelos de gestão:

Como estamos com a monitoria da empresa especializada em gestão, tem muitas coisas que antigamente ficava muito centralizado na parte dos gestores, e hoje nós temos o comitê, nós temos os diretores, hoje a área de trade fala com a área de trade das demais categorias da empresa, tem os cargos, as funções, mas acessibilidade está muito maior e o planejamento estratégico ele possibilita isso, são delegados as funções aos colaboradores quebrando paradigma as áreas da empresa estão com monitoria, possibilitando ver coisas diferentes. Estamos nos adaptando bem ao mercado e vem inovando com essas ações e atitudes (Trecho da entrevista do G1).

A empresa quando ela era menor, nós tínhamos uma espécie de hierarquia no qual o diretor, tomava as decisões e vinha de cima para baixo, posteriormente foi estabelecido um comitê, no qual gerentes e diretor tomava decisões, dando continuidade nas mudanças o diretor assume o cargo como presidente e para a ter diretores e outros gerentes, também tomando decisões, isso é um exemplo de forma de gestão, no qual a empresa como todo não é uma pessoa que decide, e sim um comitê, internamente quando a gente desce um pouco mais a régua, nós temos um time supervisão e equipes de vendas, nós temos um time de supervisão e merchandising e as supervisões internas, e esse time com certa progressividade, o grupo entendeu que investir nos gestores, investir na capacitação deles é um caminho para a prosperidade da empresa, no decorrer dos anos foi tomado várias atitudes, tanto de treinamento quanto de investimentos pessoal, como por exemplo vários gestores da empresa tiveram pós graduação pagas pela empresa, curso e treinamento de fora, eu mesmo já fiz treinamento em São Paulo, Porto Alegre, pagos pela empresa, então, a empresa sim de vários ângulos tem tentado alavancar um formato de gestão que seja eficiente para empresa (Trecho da entrevista do G4).

Quando questionados sobre a utilização de novos métodos para resolução de problemas, os entrevistados responderam que a empresa utiliza novos métodos para solucionar problemas quando é necessário. Os gestores relataram que buscam inovar de alguma maneira, deram exemplos típicos da crise sanitária em virtude da Covid-19, quando decretado o estado pandêmico no Brasil, a empresa retirou os vendedores do campo e os inseriu no modelo de *home-office*, no qual a empresa, em menos de uma semana, aperfeiçoou a ferramenta de e-commerce. Os gestores relatam que foi um *case* de sucesso, no qual os vendedores impulsionam os clientes a utilizar a ferramenta on-line. A seguir, outros relatos de métodos utilizados para resolução de problemas:

No mês de agosto surgiu à dificuldade de venda de um dos produtos fortes, utilizamos ferramenta de gamificação então estamos trazendo novidades,

fazendo coisas diferentes, e também na própria gestão definimos as pessoas certas para tal atividade. Se deu certo, revíamos e melhoramos e ser errado revemos a dinâmica e acertamos, um novo método dinâmico para dentro da empresa. Devido ser uma empresa familiar, que geralmente é mais rígida, onde é muita visão dono, então quando começamos a delegar trazer pessoas para decidir junto no negócio, com senso de dono, acaba gerando um novo método e um novo comprometimento (Trecho da entrevista do G1).

Depende onde está o problema, diria melhor em qual área, mas como a empresa ela mesmo tendo o comitê gestor, ela é uma empresa familiar ainda, muitas vezes tem a possibilidade de ‘algo não está dando certo, vamos mudar agora’, exemplo se acontece alguma coisa em alguma empresa multinacional, iria demorar três meses para sair uma decisão e no nosso modelo conseguimos tomar a decisão rápida. É uma questão flexível. Eu vou dar um exemplo de como a empresa toma decisão, mas sempre focada para assertividade; O funcionário entregou ao RH, um atestado no qual o atestado é de tantos dias, a pessoa da RH ficou em dúvida se aquele atestado realmente era daqueles tantos dias, parecendo estar estranho, dependendo da organização, não iria fazer o que nós fizemos, que foi tentar ligar para o hospital, contatar o médico e questionar se de fato aquele atestado teria validade de tantos dias, acessamos o médico, e ele confirmou que o atestado sim, era falso, conseguimos uma declaração com o médico dizendo que o atestado era falso, coisa que em multinacional a empresa acataria o documento (Trecho da entrevista do G4).

De acordo com Wang e Ahmed (2004), a inovação em processos é fator decisivo para inovação global, sendo assim uma das capacidades de a organização explorar, recombinar e reconfigurar seus recursos e capacidades a fim de entregar com qualidade a exigência inovativa da produção, sendo um quesito fundamental para o sucesso da empresa.

Diante das análises das entrevistas, infere-se que a empresa investigada possui capacidade de inovação de processos, pois utiliza novos meios de tecnologia, abordagens de gestão, seus processos produtivos se tornam flexíveis, assim garantem resultados competitivos no mercado, com a entrega de boa resolução de problemas improvisados quando necessários.

4.2.4 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação de processo da empresa

Neste capítulo, serão descritos os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de processo.

4.2.4.1 Comportamentos e habilidades de mudança e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de processo

Considerada um imperativo na capacidade de inovação global, a inovação de processo é a capacidade que a empresa possui de explorar, recombina e reconfigurar seus recursos. Nesta seção, serão descritas as evidências de comportamentos e habilidades identificados na empresa investigada. Os autores Wang e Ahmed (2004) destacam que a capacidade de inovação de processo acontece por meio de novos métodos e abordagens de gestão de novas tecnologias. Dessa forma, a pesquisa evidenciou uma série de comportamentos e habilidades que sustentam a capacidade de inovação de processos na empresa Gama, dentre eles: **comportamento de incentivo a mudança, habilidade de explorar o conhecimento interno, gestão flexível para mudança, decisões compartilhadas, rapidez na solução de problemas.**

O estudo relevou que a empresa Gama **possui comportamento de incentivo a mudanças**, esse componente permite que os métodos produtivos da empresa sofram alteração sempre que necessário. Nesse sentido, percebeu-se esse comportamento pelos relatos a seguir:

A empresa cria e participa de programas que mantem que asseguram que os colaboradores tenham incentivo as mudanças perante os processos em que atuam. Um exemplo é as trilhas do conhecimento, cada gestor tem sua trilha de acordo com sua necessidade de área e conhecimento (Trecho da entrevista do G1).

Ambiente propicia para exercer os valores da Empresa e gestores que dão espaço para participar, sugerir e experimentar coisas novas, está no DNA da empresa, fazer as coisas diferentes (Trecho da entrevista do G3).

O estudo apresentou que a empresa utiliza diversas ferramentas votadas para acompanhar e analisar o mercado externo. Além desse fator, as entrevistas demonstram grande **habilidade na exploração dos conhecimentos internos**. A seguir, os relatos das entrevistas:

A empresa realiza o incentivo aos colaboradores, a buscar novos conhecimentos, e também faz divulgação de plataformas de estudos, com novidades (Trecho da entrevista do G1).

Em se falando de gestão do conhecimento temos os multiplicadores internos que transmitem seus conhecimentos para outros funcionários. As áreas possuem os POPs (procedimentos operacionais padrão). Temos os FCAs usado pelo Comitê Gestor que também tem esse objetivo, de manter registrado o historio do que é feito para voltar ao curso normal em caso de distanciamento de alguma meta. As atas das reuniões realizadas no Efesus também contribuem para manter registro de situações e de decisões (Trecho da entrevista do G3).

Diante da evidência da **gestão flexível para mudança**, infere-se que a empresa Gama possui flexibilidade para alterar seus métodos produtivos com facilidade, devido à maior capacidade de adaptação à demanda, assim, tendo como resultado a conquista da liderança e de novas fatias no mercado. Com métodos produtivos flexíveis, elas conseguem atender às necessidades imediatas de demandas o que as assegura uma maior competitividade. A seguir, os relatos das entrevistas:

As mudanças são factíveis e alcançáveis baseado no “eu consigo fazer”, exemplo disso há meses atrás discutimos uma maneira de mudar a geração de verbas dentro do tablete e nós conseguimos montar isso em duas semanas, coisas que na área de distribuição não existia e hoje já deu e estamos bem nisso (Trecho da entrevista do G2).

Os gestores que fazem parte do comitê de gestão da empresa que participam mensalmente de duas reuniões para discussões das estratégias junto com o consultor contratado da FDC. Esses são incentivados a reproduzirem as boas práticas e incentivarem suas equipes a participarem ativamente sugerindo melhorias e inovações (Trecho da entrevista do G3).

A pesquisa apresentou que os gerentes têm total autonomia para a tomada de decisões, esses momentos de observação permitiram verificar que, apesar dessa autonomia de fato existir, na maioria das vezes, a evidência de **decisões são compartilhadas** e participativas. Em diferentes situações ligadas a uma área específica da empresa, as decisões costumam ser tomadas de forma coletiva, ou seja, sempre que possível os gerentes consultam seus diretores, e, quando isso não acontece, o próprio gerente toma a decisão com a responsabilidade de notificar seu diretor após as decisões tomadas.

Como ocorrem diversas mudanças com frequência no setor Atacadista Distribuidor, a pesquisa revelou que a empresa possui uma expertise com a **rapidez na solução de problemas**. Isso fica evidente nas falas dos gerentes, nas quais relataram que embora a empresa tenha comitê gestor, quando ocorre algum problema, os gestores ou supervisores já estão instruídos e treinados para adotar soluções rápidas para resolver os eventuais problemas.

Diante do exposto, infere-se que a empresa, mesmo possuindo procedimentos de gestão, quando surge algum problema, é resolvida de maneira rápida e informal, por meio de discussão entre as hierarquias.

4.2.4.2 Rotinas e processos de busca e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de processo

Os processos e as rotinas caracterizados nesse componente foram: **rotina de aperfeiçoar o sistema, atualização constante dos manuais e regulamentos internos, rotina de rever os modos operantes.**

A **rotina de aperfeiçoar o sistema** pode ser compreendida como um processo de mudanças contínua, onde abrange todas as áreas e pessoas da empresa (CAFFYN, 1999). Liker 2005 enfatiza que a melhoria contínua se trata do processo de realizar melhorias, mesmo que pequenas, e atingir a meta enxuta de eliminar todo o desperdício que adiciona custo sem agregar valor. Essa rotina é relatada pelos gerentes:

Aumentar a nossa distribuição, e aumentar os produtos vendidos, e esses são os nortes que traçamos de como vamos chegar na ponta, qual a rotina estabelecida, qual a campanha, qual o produto, qual a forma, se foi estender em treinamentos para equipe, hoje nós buscamos aperfeiçoar nos modos de trabalhos, assim como a gestão estratégia quantitativa e qualitativa analisamos coisas diferentes e atitudes para novos resultados (Trecho da entrevista do G3).

Para manter o ambiente inovador, deve-se ter a cesso a criar novas possibilidades, para implementar novas rotinas, ou sugerir uma nova maneira de fazer as coisas. Pois nada adianta o gestor aprender muitas coisas novas e não trazer para prática todo o conhecimento ou até mesmo ter um gestor acima dele que barre essas novas possibilidades (Trecho da entrevista do G4).

Atualização constante dos manuais e regulamentos internos e a rotina de rever os modos operantes. No que se refere às orientações aos colaboradores, os gerentes asseguram em suas falas que todos os departamentos têm a rotina de rever seus processos. Constatou-se que a empresa faz o uso da rotina para evitar que o conhecimento de determinada tarefa seja esquecido. A empresa conta com procedimentos padrões de atualização de atividades de cada setor, garantindo o desenvolvimento da capacidade de inovação no processo. As pessoas são incentivadas a pensar em formas de melhorar o fluxo dos processos internos, bem como para facilitar o fluxo de atividade ou informação. Os gerentes relatam que realizam reuniões formais e informais para que ocorra a troca informação, relatam que são nessas rápidas reuniões, geralmente, que são discutidas e implantadas as mudanças que proporcionam pequenas melhorias no dia a dia.

4.2.4.3 Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de processo

Nesta seção, serão apresentadas as evidências de mecanismos de aprendizagem que sustentam a capacidade de inovação de processo. A adoção de novos métodos para realização de processos e serviços e novas tecnologias que podem ser usadas para melhorar os processos de gestão tem por objetivo favorecer o desenvolvimento da inovação de processos (WANG; AHMED, 2004). Chien e Tsai (2012) complementam que recursos de conhecimento e mecanismos de aprendizagem possuem efeitos positivos nas capacidades dinâmicas que, por sua vez, incrementam o desempenho organizacional. Os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento identificado foram: **investimentos em pesquisa, parceria com os fornecedores, comunicação entre os setores, treinamento interno.**

A pesquisa evidenciou que a empresa valoriza todas as formas de conhecimento possíveis. Esse reconhecimento é identificado por meio dos **investimentos em pesquisa** da promoção de *benchmarking* com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas, a oferta de treinamentos continuados a todos os colaboradores, além da contribuição financeira para a realização de cursos de educação formal.

A empresa possui **programas internos** voltados ao desenvolvimento da equipe e crescimento profissional, Tais medidas cumprem com o que determinam Zollo e Winter (2002) e Teece (2009) ao afirmarem que, com relação a mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, deve haver a integração entre conhecimentos internos e externos, aprendizagem e compartilhamento, sendo importante que a empresa desenvolva habilidades no sentido de combinar e integrar adequadamente seus ativos.

Como forma de disseminação de informações e conhecimentos, a pesquisa evidenciou que as empresas fazem uso do mecanismo da **comunicação entre os setores**, ou seja, acontece constante troca de informações entre departamentos (ANDREEVA; CHAIKA, 2006). A intensificação dessa troca de informações se dá mediante interação entre setores, rodízio de funções e grupos no *WhatsApp*. Nos relatos dos gerentes, fica evidente que a empresa se preocupa com a interação entre os setores, de modo que o conhecimento seja transmitido para todos os integrantes da equipe e, assim, tenham um conhecimento amplo de todas as etapas do processo da empresa.

4.2.5 Evidências da tipologia em inovação comportamental

Com relação à inovação comportamental, a empresa investigada apresentou uma série de evidências que mostram que possui inovação comportamental. Wang e Ahmed (2007), afirmam que a inovação comportamental pode estar presente tanto no nível individual, quanto de equipe. Para sustentar a capacidade de inovação comportamental no elemento comportamento e habilidades apresenta: **habilidade de fazer diferente, comprometimento com as mudanças, agilidade de resolver situações adversas, participação ativa.** No que tange às rotinas e a processos que auxiliam as empresas a desenvolver e manter sua inovação comportamental constam: **comunicação aberta entre as hierarquias, comportamento inovador, ambiente diferenciado e rotina de treinamentos.** Dentre os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, foram identificados: sistema de premiação de setores, programa de troca de informações e comitê gestor.

Quadro 8 – Inovação comportamental e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

| TIPOLOGIA INOVAÇÃO COMPORTAMENTAL | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Entrevistado | Evidência | Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa comportamental | | |
| | | Comportamentos e habilidades de mudança e inovação | Rotinas e processos de busca e inovação | Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento |
| G1 | Facilidade no desenvolvimento de projeto emergentes com a equipe | Habilidade de fazer diferente | Comunicação aberta entre as hierarquias | Sistema de premiação de setores |
| G1 | Incentivo a novas ideias e novos formatos de fazer as coisas | Comprometimento com as mudanças | Comportamento inovador | Programa de troca de informações |
| G2 | Flexibilização na hierarquia | Agilidade de resolver situações adversas | Ambiente diferenciado | Comitê Gestor |
| G2 | Participação ativa 100% dos funcionários | Participação ativa | Rotina de treinamentos | |
| G3 | Compartilhamento setorial e Inter setorial | | | |
| G4 | Comitê Gestor | | | |
| G4 | Incentivo a novos conhecimentos através das plataformas digitais | | | |
| G4 | Adoção de diálogos para solução de problemas | | | |
| G4 | Cultura voltada para mente aberta | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a análise das entrevistas, pode-se afirmar que a empresa e seus gestores apoiam os colaboradores a fomentar ideias novas, sugerir novos formatos de trabalho, e propiciar trocas intersetorial. A seguir, seguem relatos dos entrevistados:

Sim, eles apoiam, a gente faz uma demonstram, corre, planeja, simula, a própria gamificação, chamado de ‘Reconquista’, nós montamos e executamos em um dia e meio, tivemos uma reunião com diretos na quarta-feira à tarde, na sexta-feira de manhã já estava rodando e era maluquice, alguma pessoas do comitê disseram que isso não vai funcionar, e passou uns dias e rodou super bem no modelo na empresa, o apoio maior é ‘faz’, só tens que arcar com as consequências daquilo que tu está fazendo e me mostra o resultado, o máximo que pode acontecer o que é? A gente perde um dia e esse apoio vem através de confiança e validação. E sendo repetitivo, a

gente perde só um dia da vida, se não deu vamos de novo (Trecho da entrevista do G1).

A empresa apoia a participação ativa dos funcionários e incentiva o compartilhamento de informações, indicadores e os diálogos de solução de problemas dentro das equipes. A área de desenvolvimento organizacional (DO) estimula essa iniciativa dos funcionários e desenvolve as lideranças para lidarem com as sugestões dos seus funcionários (Trecho da entrevista do G3).

Na verdade, isso está enraizado na nossa cultura, nós sempre deixamos os funcionários bem à vontade para sugerir novos formatos, para sugerir mudança de sistema, para sugerir mudança de rotina, isso, um gestor, por exemplo, que não aceita esse tipo ideias, esse gestor simplesmente não combina com a empresa. Então, sempre foi incentivado, sempre com caixas de sugestão, ou um elo direto com o seu gestor até mesmo com a diretoria, até mesmo o próprio funcionário abrir chamados junto a TI para tal mudança. Inclusive várias modificações que foram feitas em rotinas do trabalho, foram sugestões dos colaboradores aos gestores, então, isso é muito importante. Quando se fala em inovação a empresa por muito tempo e hoje continuo fazendo, ela orienta o funcionário que não fique parado o conhecimento apenas no setor, a empresa incentiva os funcionários que conheça os outros setores, por qual razão acontece? Porque o conhecimento da empresa como um todo, elas podem beneficiar inclusive, o que se está fazendo (Trecho da entrevista do G4).

Quando questionado, se a empresa busca experimentar novas formas de fazer as coisas, buscando assim soluções novas e incomuns, todos os entrevistados concordaram que sim, e afirmaram que é muito comum as pessoas trazerem novas ideias para o negócio, um dos princípios da empresa é mente aberta para mudanças, dessa forma surgem novos formatos, ideias que são bem-vindas para empresa. Os gestores ainda relataram que muitas sugestões de adaptações são alavancadas, instigando os demais setores a pensar de forma diferente.

4.2.6 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental

Neste capítulo, serão apresentados quais os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação, e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental.

4.2.6.1 Comportamentos e habilidades de mudança e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental

Nesta seção, serão descritos e analisados os comportamentos e habilidades de mudança e inovação que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental. Os

comportamentos e habilidades identificados foram: **habilidade de fazer diferente, comprometimento com as mudanças e agilidade de resolver situações adversas.**

A habilidade de fazer diferente foi a evidência mais citada durante as entrevistas.

A Empresa tem como valor a mente aberta para mudanças, faz parte de o seu planejamento estratégico ações para instigar as pessoas a pensar diferente. O fato de possuímos nos nossos valores o DNA da mudança facilita muito, pois isso faz parte da cultura dos profissionais que nela atuam. Além disso, possuir desenvolvedores de sistemas focados no negócio agiliza a mudanças em qualquer processo (Trecho da entrevista do G2).

A empresa desenvolve constantemente seus gestores para executarem com excelência suas responsabilidades (Trecho da entrevista do G3).

Em algumas mudanças realmente são para criar coisas novas. A empresa ela não tem a mente fechada para criar coisas novas, nós não temos medo de testar novos formatos, então diria que tentamos mais coisas novas do que reformulamos as antigas (Trecho da entrevista do G4).

De acordo a literatura, os autores Andreeva e Chaika (2006) destacam que o **comprometimento com as mudanças** é uma habilidade presente na organização, que conduz ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. O estudo apontou que esse comportamento sustenta o desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental, pois não há resistência de mudanças, mediante algo novo, as equipes são engajadas e aderem com facilidade aos novos planos. Isso pode ser confirmado nos relatos dos gestores a seguir:

Atualmente estamos mudança a estrutura da área de trade, vamos trabalhar com três gerentes de trade de forma sinérgica, que todos trabalhem juntos, é pra que isso para que nós tenhamos a colaboração de todas as áreas em cada processo. Alteramos a gestão de logística e merchan, saber melhor a localização de cada material da empresa contando com o suporte técnico das pessoas. E todo processo rodamos o PDCA, todo momento entendendo a necessidade de mudança (Trecho da entrevista do G1).

Comportamentos de mente aberta para mudança e participação ativa (Trecho da entrevista do G3).

A velocidade em que ocorrem as mudanças é muito grande um exemplo que vou dar: o nosso gerente financeiro sentiu falta de um formato de gerar um relatório que não existe no sistema, é feita uma solicitação, e em pouco tempo esse novo formato vai estar rodando no sistema, essa mudança. A empresa pela cultura dos funcionários e pelo trajeto trilhado, as pessoas já têm mente aberta para a ideia de que a mudança é necessária é e constante para nos ficarmos dentro do mercado, então hoje nós não temos tanta dor de barriga em implantar novas mudanças e pôr em prática (Trecho da entrevista do G4).

O conjunto de **habilidade de resolver situações adversas** é destacado pelos autores Andreeva e Chaika (2006), a resolução de problemas é uma das habilidades não específicas que permite à organização agir em favor de qualquer tipo de mudança. De acordo com as entrevistas, a empresa possui práticas informais e formais para resolução de problemas.

Quando vou com problema já vou com opções, eu sou incentivado a buscar novas opções. Exemplo essa semana estava com problema na filial de MDC, os pedidos mínimos estavam muito alto por conta de atender três indústrias nessa região, liguei para o diretor passei a situação e a opção, tive aval, e seguida executamos e logística já agilizou, resumindo é muito a palavra “faz” (Trecho da entrevista do G2).

Tanto nos discursos quanto na observação participante, pode-se constatar que a empresa, geralmente, consegue resolver os problemas que surgem de forma rápida, apesar de os gestores adotarem a prática de tomar as decisões mais importantes de forma compartilhada. Essa agilidade nas deliberações e modificações a serem realizadas é mencionada na literatura por Helfat et al. (2007) como um comportamento de mudança e inovação e pode ser atribuída a fatores como a presença efetiva dos gestores no dia a dia, à utilização de recursos de tecnologia da informação, à pró-atividade da equipe, dentre outros.

4.2.6.2 Rotinas e processos de busca e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental

Há evidências de rotinas e processos identificadas nas organizações e que suportam a formação de uma cultura de inovação e receptividade a novas ideias (WANG; AHMED, 2004). As rotinas e processos identificados nesta dimensão foram: **comunicação aberta entre as hierarquias, comportamento inovador, ambiente diferenciado e rotina de treinamentos.**

O autor Camargo (2012) destaca a facilidade de acesso dos níveis inferiores ou superiores para favorecer a troca de conhecimento dentro das organizações. Por meio dos relatos da pesquisa, a **comunicação aberta entre as hierarquias** acontece e favorece um ambiente inovador. É possível verificar que há interação entre gestores e sua equipe, buscando opiniões e *feedbacks*:

Nossa hierarquia é um elo direto com o seu gestor até mesmo com a diretoria, até mesmo o próprio funcionário abrir chamados junto a TI para tal mudança. Inclusive várias modificações que foram feitas em rotinas do trabalho, foram sugestões dos colaboradores aos gestores, então, isso é muito importante (Trecho da entrevista do G2)

A organização facilita a comunicação, os diretores e presidente são acessíveis a qualquer nível de funcionários por meio da ouvidoria, caixa de sugestão, atividades eventuais como o PIT STOP em que até o presidente participa, ou por meio de contatos voluntários (Trecho da entrevista do G3).

A evidência do **comportamento inovador** é observada nos trechos das entrevistas:

A empresa tanto a nossa diretoria, quanto os nossos gestores, é muito comum isso, se estabeleceu muito isso, que principalmente a capa dos gestores tem que tem a **cara da empresa, e a cara da empresa é mente aberta para mudanças**, então logicamente novos formatos, sempre são muito bem-vindos, inclusive, não só com bem-vindos, como são alavancados, novos formatos de se fazer algo é constante (Trecho da entrevista do G3).

Os colabores, a empresa como um todo são inovadores, isso é uma qualidade que cada um dos membros da empresa deve possuir, nós não precisamos de movimentos repetitivos, o mercado muda a todo momento, tanto a questão da capacidade financeira e também a concorrência cada vez mais oscila, cada vez ela cria novos produtos, então há briga concorrência, a briga econômica, há questão de gostos e consumidores e há todo momento a gente fala, se não houver inovação, se os colaboradores não se reinventarem é uma questão de tempo, até a curva de vendas despencarem, isso é uma coisa logica, e aonde a curva da venda despencar, e aonde isso começar a acontecer, toda a organização deixa de fazer sentido. Então sim, a inovação é pré-requisito para os colaboradores da empresa (Trecho da entrevista do G4).

Outra evidência apresentada é o ambiente de trabalho diferenciado. Um bom ambiente de trabalho traz melhores resultados para a empresa. Em organizações onde a inovação faz parte da cultura, ter um ambiente que favorece o desenvolvimento de ideias e estimule a criatividade é fator indispensável para que a empresa atinja seus objetivos. Nesse sentido, a pesquisa constatou que, nas empresas investigadas, um ambiente acolhedor, de amizade, informal e de confiança estimula o processo de desenvolvimento de inovação.

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apontam dez componentes que caracterizam o ambiente inovador das organizações:

- a. Visão e liderança para inovação;
- b. Estrutura organizacional apropriada;
- c. Papéis-chave para a inovação na organização;
- d. Treinamento;
- e. Envolvimento das pessoas;
- f. Formação de equipe para inovação;
- g. Clima criativo; 8) foco externo;
- h. Comunicação multidirecional e multicanais e

- i. Capacidade de aprendizagem organizacional. Estes componentes representam o escopo da gestão da inovação nas organizações.

4.2.6.3 Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental

Nesta seção, apresentam-se os mecanismos de aprendizagem e governança dos conhecimentos identificados, que favorecem uma cultura inovadora e o desenvolvimento de novas ideias (WANG; AHMED, 2004). Os mecanismos identificados foram: sistema de premiação de setores, programa de troca de informações e o núcleo do comitê gestor.

A pesquisa apontou que a empresa dispõe de diversos programas de remuneração, nos quais todas as áreas da empresa são recompensadas.

Cada setor tem os seus indicadores para acompanhar dia a dia a qualidade dos serviços prestados. Os indicadores contribuem para verificar como está indo os processos e a entrega dos resultados, e quando atingido os % que a empresa estabelece, o setor é premiado de forma monetária (Trecho da entrevista do G4).

Conforme os gestores relataram, e foi possível comprovar através da observação, muito dos comportamentos e das habilidades existentes na empresa Gama baseia-se nas vivências da equipe, nas experiências individuais e coletivas.

Tal fato vem ao encontro da ideia de Teece (2012), esse define que as capacidades de uma empresa não são construídas apenas com base em habilidades individuais, mas no aprendizado coletivo, derivadas de como as pessoas têm trabalhado em conjunto e com a utilização de equipamentos ou instalações que a empresa tem acesso.

Parte do êxito da empresa no que tange à gestão compartilhada pode ser atribuído à sua conexão entre os departamentos da empresa. Os gestores se esforçam nesse sentido, visando melhorar a sintonia e a conectividade entre os departamentos, especialmente entre comercial, logística e cliente. Os funcionários trabalham sob a ótica de “fornecedores internos e clientes internos”, ou seja, identificando qual o fornecedor e qual o cliente de cada setor.

4.3 Sistematização das tipologias de inovação e dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa

Este capítulo sistematiza o conjunto de mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa identificados na empresa Gama. O quadro sintetiza os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, os processos e rotinas de busca e inovação, e os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, identificados na empresa a partir das entrevistas, da realização da observação e da análise documental.

Quadro 9 – Sistematização das tipologias de inovação e dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa

| Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa | | | |
|---|--|---|--|
| Tipologia | Comportamentos e habilidades de mudança e inovação | Rotinas e processos de busca e inovação | Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento |
| INOVAÇÃO DE SERVIÇO | <p>Agilidade em inovar de forma tecnológica</p> <p>Capacidade de criar novos modelos de gestão</p> <p>Capacidade de captar as necessidades e oportunidades de cada canal de clientes e fornecedores</p> <p>Habilidade de criar valor superior ao cliente</p> <p>Habilidade de utilizar os feedbacks dos clientes e fornecedor</p> <p>Habilidade de flexibilização</p> <p>Capacidade de entrega de resultados</p> | <p>Rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado</p> <p>Processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues</p> <p>Rotina de buscar <i>feedback</i> de clientes e fornecedores</p> | <p>Monitoramento das tendências de mercado junto aos fornecedores</p> <p>Visitas técnicas a fornecedores e concorrentes</p> <p>Participação em eventos</p> |
| INOVAÇÃO DE PROCESSO | <p>Comportamento de Incentivo a mudança</p> <p>Habilidade de explorar o conhecimento interno</p> <p>Gestão Flexível para mudança</p> | <p>Rotina de aperfeiçoar o sistema</p> <p>Atualização constante dos manuais e regulamentos internos</p> <p>Rotina de rever os modos operantes</p> | <p>Investimentos em pesquisa</p> <p>Parceria com os fornecedores</p> <p>Comunicação entre os setores</p> |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|----------------------------------|
| | Decisões compartilhadas | | Treinamento interno |
| | Rapidez na solução de problemas | | |
| INOVAÇÃO COMPORTAMENTAL | Habilidade de fazer diferente | Comunicação aberta entre as hierarquias | Sistema de premiação de setores |
| | Comprometimento com as mudanças | Comportamento inovador | Programa de troca de informações |
| | Agilidade de resolver situações adversas | Ambiente diferenciado | Comitê Gestor |
| | Participação ativa | Rotina de treinamentos | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A pesquisa apresentou a existência de uma série de comportamentos e habilidades de mudança e inovação. A capacidade inovativa é a capacidade geral da organização em introduzir novos produtos ou abrir novos mercados, por meio do alinhamento da orientação estratégica com comportamentos e processos inovadores (WANG; AHMED, 2004). De acordo com estudos desses autores, a capacidade inovativa inclui as dimensões produto, mercado, processo, comportamental e estratégico, como fatores componentes do constructo de inovação organizacional. Na empresa Gama, foi possível inferir que elas apresentam a predominância as dimensões de serviço, processo e comportamental.

No tocante à **inovação de serviço**, é possível identificar uma série de comportamentos e habilidades presentes na empresa que garantem a sustentação da sua capacidade de inovação de serviço, em destaque às entrevistas o comportamento mais observado na empresa é **agilidade em inovar de forma tecnológica**. Teece (2009) destaca que essa agilidade é uma característica fundamental para que uma empresa tenha capacidade de se adaptar, reconfigurando seus ativos internos e externos de forma a endereçar as mudanças ambientais.

Por meio das entrevistas, o estudo relevou que a empresa investigada possui com habilidade de **criar novos modelos de gestão**, os gestores deram exemplos presentes como a

rápida modificação em novos modelos de delegar, de aperfeiçoar equipes para novos meios de serviços. A evidência **de captar as necessidades e novas oportunidades de clientes e fornecedores**, para os autores Wang e Ahmed (2004), defende que a identificação de novas oportunidades e a entrada de novos produtos ou serviço é uma capacidade. São os aspectos identificados por Meirelles e Camargo como uma habilidade no conjunto das capacidades dinâmicas. A empresa investigada possui esses atributos, identificando as ideias de clientes e fornecedores para alavancar seus serviços.

O desempenho inovativo de produtos ou serviço requer que a empresa tenha muita habilidade de reconhecer as necessidades e oportunidades no mercado, assim as organizações reconfiguram suas capacidades atingindo resultados rentáveis (TECE; PISANO; SHUEN, 1997). A **habilidade de criar valor superior aos clientes** está relacionada à empresa oferecer as melhores soluções para seus clientes (CAMARGO, 2012). Na empresa Gama, foi possível verificar que as inovações desenvolvidas criam valor aos clientes, a fim de resolver problemas, proporcionar aumento de vendas e lucratividade.

A **rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado** é considerada uma importante ferramenta para as empresas direcionarem suas ações, permitindo uma tomada de decisões mais assertiva. Choo (1998) defende que a busca de informações no ambiente reduz as incertezas no negócio. Murphy (2006) destaca que as mudanças e tendências no ambiente, geram sinais de que as empresas devem coletar, tratar, organizar e interpretar com o objetivo de auxiliar nas decisões. Compreender a concorrência, o cenário, entender as mudanças é de suma importância nas organizações. O componente **processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues**, de acordo com os dados analisados, a empresa Gama tem uma expertise de entregar os serviços aos seus clientes, de forma ágil e com diferencial.

De acordo com os dados levantados das entrevistas, a empresa faz uso do mecanismo de monitoramento das novas tendências na área de distribuição. Os entrevistados evidenciaram que a empresa desenvolve várias parcerias com clientes, fornecedores e outros distribuidores, com o a intenção de absorver conhecimento amplo da área de distribuição. Com as visitas e parcerias, a empresa identificar novas materiais de tecnologia ou ideias que possam utilizar no desenvolvimento estratégico.

A respeito da capacidade **inovação de processo da empresa**, considerada como um imperativo na capacidade de inovação global, a inovação de processo é a capacidade que a empresa possui em explorar, recombina e reconfigurar seus recursos. O estudo revelou que a empresa Gama **possui comportamento de incentivo a mudanças**, esse componente permite que os métodos produtivos da empresa sofram alteração sempre que necessário.

Diante da evidência da **gestão flexível para mudança**, infere-se que a empresa Gama possui flexibilidade para alterar seus métodos produtivos com facilidade, devido a maior capacidade de adaptação à demanda, assim, tendo como resultado a conquista da liderança e de novas fatias no mercado. Com métodos produtivos flexíveis, elas conseguem atender às necessidades imediatas de demandas o que as assegura uma maior competitividade.

Atualização constante dos manuais e regulamentos internos e a rotina de rever os modos operantes. Referente a orientações aos colaboradores, os gerentes asseguram em suas falas que todos os departamentos têm a rotina de rever seus processos. Constatou-se que a empresa faz o uso da rotina para evitar que o conhecimento de determinada tarefa seja esquecido.

No tocante aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de processo, a pesquisa evidenciou que a empresa valoriza todas as formas de conhecimento possíveis. Esse reconhecimento é identificado por meio dos **investimentos em pesquisa** da promoção de *benchmarking* com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas, a oferta de treinamentos continuados a todos os colaboradores, além da contribuição financeira para a realização de cursos de educação formal. Como forma de disseminação de informações e conhecimentos, a pesquisa evidenciou que as empresas fazem uso do mecanismo da **comunicação entre os setores**, ou seja, acontece constante troca de informações entre departamentos (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Em relação aos comportamentos e habilidades de mudança e inovação que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental, os autores Andreeva e Chaika (2006) destacam que o **comprometimento com as mudanças** é uma habilidade presente na organização, que conduz ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. O estudo apontou que esse comportamento sustenta o desenvolvimento da capacidade de inovação comportamental, pois não há resistência de mudanças, mediante algo novo, as equipes são engajadas e aderem com facilidade os novos planos.

O conjunto de **habilidade de resolver situações adversas** é destacado pelos autores Andreeva e Chaika (2006), a resolução de problemas é uma das habilidades não específicas que permite à organização agir em favor de qualquer tipo de mudança.

Tanto nos discursos quanto na observação participante, pode-se constatar que a empresa, geralmente, consegue resolver os problemas que surgem de forma rápida, apesar de os gestores adotarem a prática de tomar as decisões mais importantes de forma compartilhada. Essa agilidade nas deliberações e modificações a serem realizadas é mencionada na literatura por Helfat *et al.* (2007) como um comportamento de mudança e inovação. O que pode ser atribuído

a fatores como a presença efetiva dos gestores no dia a dia, à utilização de recursos de tecnologia da informação, à pró-atividade da equipe, dentre outros.

As evidências de rotinas e processos identificadas nas organizações suportam a formação de uma cultura de inovação e receptividade a novas ideias (WANG; AHMED, 2004). O autor Camargo (2012) destaca a facilidade de acesso dos níveis inferiores ou superiores para favorecer a troca de conhecimento dentro das organizações. Por meio dos relatos da pesquisa, a **comunicação aberta entre as hierarquias** acontece e favorece um ambiente inovador.

E por fim, em relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento identificados, que favorecem uma cultura inovadora e o desenvolvimento de novas ideias (WANG; AHMED, 2004). Conforme os gestores relataram, e pode-se comprovar através da observação, muito dos comportamentos e das habilidades existentes na empresa Gama baseiam-se nas vivências da equipe, nas experiências individuais e coletivas.

Parte do êxito da empresa no que tange à gestão compartilhada pode ser atribuído à sua conexão entre os departamentos da empresa. Os gestores se esforçam nesse sentido, visando melhorar a sintonia e a conectividade entre os departamentos, especialmente entre comercial, logística e cliente. Os funcionários trabalham sob a ótica de “fornecedores internos e clientes internos”, ou seja, identificando qual o fornecedor e qual o cliente de cada setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve por objetivo geral identificar as tipologias de inovação e compreender e analisar os instrumentos e mecanismos organizacionais responsáveis para o desenvolvimento da Capacidade Inovativa em uma organização do segmento Atacadista Distribuidor, localizada no Estado do Rio Grande do Sul na cidade de Passo Fundo.

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, foram definidos como objetivos específicos: i) Identificar os comportamentos e as habilidades de mudança e inovação que promovem o desenvolvimento da capacidade inovativa; ii) Identificar os processos e rotinas de busca e inovação que promovem o desenvolvimento da capacidade inovativa; iii) Identificar os

mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que promovem o desenvolvimento da capacidade inovativa.

Nesse sentido, o primeiro objetivo era identificar as tipologias de inovação presentes na empresa Gama. E, na sequência, identificar e analisar quais os comportamentos e habilidades, rotinas e processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, presentes em cada dimensão da capacidade inovativa.

Em relação à identificação das tipologias de inovação, verificou-se que a empresa possui inovação em serviço, inovação em processo, inovação de mercado, inovação estratégica e inovação comportamental. Foi considerado para analisar as inovações mais predominantes de acordo com as falas dos gerentes entrevistados, quais sejam: inovação em serviço, inovação de processo e inovação comportamental.

A tipologia de inovação de serviço da empresa investigada apresentou um grande número de evidências, segundo as quais infere-se que a empresa investigada é pioneira em lançar novos serviços no mercado, desenvolvendo novas ferramentas de vendas, gestão, divulgação, remodelando ferramentas para seus fornecedores e clientes, fazendo com que se mantenham à frente da concorrência. De acordo com as entrevistas analisadas, os clientes e fornecedores percebem que a empresa inova, entregando soluções que agregam para seus negócios, contribuindo para a sua taxa de sucesso no ramo que está inserida.

Os elementos que sustentam a capacidade de inovação de serviço da empresa é **agilidade em inovar de forma tecnológica, capacidade de criar novos modelos de gestão, capacidade de captar as necessidades e oportunidades de cada canal de clientes e fornecedores, habilidade de criar valor superior ao cliente, habilidade de utilizar os feedbacks dos clientes e fornecedor, habilidade de flexibilização, capacidade de entrega de resultados**. Quanto às rotinas e aos processos, as que tiveram maior relevância foram: **rotina de buscar novas informações e tecnologias no mercado, processo de agilidade e diferenciação dos serviços entregues, rotina de buscar *feedback* de clientes e fornecedores**. Em relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, os que se destacam são: **monitoramento das tendências de mercado junto aos fornecedores, visitas técnicas a fornecedores e concorrentes, participação em eventos**.

No que diz respeito à inovação de processo, por meio das entrevistas, é possível afirmar que a empresa busca constantemente melhoria em seus processos sempre buscando atingir resultados maiores, utilizando de boas ferramentas para melhorar a eficiência da rotina e processo do trabalho de todas as áreas da empresa, tendo foco na gestão e organização da empresa, com incentivo à busca de novos meios de entrega resultado superior ao definido.

Diante das análises das entrevistas, infere-se que a empresa investigada possui capacidade de inovação de processos, pois utilizam de novos meios de tecnologia, abordagens de gestão, seus processos produtivos se tornam flexíveis, assim garantem resultados competitivos no mercado, com a entrega de boa resolução de problemas de modo improvisado quando necessários.

Os elementos componentes que sustentam a capacidade de inovação em processo, apresentam como comportamento e habilidades: **comportamento de incentivo à mudança, habilidade de explorar o conhecimento interno, gestão flexível para mudança, decisões compartilhadas, rapidez na solução de problemas.** Como rotina e processos de busca e inovação que sustentam estão: **rotina de aperfeiçoar o sistema, atualização constante dos manuais e regulamentos internos, rotina de rever os modos operantes.** Além disso, apresenta mecanismo de apresenta e governança do conhecimento: **investimentos em pesquisa, parceria com os fornecedores, comunicação entre os setores e treinamento interno.**

Acerca da evidência da tipologia em Inovação Comportamental, de acordo com a análise das entrevistas, pode-se afirmar que a empresa e seus gestores apoiam os colaboradores a fomentar ideias novas, sugerir novos formatos de trabalho, e propiciar trocar intersetorial. A empresa busca experimentar novas formas de fazer as coisas, buscando assim soluções novas e incomuns. Um dos princípios da empresa é mente aberta para mudanças, dessa forma, surgem novos formatos, ideias que são bem-vindas para empresa. Os gestores ainda relataram que muito das sugestões de adaptações são alavancados, instigando os demais setores a pensar de forma diferente

Para sustentar a capacidade de inovação comportamental no elemento comportamento e habilidades apresenta: **habilidade de fazer diferente, comprometimento com as mudanças, agilidade de resolver situações adversas, participação ativa.** No que tange às rotinas e aos processos que auxiliam as empresas a desenvolver e manter sua inovação comportamental consta: **comunicação aberta entre as hierarquias, comportamento inovador, ambiente diferenciado e rotina de treinamentos.** Dentre os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, foram identificados: **sistema de premiação de setores, programa de troca de informações e comitê gestor.**

Diante das análises, é possível afirmar que os elementos componentes e os mecanismos organizacionais identificados nesta pesquisa são responsáveis pelo desenvolvimento da capacidade inovativa. Isso garante que a empresa inserida no ramo do Atacado Distribuir opere de forma competitiva, garantindo vantagem de concorrência em meio ao ambiente inquieto e dinâmico. A empresa estudada tem no seu DNA a mente aberta para mudança, participação

ativa, entrega de resultados. Nesse ano, como proposta de gestão estratégica o principal desafio é manter a entrega de resultados, e aperfeiçoar a disciplina operacional, desenvolvendo a cultura de inovação da empresa, alavancado novos projetos tendo como base os pilares da inovação.

Esta pesquisa teve como foco analisar o ambiente interno, não foram contemplados seus fornecedores, clientes, e funcionários, portanto, como sugestão de estudos futuros, sugere-se que não só gerentes participem da pesquisa, e, sim, os demais públicos que envolvem a empresa, assim, contribuindo para ampliar os resultados.

Referências

ABAD – Associação Brasileira dos Atacadiastas e Distribuidores. Revista Distribuição. Maio 2018. Disponível em: <https://distribuicao.abad.com.br/edicoes/maio-de-2018/>

ABAD; NIELSEN. Fecomércio SP. Junho 2018 **Comércio atacadista é responsável por mais da metade da movimentação do mercado mercearil. Disponível em** www.fecomercio.com.br/noticia/comercio-atacadista-e-responsavel-por-mais-da-metade-da-movimentacao-do-mercado-mercearil

AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and Market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**. v.12, n.1 p. 69-111, 2008.

ALASOINI, T., HEIKKILÄ, A., RAMSTAD, E.; YLÖSTALO, O. High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.57, n.6, p.449-459, 2008.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B., HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BIRNHOLTZ, J. P.; COHEN, M. D.; HOCH, S. V. Is the 'same'? Observing regeneration or organizational character at Camp poplar Grove. In: BECKER, M. C.; LAZARIC, N. **Organizational Routines: Advancing Empirical Research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltda., 2009. Cap. 7, p. 131-158.

CHEN, C.; LIEN, N. Technological opportunism and firm performance: moderating contexts. **Journal of Business Research**, 66, 2218-2225, 2013.

CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2012.

CAPPELLARI, G. **Inteligência de mercado e desenvolvimento de capacidades dinâmicas: relações na gestão estratégica dos negócios**. 187 f. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento regional) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Ijuí - RS, 2017.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v.15, p.143-152, 1994.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic**

Management Journal, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

FELDMAN, M. S. **Organizational Routines as a Source of Continuous Change.** **Organization Science**, v. 11, p. 611-629, 2000.

FIGUEIREDO, P. N., & BRITO, K. The innovation performance of MNE subsidiaries and local embeddedness: evidence from an emerging economy. **Journal of Evolutionary Economics**, 21, 141-165, 2011.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial.** Campinas, SP: editora Unicamp, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and look backward: cognitive and experiential search. **Administration Science Quarterly**, v. 45, v.1, p. 113-137, 2000.

GERARD, J. A. A Theory of Organizational Routines: Development of a Topology and Identification of Contextual Determinants. **Ann Arbor: ProQuest UMI Dissertation Publishing**, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997

HELFAT, C. *et al.* Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. **Blackwell Publishing Ltda.**, 2007.

HIGGINS, J. M. Innovate or evaporate: test & improve your organization's IQ: its innovation quotient. **New Management Pub. Co.**, 1995.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 5 p. 651-661, 2007.

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

KUMAR, K. G. S.; THAMPI, P. P.; JYOTISHI, A.; BISHU, R. Toward strategically aligned innovative capability: a QFD-based approach. **Quality Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 37-50, 2013.

LAZAROTTO, E.C. **Processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações do setor hospitalar.** 295 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo – UPF, Passo Fundo - RS, 2017.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamics capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LUCCHESI, G. da S. **Capacidade inovativa no marketing de empresas gaúchas e a sua influência no brand equity: um estudo multicaso.** 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) UNIJUI, Ijuí – RS, 2019.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational Routines as unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, p. 793-815, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 7.ed. Elsevier: Brasil, 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, Ed. Esp., p. 41-64, 2014.

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

MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 63-80, 2009.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MOZZATO, 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. 5, n. 4 p. 731-747. 2011.

NASCIMENTO W, C.; SAUSEN, J.; CAPPELLARI, G. Tipologias de inovação: um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 18, n. 4, 2019.

NEELY, A. D.; HII, H. H. **The innovative capacity of firms**. Report commissioned by the Government Office for the East of England, 1999.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford UK, 1959.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. 3ª ed. Oxford: Basil Blackwell, 1995.

OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. Mensuração das atividades científicas e tecnológicas. **Manual de Oslo**. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro, 1989. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

ROMIJN, H.; ALBADEJO, M. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. **Research Policy**, v. 31, p. 1053-1067, 2002.

ROSA, K.C. **O desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas como recurso estratégico em uma organização do segmento de vestuário**. 124 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo-RS, 2016.

SANTOS, J.V. As possibilidades das Metodologias Informacionais nas práticas sociológicas: por um novo padrão de trabalho para os sociólogos do Século XXI. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, n. 5, p. 116-148, jan./jun. 2001.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SILVA, R.L. **Análise das capacidades dinâmicas em uma empresa do setor de confecção têxtil: um estudo de caso da empresa Mirasul**. 117 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo-RS, 2016.

TEECE, D.J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an Introduction **Industrial and Corporate Change** v. 3, n. 3, p: 537-556, 1994.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–50, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 45, 8-37, 2014

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ª. ed. Porto Alegre: 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The Development and Validation of the Organisational Innovatives Constructo Using Confirmatory Fator Analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

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

WINTER, S. G. Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

WINTER, G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOLLO M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities
Organization Science, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

CAPACIDADE INOVATIVA:

Adaptado de: Wang e Ahmed (2004)

Conceito: Consiste na habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

1. Capacidade de inovação de serviço:

- a) Na introdução de novos serviços, a empresa é, muitas vezes, primeira no mercado?
- b) Os clientes da empresa percebem os produtos e/ ou serviços lançados pela empresa como uma grande inovação em relação aos existentes no mercado?
- c) Se comparado aos concorrentes, nos últimos cinco anos, a empresa introduziu serviços mais inovadores?
- d) Como você considera a taxa de sucesso dos serviços lançados pela empresa, em comparação aos concorrentes?

2. Capacidade de inovação de mercado:

- a) Os serviços lançados recentemente são considerados inovadores ou são apenas pequenas modificações dos anteriores?
- b) Quando a empresa lança novo serviço, ela analisa quais são os novos concorrentes que fazem parte deste mercado?
- c) O programa de marketing adotado pela empresa, se comparado ao dos concorrentes, pode ser considerado revolucionário no mercado?
- d) Na introdução de novos serviços, a empresa pode ser considerada pioneira em novas técnicas produtivas e em novas tecnologias?

3. Inovação de processos:

- a) Estamos constantemente melhorando nossos processos? Como?

b) Os métodos produtivos adotados pela empresa são flexíveis o bastante para possibilitar rápidas mudanças no layout e nos sistemas, se comparados as da concorrência? Explique.

c) A empresa, durante os últimos cinco anos, tem desenvolvido novas abordagens e modelos de gestão? Quais?

d) Quando a empresa não consegue resolver um problema utilizando os métodos convencionais, ela improvisa, utilizando novos métodos? Quais?

4. Inovação comportamental:

a) Os gestores apoiam quando os colaboradores querem experimentar novas maneiras de fazer as coisas? Como este apoio ocorre?

b) A empresa está disposta a experimentar novas formas de fazer as coisas, buscando assim soluções novas e incomuns? Quais?

c) Os colaboradores e gestores são incentivados a pensar e se comportar de maneira original e inovadora? Explique como?

5. Capacidade de inovação estratégica:

a) Como você classifica os recursos que a empresa investe em (P & D), e se estes investimentos são suficientes para acompanhar as necessidades impostas pelo mercado?

b) A empresa e seus diretores estão dispostos a assumir riscos elevados para aproveitar e explorar oportunidades de crescimento?

c) Existe alguém de fora da empresa, com amplo conhecimento do mercado, que preste assistência e mostre novas e inusitadas soluções para a resolução dos problemas?

d) Quando a empresa encontra novas formas de fazer as coisas, ela muda e se adapta rapidamente a esse novo sistema?

2 MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE INOVATIVA

Adaptado de: Camargo e Meirelles (2012).

2.1 Comportamentos (atitudes) e habilidades (saber fazer)

- a) Existe algum tipo de comprometimento com relação à mudança de padrões estabelecidos na organização por parte da equipe? Que aspectos merecem destaque com relação a esse comprometimento?
- b) Que tipo de comportamentos e habilidades garantem uma gestão por resultados nesta organização?
- c) Existe algum tipo de procedimentos institucionalizados de práticas de resolução de problemas? Quais?
- d) Como a empresa identifica oportunidades de mercado na introdução de inovações?
- e) A organização é proativa frente à concorrência na introdução de inovações? Em caso afirmativo, que comportamentos e habilidades caracterizam essa proatividade?
- f) Que tipos de **habilidades** é possível destacar na empresa na introdução de inovações?
- g) Que tipos de **comportamentos** é possível destacar na empresa na introdução de inovações?
- h) Quais os comportamentos que merecem destaque na empresa, que favorecem o ambiente inovador nesta empresa?
- i) A estrutura organizacional favorece ou dificulta o desenvolvimento de inovações na organização? **Ajuda** ou dificulta em que sentido?

2.2 Processos e rotinas

- a) Quais são os processos críticos que são decisivos para manter um ambiente inovador na organização?
- b) Destaque as principais rotinas que asseguram a introdução de inovações na organização?
- c) Quais são as normas e técnicas institucionalizadas que você destacaria que asseguram o ambiente inovador desta organização?
- d) Destaque os instrumentos de controle de qualidade que garantem a estabilidade operacional na entrega do produto/serviço final?
- e) Quais as principais estratégias que têm assegurado a introdução de inovações na organização?

2.3 Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento

- a) Como a empresa absorve as informações (mercado/concorrentes/fornecedores/clientes/novas tecnologias) que são decisivas para gestão do negócio da organização?
- b) Que tipo de ações são promovidas de modo a qualificar a busca pelo conhecimento na organização?
- c) Existe algum tipo de registro da memória do conhecimento na organização? Quais?
- d) É feito algum tipo de pesquisa na organização que propicia o desenvolvimento de inovações? Como elas são desenvolvidas?
- e) Existem mecanismos de disseminação e intercâmbio de informações internas? Quais?
- f) Como a empresa incentiva o **processo** de inovação interna?

APENDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação:

Título da Pesquisa: O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ATACADISTA DISTRIBUIDOR

Pesquisadora Mestranda Responsável: Priscila Sampaio de Moraes

Orientador Responsável: Luiz Fernando Fritz

Instituição a que pertence à pesquisadora: Universidade de Passo Fundo - UPF.

Telefone / E-mail para contato: (54) 9 9127-4605 / 120560@upf.br

O Sr.^(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: “**O desenvolvimento da capacidade inovativa: um estudo em uma organização do segmento atacadista distribuidor**” de responsabilidade da Mestranda Priscila Sampaio de Moraes. O objetivo desta pesquisa é analisar os instrumentos e mecanismos organizacionais responsáveis para o desenvolvimento da Capacidade Inovativa em uma organização do segmento Atacadista Distribuidor.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais, sendo que somente o pesquisador terá conhecimento dos dados. O pesquisador se compromete a lhe informar os resultados obtidos. Os documentos de coleta ficarão sob nossa responsabilidade por um período de cinco anos e serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa, podendo os resultados ou imagens virem a ser publicados em eventos, revistas científicas ou atividades acadêmicas. Após esse período, os dados serão deletados e/ou incinerados. A participação é de caráter inteiramente voluntário.

A pesquisadora garante a confiabilidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

Consentimento:

Eu, _____,
RG _____. Declaro que recebi explicações fornecidas pela mestranda Priscila Sampaio de Moraes, e que estou ciente de que ela poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista **semiestruturada** para sua pesquisa, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Passo Fundo, RS, _____ de _____ de 2020.

Pesquisado

Pesquisadora