

## **ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO EM IES: CONCEITOS E PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS**

**ANTONIO VICO MAÑAS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUCSP

Num ambiente em que convivem as limitações da propositura das cinco forças de Porter, a crescente aplicação da teoria dos jogos, a preocupação constante com as mudanças e a conseguinte internacionalização, responsabilidade social e ambiental surge a necessidade de ampliação dos horizontes da gestão. Não cabe mais, enquanto gestor, pensar apenas em estrutura, processo, estratégia, tecnologia e negócios. Tudo isto e mais são partes de um todo em que se tem menos visibilidade desse todo. As IES aprendem a conviver internamente com parcerias estratégicas que transformam o seu perfil e obrigando-as a aventurar-se em novidades. Passam a participar de inovações e sua direção tem que apoiar e colaborar. Novas políticas e legislações afetam a cultura organizacional e a pressão que é resultado da ampliação da informação e suas tecnologias faz com que o esforço leve a rupturas nem sempre bem estabelecidas e sucedidas.

Este artigo apresenta pesquisa que obteve os passos e consequências vivenciadas tanto teoricamente quanto na prática na busca pelo efetivo diferencial via administração pela inovação.

**Palavras-chave:** INOVAÇÃO; ADMINISTRAÇÃO; IES; DIFERENCIAÇÃO.

### **INTRODUÇÃO**

Para que uma instituição de ensino superior, pense em ter sucesso ou realmente se aventure a tanto é preciso que se conheçam os principais motivos. Na tentativa de fazer um resumo pode entender-se que uma IES passa a atuar externamente ao seu mercado quando os seus gestores e proprietários encontram-se em estágios de motivação que lhes sugere o crescimento, a consolidação, a sobrevivência, o aproveitamento de oportunidade e a intenção estratégica.

Quando os gestores convivem com novos relacionamentos passam a pensar globalmente e agem localmente, passando a moldar produtos, serviços, canais de distribuição e temas promocionais aos mercados/segmentos regionais e locais específicos. Além disto, passam a conviver e abordar as oportunidades e ameaças de maneira diferente. O acesso a novos conhecimentos, ideias e culturas fazem rever as suas estratégias e ações. Os gestores passam a tentar padronizar, tanto quanto possível o que gera diferencial e sua coordenação apesar de ainda muito voltada para a vantagem competitiva envolve fortes indícios de cooperação.

As análises destes gestores ampliam a atuação de suas empresas: as barreiras para os mercados novos; as estratégias de marketing de antecipação e a instituição e administração do marketing empregado; as conexões competitivas, gerando processos de parcerias; as operações

mundiais e a rede global de negócios; a viabilidade de longo prazo; o aprendizado organizacional e cultural; a independência das filiais ou subsidiárias ou parceiras; a interação e plataforma de negócios/produção/logística; a padronização e adaptação de produtos e serviços, marcas e imagem da empresa.

É, pois, necessária nova abordagem de gestão, o processo de criação de uma visão mais ampla consiste em agregar várias noções de valores que antes dificilmente foram combinadas. É preciso que se defina estrategicamente a IES; que se saiba como criará faturamento e lucro, tendo claro o modo de operação; como medirá o desempenho e a recompensa, dentro de sua abordagem; o respeito e comprometimento com o acionista ou proprietário ou mantenedor, demonstrando como ela se transformará em um bom investimento; e determinar como os colaboradores se sentirão na IES e tudo isto associado ao novo público e atendendo ao existente.

Apresentam-se, neste artigo, conceitos e definições sobre IES que atuam ou pretendem estar em convivência com o que se denomina global, possibilidade de crescimento ou desenvolvimento. Colocar-se-ão **novas** questões gerenciais que permitem trazer impactos organizacionais e que compõem o alicerce do sucesso esperado.

## **1- ADMINISTRAR**

Esta pesquisa partiu da busca e escolha de conceitos chave. As três principais abordagens conceituais são de Administração, de negócios e de inovação que congrega os conceitos de estratégia e as teorias respectivas.

Estabeleceu-se então que, administrar é na prática, estar à testa de uma organização e a partir de determinadas ideias, gerir pessoas que conduzem ou atuam em negócios rumo a objetivos comuns pré-estabelecidos. Para concretizar esse intento é fundamental estabelecer objetivos, escolher e adotar estratégias, planejar os recursos necessários, captá-los e conseguir organizá-los em torno de uma boa motivação. A partir daí, dirigir ou coordenar esses recursos de tal forma que se transformem constantemente em mais produtivos e em seguida rever e reiniciar os processos envolvidos de forma que permitam atingir e ampliar a clientela com produtos e serviços de qualidade no mínimo aceitável.

Como se pode depreender, das colocações acima, administrar é muito mais do que um processo fechado. Envolve o enfoque sistêmico, a visão contingencial e a árdua tarefa de conviver com a crítica, criticando e com o comportamento que pode ser humano, da organização, de uma comunidade ou que tenha aspectos mais globalizantes. Administrar é lidar com interesses por vezes conflitantes, com a diversidade. Conhecer, conviver e gerir essa diversidade, com toda a complexidade que o ser humano carrega, dentro de um local ou no planeta, com recursos escassos que precisam ser utilizados e consumidos de maneira otimizada. Enfim, administrar é com todas essas divergências e paradoxos, conseguir o intento de diferenciar-se e alcançar um determinado êxito, preferencialmente com retornos tangíveis e ou intangíveis. E aí está o que é administrar: é conseguir tudo isso para si, junto ou só depois de conseguir possibilitar que uma organização, ou comunidade, ou instituição, atinjam seus objetivos com o retorno esperado.

## **2- INOVAÇÃO**

As organizações e os administradores tendem a adotar estratégias para lidar com seus futuros, tomar decisões sobre caminhos, recursos e mercados que enfrentarão, tentando reduzir esforços, utilizando conhecimentos que diminuam a incerteza e então gerir. Inovação é considerada, uma estratégia.

O caminho para a inovação inclina-se para os caminhantes. Todos que participam de ambiente que se propõem inovador, quando se colocam como parte integrante de um ciclo, por exemplo, as Universidades, o Governo, as Instituições de Pesquisa e as próprias Empresas, entendem que a aproximação entre a produção de conhecimento, formadoras de cidadãos e profissionais, por um lado e as que suprem com recursos financeiros e políticas cabíveis, por outro lado, e ainda as participantes do setor produtivo e de apoio à produção, são partes interessadas com interesses e papéis determinantes para que se alcance a inovação.

A *Open Innovation*), permite interagir para o objetivo, e a complexidade de sua administração, compensa o esforço com resultados obtidos e o retorno que trazem, e que podem ser econômicos, financeiros, de imagem, dentre outros, como aprendizagem constante. Unir as partes interessadas, leva ao que se caracteriza como “ganha-ganha”. Ao final cada parte leva sua parte na vantagem.

As IES são levadas à reflexão, sobre a importância estratégica de sua função enquanto produtoras de conhecimento e formadoras de cidadãos e profissionais para um mercado de trabalho diferente do conhecido.

No Brasil, enxergava-se enorme lacuna entre a IES e o setor produtivo levando à consequência de que o conhecimento gerado na academia não tivesse aproveitamento eficiente para a melhoria de processos, produtos e serviços. Daí a importância da aproximação das partes interessadas.

O governo brasileiro, por intermédio do MCT criou, em 2004, a Lei da Inovação (10.973). Trata-se da primeira lei a abordar o relacionamento entre universidades (e instituições de pesquisa) e o setor empresarial.

Um dos fatores de maior relevância para a gestão da inovação consiste na proteção dos direitos da propriedade intelectual e que ocorre via concessão de patentes, possibilitando assim a utilização e a transferência da tecnologia. Porém não basta patentear, é preciso licenciar e aplicar, colocar no mercado, disponibilizar para a sociedade, caso contrário, o custo é altíssimo.

Para que ocorra dentro do modelo aberto, ou para determinar a escolha a implantar, dizem Prahalad e Ramaswamy (2003), que atuar em um ambiente de constante experimentação leva a pensar e interagir estrategicamente e no ambiente da organização, envolvendo todos os *stakeholders* ao processo (rede).

Acessando o *Google* é possível encontrar (dados de 2012) cerca de 2,5 milhões de termos que explicam inovação. Percebe-se que há forte concentração de conceitos em áreas como a criatividade, a invenção aplicada, modelos de negócios e o atendimento a aspirações.

Na tentativa de apresentar formas práticas aos administradores e pesquisadores, autores trazem o funil da inovação, que além de identificar o processo e suas atividades, e cuidar e avaliar constantemente o funil melhora e interfere na velocidade, nos custos, na qualidade, etc. dizem Takahashi e Takahashi (2007).

Inovação tecnológica na IES, explicam Clark e Wheelwright (1993), não necessariamente é uma novidade para o mercado.

Inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado

(de produto) ou usada no processo de produção (de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.

A inovação é consequência de mudança(s), provocadas, naturais, ou é a própria mudança. Ela ocorre em contextos e velocidades variadas, previsíveis ou imprevisíveis.

Com o aumento da importância do setor de serviços e a turbulência e volatilidade dos mercados, as rápidas mudanças tecnológicas, com redução do ciclo de vida dos produtos verificaram-se dificuldades para entender os processos em todo tipo de organização a partir das definições de TPP. Nas páginas 47-52 do manual de Oslo (OECD, 2005) encontram-se os tipos de inovação: de Produto; Processo; Organizacional; e Marketing.

A educação de maneira geral é inovadora e ao mesmo tempo reacionária. Mas com certeza insere-se em contextos de serviços e que convivem com situações teóricas e práticas consideradas revolucionárias e tradicionais.

### **3- A ADMINISTRAÇÃO DA IES INOVADORA**

Se ao administrar a IES que enfatiza a inovação, for definida a função planejamento como um processo sistemático e contínuo de preparação do futuro dessa organização, ter-se-á: uma apreciação e portanto uma previsão de seu ambiente externo; os meios e medidas de suas possibilidades; os objetivos gerais e estratégias adotadas, com vontade de ação; e da tomada de decisão e o controle de sua realização.

A organização deve estruturar-se para compor processos de adaptação e controle no cenário escolhido.. Para os negócios, o produto ou serviço, a comunicação, o preço, a comercialização e a distribuição compõem um conjunto de partes importantes da sua estratégia. Saber quais são os fatores de influência mútua é o mínimo que um administrador quer para que sua organização seja bem sucedida.

A ação estratégica usual é unir-se ao concorrente potencial, o que garante participação no novo mercado. O administrador necessita avaliar as necessidades, não só em termos de custo, mas de valor e de tempo. É comum a preocupação com a situação comercial da organização sobre seu mercado permanente, a capacidade financeira de longo prazo, os riscos financeiros, comerciais, operacionais, políticos e monetários, mas não é possível deixar de preocupar-se com as relações culturais e sociais. A inovação (entrada, expansão ou manutenção com novidades), tem um custo que inclui o projetar, demonstrando a forma de se obter o mais alto retorno (financeiro e/ou moral).

E a novidade para a organização e para o mercado precisa ser entendida e ampliada para ter vantagem competitiva. Considerando as diferenças existentes entre os mercados, os consumidores, os costumes, as necessidades, as produções, os formatos de operacionalizar negócios, etc. e o seu reconhecimento, ou seja, o administrador deve notar e providenciar a mudança que pode ocorrer como efeito cumulativo de inúmeras modificações pequenas em muitas dimensões da empresa, ou como resultado de poucas modificações quânticas em algumas dimensões principais. A única certeza é de que o ambiente está diferente e isto pode estar relacionado às peças envolvidas, ao processo, ao produto/serviço, ao mercado, à tecnologia ou a qualquer componente..

Existe um conjunto diferente de regras e uma estrutura subjacente nesse novo jogo. Compreender essa nova abordagem não reduzirá necessariamente os riscos e os desafios envolvidos, mas facilitará sua administração.

O novo administrador lida com incerteza e complexidade, consegue acompanhar a velocidade acelerada e as consequentes mudanças e desenvolver novas competências, considerando que uma inovação descontínua pode aumentar ou destruir competências existentes.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) trazem dois elementos do ambiente da organização que proporcionam interferências na inovação baseada em capacidades dinâmicas: - A posição de mercado comparada com os concorrentes e O sistema nacional de inovação.

Outro elemento trata da questão dos sistemas nacionais de inovação, a aprendizagem de e sobre os sistemas de inovação externos ao país. Os competidores também são influenciadores da inovação. As respostas são alavancas da inovação. O conhecimento pode incrementar a análise das estratégias de inovação das organizações.

Há atividades geradoras do conhecimento, ações gerenciais, segundo Leonard-Barton. Geram conhecimento que permite chegar a inovações exigindo transformações que geram impactos organizacionais, nem sempre fáceis de assimilar e que resistências culturais tendem a minar exigindo ações gerenciais nem sempre aceitas com naturalidade.

Uma grande discussão sobre a questão da competitividade tem alertado para possíveis impactos. Hamel e Prahalad (1995) sugerem que as generalizações sobre a inovação podem (precisam?) ser focalizadas em setores específicos e em pontos geográficos. A busca de sucesso exige movimentos estratégicos e operacionais que extrapolam a inovação, incorporando inovações.

Termos são revitalizados. Explora-se pontos de vista e o mundo dos negócios e a sociedade de maneira geral agarram-se a eles enquanto duram ou são detonados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estando numa organização que pretende ou já atua com inovação, o administrador se enfrenta com um ambiente/setor volátil e imprevisível, com nenhuma base para a previsão para o futuro, alta complexidade e ambiguidade. Geralmente é turbulento e incerto, o *feedback* obtido é casual e ambíguo e os *stakeholders* envolvidos são novos ou desconhecidos, num domínio e cada vez mais global em formação e evoluindo.

Entende-se que serão permeáveis quaisquer limites, no uso de padrões para superar a ausência de capacidades e na dependência de recursos externos e relacionados à tomada de decisão acelerada, valorizando o conflito construtivo e a intuição.

Para conviver com negócios inovadores é preciso que seus administradores, sejam capazes de responder a algumas questões que a levem ao êxito, podem ser as seguintes:

Escolha de oportunidades de mercado – São capazes de lidar com ampla variação de alternativas de diferenças culturais, econômicas e políticas existentes?

Ajuste de capacidades principais – Têm base doméstica suficientemente forte que justifique o envio de suas mercadorias e serviços a outros segmentos/mercados?

Superação de barreiras – Têm disposição para fazer acordos especiais com *stakeholders*, para penetrar em áreas difíceis?

Fontes de fornecimento – Podem descobrir os recursos de menor custo e mais produtivos para sua empresa e realizar esta tarefa melhor que

os concorrentes?

Seleção de clientes - Podem descobrir clientes com demanda de mais alta qualidade para os produtos/serviços de sua empresa e realizar esta tarefa melhor que seus competidores?

Criação de valor – Podem criar valiosos produtos patenteados e realizar essa tarefa melhor do que aquelas empresas, já sediadas, ou que tem intenção de atuar no novo segmento/mercado?

Uso de informações – São capazes de integrar as rápidas mudanças em tecnologia, administração e recursos à sua empresa?

Posicionamento de ativos – São capazes de integrar seus ativos de maneira mais eficaz do que seus concorrentes?

Entendimento das diferenças – Podem moldar suas estratégias de forma que se ajustem à ampla variedade de diferenças existente no mundo?

Transformar em inovadoras a empresa, suas marcas, seus produtos/serviços e seus mercados – Podem arquitetar estratégias para novos segmentos/mercados?

Os administradores precisam ter a postura saudável de dúvida em relação a quaisquer respostas simples aos desafios complexos apresentados. Os administradores das empresas inovadoras ou com intenções, precisam estar mais confortáveis com os altos níveis de complexidade e de paradoxo que podem ser suavizados por meio de abordagens formuladas por tecnologias ou estratégias novas, mas não podem ser eliminados.

Uma parte importante da gestão é a habilidade de viver com o paradoxo e com suas ambiguidades associadas. São poucas e distintas as respostas simples e absolutas. Havendo respostas simples, as recompensas de vencer não serão grandes, uma vez que muitos participantes dominariam as estratégias e táticas necessárias. Pode ser a habilidade de coexistência e de continuamente as identificar e ponderar uma das maiores habilidades da gestão de negócios emergentes. É a própria complexidade da situação e a sua estrutura associada e oblíqua de retornos que fazem valer a pena para as organizações estabelecidas aprender e a correr riscos, acreditando no porvir futuro.

Ao trazer caminhos, modelos e componentes que facilitam o entendimento e permitem a implementação da inovação é preciso perceber que o espaço da inovação, enquanto estratégia é muito amplo. Há paradigmas que precisam ser vencidos, como o mental bem como questões de processo, de posição e de produto/serviço. A inovação concorrerá de forma incremental, parcial ou radical e virá de áreas e em momentos difíceis de serem interpretados com muita antecedência, mas podem ser antecipados e preparados para encontrar a sua maturidade.

O que nos diz o Manual de Oslo e as experiências vivenciadas e acompanhadas em empresas e com pesquisadores diversos é que a novidade vem, com forças distintas, grandes ou pequenas, mas correrão via gradativa (incremental), mais induzida (substancial) e “bombástica” (radical), só para ficar em recado fornecido por Sawhney et. Al. (2008). Ao administrador cabe destruir, reforçar, alterar ou não o que dá suporte às mudanças estabelecidas. Um grande motor para as inovações tem sido a tecnologia.

Bell e Pavitt (1993; 1995) afirmam que a capacidade tecnológica incorpora os recursos necessários para mudanças tecnológicas. Tais recursos incorporam-se aos indivíduos (aptidões, conhecimentos, experiência) e aos sistemas organizacionais. Considera-se que, a capacidade tecnológica, de uma organização (ou de um setor produtivo), está armazenada, acumulada, em pelo menos quatro componentes, que são: Sistemas Físicos, Pessoas, Sistema Organizacional) e Produtos e Serviços.

Há, uma relação simbiótica entre esses componentes, por mais ou menos que o que vier como solução tecnológica seja compatível no decorrer de um determinado tempo com o ser uma organização investidora, seguidora ou avessa.

Vantagem e competência essencial na gestão da inovação poderá ser fruto da inovação em gestão. O que não é nenhuma tarefa simples para ser obtida.

Pode-se afirmar que Inovação em Gestão é qualquer coisa que altera substancialmente a maneira pela qual o trabalho de gestão é realizado, ou modifica significativamente formas organizacionais costumeiras e, como resultado, faz progredir os resultados e as metas da organização.

Para facilitar a prática, em Hamel (2007) tem-se que, a inovação em gestão muda a forma que os gestores trabalham, e o faz de uma maneira que aprimora o desempenho organizacional. Acredita-se no poder da inovação em gestão.

O segredo é administrar a inovação de forma inovadora para construir vantagens permanentes. Aliás, é o único fator essencial para manter o sucesso competitivo de longo prazo. Para garantir que se caminhe da inovação à vantagem, a inovação em gestão produz vantagem competitiva quando:

a inovação baseia-se em um princípio original de gestão que desafia alguma ortodoxia antiquada;

a inovação é sistêmica, abrangendo uma gama de processos e métodos;

e/ou a inovação parte de um programa contínuo de invenção acelerada em que o progresso aumenta com o tempo.

Para atingir o sucesso e ser uma organização inovadora é preciso pensar em transformação. Entende-se portanto, que é necessário construir uma organização que seja tão ágil quanto a própria mudança. Apesar de parecer estranho e complexo, ela é uma proposta viável. Para concluir deixa-se alguns recados ou lições entendidas como essenciais:

A inovação em gestão geralmente redistribui o poder ; no curto prazo, é possível que os custos de inovação em gestão sejam muito mais visíveis que os benefícios; sem timidez.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABELL, D. F. *Managing With Dual Strategies. Mastering the Present. Preempting the Future.* New York: The Free Press, 1993.

BELL, M. e PAVITT, K. *The Development of Technological Capabilities.* In: Ulhaque, I.; Bell, M.; Dahlman, L. Lall, S. e Pavitt, K. *Trade, Technology and international Competitiveness.* Washington, D. C.: The World Bank, 1995.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, MA, MIT Press, 2001

CHESBROUGH, H. WANHEVERBEKE, W. and WEST, J.. *Opens innovation. Researchin a New Paradigm, Oxfod Univ. Press,* 2008

CLARK, K. B. e FUJIMOTO, T. *Product development, performance: strategy, organization and management in the world auto industry.* Boston: The free Press, 1993

\_\_\_\_\_ e WHEELWRIGHT, *Managing New Product and Process Development: Text and Cases*. New York: free Press, 1993

CHRISTENSEN, C. *The innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 2007

\_\_\_\_\_ e RAYNOR, M. E. *O crescimento pela Inovação*. RJ: Campus, 2007

CONKLIN, D. e TAPP, L. *A Rede Criativa*. In: cap. 16, Chowdhury (org.) *Administração*

do Século XXI – O Estilo de Gerenciar Hoje e no Futuro. S. P.: Prentice Hall, 2003.

COSTA, P. R. da, PORTO, G. S. e FELDHAUS, D. *Management of Company-University*

*Cooperation: a brazilian Multinational Case*. Rev. de Administração Contemporânea, vol.

14 n. 1 pp100-121, 2010

CUNHA, N. C. V. e FISCHMAN, A. A. *Alternativas de ações Estratégicas para*

*promover a Interação Universidade-Empresa através dos escritórios de Transferência de*

*Tecnologia*. X Seminário Latino-Americano de Gestion Tecnológica – ALTEC 2003 –

Cidade do México, 2003

DOSI, G. *Tecnological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technological Change*. Research policy, v. 11, n.3, p. 147-162, 1998

DOUGHERTY, D., *Organizando para Inovação*. In Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, vol. 3, 2004.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ETTLIE, BRIDGES e O'KEEFE, *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. Mangement Science, vol. 30, n.6, p.682-695, 1984



FULLBRIGHT, R. *Innostruture: The nedd corporate infrastructure supporting innovation*. University of South Carolina Upstate, Spartanbug, SC. (September), 2006

GRIFFIN, A. e PAGE, A. L. *Sucess Measurement Project: Recomend Measures for Product Development Sucess and Failure*. Journal of Product Innovation management, pag. 478-496, 1996

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. R. J.: Ed. Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. *O Futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus. 2007.

KELLEY, T. The Tem Faces of Innovation, ISEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization. 1a. edition. New York: Doubleday, 2005. In: dos Santos, A. B. e Vico Mañas, A. *Principais Contribuições das Teorias das Organizações para as empresas com Estratégia em inovação*. VII CONVIBRA Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *Mapas Estrategico*. RJ. Ed. Campus 2004

KIM, W. C. e MAUBORGNE, R. A. *A Estratégia do oceano Azul*. RJ: Campus, 2004

\_\_\_\_\_. *Strategy, Value Unnovation and Knowledge Economy* Sloan Management Review 40 n. 3 primavera, 1999

LEONARD-BARTON, D. *Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development*. Strategic management Journal, v. 13, p. 111-125,1992

LEONARD-BARTON, D. *Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development*. Strategic management Journal, v. 13, p. 111-125,1992 in:

MANUAL DE OSLO. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. Ed. Trad. Flávia Gouveia. Rio de Janeiro: Finep, OCDE e Eurostat, (s/d).

PREVIDELLI, J. de J. *Mudanças Organizacionais em Empresas Multinacionais*. Tese

(Doutorado) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de São Paulo, S. P.: 1996.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. *The 12 different ways for companies to innovate*. MIT SLOAN Management Review, vol. 47 n. 3, Spring, 2008

SCHOEMAKER, P.J.H. *The Quest for optimality: A Positive Heuristic of Science?* Behavioral and Brain Sciences, 1991 14, pp. 205-245, 1991

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. N. York: Harper, 1975

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHEN, A. *Dinamic Capabilities and Strategic Management*.

Strategic Management Journal, vol. 18, p.509-533, 1997

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

TAKAHASHI, S.; e TAKAHASHI, V. P. *Gestão de Inovação de Produtos. Estratégia, Processo, Organização e Conhecimento*. R. J. Ed. Campus, 2007

\_\_\_\_\_ *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. N. York: John Wiley & Sons, 2001

VICO MAÑAS, A. *A Gestão de tecnologia e Inovação*. São Paulo: Ed. Érica, 2004

\_\_\_\_\_ *Estratégia nos Negócios: Conceitos, Alternativas e Casos*. In: cap.2,

Cavalcanti, M. (org.). *Gestão Estratégica de Negócios – Evolução, Cenários, Diagnóstico e*

*Ação*. S. P.: Ed. Thomson, 2007.

\_\_\_\_\_ e BUAIRIDE, A. M. R. *Organização Orientada para o Atendimento ao*

*Cliente: Estrutura, Recursos e Processos*. In: cap. 3, Las Casas, A. L. (org.). *Excelência em*

*Atendimento ao Cliente*. São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2012.