



INOVAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESAFIO DE PROMOVER UM NOVO CICLO DE CRESCIMENTO: O CASE DA EMPRESA RISOVITA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi11>

Roseli Jenoveva Neto – SENAC
E-mail: roselijenoveva@gmail.com
Marina Keiko Nakayama – UFSC
E-mail: marina@egc.ufsc.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância de inovar como resposta às mudanças e às exigências de mercado cada vez mais dinâmico é consenso. As discussões sobre inovação estão na academia, nos projetos de pesquisa e desenvolvimento e na pauta de preocupações dos mais diversos tipos de organizações públicas e privadas. E o momento é pertinente, visto que a capacidade de uma empresa de gerar inovações continuamente é considerada fonte de vantagem competitiva. Portanto, a principal característica dessa nova sociedade é a direção para a produção de valor, passando do capital, da terra e da mão de obra para a informação e o conhecimento, considerado a base para a inovação e a sustentabilidade em longo prazo.

Na afirmação de Trott (2012), as empresas deverão ser capazes de se adaptar e progredir continuamente se desejam sobreviver. Nesse sentido, Bessant e Tidd (2009) entendem que o êxito da inovação pode depender de dois elementos importantes: recursos (pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro, etc.) e capacidades de gerenciar a organização. O segundo é o mais difícil de dominar, mas é o que faz ou desfaz o processo, pois essa capacidade não é espontânea e necessita ser construída. Segundo os autores, a inovação não é ação única, mas um conjunto de processos e subprocessos inter-relacionados e que precisam acontecer de forma continuada.

No Brasil, o interesse por estudos sobre o desempenho de empresas que inovam é objeto de pesquisas sistemáticas realizadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), apoiados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Nessa linha, os estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) comprovam que as empresas inovadoras faturam mais, pagam maiores salários e conseguem preços mais competitivos. Igualmente, as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) dos estados mantêm programas de forma a destinar recursos para a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, a exemplo da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FAPESC), que se dedica a programas com o propósito de identificar ideias com potencial para se tornarem negócios inovadores, fomento ao empreendedorismo inovador e subvenção econômica à inovação, com o objetivo de aumentar a competitividade das

micro e pequenas empresas; enfim, recursos aplicados no desenvolvimento de bens, serviços e processos inovadores associados a oportunidades de mercado.

Ao finalizar esta introdução, é importante ressaltar que, ao longo do tempo, multiplicaram-se as taxonomias sobre inovação. Desse modo, é importante entender os conceitos para poder gerenciar o processo. A pluralidade dos estudos sobre inovação no meio científico, bem como as várias interpretações nos ambientes organizacionais têm trazido desafios especiais para lidar com o tema. Pode-se afirmar que existem diferentes formas de categorizar os tipos de inovação apresentados por diferentes autores nacionais e internacionais. Cada um dos tipos de inovação exige métodos gerenciais diferentes. Mas, para Govindarajan e Trimble (2006, p. 232), todas têm algo em comum – “[...] as inovações geralmente são resultado de combinações de conhecimentos – novo e velho, interno e externo, dentro e fora do setor”. Esses autores, no livro *Os dez mandamentos da inovação*, exploram os problemas com os quais se defrontam as empresas em busca da inovação estratégica. Neste capítulo, teve-se como objetivo descrever o *case* sobre processo de inovação estratégica da empresa Risovita e o desafio de como promover um novo ciclo de crescimento de uma empresa já estabelecida.

INOVAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; ou um processo; ou um novo método de *marketing*; ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Observa-se que, ao longo do tempo, aconteceu uma ampliação do conceito de inovação nas três versões do Manual de Oslo. Em 1992, a primeira edição foi centralizada na tecnologia de produto (bem), no processo e na indústria de transformação. A segunda, em 1997, insere o setor de serviços. A terceira, em 2005, inclui aspectos não tecnológicos, tais como inovação organizacional e de *marketing*. Um dos propósitos do Manual de Oslo é orientar e padronizar conceitos, metodologias, elaboração de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D (OCDE, 2005).

Ao pesquisar a natureza da inovação no âmbito das organizações, compreende-se que se trata de um conjunto de atividades complexas, envolvidas

com uma variação de conceitos e taxonomias, que ocorre em diferentes contextos, segundo Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas (2004). Por sua natureza multidimensional, os trabalhos têm despertado o interesse de pesquisadores em diversas áreas de conhecimento, nos campos econômico, tecnológico, sociológico, psicológico e organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Inovação tem a ver, essencialmente, com aprendizagem e mudança e está vinculada ao conceito de transformar uma ideia nova (invenção) em algo com valor comercial. Segundo Schumpeter (1997), a invenção é o resultado de um processo de descoberta, de princípios técnicos novos, com potencial aberto para a exploração comercial, mas não necessariamente realizada. Já a inovação é uma invenção que está sendo comercializada, e a difusão é a expansão da inovação para o uso comercial.

Figura 1 – Inovação



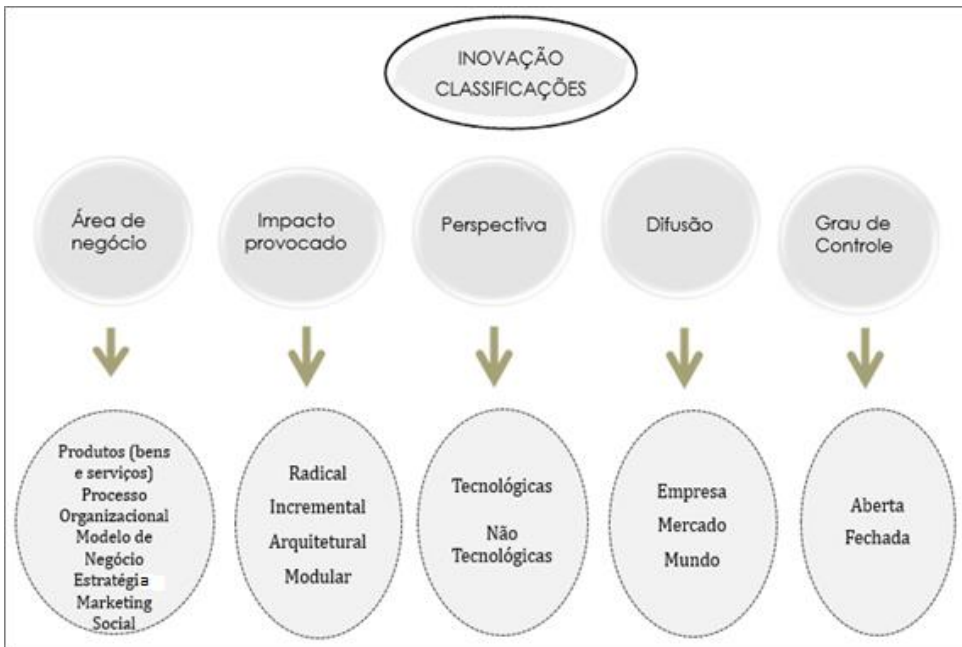
Fonte: Jenoveva-Neto (2016).

Na visão de Koulopoulos (2011, p. 12), a inovação “[...] provoca mudanças fundamentais em um negócio e em seus processos e não apenas em um produto – bem ou serviço”. A ideia de que há diferentes tipos de inovação, com diferentes efeitos competitivos, tem sido um tema importante na literatura da inovação tecnológica desde Schumpeter, em 1942. A complexidade da dinâmica da inovação reside no fato de que ela é um processo não linear – da pesquisa básica para a pesquisa aplicada – e depois para o desenvolvimento e a implementação na produção. Envolve mecanismos de *feedback* e relações interativas entre ciência, tecnologia, aprendizado, produção, política e demanda (CASALI; SILVA; CARVALHO, 2010). O processo de geração da inovação pode parecer caótico, aleatório e, portanto, na prática, pode parecer difícil de ser explicável, mas, certamente, possível de gerenciar.

A partir de uma perspectiva de mudança, os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30) sugerem quatro categorias: (1) a inovação de produto – mu-

danças nas coisas (produtos – bens/serviços) que uma organização oferece; (2) a inovação de processo – mudanças na forma em que as coisas (produtos) são criadas e entregues; (3) inovação de posição – mudanças no contexto em que os produtos são introduzidos; e (4) inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Para melhorar o entendimento das diversas categorizações existentes na literatura, apresenta-se, na figura 2, a classificação das inovações, tendo como base os autores pesquisados na literatura.

Figura 2 – Classificação de Inovações



Fonte: Jenoveva-Neto (2016). Elaborada com base na literatura.

Tomando como base a classificação das inovações da figura 2, este capítulo abordará o processo de uma inovação estratégica ou de um modelo de negócio da empresa Risovita e o desafio de promover um novo ciclo de crescimento de uma empresa já estabelecida. Segundo Govindarajan e Trimble (2006), inovação estratégica abrange produtos e processos, mas também modelos de negócios não comprovados. As inovações estratégicas quase sempre são as que requerem os investimentos mais elevados durante períodos de tempo mais prolongados e, mesmo assim, seus resultados, não raro, mantêm-se inde-

cifráveis durante anos. Essas diferenças nas despesas, no prazo de maturação e no grau de incerteza são fatores importantes na tomada de decisão de quem deve liderar, que recursos alocar e como avaliar o progresso. Ainda, de acordo com os autores, as pesquisas sobre gestão da inovação estratégica são escassas.

O CASE DA EMPRESA RISOVITA

A empresa Risovita é uma nova unidade de negócios derivada da Kiarroz Fumacense (unidade principal). A atividade econômica pertence ao ramo de alimentos, mais especificamente ao ramo de beneficiamento de arroz, bebida e farinha de arroz. Fica localizada no município de Morro da Fumaça, SC. Em 13 de maio de 1970, a empresa Kiarroz iniciou as atividades de processamento do arroz branco – o primeiro produto. No ano de 1983, deu início ao processamento de arroz parboilizado. Até o ano de 2011, a Kiarroz encontrava-se no ciclo de crescimento e prosperidade, mas, a partir daí, seu principal produto – o arroz branco e parboilizado – passou por um processo de comoditização¹⁰ e atingiu o ciclo de maturidade e o risco de entrar no ciclo de declínio. Reagindo a essa situação “[...] a empresa reestrutura-se, adotando um novo modelo de gestão, com implantação do planejamento estratégico, visando a expandir-se no mercado, inovar e garantir a qualidade de seus produtos.”, palavras do superintendente Luiz José Damázio. O desafio de promover um novo ciclo de crescimento foi o desafio principal apresentado pelo gestor durante o processo de planejamento estratégico.

NOVO CICLO DE CRESCIMENTO: O EXPERIMENTO ESTRATÉGICO

Durante o processo de planejamento estratégico, a ideia foi apresentada, ou seja, a possibilidade de transformar o subproduto (arroz quebrado) na

¹⁰ O processo de “comoditização” ocorre quando as empresas oferecem seus produtos em uma faixa de preço muito similar e ficam muito sensíveis às flutuações de preço. O consumidor não percebe a diferenciação, as margens de lucro das empresas diminuem consideravelmente e os clientes compram praticamente em função do preço. O interesse de Christensen pelo tema comoditização iniciou em 1994, com a publicação do livro *Hypercompetition*.

produção de bebida de arroz não alcoólica, com alto valor agregado. Por ser de origem vegetal, ele é, naturalmente, isento de lactose, glúten, colesterol e sem adição de açúcares. Além dele, o produto farinha de arroz caracteriza-se com sabor neutro, sem glúten, sem adição de conservantes e com baixa absorção de gorduras. Convém ressaltar que o arroz quebrado, até então, na unidade principal, era vendido como matéria-prima para a fabricação de ração animal, por um baixo valor comercial. Para se ter uma ideia, em agosto de 2015, a Risovita produzia de 60 a 100 litros/mês, mas a capacidade de produção está projetada para 2 (dois) milhões litros/mês.

No entanto, como é de conhecimento de qualquer gestor, não é tarefa fácil nem é comum a apresentação e a aprovação de uma nova ideia do porte de uma inovação estratégica. A apresentação e defesa da ideia foi baseada em estudos de mercado, indicadores financeiros, tributários e tecnológicos¹¹. Com a ideia aprovada, deu-se início ao desenvolvimento dos planos de ações estratégicas que abrangeram, entre outras atividades, a aquisição de tecnologia para o processamento da bebida.

Em 2014, a Risovita iniciou o experimento estratégico com a bebida de arroz nos sabores Risovita original, baunilha, coco, *coffeelate*, na versão em pó e farinha de arroz. Na versão em pó, acrescenta-se o benefício do prazo de validade, que é de 30 dias, enquanto que para a bebida o prazo para o consumo é de 10 dias depois de aberta. Outra vantagem é a facilidade relacionada à portabilidade do produto em pó para quem precisa consumir fora de casa.

A presença de indivíduos-chave para alavancar o processo de geração de inovação é fundamental. Na Risovita, o superintendente tem o perfil de gestor com visão gerencial e com vontade de inovar, entusiasmo e comprometimento com os resultados organizacionais. Outro indivíduo-chave é o engenheiro de alimentos/gerente de produção, que, junto com o gestor, desempenha a importante função de *gatekeepers*¹² – responsáveis por coletar as informações de fontes externas e conhecimentos relevantes e disseminar internamente para aqueles envolvidos na aplicação para fins comerciais. Os dois foram os responsáveis pela importação dos

¹¹ A busca pela tecnologia foi conduzida pelo próprio superintendente, importada da Itália e adaptada aos processos industriais da Risovita. Os 14 equipamentos não utilizam mão de obra (humana) e, em cerca de seis horas, o arroz branco se transforma no “leite de arroz”, pronto para o consumo.

¹² *Gatekeepers* são pessoas encarregadas de decodificar as informações externas que são relevantes para as empresas. São responsáveis por repassar as informações já decodificadas para outros membros. Elas geralmente se destacam por possuírem um nível de associação entre passado, presente e futuro.

equipamentos e pela tecnologia italiana, bem como por sua adaptação e implantação na nova unidade.

A esse respeito Lichtenthaler (2009) diferencia o conhecimento tecnológico do conhecimento de mercado. O primeiro é aquele que a organização transforma em seus processos, enquanto que o conhecimento de mercado se refere às aplicações e às oportunidades de comercialização para o conhecimento tecnológico. Da mesma forma, Tsai (2001) considera que as organizações que possuem conhecimento prévio relevante são susceptíveis a ter uma melhor compreensão de como a nova tecnologia pode gerar novas ideias e desenvolver novos produtos.

A vontade de agregar valor ao subproduto originado com o processamento do arroz (arroz quebrado) foi o *insight* que deu origem ao processo de geração da inovação estratégica, segundo o superintendente¹³. É possível afirmar que os *insights* podem estar associados a crises organizacionais ou a eventos importantes que redefinem a estratégia de uma organização. Por sua vez, dependem dos indivíduos que estão na interface com o ambiente externo ou entre as subunidades internas da organização.

Em relação a esse aspecto constata-se que o superintendente gerenciou o processo desde a ideia inicial com a elaboração do projeto, bem como as ações de (1) estudar a viabilidade financeira do projeto; (2) captar financiamento para a nova unidade de negócio; (3) aprovar no conselho da unidade principal; (4) adquirir e implantar a tecnologia; (5) incorporar pessoas em torno do novo negócio; (6) gerenciar expectativas; (7) promover mudanças na atual estrutura de poder; (8) integrar os funcionários da unidade principal nas atividades e objetivos da nova unidade.

É importante ressaltar que o mercado da bebida de arroz configura-se em um mercado em expansão devido ao aumento de pessoas com intolerância ao glúten e que não podem ingerir leite por causa da lactose ou da caseína (proteína presente no leite), conforme estatística apresentada pela Associação dos Celíacos do Brasil (ACELBRA, 2004). Além das pessoas que não podem, existem aquelas que não querem e outras que recebem orientações de nutricionistas, médicos, instrutores de academia, os quais propagam os malefícios do leite, entre outros a carga microbiológica, os antibióticos e a caseína. Bortoluzzi (2015) relatou que os consumidores que não possuem essas restrições alimentares atualmente são

¹³ O superintendente da nova unidade (Risovita) também exerce a função de diretor financeiro da unidade principal (Kiarroz).

os maiores consumidores da bebida e estão dispostos a pagar um valor mais caro pelo litro da bebida de arroz quando comparado às bebidas lácteas ou de soja.

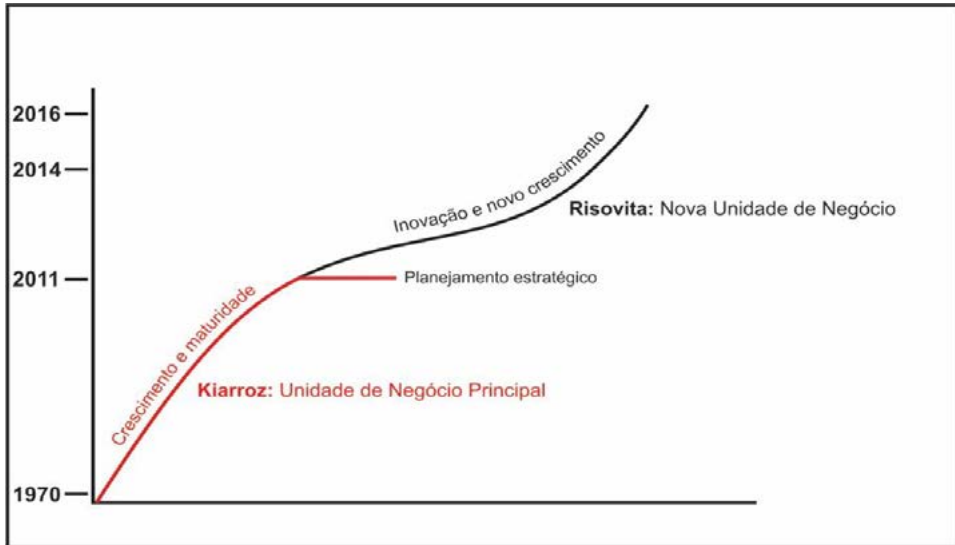
Outra possibilidade de ampliação da receita nesse negócio poderá estar relacionada à redução da carga tributária incidente na bebida, conforme relatou o superintendente. Na fase de elaboração do projeto, não havia enquadramento específico da NCM – Nomenclatura Comum do MERCOSUL (todo produto necessita desse código), assim o enquadramento da bebida de arroz ficou muito próximo do enquadramento de bebida alcoólica (27% IPI). Até então, era o que existia para bebida derivada de arroz¹⁴. A bebida de soja conseguiu isenção, mas especificamente para a soja. A Risovita iniciou o processo para a solicitação de redução da carga tributária, tornando, assim, o produto mais acessível para quem precisa (intolerância e alergia) e para quem quer optar por esse tipo de alimentação. De acordo com o superintendente da empresa, *“A empresa está trabalhando para que o governo entenda que a bebida de arroz é similar à bebida de soja e conceda a igualdade tributária”*. A partir de 2015, a empresa planejou conseguir a certificação da planta industrial para produzir bebida de arroz orgânica, também impulsionada pela demanda de mercado, além de inserir bebidas enriquecidas com proteína do próprio arroz. *“Queremos estar oferecendo os produtos em todas as redes e lojas de produtos naturais.”*, afirmou Bortoluzzi (2015). De acordo com Terra (2012, p. 27), *“O que muitas empresas líderes em inovação têm aprendido é que inovar no modelo de negócios pode ser tão poderoso quanto desenvolver uma tecnologia totalmente nova ou radical”*. De acordo com Govindarajan e Trimble (2006), é possível afirmar que uma estrutura organizacional é capaz de desenvolver empreendimentos desbravadores e, ao mesmo tempo, preservar a excelência de negócios tradicionais.

A INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante dos resultados da pesquisa de campo, pode-se afirmar que a nova unidade de negócios da Risovita foi capaz de gerar crescimento disruptivo, gerando um ciclo inteiramente novo, configurando-se em uma inovação estratégica, conforme apresenta a Figura 3.

¹⁴ As bebidas alcoólicas derivadas da fermentação do arroz são chamadas de *jiu*, em chinês; *saquê*, em japonês; e *shu*, em coreano, mas utilizam o mesmo ideograma.

Figura 3 – Inovação estratégica da Risovita



Fonte: Dados da pesquisa, adaptados de Govindarajan e Trimble (2006, p. 9).

A análise está embasada nas dez características de experimentos estratégicos apresentadas pelos autores Govindarajan e Trimble (2006), os quais apontaram características em comum, conforme demonstrado no Quadro 1.

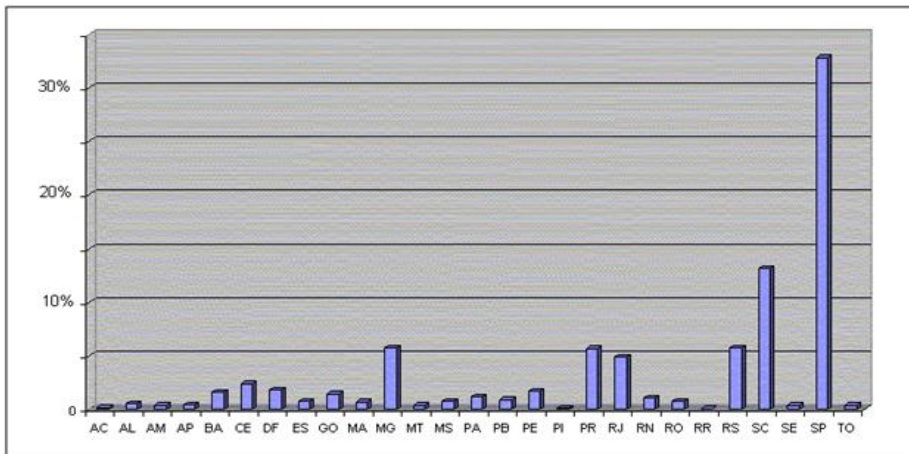
Quadro 1 – Características de empreendimentos estratégicos

1. Têm alto potencial de crescimento de receita;
2. Focam setores emergentes ou ainda indefinidos;
3. São lançados antes do desenvolvimento de qualquer fórmula nítida de geração de lucro;
4. Exploram alguns recursos e capacidades da empresa além do capital;
5. Não são simples investimentos financeiros;
6. Exigem que a empresa desenvolva alguns conhecimentos e capacidades;
7. Revolucionam a definição de negócio, em vez de melhorarem o desempenho dentro dos modelos de negócios conhecidos, por meio de extensões de linhas de produtos, expansões geográficas ou aprimoramentos tecnológicos;
8. Envolvem várias dimensões de incerteza ao longo de várias funções;
9. Não geram lucros durante vários trimestres ou mais e, portanto, sua repetição é muito dispendiosa. Sô têm uma chance;
10. Sua avaliação é difícil. Os líderes podem não saber durante vários trimestres se estão sendo bem-sucedidos ou malsucedidos.

Fonte: Govindarajan e Trimble (2006).

É possível constatar que a nova unidade de negócio tem alto potencial de crescimento de receita e se enquadra nas características apresentadas pelos autores. Uma das evidências pode ser verificada nos dados estatísticos da Associação dos Celíacos do Brasil (ACELBRA, 2004), apresentados na Figura 4, os quais demonstram que nos estados brasileiros do sul e do sudeste encontram-se os maiores índices de celíacos¹⁵ no Brasil.

Figura 4 – Celíacos cadastrados



Fonte: ACELBRA, 2004.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE apud TORRES, 2016), aproximadamente 44% dos brasileiros apresentam intolerância à lactose, correspondendo a mais de 90 milhões de brasileiros que não podem consumir ou que consomem de forma moderada produtos de origem láctea.

Nesse sentido, pode-se afirmar que existe um mercado consumidor em potencial não somente dos portadores de doença celíaca ou de intolerância à lactose, mas também destinado às pessoas que não querem consumir glúten ou lactose. Com isso, o mercado composto por aqueles que “não podem” consumir produtos com a presença de glúten e lactose, somado com aqueles que “não querem”, constitui-se em um mercado em expansão para a bebida e a farinha de arroz.

¹⁵ A doença celíaca é a intolerância permanente ao glúten. O glúten é a principal proteína presente no trigo, na aveia, no centeio e na cevada – cereais amplamente utilizados na composição de alimentos, medicamentos, bebidas industrializadas, assim como cosméticos. Portadores da doença celíaca não podem ingerir glúten.

A Tabela 1 apresenta a comparação de vendas realizadas nas lojas de uma rede de varejo¹⁶ no período de 2013 a 2015.

Tabela 1 – Crescimento das vendas de produtos sem glúten

Ano	↓ Bebida de soja	↑ Biscoitos sem glúten
2013	-5,22%	23,26%
2014	-40,13%	85,17%
2015	-58,53%	98,91%

Fonte: Dados da pesquisa com base nas vendas do varejo.

Nota-se a queda na venda de bebida sem lactose (derivada da soja), chega a 58,53% em comparação com a dos produtos sem glúten, que apresentou um aumento significativo de 98,91% no período.

RELEVÂNCIA DAS FONTES EXTERNAS E INTERNAS

As fontes internas de maior relevância e que contribuem para o processo de geração de inovação podem ser atribuídas a (1) base de conhecimento prévio e experiência, (2) presença de indivíduos-chave ou *gatekeepers* e (3) estilo de gestão e liderança. Como fonte externa, (1) consumidores finais e feiras, sendo o conhecimento considerado um dos mais valiosos recursos que fornecem vantagens competitivas sustentáveis e a interação como elemento-chave para o acesso, aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004). A experiência e o conhecimento prévio facilitam a assimilação e o uso de novos conhecimentos, não somente na fase de aquisição de informação, mas também na capacidade de explorar comercialmente (COHEN; LEVINTHAL, 1989; 1990). Os autores argumentam que se não há conhecimento prévio, as organizações não serão capazes de avaliar a nova informação, assim, conseqüentemente, não serão capazes de absorvê-las.

A presença de indivíduos-chave facilita a comunicação e esclarecimento de informações técnicas para o grupo, assim como

¹⁶ É a maior rede de supermercados de Santa Catarina, localizada em Criciúma, a 4ª maior da região sul e a 10ª de todo o Brasil, segundo a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (BARBOSA, 2013).

a capacidade absorptiva de conhecimentos dos principais *gatekeepers* aumenta o processo de aprendizado organizacional (DAGHFOUS, 2004; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Considera-se o estilo de gestão e liderança intermediária como um fator de alta relevância. Os autores Monteiro (2005), Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância das lideranças intermediárias ou gerentes médios que atuam como elos entre a alta gestão e os demais funcionários, possibilitando um fluxo multidirecional de conhecimento. Esse nível de liderança possui domínio para desenvolver uma cultura organizacional que envolva a gestão do conhecimento orientada para a inovação.

Considerando as etapas *front end* e *back end* do processo de inovação, estas requerem distintos tipos de liderança que se complementam em relação ao resultado do empreendimento (BEL, 2010; ROSING; FRESE; BAUSCH, 2011).

No caso Risovita, sua liderança conduziu desde a etapa *front end* até a etapa *back end*. A etapa *front end* está relacionada à geração da ideia, à identificação da oportunidade, à ponderação das implicações da escolha da nova tecnologia, à análise dos riscos, entre outras. Já a etapa *back end* envolve a gestão dos processos de implementação operacional, coordenação, pragmatismo e rapidez nas decisões, inclusive sobre as questões relacionadas às oportunidades de mercado. Govindarajan e Trimble (2006) destacam que a geração de grandes ideias é apenas o primeiro passo, pois os inovadores estratégicos precisam e devem avançar da ideia para a execução.

Uma das fontes externas destacada, de alta relevância para a geração de inovação, são os clientes, destacados por Vega-Jurado, Gutierrez-Gracia e Fernandes-de-Lucio (2008) como importante fonte de aquisição de conhecimento, denominando como capacidade absorptiva industrial. Distingue-se da capacidade absorptiva científica relacionada ao conhecimento proveniente de universidades, institutos de tecnologia e centros de pesquisas. A esse respeito há o consenso de que a capacidade absorptiva pode ser “empurrada pela ciência” ou “puxada pela demanda”, o que implica reconhecer que o conhecimento presente no ambiente e as informações relevantes externas são de natureza industrial ou científica (MUROVEC; PRODAN, 2009). A troca de ideias com consumidores, normalmente sem vínculos formais, é fonte potencial de inovação, na qual as organizações se apropriam das ideias e desenvolvem suas próprias

soluções, alinhadas às necessidades do consumidor. Os fornecedores, clientes ou consumidores e concorrentes fazem parte das fontes externas ligadas às atividades de mercado.

A Risovita encontra-se naqueles setores mais orientados para o mercado, priorizando os clientes como fonte de informação. As informações provenientes de fontes externas são, de modo geral, consideradas altamente relevantes pelo fato de os produtos desenvolvidos nas indústrias de transformação serem direcionados ao consumidor final. Ao priorizarem os clientes ou consumidores como principais fontes externas para inovação, as empresas privilegiam o aperfeiçoamento de produtos pela incorporação de atributos considerados relevantes pelo mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

As feiras e exposições foram consideradas pela Risovita fontes externas de alta relevância. São fontes que compõem as atividades de caráter profissional, como afirma Araújo (1983). O grau de importância é justificado em função da comunicação interpessoal que esses tipos de eventos proporcionam. Segundo a referida autora, observa-se que a estratégia das empresas para o desenvolvimento da inovação é baseada, principalmente, nas relações comerciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de inovação não ocorre de forma espontânea ou de forma isolada, é uma procura consciente e intencional e está relacionado com fontes de conhecimentos internos e externos e demanda atividades de gestão. A inovação é um tema amplamente explorado em diversos campos e pode ser caracterizada como um processo que envolve a capacidade de absorção de conhecimentos individual e organizacional. A base de conhecimento existente aumenta a capacidade de buscar, reconhecer, assimilar e utilizar novos conhecimentos.

Neste *case*, observa-se a alta importância do mercado como fonte externa de informação e melhoria do desempenho na geração de inovações. Sendo assim, é possível gerenciar ações para fortalecer os mecanismos de aprendizagem deliberada pelas empresas nesses casos. O processo deliberado é consciente e analítico. Em geral, baseiam-se em análise rigorosa dos dados sobre crescimento do mercado, necessidades dos clientes, pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes e trajetórias tecnológicas. Como afirma Christensen

(2003), as estratégias deliberadas são ferramentas geralmente formuladas para projetos com início e fim nítidos e implementados de “cima para baixo”. Também são consideradas estratégias com intensa rigidez na implantação.

Na empresa pesquisada, foi possível identificar indivíduos-chave com conhecimentos (tecnológicos ou de mercado) que contribuiriam para o processo de geração de inovação. Os parceiros industriais, especialmente os clientes ou mercado consumidor, foram o gatilho para o desenvolvimento do produto inovador. De acordo com Bonner (2010), a aprendizagem com clientes ou consumidores pode aumentar a velocidade do processo de inovações, nesse caso, mais propensa à realização de inovações incrementais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, V. M. R. H. A comunicação técnica na administração de pesquisa e desenvolvimento. In: MARCOVITCH, J. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo: Edgard, 1983, p. 277-296.

ASSOCIAÇÃO DOS CELÍACOS DO BRASIL - ACELBRA. *A doença: Dados Estatísticos*. São Paulo: ACELBRA, 2004. Disponível em: <<http://www.acebra.org.br/2004/estatisticas.php>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

BARBOSA, D. As 50 maiores redes de supermercados do Brasil. *Revista Exame*. Publicado em 10 de junho de 2013 [on-line]. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-50-maiores-redes-de-supermercados-do-brasil/>>. Acesso em: 8 maio 2015.

BEL, R. Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 29, n. 2, p. 47-60, 2010.

BESSANT, J.; TID, J. *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BONNER, J. M. Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 485-492, 2010.

BORTOLUZZI, F. Entrevista concedida a Roseli Jenoveva-Neto. Morro da Fumaça, Santa Catarina, 30 jul. 2015.

- CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, v. 24, n. 1, p. 29-39, 2004.
- CASALI, G. F. R.; SILVA, O. M.; CARVALHO, F. M. A. Sistema regional de inovação: estudo das regiões brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 515-550, set./dez., 2010.
- CHRISTENSEN, C. M. *Conhecimento pela inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, n. 35, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: Two faces of R & D. *The economic journal*, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papyrus, 1995.
- DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced management journal*, v. 69, n. 2, p. 21, 2004.
- GOVINDARAJAN, V., TRIMBLE, C. *Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito à implementação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- JENOVEVA-NETO, R. *A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras*. 2016. 224 f. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- KOULOPOULOS, T. M. *Inovação com resultado*. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.
- MONTEIRO, I. P. Percepção do comportamento do líder inovador pelos seus subordinados. *Encontros Científicos*, n. 1, p. 152-160, 2005.
- MUROVEC, N., PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – OCDE. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 2005. 3. ed. European Commission: OCDE. Disponível em <<http://www.ocde.org>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

ROSING, K.; FRESE, M.; BAUSCH, A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 22, n. 5, p. 956-974, 2011.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997. [1. ed., 1934. Coleção Os Economistas]

TERRA, J. C. *Dez mandamentos da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional*. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.

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

TORRES, J. K. F. et al. Hidrólise da Lactose e Produção de Leite em Pó: Aspectos Tecnológicos. *Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes*, v. 71, n. 2, p. 94-105, 2016.

TROTT, P. *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity et works: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 996–1004, 2001.

VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ-GRACIA, A.; FERNANDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.