



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório

Atena
Editora
Ano 2020



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Barão

Bibliotecário

Maurício Amormino Júnior

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremonesi

Karine de Lima

Luiza Batista

2020 by Atena Editora

Maria Alice Pinheiro

Copyright © Atena Editora

Edição de Arte

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Luiza Batista

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Revisão

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora

Os Autores

pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

- Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof^a Dr^a Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Prof^a Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof^a Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof^a Dr^a Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof^a Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Prof^a Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Prof^a Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof^a Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof^a Dr^a Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Prof^a Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Prof^a Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração de empresas: estratégia e processo decisório

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecário: Maurício Amormino Júnior
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Luiza Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração de empresas [recurso eletrônico] : estratégia e processo decisório / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-65-5706-216-6
DOI 10.22533/at.ed.166202807

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Processo decisório. 4. Sucesso nos negócios. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 650.1

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte e sete capítulos que abordam diferentes temas relacionados à gestão, com foco na estratégia e no processo decisório no âmbito das organizações. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e consolidação da ciência da administração, servindo de arcabouço para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos sobre gestão financeira, gestão estratégica, gestão de pessoas, sustentabilidade, entre outros assuntos que permeiam o campo dos estudos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A IMPORTÂNCIA DO USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE EM PEQUENAS EMPRESAS	
Joiciane Rodrigues de Sousa Elias Antonio da Rocha Eduardo Gomes dos Santos Jeanes de Sousa Silva Almir Gabriel da Silva Fonseca Dayane da Silva Rodrigues de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.1662028071	
CAPÍTULO 2	14
CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA REGIÃO SUL FLUMINENSE	
Fabiana Pereira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1662028072	
CAPÍTULO 3	33
CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL	
Raquel Prediger Anjos Luiz Panhoca Cleonice Alexandre Le Bourlegat	
DOI 10.22533/at.ed.1662028073	
CAPÍTULO 4	62
O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO EMPRESÁRIO FAMILIAR: COMPARATIVO DE PERFIL ENTRE 2009 E 2017	
Maysa Quintas Deliberador Cristina Helena Pinto de Mello	
DOI 10.22533/at.ed.1662028074	
CAPÍTULO 5	77
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM CAPACIDADES DINÂMICA	
Mauricius Munhoz de Medeiros Larissa Sielichoff Caroline Kretschmer	
DOI 10.22533/at.ed.1662028075	
CAPÍTULO 6	97
PLANEJAMENTO DE CRONOGRAMAS FÍSICOS FINANCEIROS POR MEIO DA METODOLOGIA DE LINHA DE BALANÇO	
Sérgio Geraldo dos Reis Júnior Danielle Meireles de Oliveira Sidnea Eliane Campos Ribeiro Aldo Giuntini de Magalhaes Luiz Antônio Melgaço Nunes Branco	
DOI 10.22533/at.ed.1662028076	

CAPÍTULO 7	117
FERRAMENTAS FINANCEIRAS APLICADAS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE FOOD TRUCKS E RESTAURANTES TRADICIONAIS	
Felipe Belloni Urtado	
DOI 10.22533/at.ed.1662028077	
CAPÍTULO 8	136
A HOTELARIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	
Fábio de Carvalho Lima	
Mariete Ximenes Araújo Lima	
João Luis Josino Soares	
Maria Neurismar Araújo de Sousa	
Raquel Nascimento da Silva Roriz	
DOI 10.22533/at.ed.1662028078	
CAPÍTULO 9	144
PLANO DE MARKETING PARA UM RESTAURANTE NO HOTEL MANDUARÁ NO CENTRO DE ASSUNÇÃO - PARAGUAY	
Elisiane Alves Fernandes	
Raquel Analia Fleitas Recalde	
DOI 10.22533/at.ed.1662028079	
CAPÍTULO 10	161
O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA	
Clarice Vepo do Nascimento Welter	
Jorge Oneide Sausen	
Carlos Ricardo Rossetto	
DOI 10.22533/at.ed.16620280710	
CAPÍTULO 11	187
ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE EVENTOS AO SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA 4.0 EM EMPRESA MINERADORA	
Tiago Pessoa de Ávila	
DOI 10.22533/at.ed.16620280711	
CAPÍTULO 12	200
MAPAS COGNITIVOS FUZZY APLICADOS AO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DISCENTE DE CURSOS DE ENGENHARIA DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	
Márcio Mendonça	
Ivan Rossato Chrun	
Diene Eire de Mello	
Rodrigo Henrique Cunha Palácios	
Francisco de Assis Scannavino Junior	
Marcio Jacometti	
Lillyane Rodrigues Cintra	
João Paulo Scarabelo Bertoncini	
José Augusto Fabri	
Wagner Fontes Godoy	
Lucas Botoni de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.16620280712	

CAPÍTULO 13	211
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA PARA CONTROLE VISUAL DE INDICADORES DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NO SISTEMA LEAN	
Livia Amador Ramalho	
DOI 10.22533/at.ed.16620280713	
CAPÍTULO 14	229
ANÁLISE MULTICRITÉRIO APLICADO À GESTÃO DE ESTOQUE: UMA ABORDAGEM PARA SUPORTAR O AUMENTO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UNIDADES DE PERFURAÇÃO OFFSHORE	
Emanuel Isaac dos Santos	
Denis Rosa da Silva Angra	
Alexandre L. de Souza	
Marcilene de Fátima Dianin Vianna	
Dalessandro Soares Vianna	
DOI 10.22533/at.ed.16620280714	
CAPÍTULO 15	249
DIAGNÓSTICO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO E PROPOSTA PARA HIERARQUIZAÇÃO DE PRIORIDADES DE INVESTIMENTO	
Marcelo Silveira Dantas Lizarazu	
DOI 10.22533/at.ed.16620280715	
CAPÍTULO 16	267
IMPLEMENTAÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL ATRAVÉS DO MÉTODO AHP	
Fábio Muniz Mazzoni	
André da Silva Barcelos	
Ana Paula Barbosa Sobral	
DOI 10.22533/at.ed.16620280716	
CAPÍTULO 17	283
CONSUMO DAS LOCOMOTIVAS VLI EM OUTRA FERROVIA	
Brenda Sousa Araújo	
Larissa Cristina de Camargo	
Rafaela Correa Guasti	
DOI 10.22533/at.ed.16620280717	
CAPÍTULO 18	298
GESTÃO DA COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE MANUTENÇÃO AERONÁUTICA	
Elaine Fialho Ventura	
Isabel Rosangela dos Santos Amaral	
Márcia Regina de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.16620280718	
CAPÍTULO 19	316
ESTILO DE LIDERANÇA E MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI	
Mônica Mancini	
Edmir Parada Vasques Prado	
Naiara Crislaine Alflen	
DOI 10.22533/at.ed.16620280719	

CAPÍTULO 20 333

DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES QUE OCUPAM A MESMA FUNÇÃO

Suênio Campos de Lucena
Rosângela Fernandes Simas Guia
Cristiano Vileno Conceição Santos
Leonardo Santos Falcão
Tairine de Jesus Pinto

DOI 10.22533/at.ed.16620280720

CAPÍTULO 21 344

PROJETO IARA: CIÊNCIA, SAÚDE, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Giovanna Marcondes Ferraz Lanzoni Marins Pessanha
Otto Gabriel Fernandes de Oliveira Cavalcante
Carolina Pagnanelli Cajueiro
Nicole Bastazini Reis
João Lucas Fiel Siqueira
Alexandre Ali Guimarães
Laís Amaral Alves

DOI 10.22533/at.ed.16620280721

CAPÍTULO 22 352

ELEVADO PRESIDENTE JOÃO GOULART: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA O PLANEJAMENTO URBANO E MELHORA DA QUALIDADE DE VIDA

Guilherme Maciel Botelho
Wagner Costa Botelho
Renata Maciel Botelho

DOI 10.22533/at.ed.16620280722

CAPÍTULO 23 365

TELHADOS VERDES COMO MEIO DE EQUIDADE SOCIAL PARA COMUNIDADES

Elaine Garrido Vazquez
Vinícius Carvalho Cardoso
Renato Flórido Cameira
Géssica Cecília Palmerim Lopes
Karolline Dias do Rego
Larissa Porcello Marques de Medeiros

DOI 10.22533/at.ed.16620280723

CAPÍTULO 24 371

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: REFLEXÕES SOBRE UMA RACIONALIDADE AMBIENTAL

Luiz Alexandre Valadão de Souza
José Guilherme Behrendorf Derraik
Flora Thamiris Rodrigues Bittencourt
Deborah Moraes Zouain

DOI 10.22533/at.ed.16620280724

CAPÍTULO 25 388

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC DE SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi

DOI 10.22533/at.ed.16620280725

CAPÍTULO 26 403

A PRESENÇA DE CRITÉRIOS E REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES FEDERAIS DE SERVIÇOS DE DESINSETIZAÇÃO EM 2018

Carlos Alberto Soares Cunha

DOI 10.22533/at.ed.16620280726

CAPÍTULO 27 420

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Andressa Macedo de Sousa

Jhemerson Carvalho Guimarães

Dayanne Louyse Paixão Moraes

Haliny Reis Campos

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.16620280727

SOBRE O ORGANIZADOR..... 432

ÍNDICE REMISSIVO 433

O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA

Data de aceite: 20/07/2020

Clarice Vepo do Nascimento Welter

Ufsm

<http://lattes.cnpq.br/8995806854714255>

Jorge Oneide Sausen

Unijui

<http://lattes.cnpq.br/5913833180837421>

Carlos Ricardo Rossetto

Univali

<http://lattes.cnpq.br/2353731975740976>

RESUMO: **Proposta:** Identificar os instrumentos e mecanismos organizacionais que propiciam o desenvolvimento das capacidades inovativas das empresas egressas de incubadoras de base tecnológica, vinculadas às universidades comunitárias do Rio Grande do Sul. **Metodologia:** Pesquisa empírica, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, realizada mediante estudo de casos múltiplos em 21 empresas egressas de IEBTs do Rio Grande do Sul. Os dados foram organizados e analisados por intermédio da análise de conteúdo. **Resultados:** Resultados mostram que o desenvolvimento da CI ocorreu por meio de comportamentos e habilidades, rotinas e processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam o desenvolvimento das dimensões produto,

processo e comportamental. Evidenciou que as empresas egressas de IBTs necessitam de capacidade de inovação para sobreviverem no mercado. Estas inovações são relacionadas às inovações em produto, processo e comportamental. **Limitações:** O estudo não pode ser generalizado para outros segmentos, uma vez que foi restrito a um conjunto de empresas egressas de IEBT, com realidades particulares e com base na percepção dos gestores destas empresas. **Implicações práticas:** Os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa encontrados podem ser utilizados por empresas de diversos setores de modo a torná-las mais competitivas frente ao cenário econômico atual. **Originalidade:** Se justifica pela escassez de estudos relacionados aos elementos componentes das capacidades dinâmicas (CD) configurando-se numa lacuna teórica com relação a uma de suas dimensões, a capacidade inovativa. **Tipo de pesquisa:** Estudo de caso. **PALAVRAS-CHAVE:** Capacidade inovativa. Empresas de base tecnológica. Economias emergentes.

1 | INTRODUÇÃO

Embora a importância da inovação

possua um consenso na comunidade científica, a mesma demorou anos para se destacar no estudo do crescimento econômico dos países. Foi somente com Schumpeter (1934) que o tema passa a ser considerado fator impulsionador da economia, tendo influência determinante nas teorias da inovação. Para o autor, o desenvolvimento econômico era determinado pela inovação, sendo este um processo dinâmico em que novas tecnologias substituíam as anteriores, em um processo de destruição criativa.

Os primeiros estudos sobre capacidade dinâmica (CD) foram introduzidos por Winter (1964), e desde então múltiplos têm sido os esforços no sentido de desenvolver esse conceito (Zollo & Winter, 2002; Wang & Ahmed, 2007; Teece, 2009). Contudo, este tema passou a ter maior destaque a partir dos anos 90, com os estudos de Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente Eisenhardt e Martin (2000).

O conceito de CD representa uma evolução da teoria baseada em recursos - RBV (Barney, 1991), respondendo as lacunas deixadas por ela, como o fato dessa estratégia não ser suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável (Teece & Pisano, 1994), também não foi suficiente para explicar como algumas empresas respondem rapidamente às mudanças do ambiente externo.

Wang e Ahmed (2007) apregoam que CD é o comportamento orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as capacidades chaves em resposta às mudanças do ambiente, para atingir e sustentar vantagem competitiva. Os autores identificaram em seus estudos que CD são compostas por três elementos componentes: capacidade adaptativa, capacidade absorviva e capacidade inovativa. Este estudo foca somente na capacidade inovativa (CI), que consiste na habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Visto que o sucesso econômico das organizações se deve, em grande parte, à capacidade de inovar (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008), este estudo teve por objetivo identificar os instrumentos e mecanismos organizacionais que propiciam o desenvolvimento das capacidades inovativas das empresas egressas de incubadoras de base tecnológica, vinculadas às universidades comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul.

O estudo se enquadra na agenda de pesquisa internacional, referente às inovações nascentes em organizações localizadas em ambientes dinâmicos, onde estão inseridas as IEBT's e, por que não dizer, dentro de um contexto de grandes vazios institucionais. O Brasil se caracteriza por um contexto dinâmico e complexo e com existência de vazios institucionais. Estes ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social (Agostini, 2017).

As desarticulações entre os sistemas de inovação combinada às restrições de

recursos acabam por impelir contingencialmente às empresas a buscarem soluções locais para redução de custo potencializada pelo aprendizado responsivo com o mercado nativo. Estas situações advêm de várias deficiências institucionais, incluindo falta de políticas públicas adequadas e contextos políticos e econômicos. Estes vazios podem ser preenchidos por diferentes atores: empresas; ONGs; comunidade e empresas de bases tecnológicas, entre outros (Agostini, 2017).

O estudo se justifica pela escassez de estudos relacionados aos elementos componentes das CD (Eisenhardt & Martin, 2000; Meirelles & Camargo, 2014), configurando-se numa lacuna teórica com relação a uma de suas dimensões, a capacidade inovativa. O trabalho também busca contribuir para a discussão de como a CI é desenvolvida nas organizações. Ao identificar quais são os instrumentos e mecanismos que propiciam o desenvolvimento da CI a pesquisa contribui para o entendimento de como se dá o processo de inovação nas empresas, uma vez que o desenvolvimento de inovação poderá auxiliar as empresas na elaboração ou revisão de suas estratégias e políticas de gestão da inovação.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capacidades dinâmicas

A teoria das CD é um tema relativamente recente no meio acadêmico, constituindo-se em um ramo de grande interesse para pesquisadores na área de Administração, em campos diversos do conhecimento, como gerenciamento estratégico, empreendedorismo, marketing, entre outros (Meirelles & Camargo, 2014).

A proposta original foi de Winter (1964). Desde então, vários autores vêm tentando desenvolver o conceito de CD (Zollo & Winter, 2002; Wang & Ahmed, 2007; Teece, 2009). Teece, Pisano e Shuen (1990) iniciaram nesta tentativa, referindo que na empresa não é somente um conjunto de recursos que importa, conforme apregoava a RBV (Barney, 1991), mas também os mecanismos pelos quais as empresas aprendem a acumular novas habilidades e capacidades.

Posteriormente Teece e Pisano (1994) deram continuidade ao estudo supracitado e afirmaram que CD eram suficientes para explicar porque algumas empresas de sucesso eram capazes de apresentar uma capacidade de reação no tempo certo, inovando em produtos de forma mais rápida e flexível utilizando suas capacidades gerenciais para coordenar e redistribuir competências internas e externas.

Avançando na tentativa de desenvolver um conceito Teece et al. (1997, p. 516) definiram as CD como “a capacidade da empresa em integrar, criar e reconfigurar interna e externamente competências ao responder a ambientes em rápida mudança”.

Refinando os estudos mencionados, Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107), conceituaram

CD como processos empresariais que utilizam recursos, definidos como “as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos como mercados que emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”.

Diversas são as definições de CD feitas pelos pesquisadores e embora exista ligação entre elas, cada autor evidencia algum aspecto particular. Logo, é possível identificar duas linhas de abordagem: a) **conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais** (Collis, 1994, Andreeva & Chaika, 2006, Helfat et al., 2007, Wang & Ahmed, 2007, McKelvie & Davidson, 2009); b) **conjunto de rotinas e processos** (Eisenhardt & Martin, 2000, Winter, 2003, Zollo & Winter 2002, Dosi, Faillo e Marengo, 2008, Teece, 2009).

Wang e Ahmed (2007) foram os autores que desenvolveram um modelo de pesquisa de CD, considerando a integração de três capacidades: a capacidade absorptiva, como sendo a habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo com o conhecimento interno, criando mecanismos para explorar este novo conhecimento; a capacidade adaptativa, que envolve a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado e se adaptar no tempo certo às mudanças do ambiente. Por último, a capacidade de inovação, que reflete a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercado, mediante a orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Neste estudo, a opção foi focar a capacidade inovativa, dentre as capacidades dinâmicas, como recurso estratégico em organizações egressas de incubadoras de base tecnológica, capacidade essa que será explorada no item subsequente.

2.2 Capacidade inovativa

A capacidade de inovação é a habilidade de transformar conhecimentos e ideias em novos produtos, processos e sistemas de forma a beneficiar tanto a empresa como os seus stakeholders (Lawson & Samson, 2001). A capacidade inovativa é considerada um elemento fundamental que conduz empresas ao sucesso (Hult, Hurley & Knight, 2004), logo, tanto quanto o crescimento e a lucratividade da empresa, a capacidade inovativa constitui-se em um elemento fundamental para a determinação do desempenho da empresa (Mitrega et al., 2017; Zaefarian et al., 2017). Pode-se inferir que, capacidade de inovar implica que, de um lado, os esforços para inovar são internos à empresa e, de outro, necessitam de informações de fontes externas.

O estudo de Mitrega et al. (2017), cujo objetivo foi analisar como empresas utilizam a Networking Capability (NC) para a gestão das relações no sentido de melhoria no desempenho em inovação de produtos, argumentam que apenas empresas com certas capacidades internas (capacidade de inovação de produto, processo e capacidade de aprendizagem) podem alcançar desempenho superior. Sob essa perspectiva, os autores

reconhecem a capacidade de inovação como um dos recursos internos mais importantes, sem o qual a aquisição de conhecimento por meio de redes colaborativas de inovação teria pouco valor, na medida em que a empresa seria incapaz de empregar eficientemente esse recurso.

Sob a mesma lente teórica, mas buscando compreender o efeito da capacidade de término de relacionamentos colaborativos na capacidade de inovação, como também no desempenho da empresa, os resultados apresentados por Zaefarian et al. (2017) apontam para o impacto potencial da capacidade relacional na inovação de produtos.

Cassol, Zapala e Cintra (2017) mostram que é possível observar uma tendência de competição global, em que as empresas que buscam inovar são as que tendem a alcançar melhores resultados. Acredita-se que a contribuição desses estudos está assente, primeiramente, por analisarem antecedentes da CI, respectivamente, capacidade de rede para a gestão das relações e capacidade de término de relações colaborativas, bem como no fato de sugerirem que os recursos precisam ser geridos de forma eficaz para que o seu potencial de criação de valor seja atingido.

No presente estudo, a capacidade inovativa terá como base o modelo teórico de Wang e Ahmed (2004) que consideram cinco dimensões: inovação de produto, inovação de processo, inovação de mercado, inovação comportamental e inovação estratégica.

A tabela 1 apresenta a definição destas tipologias:

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Produto	Novidade descoberta e significância de novos produtos para atender ao consumidor, introduzido no mercado em tempo hábil, podendo consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos já comercializados pela empresa.
Processo	Introdução de novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias que poderão ser usadas para melhorar os processos da produção. Pode ser a introdução de uma nova matéria-prima, ou novos equipamentos, ou uma melhora nos procedimentos.
Mercado	Inovação condizente com a pesquisa de mercado, publicidade, identificação de novos mercados e entrada em novos mercados. Abordagens que as empresas adotam para entrar e explorar o mercado, identificando novos nichos para atuação.
Comportamental	Pode ser observável em três níveis: individual, de equipe e ao nível da gestão. Reflete a mudança comportamental sustentada diante a inovação. Ao nível da equipe é a adaptabilidade da equipe à mudança e ao nível da gestão reflete a disposição da gerência para a mudança e o incentivo a novas formas de fazer coisas e vontade de criar ideia.
Estratégica	Desenvolvimento de novas estratégias competitivas que criam valor para a empresa, identificando novas oportunidades externas afim de identificar uma lacuna existente entre os recursos internos e o ambiente externo. Capacidade que a organização possui de repensar e mudar estrategicamente seu negócio.

Tabela 1- Tipologias de inovação

Fonte: Wang e Ahmed (2004)

2.3 Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da Capacidade Inovativa

Para Meirelles e Camargo (2014), as CD são desenvolvidas por meio 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. Como este estudo vai tratar apenas das capacidades inovativas (Wang & Ahmed, 2007), estes mecanismos serão considerados para identificar como a capacidade de inovação é desenvolvida no conjunto das empresas objeto deste estudo. Uma breve caracterização destes mecanismos e instrumentos é apresentada na sequência.

2.3.1 *Comportamentos e Habilidades de Mudança e Inovação*

Conforme Meirelles e Camargo (2014), para que uma empresa desenvolva CD é necessário, primeiramente, um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação.

Em termos de comportamento, destacam-se a lealdade e comprometimento com a mudança pelos colaboradores da empresa. Andreeva e Chaika (2006) entendem que a lealdade das pessoas com a mudança está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa considerando fatores, como comunicação aberta entre os gestores e colaboradores, permitindo o diálogo e o feedback e atitudes positivas com relação à mudança.

Já habilidade refere-se à capacidade de ter uma sequência regular de comportamento coordenado, a qual deve ser eficiente em relação a seus objetivos, dado o contexto no qual essa sequência ocorre. As principais características das habilidades envolvem a combinação de: (a) pragmatismo, com habilidades que envolvem sequência de etapas na qual cada uma delas sucessivamente é engatilhada; (b) conhecimento tácito, em que o ator que desempenha certa habilidade não está consciente dos detalhes do seu desempenho e o conhecimento nas habilidades é, em grande parte, tácito; e (c) escolhas, em sua maioria selecionada automaticamente (Nelson & Winter, 2005)

Andreeva e Chaika (2006) afirmam que o desenvolvimento de habilidades não específicas permitem aos empregados agirem em prol de qualquer tipo de mudança na organização, não necessariamente ligadas às atividades operacionais cotidianas, mas também habilidades profissionais de comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica, gerenciamento de projetos e pessoas, conhecimento da organização e aprendizagem, podendo envolver: a) identificação e capitalização de oportunidades de mercado; b) desenvolvimento de novas estratégias, e habilidades de aprender a aprender; c) habilidades não específicas (Meireles & Camargo, 2014).

2.3.2 Rotinas e Processos de Busca ou Inovação

Rotinas são comportamentos aprendidos, padronizados e repetitivos, originados em parte por conhecimento tácito para atingir um objetivo. Se a empresa não faz uso das rotinas para se adaptar às mudanças do ambiente, estas não apresentam CD, mas sim apenas soluções de problema *ad hoc* (Winter, 2003).

Segundo Nelson e Winter (2005), existem três tipos de rotinas: (a) rotinas operacionais: necessárias para realizar as atividades básicas, como produção de bens e serviços, que orientam o comportamento da organização em curto prazo; (b) rotinas de investimento: relacionadas à alocação de capital na organização e impactam diretamente na lucratividade; e (c) rotinas de busca: 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.

Gerard (2011) por sua vez, argumenta que rotinas são definidas como padrões de comportamento que se repetem e que conectam os atores em determinado contexto. O autor realça ainda, que rotinas são comportamentos aprendidos e podem ser projetadas com o processo de trabalho ou podem surgir de modo independente, na medida em que os indivíduos encontrem formas mais eficazes de desempenhar suas atividades.

No que diz respeito aos processos, Teece e Pisano (1994) definem CD como sendo o subconjunto de competências ou capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mercados em mutação. Os processos organizacionais e gerenciais referem-se aos caminhos pelos quais as coisas são feitas na empresa, envolvendo as rotinas ou padrões de práticas atuais e aprendizagem (Teece et al., 1997).

Os processos possuem todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, incluindo especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos. Portanto, os processos de negócios desempenham um papel central na renovação permanente dos recursos da empresa visando o seu sucesso e alta performance (Gerard, 2009).

Na perspectiva dos estudos sobre as CD, tanto as rotinas quanto os processos fornecem suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e implementação da mudança (Meirelles & Camargo, 2014).

2.3.3 Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento

Mecanismos de aprendizagem são arranjos e procedimentos utilizados pelas organizações a fim de coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informações e

conhecimentos necessários ao seu desempenho e de seus membros. Os mecanismos permitem a renovação contínua de práticas individuais e organizacionais que impactam nos resultados em diferentes níveis da organização (Popper & Lipshitz, 2000).

López, Peón e Ordás (2005) definem mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento em organizações como um conjunto de procedimentos de aquisição, distribuição e interpretação do conhecimento e registro da memória organizacional.

A criação de mecanismos organizacionais faz parte das ferramentas de gestão que contribuem para a capacidade de mudança organizacional. Esses mecanismos são: grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades e intensificação da troca de informações entre departamentos, e alinhamento do sistema de compensação com as tarefas de desenvolvimento de capacidade de mudança (Andreeva & Chaika, 2006).

A partir deste conjunto de mecanismos e instrumentos as empresas desenvolvem capacidades inovativas, de modo a garantir a criação de valor e vantagens competitivas para o seu posicionamento no mercado, em respostas às constantes mudanças que ocorrem no ambiente dinâmico.

3 | METODOLOGIA

Este estudo, caracterizou-se como uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva (Trivinhos, 1987 & Flick, 2004). Foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos (Yin, 2001). Investigou 21 organizações egressas de IEBTs, identificando as evidências das tipologias de inovação de produto, processo e comportamental (Wang & Ahmed, 2004) e os mecanismos e instrumentos organizacionais (Meirelles & Camargo, 2014) que sustentam o desenvolvimento de tais tipologias.

A seleção das empresas foi pautada pelos seguintes critérios: a) empresas egressas de IEBTs, vinculadas às Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul; b) que apresentassem algum tipo de inovação; c) que estivessem inseridas em ambiente dinâmico; e d) que aceitassem participar da pesquisa. Utiliza-se a sigla INC para a identificação das incubadoras. A INC 1 é vinculada à Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ; a INC 2, à Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES; a INC 3, à Universidade de Passo Fundo – UPF; e a INC 4, à Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Optou-se pelas empresas egressas destas quatro incubadoras de base tecnológica, pelo propósito que todas elas têm de alavancar o empreendedorismo e a inovação das regiões onde estão inseridas, desempenhando um papel relevante no processo de desenvolvimento local/regional.

A população do estudo foi representada por um conjunto de 81 empresas abrigadas pelas incubadoras descritas acima (incubadas e graduadas). No entanto, a amostra foi

representada por 47 empresas já graduadas. Ou seja, optou-se somente pelas graduadas pelo fato delas estarem já consolidadas no mercado, pois já passaram pela fase de incubação, período que garantiu uma maior maturidade e *expertise*.

Foram obtidos junto às incubadoras os endereços eletrônicos e telefones das 47 empresas graduadas e após o contato com as mesmas, foram excluídas as que estavam em processo de encerramento do CNPJ e as que não quiseram participar, por motivos que não explicitaram. Após o término dos contatos, restaram 21 empresas.

Na primeira fase da pesquisa, foi utilizada a técnica de pesquisa documental para compreender a trajetória das empresas, realizada por meio de consulta aos sites das organizações, buscas em redes sociais, revistas e sites de notícias. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas em profundidade baseadas em roteiro estruturado, conforme tabela 2, configurando-se como principal técnica de coleta de dados. Foi construído a partir das categorias identificadas na fundamentação teórica denominadas tipologias de inovação e mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da CI.

As entrevistas, previamente agendadas, foram aplicadas junto aos 21 empreendedores e foram realizadas nas próprias dependências das empresas. As mesmas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, com o objetivo de garantir a autenticidade dos depoimentos, facilitando a transcrição e a análise correta dos dados.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, seguindo as três fases propostas por Bardin (2011): a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase consistiu na transcrição das entrevistas realizadas com os 21 empreendedores, essas transcrições foram feitas de forma livre, sem auxílio de software, o que garantiu riqueza de detalhes no momento das análises. Após, foi feita a leitura das transcrições e dos documentos e durante a leitura demarcou-se o que foi considerado importante pelos pesquisadores para a etapa de análise. No final de cada entrevista foi feito um quadro sistematizando os textos recortados. Após a leitura e sistematização de todas as entrevistas, verificou-se a frequência e as repetições de palavras ou frases e elaborou-se um quadro sistematizando todas as entrevistas. Não foram estabelecidos critérios para as demarcações, as mesmas foram feitas de modo a identificar nas falas dos entrevistados que tipos de inovações foram desenvolvidas pelas empresas, bem como quais os instrumentos e mecanismos que propiciam o desenvolvimento da CI das mesmas.

Na fase de exploração do material, foram estabelecidas categorias *a priori*. Primeiramente, para identificar as evidências das tipologias de inovação e, posteriormente, para identificar os

Categoria	Subcategoria	Questões
Tipologias de inovação	Produto	a) Na introdução de novos produtos e serviços, a empresa é muitas vezes primeira no mercado? b) Como os clientes percebem os produtos lançados pela empresa? Eles os veem como uma grande inovação em relação aos existentes no mercado? c) Se comparado aos concorrentes, nos últimos cinco anos, a empresa introduziu produtos e serviços mais inovadores? d) Como você considera a taxa de sucesso dos produtos e serviços lançados pela empresa, em comparação aos concorrentes?
	Processo	a) Estamos constantemente melhorando nossos processos de negócio? b) Os métodos produtivos adotados pela empresa são flexíveis para possibilitar rápidas mudanças no layout e nos sistemas, se comparados as da concorrência? c) A empresa, durante os últimos anos, tem desenvolvido novas abordagens e modelos de gestão? d) Quando a empresa não consegue resolver um problema utilizando os métodos convencionais, ela improvisa utilizando novos métodos?
	Comportamental	a) Os gestores apoiam quando os colaboradores querem experimentar novas maneiras de fazer as coisas? b) A empresa está disposta a experimentar novas formas de fazer as coisas, buscando assim soluções novas e incomuns? c) Os colaboradores e gestores são incentivados a pensar e se comportar de maneira original e inovadora?
Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa	Comportamentos e habilidades	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? Que comportamentos e habilidades caracterizam essa proatividade? f) Que tipos de habilidades e comportamentos é possível destacar na empresa na introdução de inovações? g) Quais os comportamentos que merecem destaque na empresa, que favorecem o ambiente inovador nesta empresa? h) A estrutura organizacional favorece ou dificulta o desenvolvimento de inovações na organização? Em que sentido?
	Rotinas e processos	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?
	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	a) Como a empresa absorve as informações que são decisivas para a 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?

Tabela 2 – Perguntas para identificar as categorias de análise

Fonte: Elaborado pelos autores (2017) com base em Wang & Ahmed (2004) e Meirelles & Camargo, 2014

Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das tipologias de inovação. Na última fase, os dados foram tratados a partir de interpretações e inferências de acordo

com as categorias e pré-categorias definidas, à luz do referencial teórico que norteou o presente estudo. Foi utilizada a técnica da triangulação dos dados, objetivando analisar um tema em diferentes pontos de vista para alcançar contribuições teóricas e empíricas mais robustas.

Abaixo segue o modelo teórico de análise.

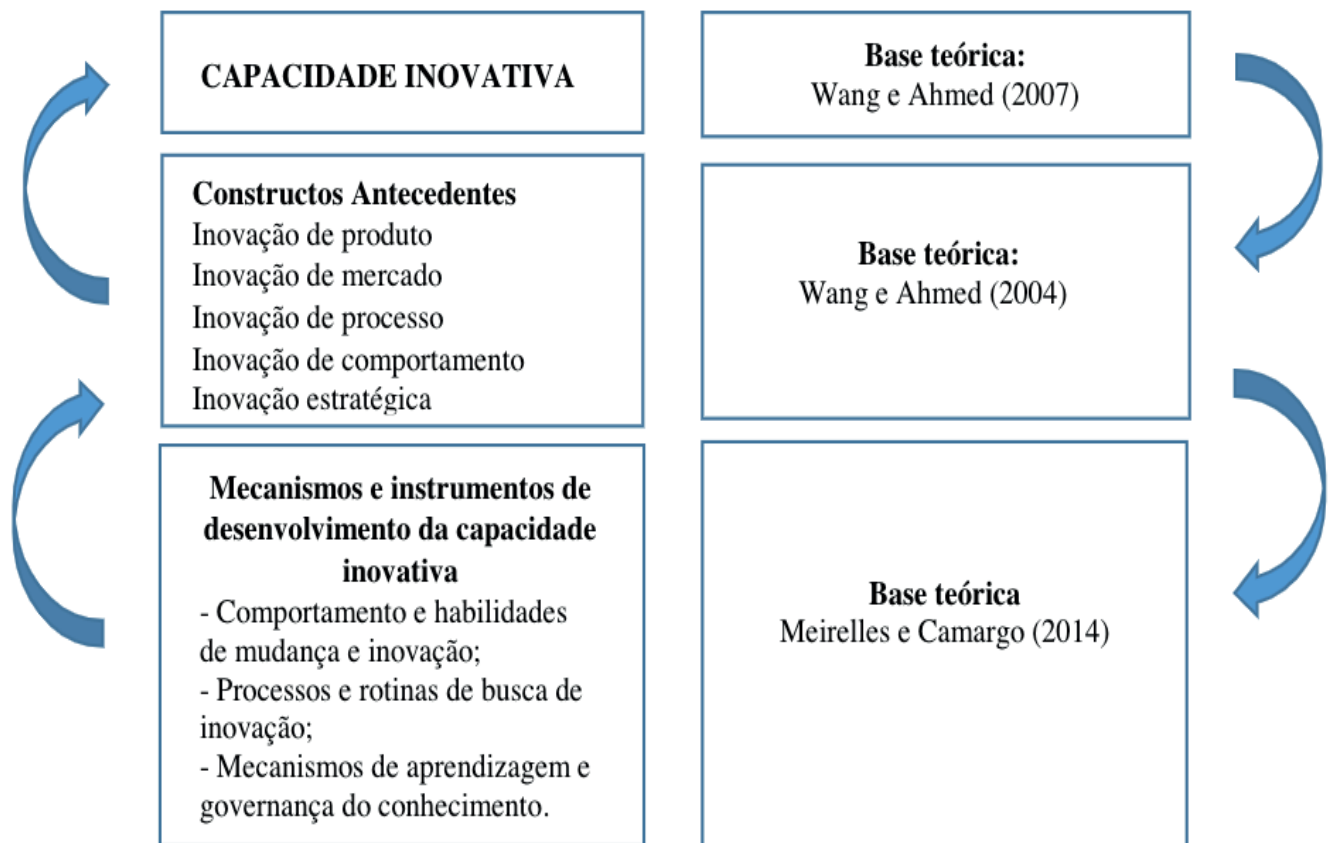


Figura 1 – Modelo teórico de análise das capacidades inovativas em IEBT

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wang e Ahmed (2004), Wang e Ahmed (2007), Meirelles e Camargo (2014).

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Inovações de Produto

Na tabela 3 apresenta-se uma sistematização da tipologia de inovação de produto, a partir das evidências encontradas, bem como os mecanismos e instrumentos que dão sustentação ao desenvolvimento desta tipologia.

Tipologia	EVIDÊNCIAS	Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da CI de produto		
		Comportamentos e habilidades	Rotinas e processos	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> - Carreta Tribasculante; - For Unit, Chairbarrel e Espaldar; - Sistema para filtragem e cadastro de currículos; - App para a feira Expojuú; - Sistema de Automação residencial; - Projeto comércio facilitado, Criative Barril e Pet Home; - Sistema de desinfecção de ovo pela tecnologia de ozônio; - Cliente oculto com <i>benchmarking</i> competitivo; - Barra de colágeno e bolo de caneca s/ glúten e lactose; - <i>Webservice</i> climático; - Issador de Split e Protetor de Step da Amarok; Modelo brasileiro da Indústria 4.0; - <i>Spórus</i> e bactérias ácido lácticas para laticínios; - Dispositivo de Indicação de Nível, sensores de semente/contagem de grãos, monitor de plantio e controlador de plantadeira; - <i>Software</i> de replicação de dados, para automatização de formulário e do aplicativo Meu Resíduo; - Sistema de gestão de competição de tênis; 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade criativa - Pró atividade em inovar - Agilidade em inovar - Orientação para o mercado - Habilidade de aproveitar feedbacks de clientes/ funcionários - Capacidade de identificar oportunidades de mercado - Capacidade de flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotina de observar o mercado - Rotina de buscar novas tecnologias - Rotinas de pesquisa - Processo de diferenciação de produtos - Rotina de busca de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em feiras - Investimento em cursos e treinamentos - Monitoramento da concorrência - Monitoramento das tendências de mercado - Visitas técnicas a fornecedores e concorrentes

Tabela 3 - Inovações de produto e os mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se inferir que as empresas investigadas, em sua maioria, apresentam inovações significativas que permitem a elas atingir posições de destaque, estando nas primeiras colocações no mercado na introdução de inovações. Essas inovações de produto se deram tanto em nível radical, quanto incremental. A maioria das empresas apresenta inovações de produto ao nível incremental, conforme trecho da entrevista abaixo:

O colágeno, ele já tinha aparecido em balas, em uma barra de cereal, porém com baixa gramatura. Dentro de uma linha sem glúten, funcional, com duas gramas de colágeno **não tinha, foi um produto novo** (EBTG9).

Todavia, algumas empresas apresentam inovações radicais, colocando no mercado produtos totalmente inovadores, a maioria delas baseadas em uma demanda do mercado:

No caso da automação residencial fomos os primeiros, hoje já tem outras empresas que trabalham com isso também, mas fomos pioneiros (EBTG5).

Wang e Ahmed (2004) asseveram que a inovação de produto é mais frequente no que se refere às novidades percebidas. Neste sentido, constatou-se que os consumidores percebem os produtos lançados pelas empresas como algo que agrega valor a elas e soluciona os seus problemas. Abaixo, trecho da entrevista que confirma a percepção dos clientes com relação aos produtos lançados pelas empresas:

Eles percebem nós como uma empresa que está sempre gerando algo diferente, ou eles nos buscam para dizer o que pensamos sobre tal assunto, porque eles sabem que a gente está sempre tentando criar uma diferenciação em algum produto ou alguma solução (EBTG18).

A inovação de produto também pode ser caracterizada pela capacidade das empresas em introduzir produtos ou serviços de forma mais ágil que os seus concorrentes, possibilitando que a empresa fique à frente no mercado (Wang & Ahmed, 2004). Quando questionados se nos últimos cinco anos a empresa introduziu produtos ou serviços mais inovadores que seus concorrentes, algumas empresas afirmaram que sim, conforme evidencia o relato abaixo:

Sim, a nossa metalúrgica é com foco nisso. Até no serviço mais tradicional tem processos que são diferenciados, são melhorados. Procuramos sempre fazer diferente (EBTG11).

Portanto, no que condiz com a capacidade de inovação de produto das empresas investigadas, pode-se inferir que estas apresentam inovações radicais e incrementais no que se refere aos seus produtos ou serviços. Os clientes as percebem como empresas inovadoras, que solucionam suas demandas e agregam valor a sua empresa, mediante suas soluções inovadoras, o que acarreta uma assertividade maior dos produtos lançados, pois são baseados nas necessidades dos seus clientes e na demanda do mercado.

Na ótica dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação de produto das empresas, os comportamentos e habilidades mais impactantes foram: a *habilidade criativa*, que auxilia as empresas no desenvolvimento de inovações, e considera como a capacidade da organização de criar novos produtos e *expertise* da equipe em atuar de forma criativa (Camargo, 2012).

Desta forma, identificou-se que as empresas estudadas possuem habilidade criativa

que as auxiliam no desenvolvimento das inovações de produto em suas empresas.

A principal de todas é a criatividade. Vamos no cliente, captamos o que ele quer e voltamos para dentro da agência para fazer um brainstorm para atender o que o cliente necessita (EBTG6).

A habilidade de orientação para o mercado auxilia as empresas no processo de introdução de produtos desenvolvidos conforme as necessidades dos clientes, assegurando uma assertividade maior dos produtos lançados. A habilidade de orientação para o mercado foi um mecanismo muito evidenciado no conjunto de empresas investigadas, conforme o relato abaixo:

Através da necessidade de nossos clientes, grande parte dos nossos produtos é desenhada e desenvolvida sob demanda, de acordo com a necessidade (EBTG21).

A habilidade de aproveitar feedbacks de clientes e funcionários teve destaque no conjunto das empresas. Elas utilizam essa ferramenta com a intenção de melhorar os seus produtos ou serviços, mediante a opinião e ideias de seus clientes e funcionários. As empresas investigadas possuem essa habilidade, como pode ser ratificado no relato a seguir:

Muitos clientes nossos falam o problema e não sabem como resolver, e dali a gente tem um insight para gerar algo novo. A gente ouve muito as pessoas, os clientes, a equipe, porque é daí que a gente tira muitas ideias (EBTG4).

Destaca-se, também a *capacidade de flexibilidade*, considerada um elemento-chave nas empresas estudadas, na medida em que fornece condições para que as organizações respondam às incessantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional (Piore & Sabel, 1984). A capacidade de flexibilidade frente às mudanças constitui um fator importante para a capacidade de mudança e de adaptação das empresas, conforme o depoimento obtido:

Mudou a direção, a gente muda, a gente vai. A flexibilidade acaba sendo um diferencial nosso, a gente muda muito rápido, não deu certo, a gente se adapta rápido (EBTG4).

No campo das rotinas e processos, os destaques são para as *rotinas de pesquisa*, muito presentes na dinâmica destas empresas. A prática constante das atividades de pesquisa tem permitido à essas organizações conhecimentos sobre novas possibilidades de materiais e tendências no campo de atuação.

Acho que é a pesquisa referencial. Antes de iniciar qualquer projeto, a gente faz uma pesquisa, para não se basear somente no que a gente já fez. A primeira coisa é pesquisar coisas novas (EBTG12).

O *processo de diferenciação de produtos* propicia que as empresas se mantenham vivas, uma vez que procuram colocar no mercado produtos ou serviços com alguma diferenciação em relação aos existentes, garantindo um posicionamento singular.

Nossos clientes percebem que somos uma empresa inovadora no mercado que pode trazer soluções diferenciadas dos nossos concorrentes. Isso faz com que ganhemos a preferência de nossos clientes. Ser diferente e ser reconhecido como empresa diferente que possivelmente vai trazer uma inovação para o processo ou produto dos clientes (EBTG13).

Destaca-se, ainda, a *rotina de busca de informações*. Esta busca é operacionalizada por intermédio de conversas com empresários, clientes e representantes comerciais, como também pelos vínculos com as incubadoras, participação em feiras e eventos do setor.

Estamos sempre conhecendo novas pessoas, ampliando nossa rede de contatos. Estas relações são importante fonte de informação para o desenvolvimento de novos produtos, além do acompanhamento das tendências de consumo. Participação em feiras e eventos e constante contato com parceiros (EBTG9).

Também a *rotina de observar o mercado* é de grande relevância para manutenção da competitividade das organizações investigadas. As empresas conseguem direcionar suas ações de maneira mais assertiva, reduzindo as incertezas e qualificando o processo de tomada de decisões.

Estamos sempre ligados ao mercado, observando o que está acontecendo e baseados na necessidade do cliente. Essa necessidade vem para dentro da empresa e aqui no grupo de engenharia e P&D, a gente conversa muito, troca ideias e a partir disso sai alguma solução para o cliente (EBTG13).

Com relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento destacam-se a *participação em feiras*, como estratégia de absorção de informações de mercado, concorrentes, fornecedores e de novas tecnologias que são úteis para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Dentro da nossa possibilidade participamos de feiras, evidenciamos muitas coisas lá fora e trazemos para dentro da empresa, o que a gente observou, o que entendemos como oportunidade, junto com a equipe (EBTG9).

Os *investimentos em treinamentos*, que contribuem para a qualificação das equipes técnicas ajudam as empresas a adquirir uma melhor performance no mercado. Winter (2003) é um dos defensores da necessidade de investimentos em aprendizagem para assegurar que a organização seja detentora de CD.

Investimos um bom valor em cursos, palestras, pós-graduação, em visitas em outras empresas que são fornecedoras, e a outras que são concorrentes nossas para aprendizado (EBTG13).

O *monitoramento da concorrência* também aparece como outro mecanismo muito utilizado pelas empresas. Conforme Maróstica e Branco (2014), a utilização de um sistema de monitoração da concorrência permite aos executivos analisar e avaliar informações, sendo um fator crítico de sucesso.

Sim, a gente sempre observa o que eles estão fazendo, como e porque estão fazendo e o que a gente pode fazer de melhor ou diferente (EBTG3).

As *visitas técnicas à concorrentes e fornecedores* auxiliam as empresas na busca por novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas e novidades que os fornecedores têm para oferecer. Esse mecanismo favorece o processo de aquisição de conhecimentos externos nas empresas investigadas e propicia o desenvolvimento de inovações de produtos.

Visitamos outras empresas que são fornecedoras nossas, e a outras que são concorrentes nossas para aprendizado (EBTG13).

4.2 Inovações de Processo

As empresas apresentaram uma série de inovações de processos descritas na tabela 4, bem como os mecanismos e instrumentos que sustentam o desenvolvimento desta tipologia.

TIPOLOGIA	EVIDÊNCIAS	Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da CI de processo		
		Comportamentos e habilidades	Rotinas e processos	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de suporte técnico - Terceirização do setor comercial - Institucionalização de gestão horizontal - Capacitação do empreendedor com relação à gestão - Inovação na forma de distribuição e apresentação do produto. - Uso de ferramentas para gerenciamento de projetos. - Adoção de ferramentas de prototipagem digital CAD 3D - Adoção de <i>software</i> para gerenciamento e mapeamento de processos - Parcerias com empresas especializadas - Contratação de pessoas capacitadas 	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidade nos métodos produtivos -Capacidade de criar novas abordagens e modelos de gestão -Capacidade de introduzir novos métodos -Capacidade tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de melhoria continua - Apresentação do projeto em AutoCAD 3D -Grupos informais para resolução de problemas -Rotinas de controle de qualidade - Rotina de estrutura organizacional horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação e armazenamento do conhecimento - Práticas de gestão do conhecimento -Troca de informações entre departamentos -Auxílio de suporte técnico

Tabela 4 - Inovações de processos e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que tange às melhorias constantes nos processos, as empresas apontam a preocupação de estarem melhorando constantemente seus processos, fazendo uso de consultorias e cursos que lhes auxiliam na gestão e na padronização de processos. Abaixo, segue comentário que evidencia essa preocupação:

Sim, a gente busca constantemente verificar o que está funcionando e o que não está, principalmente o que está dando resultado em vendas, como que a gente está trabalhando, estamos sempre nos adaptando (EBTG14).

Com relação ao aspecto condizente à utilização de novas tecnologias, as empresas utilizam-se de ferramentas disponíveis na internet, ferramentas de prototipagem digital CAD 3D e *software* para gerenciamento da empresa e mapeamento de processos.

A gente trabalha bastante com processos, tem muitas ferramentas na internet que auxiliam a gente a organizar. O **Trello** é um dos programas que a gente utiliza que dá possibilidade de organizar processos, o **Runrun.it** é uma das atividades que a gente utiliza, o **Google Docs e Agenda**, as ferramentas do Google são muito boas, porque dá para atualizar em tempo real, a gente cria os processos para tentar executar (EBTG3).

Quanto aos métodos de produção, as empresas afirmam serem flexíveis possibilitando rápidas mudanças de modo a reduzir custos, aumentar a produtividade e atender as

demandas dos clientes:

Sim, somos flexíveis, por ser uma estrutura enxuta, não é engessada ou muito padronizada (EBTG1).

Quanto as novas abordagens e modelos de gestão, as empresas terceirizaram o setor de vendas e prospecção, possuem gestão horizontal, gestores buscam aperfeiçoamento e inovam nas formas de distribuição e apresentação do produto:

A terceirização do setor comercial foi uma nova abordagem adotada pela empresa. Resolvemos terceirizar, vamos testar como que é ter um call center e ter as vendas lá vendendo para ti. Hoje o call center que faz o contato, corre atrás de clientes (EBTG10).

Quanto à utilização de novos métodos para resolução de problemas, os gestores responderam que utilizam as parcerias com outras empresas para produzir algo que a empresa não tem capacidade de produção, o emprego de nova tecnologia, realização de pesquisas e até mesmo a busca de pessoas qualificadas para treinar a equipe ou trazê-las para dentro da empresa, são métodos de resolução de problemas identificados, ratificados no comentário abaixo:

Normalmente nós buscamos pessoas capacitadas no mercado que nós não temos dentro da empresa, levamos esse profissional para dentro da nossa empresa para treinar e capacitar nossa equipe ou utilizamos ela como parceiro (BTG13).

Pode-se inferir que as empresas investigadas têm capacidade de inovação de processos no que condiz à utilização de novas tecnologias e desenvolvimento de novas abordagens de gestão. Seus métodos produtivos são flexíveis o que garante um processo dinâmico podendo ser alterado sempre que necessário, improvisando em novos métodos para a resolução de problemas quando os mesmos aparecem.

Com relação aos comportamentos e habilidades de mudança e inovação, aparecem a flexibilidade nos métodos produtivos, que proporciona que as empresas adequem seus processos de modo a atender as demandas dos seus clientes. Seus produtos ou serviços podem ser personalizados e alterados conforme a solicitação dos clientes.

Sim, somos flexíveis, é só a gente querer mudar e isso é uma grande vantagem nossa. Até pelo fato de **sermos pequenos**, essa flexibilidade no processo, na maneira de trabalhar é um ponto forte nosso (EBTG4).

A *capacidade de introduzir novos métodos* é operacionalizada mediante a contratação de pessoas capacitadas ou parcerias com outras empresas. As organizações introduzem novos métodos com o intuito de aprimorar processos de produção e de gestão. Essa habilidade é essencial para a capacidade de inovação global da organização (Wang & Ahmed, 2004):

Sim, temos empresas parceiras, alguns processos não conseguimos fazer internamente, então nós terceirizamos, se tem algum item que não conseguimos atender, encaminhamos para esses parceiros (Trecho da entrevista da EBTG1).

A *capacidade tecnológica* operacionaliza-se mediante esforço interno destas empresas para dominar ou adaptar as tecnologias existentes, com o intuito de atender uma demanda do mercado. Na ótica de De Mori, Batalha e Alfranca (2014), a capacidade tecnológica é um importante fator na determinação da eficiência e da eficácia dos processos produtivos e na inovatividade das empresas:

Nossos produtos, alguns são inovadores, talvez muito mais em nível nacional. Dá para se dizer que a gente cria soluções que com certeza lá fora tem, mas em nível nacional é uma inovação (Trecho da entrevista da EBTG10).

Na perspectiva das rotinas e processos de busca e inovação, destacaram-se o processo de *melhoria contínua*, sendo uma preocupação constante no conjunto das empresas. Estratégias de redução de custos, satisfação do cliente e otimização do processo produtivo são ações presentes na dinâmica operacional destas organizações.

Tem que fazer parte da rotina também, se perguntar o que está fazendo, e se eu fizesse diferente? Questionamento permanente e de **busca constante de melhoria** em qualquer coisa que a gente estiver fazendo (EBTG4).

Para a resolução de problemas, as empresas fazem uso da prática de grupos informais. As reuniões pré-definidas são utilizadas com intuito de prever possíveis problemas, melhorar o ambiente de trabalho e discutir ideias para melhorar os produtos ou processos da empresa.

Para garantir a estabilidade na entrega do produto final ao cliente, as empresas praticam *rotinas de controle de qualidade* assegurando que o produto seja entregue ao cliente em perfeitas condições. São utilizados testes, *checklists*, criam gabaritos para os processos produtivos e aguardam a aprovação do cliente para iniciar o processo de fabricação.

A gente faz memoriais de obra, toda obra tem um memorial, que é tipo um checklist a ser seguido e que no final da obra a gente confere. O supervisor da obra faz junto com alguém responsável pela empresa contratante (EBTG5).

A rotina de estrutura organizacional horizontal e enxuta favorece o desenvolvimento de inovações, propiciando um ambiente inovador que estimula o surgimento de novas ideias e favorece o desenvolvimento de inovações de processos.

Não tem estrutura, são só quatro pessoas. Por isso, facilita, de modo que as grandes empresas estão procurando ser como as pequenas, para serem flexíveis. Todos interagem juntamente, e isso é um ponto forte (EBTG2).

Com relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, destaque para as *práticas de gestão do conhecimento*. O papel fundamental da gestão do conhecimento é o de transformar o conhecimento individual em coletivo. Tais práticas são condizentes com a disseminação do conhecimento, que asseguram a incorporação de conhecimento interno (Correia & Sarmiento, 2003).

Quando um *designer* faz um curso fora, depois que ele volta, ele apresenta para todos os colegas, a gente faz uma manhã de apresentação, isso depois é guardado para quem quiser pesquisar futuramente (EBTG16).

Para garantir a memória do conhecimento organizacional, as empresas investigadas utilizam o mecanismo de *documentação e armazenamento do conhecimento*. Todo conhecimento adquirido é armazenado nos servidores das empresas, em *softwares* disponíveis para registrar o conhecimento, sendo ainda feito o registro das atividades diárias pela equipe.

As atividades são registradas em um módulo chamado Wiki. Um editor HTML simples, onde registramos nossos conhecimentos. Os colaboradores podem armazenar conhecimentos de todos os processos internos, dentro do *software* Redmine, minimizando os impactos negativos com a saída de um colaborador e facilita a recepção de novos (EBTG19).

O mecanismo de *auxílio de suporte técnico* é utilizado pelas empresas para absorverem informações do ambiente externo que são decisivas para a gestão do negócio. Por meio da contratação de consultorias, as empresas procuram melhorar seus processos ou implementar novos.

Sempre tenho consultorias do Sebrae, do Peiex, quando termina uma, logo começo outra, na maioria das vezes são gratuitas. Desde que entrei sempre tive consultoria (EBTG7).

4.3 Inovações Comportamentais

A inovação comportamental está relacionada com a adaptabilidade da empresa à mudança, formando uma sinergia baseada fundamentalmente numa relação dinâmica de interação dos grupos de trabalho (Wang & Ahmed, 2007). As evidências desta tipologia e os mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento estão descritos na tabela 5.

TIPOLOGIA	EVIDÊNCIAS	Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da CI comportamental		
		Comportamentos e habilidades	Rotinas e processos	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento
COMPORTAMENTAL	<ul style="list-style-type: none">- Cultura orientada a inovação- Abertura a novas ideias e formas de fazer as coisas- Incentivo à equipe a sugerir ideias e propor soluções- Estrutura horizontal que favorece a integração e resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none">- Atitude de fazer diferente- Comprometimento com a mudança- Cultura organizacional para inovação- Liberdade e abertura proporcionada ao funcionário- Habilidade para resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none">- Processo de comunicação aberta- Ambiente de trabalho agradável ou clima inovador	<ul style="list-style-type: none">- Sistema de recompensas para motivar novas ideias- Troca de experiências entre empresários

Tabela 5 - Inovação comportamental e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise das evidências da tipologia de inovação comportamental indica que a maioria das empresas investigadas possui cultura inovadora, abertura a novas ideias e a novas formas de fazer as coisas, o que propicia o desenvolvimento de inovações e proporciona maior eficiência e produtividade, bem como redução dos custos operacionais. O comentário abaixo ratifica tais afirmações:

Sim, com certeza, orientamos eles a quando tiverem uma ideia, pensem em que benefício vai trazer, ou para o usuário ou para a empresa. Pensem em como vamos executar e o que vai trazer de benefício. Tentamos instigar eles a irem mais além, não só trazer a ideia. (EBTG18).

Nesta tipologia de inovação, os comportamentos e habilidade de mudança e inovação que se destacaram foram o comprometimento com a mudança. Esse comportamento reflete nas equipes e gestores que estão sempre engajadas e imbuídas na busca da melhoria nas tarefas diárias e nos processos de qualificação dos produtos e serviços. Isso pode ser confirmado no relato abaixo:

Não posso ter resistência à mudança, pois se eu tiver, eu não faço o negócio andar. Tem que ter essa questão que hoje está bom, mas amanhã pode não estar (EBTG3).

Destaca-se também a cultura organizacional para inovação, que consiste em uma habilidade muito presente nas empresas, operacionalizada mediante o incentivo que os gestores fornecem às equipes, com o intuito de estimular a criatividade e o surgimento de novas ideias, favorecendo o desenvolvimento de inovações. Wang e Ahmed (2004) têm afirmado que a cultura organizacional voltada para inovação funciona como um catalisador de inovações, fato evidenciado no depoimento a seguir:

A empresa possui um colaborador, e é **incentivado por nós a sugerir ideias e inventar coisas novas**. E se ele inova, é recompensado, possui total liberdade para fazer as coisas. A inovação faz parte da nossa cultura (EBTG2).

A liberdade e abertura proporcionada ao funcionário configura-se em um comportamento que incentiva o processo de inovação interna, favorecendo um ambiente inovador nestas empresas. Os gestores proporcionam liberdade à equipe para decidir como realizar suas tarefas, horário flexível se necessário, acesso à internet para pesquisas e abertura para contribuir com ideias. Esse comportamento é evidenciado no comentário a seguir:

Damos a liberdade para eles decidirem como fazer, desde que o resultado seja atingido. Eu mostro como eu sei fazer, mas se quiseres fazer de outra forma, aí é contigo, tem toda a liberdade só que o resultado final tem que ser esse (EBTG11).

No campo das rotinas e processos de busca e inovação, destacam-se o *processo de comunicação aberta entre gestores e colaboradores*, que gera um maior comprometimento com a equipe e estimula a troca de informações; e o *ambiente de trabalho agradável ou clima inovador*, que garante um ambiente acolhedor e que estimula o processo de desenvolvimento de inovações. É possível verificar que há interação entre gestores e sua equipe, buscando opiniões e *feedbacks*.

Acho que é a amizade, esse ambiente acolhedor que temos aqui dentro faz com que a gente consiga inovar e fazer qualquer coisa dar certo, e se não tiver esse bem-estar entre as pessoas, tu não consegue nada (EBTG16).

Finalmente, os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que mais se destacaram dizem respeito ao *sistema de recompensas para motivar novas*

ideias, que premia os colaboradores com bonificações financeiras e viagens de turismo.

Nós temos uma premiação interna que a cada mês a gente dá um prêmio pelo melhor trabalho, a melhor inovação. Esse é o sistema que a gente utiliza para que a gente tenha sempre coisas novas (EBTG16).

Outro mecanismo importante nesse processo é a *troca de informações entre empresários*, que aparece como uma prática utilizada pelas empresas com o objetivo de aprimorar os conhecimentos existentes, bem como adquirir novos. Este mecanismo é uma fonte poderosa de aquisição de conhecimento que auxilia as empresas no desenvolvimento de inovações.

Nós temos um grupo, o empreender, um grupo de vários arquitetos, nos reunimos a cada 20 dias, a gente faz reuniões para ver o que a gente está precisando, enfim, um bate-papo (EBTG12).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de inovação é um fator determinante para empresas que queiram se manter competitivas em ambientes dinâmicos e turbulentos. Neste sentido, investigar como as empresas desenvolvem e sustentam as suas capacidades inovativas, apresenta-se como tarefa relevante no meio acadêmico e profissional.

Diante dos resultados apresentados, foi possível compreender o processo de desenvolvimento da capacidade inovativa das empresas estudadas, sendo que esse desenvolvimento ocorreu por meio de comportamentos e habilidades, rotinas e processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam o desenvolvimento das dimensões produto, processo e comportamental.

Esta pesquisa mostrou que as empresas egressas de incubadoras tecnológicas, necessitam de capacidade de inovação para sobreviverem no mercado. Estas inovações são relacionadas fundamentalmente às inovações em produto, processo e comportamental, típicas desse tipo de empresas. Certamente pelo porte, pequenas empresas, e o tipo de produtos que desenvolvem, as tipologias de inovação de mercado e estratégica não foram identificadas.

Se de um lado, a ausência de evidências dessas duas outras tipologias apresenta-se como uma limitação do estudo, por outro lado, deixa uma lacuna para a continuidade dos estudos, de modo a questionar por que nesse tipo de segmento essas outras tipologias de inovação não se fazem presentes.

Este estudo traz importante contribuição acadêmica, cooperando com o campo teórico ao trazer as CD sob o enfoque de um dos seus elementos componentes, a capacidade

inovativa. Contribui também no sentido de expor como as empresas egressas de IEbTs desenvolvem sua CI. Com relação às contribuições gerenciais, esta pesquisa evidencia que o estudo do desenvolvimento da CI é importante para o sucesso organizacional de EBT, bem como de qualquer organização que queira se manter no mercado. Conhecendo os mecanismos e instrumentos para o desenvolvimento da CI, gestores e demais atores organizacionais podem aplicá-los em suas organizações de modo a torná-las mais competitivas.

No campo das limitações do estudo, aponta-se o fato de que ele não pode ser generalizado para outros segmentos, pois foi restrito a um conjunto de empresas egressas de IEbT, com realidades particulares e com base na percepção dos gestores destas empresas. Logo, as conclusões se restringem às percepções somente destes gestores.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se contemplar os outros componentes da CD, tais como: capacidade absorptiva e adaptativa. Outros estudos poderiam contemplar outros públicos, tais como: clientes, funcionários, fornecedores, coordenadores das incubadoras, que poderiam contribuir para enriquecer e ampliar os resultados do estudo.

REFERÊNCIAS

Agostini, M. R. (2017) *O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais: Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais* (Tese de Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Unisinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University. São Petersburgo.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barney, J. B (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7 (1), 99-120.

Camargo, A. (2012). *Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Secular de Serviços: O Caso Berlitz*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

Cassol, A., Zapalai, J., & Cintra, R. F. (2017). Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 9-41.

Correia, A. M. R., & Sarmiento, A. (2003). Knowledge Management: key competences and skills for innovation and competitiveness. In: *Technology and human resource management international conference on the dual interaction between technology and human resource*, CERAM, 2003, Sophie Antipolis. Proceedings... Sophie Antipolis, p. 18-23.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152, 1994.

De Mori, C., Batalha, & M., Alfranca, O (2014). Capacidade tecnológica: proposição de índice e aplicação a empresas do complexo agroindustrial do trigo. *Production*, 24 (4), 787-808.

Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). *Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation*

and Governance. Organization, Los Angeles, 29, 1165-1185.

Eisenhardt, K. M., & Martin, A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Gerard, J. A. A. (2011). Theory of Organizational Routines: Development of a Topology and Identification of Contextual Determinants. Ann Arbor: ProQuest UMI *Dissertation Publishing*.

Helfat, C. E. et al. (2007). *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell Publishing.

Hult, G.T.M., Hurley, R.F., & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-38.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.

López, S. P.; Peón, J. M. M.; & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245.

Maróstica, E., Maróstica, N. A. C., & Branco, V. R. C. (2014.) *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning.

Mckelvie, A., & Davidson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20 (1), 63-80.

Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 18 Ed. Esp, 41-64.

Mitrega, M., Forkmann, S., Zaefarian, G., & Henneberg, C. S. (2017). Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37 (5), 577–606.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Unicamp.

Piore, M.J., & Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Book.

Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. *Management Learning*, 32 (2), 181-196.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy, *Working Paper*. Berkeley: University of California.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate*

Change, 3 (3), 537-556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3a. ed.). Porto Alegre.

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

Wang, C. L., & Ahmed. P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.

Wang, C. L., & Ahmed. P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.

Winter, S. G. (1964). Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4, 225-272.

Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitreça, M., & Henneberg, C. S. (2017). A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance. *Long Range Planning*, 50 (2), 184–199.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Água 251, 254, 257, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 368, 369, 392, 411

AHP 229, 231, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 267, 268, 269, 273, 278, 280, 281, 282

Análise Quantitativa 151, 201

C

C 144, 145

Capacidade Inovativa 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 183

Competências 43, 81, 82, 87, 88, 163, 167, 193, 298, 299, 300, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 323, 332, 342, 390, 391, 402

Competitividade 1, 13, 38, 81, 82, 90, 91, 175, 187, 188, 189, 199, 213, 216, 229, 231, 245, 250, 268, 298, 299, 300, 301, 302, 307, 314, 424

Competitividade 136, 301, 303, 308

Consumo 88, 102, 103, 119, 175, 192, 223, 233, 234, 240, 254, 255, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 346, 367, 371, 381, 382, 383, 385, 391, 399, 405, 419, 421, 424, 429

Contemporâneo 62, 129, 333, 359, 418

Controladoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 134, 432

Controle 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 24, 25, 29, 42, 100, 101, 102, 105, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 133, 135, 170, 177, 179, 187, 189, 192, 194, 195, 198, 203, 204, 205, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 225, 226, 227, 231, 234, 275, 282, 285, 287, 294, 303, 308, 315, 403, 409, 413, 418, 426, 427, 428, 430

Crédito 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 122, 126

D

Desenvolvimento 2, 3, 5, 8, 15, 34, 35, 36, 38, 39, 41, 62, 68, 71, 72, 73, 75, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 91, 98, 105, 120, 122, 128, 133, 144, 146, 147, 151, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 188, 192, 201, 202, 205, 211, 212, 214, 215, 228, 269, 278, 285, 288, 291, 298, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 320, 339, 344, 345, 348, 349, 350, 356, 357, 360, 363, 365, 366, 367, 370, 371, 373, 374, 375, 376, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 390, 392, 397, 399, 400, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 412, 413, 414, 418, 419, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 429, 430, 431

E

Empreendedorismo 15, 31, 59, 60, 117, 120, 121, 122, 123, 124, 128, 134, 135, 160, 163, 168, 204, 344, 350, 351, 362, 365, 369, 425

Empresa Familiar 62, 63, 75

Evolução 2, 3, 62, 68, 69, 71, 72, 82, 84, 85, 86, 89, 91, 122, 136, 139, 143, 144, 146, 147, 162, 205, 209, 227, 299, 301, 337, 345, 347, 357, 384, 407, 409, 414, 421

F

Feminino 9, 10, 40, 127, 129, 153, 158, 296, 333, 335, 336, 337

Ferramentas 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 25, 28, 30, 38, 41, 77, 84, 89, 91, 117, 118, 119, 120, 121, 127, 128, 129, 132, 133, 134, 135, 167, 168, 177, 201, 214, 245, 397

Ferrovia 193, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297

Food Trucks 117, 118, 119, 120, 121, 127, 129, 130, 131, 132, 133

G

Gás Natural 267, 268, 273, 276, 280, 282

Gestão de Eventos 187, 189, 190, 194, 195, 196, 197, 198

H

Homem 145, 146, 333, 335, 336, 339, 349, 356, 374, 375, 376, 391, 421, 429

Hotel 136, 137, 140, 144, 145, 150, 152, 153, 154, 158, 159

Hotelaria 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

I

Informação 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 19, 23, 25, 29, 42, 53, 77, 78, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 91, 107, 114, 115, 135, 143, 151, 175, 187, 188, 191, 192, 193, 195, 199, 203, 217, 218, 227, 275, 281, 307, 316, 322, 332, 380, 389, 390, 412, 415

Instituições de Saúde 136, 141

Investimentos 40, 41, 44, 58, 64, 87, 98, 121, 123, 127, 138, 176, 192, 226, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 265, 269, 346, 391, 398, 426

L

Liderança 166, 209, 212, 316, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 331, 389

M

Machismo 333, 334, 335, 339, 341, 342

Mapas Cognitivos Fuzzy 200, 201, 203, 204, 209

Metodologia 3, 6, 16, 21, 30, 31, 37, 43, 79, 97, 98, 101, 105, 109, 114, 117, 129, 138, 143, 151,

161, 168, 190, 198, 213, 215, 229, 231, 235, 246, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 308, 315, 321, 333, 343, 346, 347, 368, 393, 419, 420

Microcrédito 33, 35, 37, 38, 40, 43, 60

Microempreendedor 17, 33, 36, 38, 44

Micro e Pequenas Empresas 2, 4, 10, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 28, 30, 31, 32, 42, 59, 122, 134, 135

Mulher 333, 334, 335, 336, 337, 339, 341, 342

N

Nível de Satisfação 200, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

O

Operações 5, 20, 119, 128, 187, 189, 190, 193, 194, 195, 198, 238, 242, 283, 284, 319

P

PDCA 196, 198, 283, 284, 285

Pequenas Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 28, 30, 31, 32, 34, 38, 39, 41, 42, 43, 54, 59, 60, 61, 119, 121, 122, 134, 135, 183, 340, 431

Pesquisa Operacional 201, 281, 282

Plano de Marketing 144, 145, 148

Processos Gerenciais 1, 97

Produção Enxuta 214, 267, 268, 269, 273, 275, 277, 280, 281, 296

Produtividade 8, 13, 98, 101, 104, 105, 109, 177, 181, 192, 211, 212, 215, 216, 250, 261, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 335, 339, 373, 389, 405, 422

R

Restaurante 144, 145, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160

Restaurantes 49, 117, 119, 120, 121, 124, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 142, 146

S

Salário 10, 153, 333, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 342

Survey 34, 60, 62, 203, 246, 316, 317, 323, 330, 334, 388, 393, 404

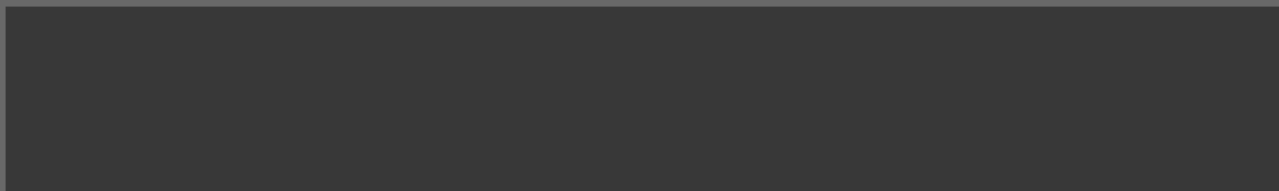
T

Tecnologia 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 30, 77, 78, 83, 84, 88, 91, 103, 105, 114, 116, 140, 143, 167, 172, 178, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 195, 198, 204, 217, 228, 256, 264, 266, 267, 277, 297, 303, 315, 316, 325, 326, 332, 338, 344, 345, 347, 348, 350, 364, 365, 366, 367, 369, 370, 381, 383, 386, 402, 418, 427, 430, 432

Tecnologia 4.0 187, 189, 198

Treinamento 4, 8, 9, 215, 298, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 312, 338, 342, 398

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2020

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2020