

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE**  
**CAMPUS DE FOZ DO IGUAÇU**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E**  
**SUSTENTABILIDADE – PGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)**

**JOÃO DANIEL DOS SANTOS MENDONÇA**

**ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA:**  
**UM ESTUDO NA LAR COOPERATIVA**

**DISSERTAÇÃO**

**FOZ DO IGUAÇU**

**2021**

**JOÃO DANIEL DOS SANTOS MENDONÇA**

**ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA:  
UM ESTUDO NA LAR COOPERATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná UNIOESTE/*Campus* de Foz do Iguaçu, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo César Dechechi

**FOZ DO IGUAÇU**

**2021**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração

Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

dos Santos Mendonça, João Daniel      ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E  
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO NA LAR COOPERATIVA / João  
Daniel dos Santos Mendonça; orientador Eduardo César  
Dechechi. -- Foz do Iguaçu, 2021.      108 p.

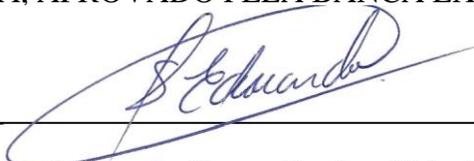
Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do  
Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de  
Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em  
Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2021.

1. Inovação. 2. Vantagem Competitiva. 3. Mercado. 4.  
Competências. I. Dechechi, Eduardo César , orient. II.  
Título.

JOAO DANIEL DOS SANTOS MENDONCA

**ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO NA LAR COOPERATIVA**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE - PPGTGS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ, APROVADO PELA BANCA EXAMINADORA:



---

Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi (orientador)  
Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade Portaria  
N<sup>o</sup> 4630/2016-GRE - UNIOESTE - Campus Foz do Iguaçu.



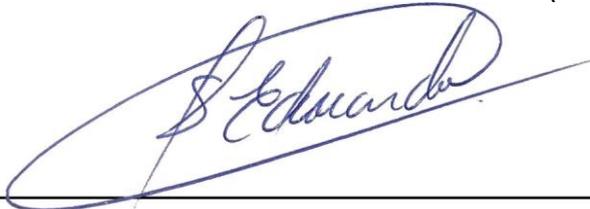
---

Prof. Dr. Eio Junior Damke  
Membro permanente do PPGTGS  
Professor UNIOESTE – Campus Foz do Iguaçu



---

Prof. Dr. José Cardoso Sobrinho  
Professor Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)



---

Prof. Dr. Eduardo César Dechechi  
Coordenador Especial do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e  
Sustentabilidade Portaria N<sup>o</sup> 2767/2020 GRE-UNIOESTE

Foz do Iguaçu, novembro 2011

## AGRADECIMENTOS

*“ O temor do Senhor ensina a sabedoria, e a humildade antecede a honra”* Prov. 15:33

Ao Pai do Céu, que permitiu trilhar e concluir essa caminhada, apesar dos imensos desafios, nos concedeu vitória.

À minha família querida, pelo apoio, compreensão e orações. Todo esforço, em última instância, é para o bem-estar dela.

Aos meus mestres, que tiveram a paciência e a humildade de compartilhar seus conhecimentos e experiências com todos os mestrando e, que levaremos conosco para o restante de nossas vidas.

Ao meu orientador, que sempre acreditou em mim e demonstrou paciência, altruísmo e sabedoria na minha orientação. Meu carinho, admiração e respeito ao prof. Dechechi.

Ao prof. Elói Damke, que sempre teve disposto a ajudar, apesar de não ser orientador (oficial), mas exerceu a missão de mestre com muita dedicação e humildade.

Ao professor Elias Garcia, minha gratidão e admiração, pelas sugestões bem pontuais.

À professora Leonilda Correia, minha gratidão pelas sugestões referente às normas técnicas.

À Cooperativa Agroindustrial Lar, através de seu departamento de inovação, pela liberação, desprendimento e apoio nas pesquisas, e a seus gerentes Clélio, Márcia, Jessie, e Laina que foram fundamentais na intermediação com os funcionários da Cooperativa.

Aos meus colegas de curso, que deram um grande exemplo com a disposição para ajudar e cooperar, sem discriminação e sem segregação, um grupo que esteve junto e torcendo um pelo outro.

MENDONÇA, J.D.S. **ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E VANTAGEM  
COMPETITIVA: UM ESTUDO NA LAR COOPERATIVA.**

Dissertação de Mestrado

Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus Foz do Iguaçu.

**RESUMO**

A inovação tem sido considerada tema central em estudos organizacionais. Essa centralidade se deve ao fato da inovação ser conectada ao desempenho de diversos formatos organizacionais. Embora sendo apontada como um fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva, poucos estudos tem avaliado se a inovação produz relações estatisticamente significativas com a vantagem competitiva nas empresas. Desse modo, o objetivo da presente pesquisa foi avaliar as relações entre grau de orientação à inovação e vantagem competitiva na Lar Cooperativa. O estudo se justifica dado o vertiginoso crescimento da Lar Cooperativa, apesar do ambiente turbulento de pandemia e desafios econômicos, consegue se manter líder do setor. Para isso elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são as relações entre grau de orientação à inovação e vantagem competitiva na Lar Cooperativa? Para chegar aos objetivos propostos, definiu-se por uma metodologia quantitativa com fragmentos qualitativos, de observação sistemática e empírica, fazendo uso de ampla fonte documental, visitas e feedbacks periódicos à empresa. Analisados os dados por meio de estatísticas descritivas e análises de correlações revelaram associações positivas, embora discretas, entre inovação e vantagem competitiva os resultados obtidos indicaram uma percepção madura dos colaboradores quanto a efetividade da inovação incremental em detrimento da radical.

**Palavras-chave** Inovação; cultura organizacional; vantagem competitiva.

**MENDONÇA, J.D.S. ORIENTATION FOR INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY IN THE LAR COOPERATIVE.** Master's Dissertation - State University of Western Paraná. Foz do Iguaçu Campus.

## **ABSTRACT**

Innovation has been considered a central theme in organizational studies. This centrality is due to the fact that innovation is connected to the performance of several organizational formats. Although it has been identified as a critical factor in obtaining competitive advantage, few studies have evaluated whether innovation produces statistically significant relationships with competitive advantage in companies. Thus, the objective of this research was to evaluate the relationship between the degree of innovation orientation and competitive advantage at Lar Cooperativa. The study is justified given Lar Cooperativa's vertiginous growth; despite the turbulent environment of pandemics and economic challenges, it manages to remain the sector leader. To this end, the following research problem was formulated: What are the relationships between the degree of innovation orientation and competitive advantage at Lar Cooperativa? To reach the proposed objectives, a quantitative methodology with qualitative fragments was defined, of systematic and empirical observation, making use of a wide documental source, visits and periodic feedbacks to the company. After analyzing the data by means of descriptive statistics and correlation analysis revealed positive associations, although discrete, between innovation and competitive advantage. The results obtained indicated a mature perception of the collaborators regarding the effectiveness of incremental innovation in detriment of radical innovation.

**Keywords:** Innovation; organizational culture; competitive advantage.

## SUMARIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1</b>	<b>A Relevância do Estudo.....</b>	<b>02</b>
1.2	Justificativa.....	04
1.3	Delimitação da Pesquisa.....	05
1.4	Objetivos.....	06
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>05</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos da Inovação Organizacional.....</b>	<b>05</b>
2.1.1	O que é Inovação.....	05
2.1.2	Os Tipos e Dimensões da Inovação.....	07
2.1.3	A Gestão da Inovação .....	10
2.1.4	A Gestão do Conhecimento .....	11
2.1.5	A Inovação e Competências.....	12
2.1.6	A Inovação e Capacidades Dinâmicas.....	15
2.1.7	Orientação para Inovação e Vantagem Competitiva.....	19
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>A Natureza da Pesquisa .....</b>	<b>21</b>
3.2	Amostras e Coletas de Dados .....	22
3.3	A Composição da Base Teórica.....	24
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Crescimento Expressivo nas duas Primeiras Décadas.....</b>	<b>26</b>
4.2	Entre as Maiores e Melhores do Brasil.....	29
4.3	Programa de Qualidade Total.....	30
4.4	Programa Economize na Crise.....	31
4.5	Programa de Inovação Lar.....	31
4.6	Nova Configuração da Gestão.....	33
4.7	Gestão de Ideias da Lar Cooperativa.....	34
4.8	Lar 60 .....	40
<b>5.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1</b>	<b>Resultados dos Dados Pimarios.....</b>	<b>41</b>
5.1.1	Caracterização da Amostra .....	41

5.1.2	Análise da Estatística Descritiva dos Dados Gerais Obtidos na Pesquisa II.....	42
5.1.3	O teste de alfa de Cronbach.....	44
5.1.4	Teste de Correlação entre as Variáveis Inovação e Vantagem Competitiva.....	44
5.1.5	Percepção da Amostra dos Colaboradores da Lar Quanto ao Grau de Inovação Incremental.....	45
5.1.3	Percepção da Amostra dos Colaboradores da Lar Quanto ao Grau de Inovação Radical.....	46
5.1.4	Percepção da Amostra dos Colaboradores da Lar Quanto à Capacidade Inovativa e Vantagem Competitiva da Lar.....	47
5.1.5	Percepção da Amostra dos Colaboradores da Lar Ser Simples dos Concorrentes se igualar I.....	48
5.1.6	Percepção da Amostra dos Colaboradores da Lar Ser Simples dos Concorrentes se igualar II.....	49
5.1.7	Gap das Percepções dos Funcionários da Lar.....	50
<b>5.2</b>	<b>Resultados dos Dados Comparativos.....</b>	<b>52</b>
5.2.1	Percepção para Inovação Incremental.....	52
5.2.2	Percepção para Inovação Radical.....	54
5.2.3	Conquista de Novos Mercados, Clientes e Lucro Bruto.....	55
5.2.4	É Simples para os Concorrentes Igualarem a Lar?.....	57
5.2.5	Capacidade de Aprendizagem de Mercado.....	58
<b>5.3</b>	<b>Resultados dos Dados Secundarios.....</b>	<b>60</b>
5.3.1	Competência Técnica.....	61
5.3.2	Competência Gerenciais.....	61
5.3.3	Competência de Percurso Empresarial.....	62
5.3.4	Competência de Mercado.....	62
5.3.5	Competência de Investimento.....	63
5.3.6	Competência de Conhecimento.....	63
5.3.7	Competência de Integração.....	67
5.3.8	Competência de Inovação.....	65
5.3.9	Competência de Restruturação.....	66
5.4	<b>Cadeia de Valor da Lar.....</b>	<b>66</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Os 4Ps do espaço inovativo.
- Figura 2: Processo de inovação de Tidd e Bessant
- Figura 3: Ciclo de vida de uma capacidade
- Figura 4: Mercados dinâmicos e o desempenho da empresa
- Figura 5: Esquema da metodologia
- Figura 6: Evolução do quadro funcional e social I
- Figura 7: Evolução do quadro funcional e social II
- Figura 8: Escopo de inovação da Lar
- Figura 9: Modelo de gestão Lar
- Figura 10: Gestão de Ideias da Lar
- Figura 11: Ideias cadastradas e número de funcionários participantes
- Figura 12: Capital e retorno financeiro das ideias
- Figura 13: Inovação incremental
- Figura 14: Inovação radical
- Figura 15: Conquistando novos mercados
- Figura 16: É simples os concorrentes igualarem a Lar I
- Figura 17: É simples os concorrentes igualarem a Lar II
- Figura 18: Cadeia de valor do desempenho organizacional da Lar
- Figura 19: As 9 competências da Lar para inovar

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases e Competências para inovar na Lar Cooperativa

Quadro 2: Caracterização da amostra

Quadro 3: Estatística descritiva

Quadro 4: Estatística de confiabilidade

Quadro 5: Correlação de Pearson

Quadro 6: Percepção para inovação incremental

Quadro 7: Percepção para inovação radical

Quadro 8: Percepção para vantagem competitiva

Quadro 9: Percepção para ameaças da concorrência

Quadro 10: Correlação de Pearson

Quadro 11: Gap de inovação e vantagem competitiva.

## LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

**CACIOPAR** - Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná

**COTREFAL** – Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda

**CD** – Capacidade Dinâmicas

**OCEDE**- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

**P&D** – Pesquisa e desenvolvimento.

**ROI** – “Return over Investment”, ou “Retorno sobre Investimento

**SRI** – Sistema Regional de Inovação

**T.I.** – Tecnologia da Informação.

**VBR** – Visão Baseada em Valores.

## 1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo é uma forma de arquitetura organizacional orientado por princípios bem específicos tais como: o de igualdade, democracia, solidariedade, fraternidade e participação nos lucros. Uma forma equalizada e justa de construir um negócio sólido onde todos se engajam para o sucesso da organização. A missão fundamental das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e os cooperados, promovendo o desenvolvimento econômico do cooperado e sua integração a uma cadeia produtiva (PANZUTTI, 1996).

De acordo com Santos (2002), a sobrevivência e o desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial brasileiro passam pela superação dos desafios impostos pelo ambiente externo, assim como pelo aproveitamento das oportunidades lá geradas. Impõe-se às organizações cooperativas, portanto, a necessidade de um desempenho empresarial, participação no mercado como uma empresa concorrente, por meio de eficiência, eficácia e competitividade.

As mudanças ocorridas no ambiente, tais como a revolução das tecnologias de informação, a globalização, as alterações das fronteiras entre os países, as crises econômicas, e mais recentemente a pandemia que assolou o mundo e prejudicou fortemente as empresas, essas forças impactaram de maneira significativa nas empresas cooperadas (PORTER, 1991).

As pressões originadas desse novo ambiente provocaram a necessidade de uma revisão dos vários aspectos da organização, tais como a informatização de processo, desenho da produção, logística de distribuição, novos produtos e novos serviços adaptados à urgência em que o momento exige.

Nesta perspectiva, Marschall (2005) esclarece que as organizações cooperativas passam por um dilema, onde, por um lado, necessitam ser competitivas para permanecer no mercado, e por outro lado e, ao mesmo tempo, devem cumprir suas finalidades sociais primeiras.

Assim, desde que está inserida no mercado global, a cooperativa efetivamente precisa atender à sua necessidade de inserção no ambiente de competição capitalista e, ao mesmo tempo, cumprir com os princípios cooperativistas, evidenciados na visão do seu quadro social, bem como na própria ação da Cooperativa. (MARSCHALL, 2005, p.32)

Dentre os fatores apontados como fundamentais para o ganho de produtividade, lucratividade e competitividade, existe uma capacidade organizacional que é imprescindível

para as empresas que buscam a diferenciação e tentam manter-se à frente de seus concorrentes, que é a inovação (MEJIA-TREJO e SANCHEZ-GUTIERREZ, 2014).

E é precisamente sobre essa questão que se pretende saber: a inovação garante vantagem competitiva e de que forma a orientação à inovação se relaciona com a vantagem competitiva? Apesar dos estudos atuais sobre inovação e vantagem competitiva, a literatura apresenta estudos muito limitados que tragam maiores esclarecimentos sobre essa relação com resultados menos especulativos (EISENHARDT e MARTIN, 2000; LAWSON e SAMSON, 2001; MCKELVIE e DAVIDSON, 2009; MEIRELLES e CAMARGO, 2014; NIEVES, 2014).

Como premissa, entende-se que a inovação não é acidental, mas sim resultado de um processo sistemático e organizado de mudança administrada e transformadora de novas ideias em realidades de sucesso (TIDD e BESSANT, 2015).

Diante do exposto, esta pesquisa endereçou a seguinte problemática: **Quais são os relacionamentos entre grau de orientação à inovação e vantagem competitiva?**

Apresentada a introdução e problemática, as próximas seções apresentam a revisão da literatura acerca dos constructos do estudo, antecedendo os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

### **1.1 A Relevância do Estudo**

A relevância do estudo consiste em pesquisar os diferentes aspectos da inovação dentro de um contexto empresarial de cooperativa e entender os desafios, ganhos e benefícios do seu investimento em inovação e descobrir se existe associação entre inovação e vantagem competitiva, ainda se existem brechas ou gaps nessa associação que não foram percebidos. Por gap entende-se uma divergência que ocorre entre a empresa e seu cliente. Pode refletir em uma deficiência de qualidade, serviço, produto, marketing, que poderão ser percebidos na prestação de serviço apresentados aos clientes

### **1.2 Justificativa**

A escolha foi baseada na percepção de forte crescimento da empresa nas últimas décadas, tanto em sua estrutura operacional como na conquista de novos mercados, motivados por uma visão estratégica de ser a melhor cooperativa agroindustrial do Brasil, e que ao mesmo tempo, precisar atender as demandas sociais de seus associados.

A transformação que a Cooperativa vem passando, por seus processos internos e sua expansão de negócio, coloca a Lar no cenário das melhores e maiores empresas do Brasil e

uma das maiores da América Latina (EXAME, 2017). Esse crescimento coerente e equilibrado despertou para um melhor conhecimento da sua gestão de inovação.

Segundo Marschall (2005), no princípio, sua atuação era voltada para a comercialização de produtos agrícolas, basicamente grãos e, após experimentar um audacioso processo de industrialização, com a mudança de perfil econômico para a agroindustrialização, passou a figurar como uma das mais importantes empresas da região e, também, do país.

A forma como busca excelência na qualidade de seus produtos e a preocupação em melhorias contínuas, despertou em um primeiro momento para saber mais sobre a implantação e consolidação de seu Programa de Inovação. Depois de esquadrinhá-lo melhor por meio de uma avaliação acurada e investigar os resultados alcançados, deu-se um passo a mais para saber sobre seus recursos internos para inovar, com a experiência da Lar Cooperativa é possível extrair vários aprendizados em relação à sua capacidade para inovar.

A repercussão desse investimento em eficiência e inovação tem sido notória nos vários prêmios que a cooperativa vem ganhando no decorrer do tempo, o que demonstra esforço contínuo por implementar mudanças que envolvem tecnologias no campo, P&D, inovação em processos e inovação em produtos, inclusive, já conquistou duas vezes a categoria Inovação do Prêmio Quem é Quem: Maiores e Melhores Cooperativas Brasileiras de Aves e Suínos (AVISUI, 2021)

### **1.3 Delimitação**

O estudo de inovação é extenso e apresenta muitas variáveis com teorias fartas. Por esta razão, decidiu-se criar uma base de compreensão teórica para inovação e focar em dois construtos que norteará a pesquisa, ou seja, a inovação e a vantagem competitiva. A inovação garante vantagem competitiva? Existe uma relação entre inovação e vantagem competitiva? Para isso, busca-se informações e dados na pesquisa documental e na pesquisa quantitativa, juntou-se duas escalas, uma para medir orientação à inovação e outra para medir vantagem competitiva no mesmo questionário e aplicá-lo na Lar.

### **1.4 Objetivos**

Com intuito de contribuir para o estudo da inovação empresarial nas linhas de estratégias organizacionais, inovação, cultura organizacional, posicionamento de mercado, e vantagem competitiva, este estudo tem como objetivos:

**Objetivo geral:**

- ✓ Verificar a relação entre o grau de orientação à inovação e vantagem competitiva na Lar Cooperativa.

**Objetivos Específicos:**

- ✓ Verificar o grau de orientação à inovação dos funcionários da Lar.
- ✓ Relacionar o grau de inovação e vantagem competitiva.
- ✓ Identificar as competências centrais da Lar para inovar.
- ✓ Verificar se a inovação na Lar garante vantagem competitiva.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução, onde foram apresentados os objetivos da pesquisa, a justificativa e a problematização. No segundo capítulo dedica-se à fundamentação teórica, onde serão abordados aspectos da inovação organizacional tais como tipos de inovação, gestão da inovação, inovação e competências, orientação para inovação e vantagem competitiva. No terceiro capítulo, será apresentado os materiais e métodos, descrevendo a natureza e amostra da pesquisa. No quarto capítulo, será apresentado a descrição da empresa, fazendo um apanhado da evolução e crescimento, bem como do programa de inovação da Cooperativa Lar. Posteriormente, no quinto capítulo, serão apresentados os resultados que serão discutidos à luz da literatura. Finalmente, tem-se o último capítulo, o sexto, onde apresenta-se as considerações finais do estudo, afirmando os objetivos alcançados e sugerindo estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção dá-se o início ao levantamento das bases teóricas que direcionam a inovação no âmbito interno da empresa e buscar entender o que é inovação, quais são os elementos da organização empresarial que corroboram para que uma empresa seja inovadora, qual o papel de seus líderes no processo, quais competências são necessárias para inovar numa empresa como a Lar, a relação entre inovação e vantagem competitiva. Além disso, estuda-se a importância do Programa de Ideias, dentro do escopo da inovação alinhado ao Planejamento Estratégico.

### 2.1 Aspectos da Inovação Organizacional

No estudo sobre inovação busca entender o que é inovação, os tipos e dimensões da inovação, a importância da gestão da inovação, e a relação entre orientação para inovação e desempenho organizacional.

#### 2.1.1 O que é Inovação

São muitas as expectativas por parte das empresas que desejam inovar. É preciso avaliar as intenções e os reais motivos que uma organização deseja inovar. Superar a crise? Ganhar dinheiro? Apresentar novidades aos clientes? Assumir uma postura do “politicamente correto”? O fato é que as organizações se deparam com as mudanças como algo inevitável e as exigências do mercado, fazem com elas necessitam de uma análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional (MARTINS e MARTINS, 2002).

Para Machado *et.al.*, (2012) inovação é a introdução de qualquer novidade ou nova ideia por uma organização. Inovação tecnológica é a introdução de novidades em produtos, serviços ou processos de produção que incorporem novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas com objetivo de alcançar resultados específicos. Inovações organizacionais introduzem novidades que modificam a política, os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos.

Inovação deve ser entendida como um processo contínuo. A inovação deve proporcionar uma posição privilegiada no mercado, torna-se consistente a diferenciação quando nenhum dos competidores conseguem imitar ou replicar os benefícios que ela propõe.

Empresas de sucesso encaram a inovação como parte do DNA dela (GODOY e PEÇANA, 2009).

Apesar da simplicidade da definição, Tidd e Bessant (2015) resumem assertivamente o que é inovação é o processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar o valor.

Segundo o Manual de Frascati, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), assevera que as atividades de inovação tecnológica são um conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos, que realizam ou destinam-se a levar à realização de produtos e processos tecnologicamente novos e melhores (OCDE, 2015, p.56).

Para fins dessa pesquisa, entende-se inovação como a criação e introdução de novos produtos, serviços, processos, marketing e negócios, incrementais ou radicais, que produzam efetivo ganho de qualidade e que gere maior competitividade no mercado e no final da cadeia, satisfaça as necessidades dos clientes, agregando valor e qualidade de vida.

Contudo quando se fala de cultura da inovação, os autores Vendler e Macaneiro (2018), afirmam que é a cultura organizacional que impulsiona as organizações a atingirem resultados positivos por meio da adoção de inovações. Nesse sentido, Martins e Terblanche, (2003) entendem que a cultura organizacional que incentiva a capacidade de inovação, tolera risco e apoia o crescimento pessoal e o desenvolvimento corporativo, pode ser denominada como cultura de inovação.

Os autores Barbieri *et al.*, (2010) consideram organização inovadora aquela que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados. A expressão “bases sistemáticas” significa a realização de inovações com autonomia, intencionalidade e proatividade. Assim, a inovação é um elemento essencial do modus operandi dessa organização, o que pressupõe que ela desenvolva continuamente recursos tangíveis e intangíveis para inovar permanentemente.

Conforme Tidd e Bessant (2015), uma “organização inovadora” implica mais que uma estrutura ou um processo; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite a inovação.

Uma empresa inovadora e competitiva, segundo Knox (2002), são julgadas pela referência que se tem, comparativamente com os competidores, posicionando a empresa como sendo a “melhor no mercado”, e que se sinta obsessiva na busca de aumentar este valor aos clientes. Toda inovação parte do pressuposto em satisfazer a necessidade do cliente, ele se encontra no topo da hierarquia da empresa.

Fica claro que a empresa inovadora é resultado de um processo que pode ser construído (SCHREIBER, 2012). A inovação deve fazer parte de qualquer empresa que desejar competir e liderar mercados (OCDE, 2015), como estratégia, requer da empresa uma postura mais proativa com o desenvolvimento de políticas que impulsionem o alcance da inovação (SCHREIBER, 2012), se caracteriza por ser planejada, sistêmica e colaborativa e com fins específicos (BARBIERI *et al.*, 2010; TIDD, JOE e J BESSANT, 2015; SOUZA, 2019).

### **2.1.2 Tipos e Dimensões da Inovação**

Fica evidente que a inovação é a ferramenta eficaz para atender as mudanças existentes no mercado. A capacidade e habilidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, de se adaptar às mudanças, superar a crise, e de se manter competitivo, depende em grande parte, da inovação.

Embora a inovação seja cada vez mais vista como um importante maneira de assegurar vantagem competitiva e uma maneira mais segura de defender posições estratégicas, o sucesso não é sempre garantido, pois a inovação envolve incertezas e riscos (TIDD e BESSANT, 2015, p.20).

Então, de que maneiras podemos inovar? Que tipos de oportunidades existem à disposição para criarmos algo diferente e capturarmos valor ao trazermos essas ideias ao mundo? Essas perguntas foram feitas e respondidas por Tidd e Bessant (2015). Eles observam que as vezes, trata-se de possibilidades completamente novas, por exemplo, por meio da exploração de avanços radicais na tecnologia. Novas substâncias baseadas em manipulação genética que abriram uma importante frente na guerra contra as doenças. Telefones celulares, computadores de mão (PDAs) e outros aparelhos revolucionaram os lugares, momentos e a forma como nos comunicamos. (TIDD e BESSANT, 2015, p.24).

A Inovação Radical apresenta mudanças drásticas nas características de desempenho, usabilidade, custo e função, criam novos mercados ou transformam os mercados existentes. A exemplo de um Software até então inexistente, o primeiro programa de reconhecimento de facial e de voz, o Cirque de Soleil, redefinindo a experiencia circense, o e-commerce. (TIDD, e BESSANT, 2015, p.28).

Igualmente importante é a habilidade de identificar quando e onde novos mercados podem ser criados e aumentados segundo Tidd e Bessant, (2015), isso porque a inovação por vezes se apresenta por meio de uma melhoria continuada e progressiva de um produto, processo

ou serviço. Exemplo a evolução de produtos alimentares do tradicional para light, zero sal e zero açúcar.

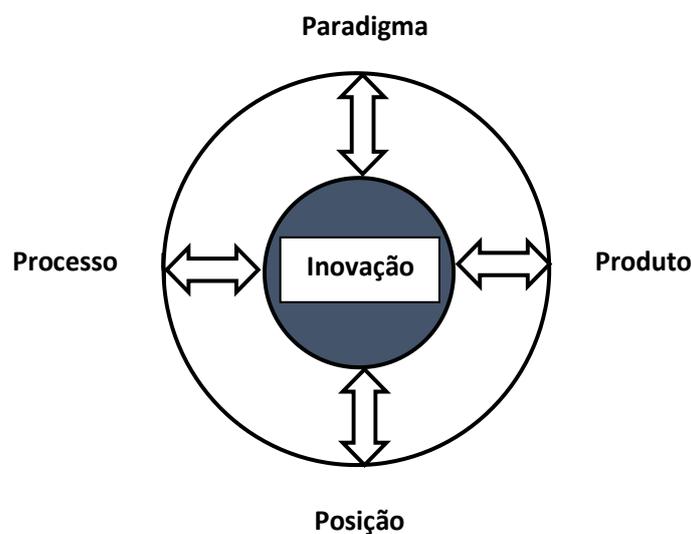
A inovação incremental representa avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modifica de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio, mas traz um impacto mensurável nos negócios. A exemplo do Windows que vem sendo aprimorado a cada ano oferecendo novas possibilidades aos usuários. (TIDD e BESSANT, 2015, p.27).

A inovação, segundo Tidd e Bessant (2015) acontece em 4 dimensões abrangentes, denominado “4Ps” que fornecem a estrutura para um mapa do espaço de inovação disponível para qualquer empresa:

- Inovação de produto – mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

A seguir passa-se a ilustrar a dinâmica da inovação no espaço corporativo, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 Os 4Ps do espaço inovativo.



Fonte: Tidd e Bessant (2015)

De acordo com Tidd e Bessant (2015) o gráfico representa o potencial do espaço da inovação em que uma organização pode operar, onde ela pode realizar inovação incremental ao radical em cada categoria dos “4 ps”; explorar e aprofundar-se nesse espaço inteiro é uma questão de estratégia de inovação.

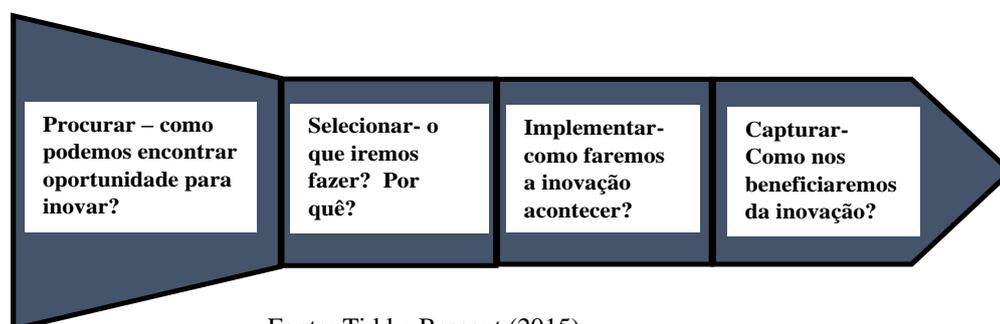
É possível utilizar esse modelo para verificar em que áreas a empresa tem projetos de inovação — e onde ela pode chegar a ter. Por exemplo, se a inovação de processo e produto é o foco, poderá haver espaço para explorar a inovação de posição — em quais mercados novos ou não atendidos se pode atuar, ou pode explorar a definição de um novo paradigma, um novo modelo de negócios para abordar o mercado

Também se pode comparar mapas de organizações concorrentes no mesmo mercado e utilizar isso como uma ferramenta para identificar áreas em que pode haver espaço inexplorado e oportunidades de inovação. (TIDD e BESSANT, 2015, p.28).

Pode ser entendido como um processo estratégico para as empresas atuarem e se manterem em ambientes altas demandas, contribuindo para que as empresas adotem a inovação como um processo intrínseco a elas, capaz de criar novas soluções ao mercado, em produtos, processos e negócios (DRUCKER, 1985).

O modelo de processo de inovação de Tidd e Bessant (2015) é composto por quatro etapas: 1) Busca por oportunidade para inovar; 2) Seleção do que fazer e por quê; 3) Implementação da inovação; 4) Captura de valor da inovação. A figura ilustra o processo de inovação de Tidd e Bessant (2015).

Figura 2 Processo de inovação de Tidd e Bessant



Fonte: Tidd e Bessant (2015)

### 2.1.3 Gestão da Inovação

A inovação requer das empresas estrutura e investimento. O custo para a empresa reside justamente em não inovar, por essa razão a inovação deve ser um assunto tratado com seriedade, foco e profissionalismo, levando em consideração que dela depende a sobrevivência dos negócios e a longevidade da empresa (DRUCKER, 1985)

A inovação desabrocha dentro de um contexto organizacional preparado e planejado para isso, por isso se fala em Gestão da Inovação. A correria do dia a dia, o estresse, prazos curtos e falta de recursos materiais e humanos notoriamente sufocam a inovação (DEWES *et al.*, 2012).

É preciso criar uma estrutura adequada para que a inovação ocorra e para isso é necessário planejamento, ou seja, orquestrar todos os fatores que envolvam a criação de um ambiente propício a ela (SOUZA, 2019).

Ampliando a visão de Souza (2019), a gestão de inovações requer o gerenciamento dos fatores ambientais que afetam o desempenho do processo de inovação. A identificação desses fatores ambientais exige a avaliação de variáveis potenciais que podem influenciar, direta ou indiretamente, o desempenho do processo de inovação, tais como: comunicação interna, estrutura organizacional, políticas/procedimentos, situação financeira, recursos humanos, tecnologia disponível e condições de mercado.

De fato, Tidd e Bessant (2015) corroboram com o mesmo princípio de que a iniciativa para gestão da inovação em âmbito organizacional tornou-se uma das tarefas estratégicas essenciais para organizações de todas as formas, tamanhos e setores. A gestão da inovação, nesse sentido, corresponde a atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à implementação bem sucedida de novas ideias e práticas, sob a forma de novos produtos e processos, cuja utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem perdurar e crescer (TIDD e BESSANT, 2015)

Ampliando esse conceito, Godoy & Peçanha (2009) evidenciaram que a inovação está positivamente relacionada à existência de um cultura organizacional aberta à aspectos relativos à inovação, como tolerância à ambiguidade e ao erro; trabalho desafiante em equipe; suporte das lideranças; comunicação aberta, coesão e reconhecimento de esforços que favorecem a inovação; gestão estruturada dos processos de inovação; e abertura à exposição de ideias.

Desse modo, as organizações que têm como foco a concepção de inovações necessitam de uma cultura de inovação, na qual seus elementos direcionem os comportamentos compartilhados para propósitos inovadores.

De acordo com Naranjo-Valencia *et al.*, (2015), os elementos básicos da cultura organizacional incidem na inovação e criatividade de duas maneiras: por um lado, por meio do processo de socialização, as pessoas podem saber se os comportamentos criativos e inovadores formam parte do caminho no qual a organização opera. Por outro lado, através da coordenação, pois a organização através de atividades políticas, procedimentos, podem gerar valores que apoiem a criatividade e a inovação.

A estrutura organizacional, o apoio dos líderes, liberdade e autonomia para sugerir ou até mesmo para propor mudanças, alinhados com um programa de recompensa, seja através de reconhecimento, incentivos ou promoções, uma rede aberta e ágil de comunicação, um programa de treinamentos e os desafios que recebem os empregados com a solução dos gargalos, são fatores pesquisados e comprovados que influenciam e mudam a cultura organizacional em função à criatividade e à inovação (MARTINS e TERBLANCHE, 2003; BARBIERI, 2007; DEWES *et al.*, 2012).

Segundo Dewes *et al.*, (2012), o ambiente que favorece a inovação dentro de uma empresa requer tolerar falhas, riscos e deixar fluir novas ideias. O desafio consiste em criar um ambiente que viabilize o desenvolvimento da criatividade de todos, e torne aqueles que têm demonstrado serem criativos muito mais criativos. A empresa como um arranjo de recursos, uma entidade social viva, deve ter a capacidade de evoluir, mudar e se transformar.

#### **2.1.4 A Gestão do Conhecimento**

A fronteira da Gestão do Conhecimento chega a outras dimensões do aprendizado organizacional, tais como valor de acumular expertise, capacidades para se adaptar à mudanças (TEECE, 2010), competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990), recursos para superar as mudanças imprevistas na estrutura econômica de uma indústria (BARNEY, 1991), a participação dos colaboradores na solução de problemas (CHESBROUGH, H. e ROSENBLOOM, 2002), a transferência do conhecimento tácito para o explícito expandindo-se em qualidade e quantidade para a empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 2008)

Desse modo, (LIN; HO; LU, 2014), consideram fator chave a gestão do conhecimento como propulsor de mudanças e inovação. Como enfatizou, a gestão do conhecimento existe para melhorar o desempenho dos funcionários e a posição competitiva da empresa (LIN; HO, e LU, 2014).

A gestão adequada do conhecimento se consolida na capacidade de inovação em relação à capacidade de se adaptar às demandas do mercado em constante mudança. A Gestão do Conhecimento proveu as ferramentas necessárias para trabalhadores no sentido de auxiliá-los no controle e gerenciamento dos fatores críticos de produção (LIN; HO e LU, 2014).

O processo de aprendizagem organizacional foi uma parte importante da Gestão do Conhecimento que poderia apoiar uma organização para melhorar sua capacidade de aprendizagem e alcançar os objetivos de se tornar uma organização de aprendizagem. Conforme observaram Lin *et al.*, (2014) a gestão do conhecimento torna-se o instrumento chave para romper com as estruturas rígidas e hierarquizadas e implementar uma cultura aberta à inovação.

Para que seja eficaz para a indústria, a gestão do conhecimento é composta por várias atividades e procedimentos, dentre elas criar ou adquirir o conhecimento; capturar o conhecimento; codificar, armazenar e tornar o conhecimento acessível; disseminar o conhecimento e medir o valor agregado do conhecimento (COAKES *at. al.*, 2009).

Segundo (SILVA, 2004) a implantação da gestão do conhecimento na organização cria uma vantagem competitiva sustentável, enraizada que está nas pessoas e não em recursos físicos, facilmente imitáveis pela concorrência e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente, por esta razão as empresas inovadoras investem em competências.

### **2.1.5 A Inovação e as Competências**

De acordo com Dutra (2004) as competências não são estáticas e, à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração.

Contudo, admite o fato de que as pessoas possuam conhecimentos, habilidades e atitudes, não garantem a agregação de valor ao negócio, sendo importante considerar o conceito de entrega de valor (DUTRA, 2004).

De acordo com Fernandes e Fleury (2007) a noção de competências se articula à de complexidade, à medida que pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e, portanto, possuem competências em maior grau de sofisticação do que profissionais menos desenvolvidos.

Segundo eles, dois profissionais podem ter a competência “capacidade analítica”, porém, para um profissional júnior, esta capacidade está associada à resolução de problemas

operacionais, de abrangência restrita à sua área; já para um diretor-presidente, capacidade analítica inclui considerar interesses de diversos (FERNANDES e FLEURY (2007).

Com o tempo as demandas da empresa se tornam complexas e para cumprir com seus compromissos e apresentar seus produtos com qualidade, é necessário investir na competência de seus colaboradores. Maior a complexidade da tarefa, maior o grau de preparação que esse colaborador necessita.

Sob essa perspectiva, Fernandes e Fleury (2007) consideram que o grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho depende de sua maturidade profissional. Mas também é função da empresa alinhar essas competências individuais com as necessidades organizacionais, disponibilizar espaço para o indivíduo exercê-las.

Por capacidade entende-se o potencial intrínseco de uma pessoa em realizar uma tarefa, quando esse potencial é trabalhado, pelo conhecimento e experiência, ela adquire competência. A competência se mobiliza e se aplica de modo pertinente à uma determinada situação.

Com o tempo, as competências se desgastam e se tornam defasadas, os processos mudam, bem como a exigência do mercado, alterando todo o ecossistema do negócio. Quando isso acontece, é preciso refazer suas estratégias e reconfigurar sua base de competências também.

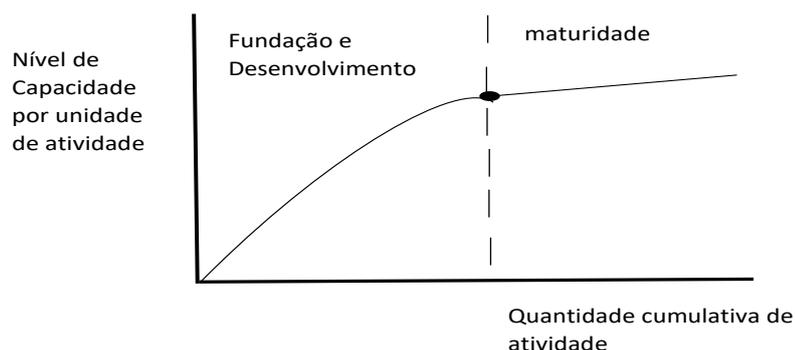
Segundo Teece (2007) os elementos tradicionais do sucesso do negócio, como o alinhamento de incentivos, possuir ativos tangíveis, controlar custos, manter a qualidade, ‘otimizar’ os estoques etc., são necessários, mas é improvável que sejam suficientes para desempenho empresarial superior sustentado.

Ações “porterianas” ajudam as empresas a adotarem medidas contra às forças ameaçadoras do mercado e construir defesas contra as mesmas (Porter, 1991), mas isso é muito relativo para sucesso de longo prazo. Empresas dinamicamente competitivas não apenas constroem defesas contra a concorrência, mas elas mesmas ajudam a moldar a concorrência e os resultados do mercado por meio de empreendedorismo, inovação e orquestração de ativos e negócios contínuos (TEECE *et al.*, 1997).

Teece (2007) sugere que é necessária uma readaptação da empresa ao novo contexto, momento em que precisa se refazer para que se mantenha competitiva e líder de mercado. Isso se torna um processo sistêmico e de constante transformação, diante de um ambiente mutante e de incertezas.

Essa visão cíclica de uma capacidade foi ilustrada por Helfat e Peteraf (2003) onde o nascimento, desenvolvimento e posterior amadurecimento de uma capacidade, até o fim do ciclo, demonstra que através do tempo e acúmulo de atividades, a empresa vai acumulando experiência até chegar no nível de alto desenvolvimento.

Figura 3 Ciclo de vida de uma capacidade



Fonte: Helfat e Peteraf (2003)

O eixo horizontal representa o montante de atividade acumulada para a qual a capacidade é direcionada, e o eixo vertical demonstra o nível de capacidade por unidade de atividade, reflete a habilidade da equipe na execução de uma atividade específica. O ponto de convergência refere-se à renovação, recombinação, ou utilizando a linguagem de Teece (2007), reconfiguração (HEL FAT e PETERAF, 2003).

O que se pode observar é que a capacidade de uma empresa pode evoluir de acordo com o domínio e aperfeiçoamento de suas atividades. A maturidade é a forma que a empresa demonstra em criar, ajustar, aprimorar e, se necessário, substituir modelos de negócios ajustando a si mesma com o mercado e, fará isso reconfigurando sua base de recursos.

Segundo Teece (2007), decisões em torno de como capturar valor, tudo ajuda a determinar a arquitetura e escopo de um negócio. Mantendo um diferencial que seja difícil de imitar, contudo, o mais eficaz é desenvolver uma "arquitetura estratégica" eficiente para uma empresa seja modelo de negócios.

Ainda mais, Teece (2007) considera que se o ecossistema em que a empresa está incorporada permanece estável, a necessidade de mudança pode ser modulada de acordo com o comportamento da mesma.

De certa forma Teece (2007) se apresenta bastante moderado e coerente, ao considerar que se uma empresa controla os padrões, ou pode de alguma forma ajudar a estabilizar seu próprio ambiente, então pode não precisar se envolver na exploração cara de alternativas radicais.

Assim, ponderam Fernandes e Fleury (2007) de que se pode argumentar que a maior complexidade organizacional decorrente de um ambiente de conhecimento intensivo exige mais capacidade de entrega e competência dos indivíduos. Logo, a competência está relacionada aos ativos da empresa e as capacidades dinâmicas estão vinculadas a como essas competências são alocadas dentro de um contexto dinâmico.

Na perspectiva de Andreeva e Chaika (2006), a contribuição das capacidades dinâmicas é mais substancial, uma vez que elas asseguram reação proativa aos ambientes em mudança, permitindo uma empresa construir competências diferenciadas e rendimentos econômicos apropriados até que essas competências sejam copiadas pelos concorrentes.

#### **2.1.6 A Inovação e as Capacidades Dinâmicas**

De acordo com revisão da literatura, a inovação está vinculada às capacidades dinâmicas de uma empresa. A maneira prática e inovativa de se reinventar e manter vantagem competitiva a longo prazo, é através do crivo das capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Apesar que o foco nesse trabalho não sejam as Capacidades dinâmicas, contudo quando se interage as competências e recursos da organização para inovar, à luz das demandas externas, as capacidades dinâmicas acabam por se alinhar a todo o processo. Por esta razão, considera-se importante contextualizá-las, para que de uma forma global, elas venham a complementar e a contribuir nas futuras linhas de ação e pesquisa.

Por capacidades dinâmicas compreende as habilidades que a empresa demonstra de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas e responde às questões a como a empresa pode se posicionar frente à um ambiente instável e de constante mudança (TEECE *et al.*, 1997).

A abordagem das capacidades dinâmicas se aplica ao contexto em que os mercados são dinâmicos e onde o ambiente competitivo está em constante mudança, pois permite a empresa criar vantagem competitiva sustentável, isto é, a longo prazo, (TEECE *et al.*, 1997; WANG e AHMED, 2007).

Considerando Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são processos organizacionais e estratégias específicas que criam valor para as empresas dentro de mercados dinâmicos por meio do gerenciamento de recursos em novas estratégias de criação de valor.

De acordo com Barney (2002) a empresa deve levar em consideração os recursos disponíveis, que podem ser o diferencial na construção e na consolidação dessas vantagens. Dessa forma a vantagem competitiva é conquistada quando a organização efetivamente implementa uma estratégia ou uma inovação que seja capaz de criar valor para o mercado.

Sob esse ponto de vista, para que a vantagem competitiva possa se tornar efetiva e sustentável ao longo do tempo, os recursos disponibilizados pela empresa devem possuir os atributos de imitação imperfeita e a não substituição (TAHER, 2011).

A imitação imperfeita significa à incapacidade de reprodução dos recursos pelos concorrentes. A habilidade na obtenção de recursos não imitáveis pode estar relacionada com sua jornada e experiência ao longo do tempo, acúmulo de expertise, conhecimento tático e estratégico, criação e inovação de novos produtos e serviços, numa relação de causalidade entre a produção e a vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

A não substituição, no entanto, é caracterizada pela impossibilidade de substituição de um recurso por outro que possua benefícios estratégicos semelhantes (TAHER, 2011).

Em mercados dinâmicos, onde o ambiente competitivo está em constante mudança, as capacidades dinâmicas permitem à empresa criar vantagem competitiva sustentável, isto é, integrando, construindo e reconfigurando competências internas e externas de forma a considerar a rápida mudança do ambiente, de forma sistemática (TEECE *et al.*, 1997).

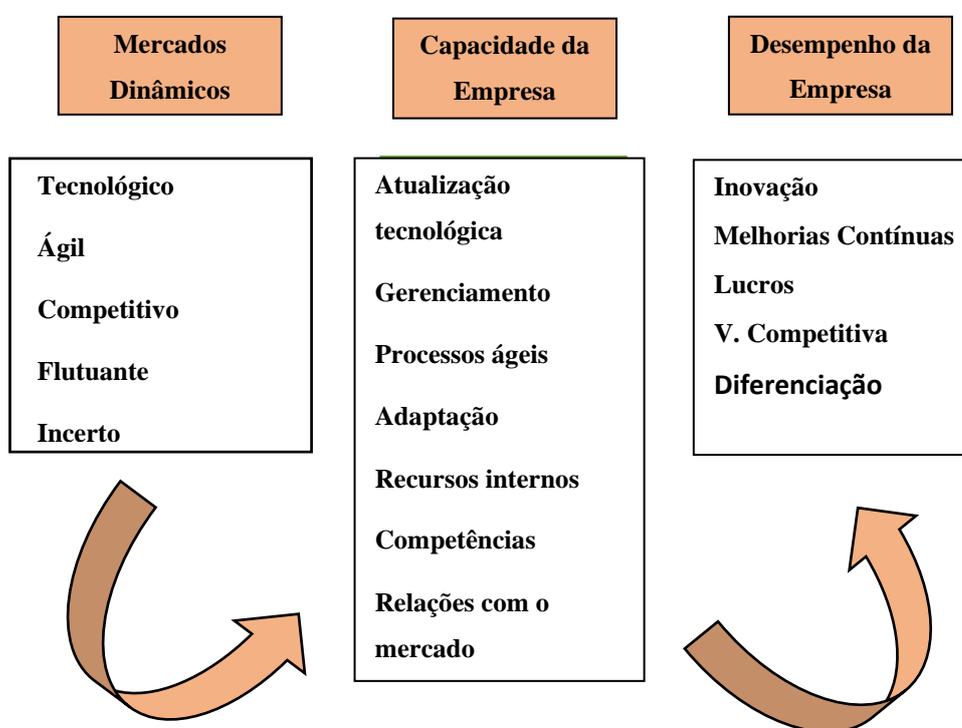
De acordo com a literatura revisada, as empresas que aplicam as capacidades dinâmicas em sua estratégia de negócio, se adaptam dinamicamente às mudanças de mercado, situação vista no atual contexto em que as empresas tiveram que se refazer tecnologicamente para sobreviver a pandemia. Essa adaptação só é possível pela renovação de suas competências através de respostas inovadoras, integração e reconfiguração de recursos, de forma a atingir novas formas de vantagem competitiva (TEECE *et al.*, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Teece (1997) indicam três fatores que permitem determinar as competências e capacidades dinâmicas de uma organização, são eles: processos, posições e trajetórias (paths). As competências e capacidades são intrínsecas aos processos organizacionais, mas a possibilidade de criação de vantagem competitiva com base nesses processos em um dado momento depende da posição da empresa em termos de seus ativos e de sua trajetória evolutiva.

Isso significa que a vantagem competitiva da empresa se constrói ao longo do tempo e que depende de seus processos (rotinas ou práticas e padrões de conhecimento), da posição de ativos específicos (tais como propriedade intelectual, ativos financeiros, reputação, base de clientes, relação com fornecedores e das trajetórias ou alternativas estratégicas disponíveis à essa organização).

Contudo, mesmo os processos e produtos se tornam defasados. E a estrutura toda de uma empresa, ou parte dela, que garantia maior competitividade, pode se tornar obsoleta, ou mesmo desaparecer, caso a percepção de mercado esteja em descompasso com a realidade.

Figura 4 Mercados dinâmicos e o desempenho da empresa



Fonte: Elaborado para a base teórica, 2021

A estrutura da empresa indica que a extensão em que uma empresa se desenvolve e emprega uma dinâmica superior se caracteriza com aspectos ágeis, não imitáveis e de permanente refazimento. Habilidade de usar seus recursos internos para apresentar soluções viáveis para o mercado. Tais capacidades irão determinar a natureza e a quantidade de ativos intangíveis que irá criar ou reunir o nível de lucros econômicos que pode obter, definindo o desempenho organizacional, como se pôde observar.

O desempenho da empresa é resultado da sua relação com o mercado e da reconfiguração de seus recursos, como demonstra a figura anterior. Uma estratégia de negócios

que passa por criar uma estrutura organizativa capaz de se moldar e de moldar o ambiente externo e apresentar resultados pontuais.

No entanto, há muito que a gestão pode fazer para avaliar o desempenho organizacional, projetar processos e simultaneamente criar plataformas para apoiar a inovação enquanto liberta a empresa de processos disfuncionais e estruturas projetadas para um período anterior, mas que atualmente se tornou obsoleto.

Inovar em tais contextos, significa alinhar os processos organizacionais, moldados pela posição da firma em ativos e pela trajetória, sua estratégia de negócio e em sintonia com a tendência do mercado. Esses aspectos determinam a essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência para inovar (Teece *et al.*, 1997).

A inovação é a resposta concreta feita pela provocação do mercado, após processo da operacionalização das competências, vistas na estrutura que agregam todas as áreas do sistema de gestão das capacidades dinâmicas, ou seja, o ciclo que envolve as relações externas, a capacidade de detecção e criação, a reconfiguração, promovendo novas soluções para o cliente, novos produtos e serviços, capaz de gerar lucro e vantagem competitiva. Esse sistema, é um processo dinâmico, eficaz, de reestruturação do início ao fim, gerando um ciclo de movimento constante (HELFAT e PETERAF, 2003).

A inovação é concebida tanto como processo ativo dos recursos, criação de novos produtos e serviços, apresentando resultados aos clientes que criam vantagens competitivas, coerente com Teece *et al.*, (1997) quanto a um posicionamento estratégico que reconhece que a capacidade de inovação como uma capacidade dinâmica que permite às empresas sustentar vantagens competitivas em ambientes de mudança garantindo reposicionamento.

Assim a orientação para inovação direciona a empresa para a urgência de inovar e apresentar valor ao mercado, como também provoca alteração no modo como produz e se apresenta ao mercado, pois sabe-se que não existem inovações sem alterações de estruturas, e elas podem ser tanto físicas como mentais (TIDD e BESSANT, 2015).

A orientação para inovação altera o modo como se faz as coisas e a capacidade de inovação de uma firma explica as ligações entre os recursos e capacidades de uma empresa tem de colocar no mercado seu produto ou serviço, com novidade e qualidade diferenciada.

A capacidade de se diferenciar é um dos tipos de vantagem de que a organização pode dispor, muitas organizações enfatizam a diferenciação em termos de práticas de marketing, mudam as características de alguns produtos, ou mesmo imitam descaradamente o concorrente.

Em vez de considerarem que elas podem ser originais através da inovação. Dessa maneira as empresas podem se apresentar como diferentes para que os consumidores possam reconhecer um valor diferenciado em seus produtos/ serviços, e essa diferenciação pode gerar vantagem competitiva (PORTER, 1992; BARNEY 2002).

### **2.1.7 Orientação à Inovação e Vantagem Competitiva**

Orientação à inovação refere-se a atitude da organização em prol da inovação que se reflete desde a elaboração do seu planejamento estratégico, percepção do mercado, engajamento dos colaboradores, modelo de gestão, gestão de recursos, como também ações corporativas para qualificação dos empregados, apoio e iniciativa às novas ideias. (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; WANG e AHMED, 2007)

O grau de inovação varia de inovações incrementais ou expressivas, até as radicais e disruptivas. Isso reflete uma ampla conceitualização de inovação, que incorpora tanto inovações tecnológicas como as inovações não tecnológicas (GUNDAY *et al.*, 2011).

Ainda de acordo com Gunday *et al.*, (2011), altos índices na intensidade da inovação organizacional indicam que a empresa poderá introduzir inovações radicais em produtos, processo e sistemas gerenciais e de marketing.

Da mesma forma, a empresa que apresenta altos índice de inovação incremental, introduz novidades de processos, produtos e serviços, mas não causa disrupção de paradigmas, contudo, cresce e se fortalece com processos contínuos de inovação incremental. Organizações que aplicam a inovação incremental como estratégia podem até se diferenciarem da concorrência e seus produtos ganharem relevância no mercado, mas não vão causar ruptura no mercado (TIDD e BESSANT, 2015; PRAJOGO, 2006)

Estudos de Gunday *et al.*, (2001) corroboram que uma empresa que apresenta melhorias contínuas e inovações expressivas, atendendo a demanda do mercado, apresentam alto índice de inovação incremental.

As empresas obtêm vantagem competitiva adicional e participação no mercado de acordo com o nível de importância que dão às inovações, que são fatores vitais para as empresas construírem uma reputação no mercado e, portanto, para aumentar sua participação no mesmo. (GUNDAY *et al.*, 2011).

Os processos organizacionais quando são reordenados e alinhados com objetivos ao mercado, produzem inovações em seus produtos e serviços, inovações tecnológicas, inovações

em marketing, o que pode resultar em vantagem competitiva (TEECE *et al.*,1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000)

Fato esse que corrobora com o trabalho de Gunday *et. al.*, (2011) onde revelou que o desenvolvimento de processos formais de implementação era necessário para buscar inovações incrementais de produtos ou serviços, o que implicaria que a melhoria dos processos seria um fator impulsionador para o sucesso das inovações de saída (produto e / ou serviço).

Assim, soluções inovadoras que fornecem as etapas dos processos de produção com novas vantagens aprimoradas, como qualidade de produção, valor, velocidade e baixo custo, podem aumentar a chance de novos componentes, ingredientes, especificações técnicas, funcionalidades, etc. do produto para atenderem às necessidades e desejos dos clientes melhores do que antes (GUNDAY *et.al.*,2011).

Desempenho organizacional na estrutura desse trabalho, refere-se aos resultados alcançados pela organização que refletem a boa gestão de seus recursos internos e externos, para adquirir vantagens competitivas e gerar lucro (PORTER, 1992; FILIPPETTI,2011).

O desempenho inovador é a combinação de realizações organizacionais gerais como resultado dos esforços de renovação e melhoria feitos considerando vários aspectos da capacidade de inovação da empresa (OKE, 2007), ou seja, processos, produtos e estrutura organizacional. Portanto, desempenho inovador é uma construção composta com base a vários indicadores de desempenho relativos, por exemplo, a novas patentes, anúncios de novos produtos, novos projetos, novos processos e novos arranjos organizacionais (HAGEDOORN e CLOODT, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Passa-se a descrever o caminho metodológico percorrido. O estudo da inovação pressupõe um apanhado detalhado da literatura que esteja em consonância com a prática da empresa, considerando o momento oportuno para inovar e superar os desafios que o mercado apresenta em um contexto de tantas restrições e incertezas. Utiliza-se de fontes primárias e secundárias para coletar os dados, mantendo uma coerência com os objetivos propostos para que o estudo seja mais preciso em seus achados.

#### 3.1 A natureza da pesquisa

Para efeito do objetivo dessa pesquisa optou-se por seguir o caminho metodológico de uma pesquisa quantitativa, com fragmentos de análise qualitativa tais como descrição e observação sistemática.

Segundo Minayo (2001) as características da pesquisa quantitativa são: objetividade, mensuração, análise de dados para evidenciar fenômenos e frequência de um evento. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente

Por descritiva refere-se àquelas pesquisas que têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou mesmo, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007).

As pesquisas descritivas são, de acordo com Gil (2007) juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. Geralmente assumem a forma de levantamento de dados.

Segundo Triviños (1987) na pesquisa qualitativa-descritiva, o pesquisador tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar em conceitos específicos, possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação dele mesmo.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Além do mais, este trabalho se caracteriza com uma observação sistemática, pois busca entender a natureza do fenômeno sem influenciar nenhuma das variáveis, por isso, a descritiva foca no “o que” e “como” e não no “porquê” como as pesquisas explicativas, que buscam explicar a razão do fenômeno.

Para tanto, a pesquisa quantitativa-descritiva busca entender a natureza do fenômeno e descrevê-lo para que assim possa tomar decisões assertivas na empresa ou instituição requerente, o que está coerente com a proposta desse trabalho: praticidade, cientificidade e empiricidade.

### 3.2 Amostras e Coleta de Dados

Para coleta de dados, priorizou-se as fontes documentais, de campo e de levantamento de dados pelo instrumento *survey*<sup>1</sup>.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa documental recorre às fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Para realização desse trabalho, a documentação disponibilizada no site da empresa, seus relatórios anuais e revistas, foram fundamentais para a sistematização dos dados relevantes da empresa referente ao seu programa de inovação, em razão da riqueza de informações e datas ali contidas.

As abordagens no campo deram-se através de visita técnica, participação nos workshops de inovação oferecidos pela empresa, no retorno periódico entregue à empresa para validação dos dados percebidos, trocas de e-mails e nas interações com o comitê de inovação da Lar através de reuniões remotas.

Além da pesquisa documental e da abordagem de campo, foi feito um levantamento por meio do método tipo *survey* como estratégia de coleta de dados, de uma população de 8 mil colaboradores dos setores administrativo e operacional, respaldados pelo comitê de inovação da Cooperativa Lar, aderiram como amostra 110 respondentes divididos em Gestão Estratégica, Gestão Tática e Operacional. Embora não probabilística, a amostra aproximou-se aos critérios sugeridos por Hair *et al.*, (2005), de que deve haver minimamente 5 observações por variável de pesquisa.

---

<sup>1</sup> Survey é um tipo de pesquisa que se utiliza um questionário e são respondidas de forma objetivas, enviada através do google forms para coleta de dados.

Para a coleta dos dados primários foram utilizadas escalas previamente testadas. Para a mensuração do constructo inovação organizacional foi utilizada escala validada por Gunday et al. (2011). Já para a mensuração da vantagem competitiva, foi utilizada escala proposta por Day e Wensley, (1988). Todos os construtos teóricos no modelo conceitual foram medidos empregando escalas de múltiplos itens do tipo Likert de sete pontos, ancorados em (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente.

Para a análise de dados, recorreu-se a análise univariadas e multivariadas. Iniciou-se com a caracterização da amostra (idade, gênero, tempo de empresa, escolaridade e cargo). A fim de proceder com análise de dimensionalidade das escalas, ou seja, a verificação da aderência das variáveis à uma distribuição normal ou de Gauss (SIEGEL, 1979), que avaliaram a percepção da inovação e vantagem competitiva, recorreu-se aos os testes da estatística descritiva, por meio da análise da curtose, assimetria e desvio padrão.

Efetivados os testes da estatística descritiva, análises de correlações bivariadas foram efetivadas para avaliar as associações estatisticamente significativas entre grau de orientação à inovação e vantagem competitiva.

O coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), também chamado de correlação linear ou  $r$  de Pearson, é um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação através de valores situados entre -1 e 1, como demonstra o quadro 5.

Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1, nota-se um aumento no valor de uma variável quando a outra também aumenta, ou seja, há uma relação linear (direta) positiva.

Quando o coeficiente se aproxima de -1, também é possível dizer que as variáveis são correlacionadas, mas nesse caso quando o valor de uma variável aumenta o da outra diminui, confirmando que a correlação negativa ou inversa (SCHUMACKER e LOMAX,2004).

Um coeficiente de correlação próximo de zero indica que não há relação entre as duas variáveis, e quanto mais eles se aproximam de 1 ou -1, mais forte é a relação.

Vale esclarecer que foram realizadas duas intervenções, a primeira nos meses de janeiro a março de 2020 utilizando as duas escalas aqui propostas em um mesmo questionário, resultando em uma amostra de 62 respondentes, não apresentando relação estatística. Contudo o resultado foi importante para entender a percepção dos colaboradores sobre os referidos construtos e os resultados apresentado à Lar.

A segunda coleta de dados ocorreu no período de 6/03/2021 a 23/04/2021 e dividiu-se em três itens: a) a caracterização do respondente, b) a inovação organizacional, c) a inovação como vantagem competitiva.

### 3.3 Composição da Base Teórica

No planejamento procurou identificar estudos e publicações sobre os elementos-chaves que compõem o processo de inovação, vistas sob o ponto de vista da competitividade. Procurou-se evidenciar quais fatores operam para que uma cultura organizacional seja produtiva e inovadora na tentativa de construir uma linha coesa entre inovação e vantagem competitiva.

Propôs uma pesquisa utilizando as principais bases de dados disponíveis no periódico CAPES, como artigos, periódicos, revistas, assim como outros buscadores tais como ScienceDirect, Scielo, Cambridge Journals, Scopus Search, no Directory Open Access Journal, (DOAJ), IEEE, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Web of Knowledge, Web of Science, Sage, Wiley, Ebsco, Proquest, Emerald e no Scholar Academic, quando necessário.

Incluiu-se como área do conhecimento a ser pesquisado a inovação, cultura organizacional, competitividade, mercado e marketing, a base de recursos, gestão da inovação, dentro de um escopo e áreas multidisciplinares como: administração, negócios, economia, sociologia, tecnologias da informação e cultura organizacional.

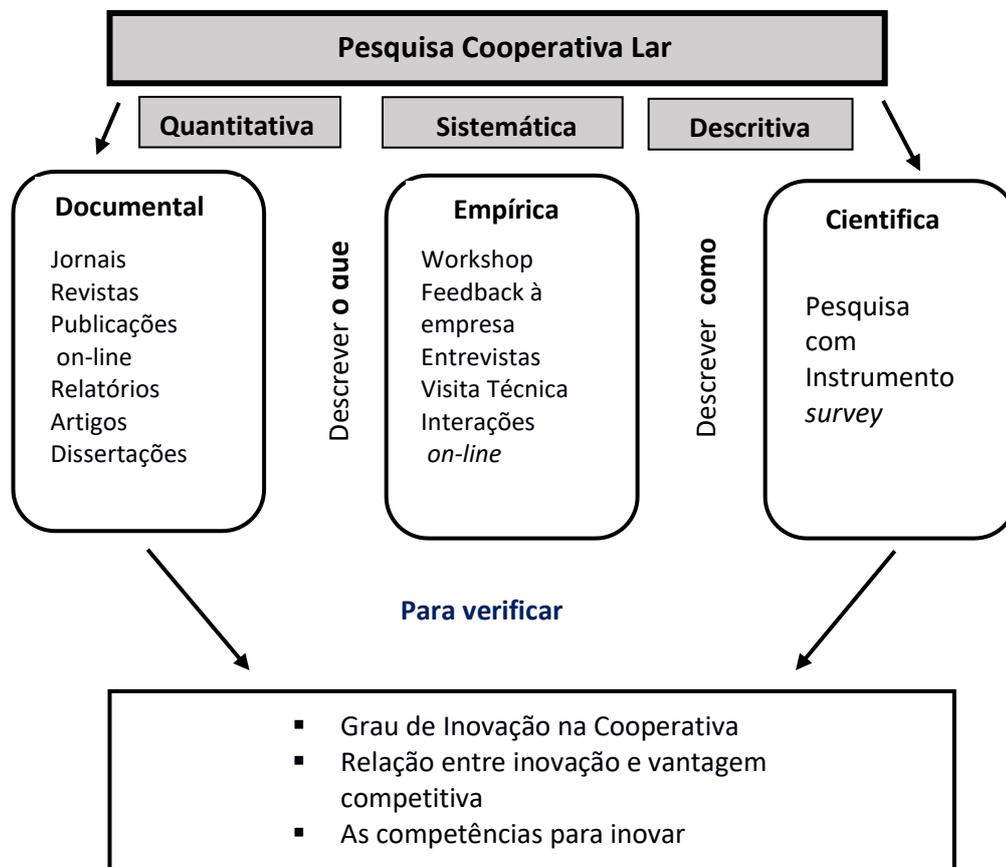
Para as pesquisas em língua inglesa utilizou-se as seguintes strings<sup>2</sup> de busca: creativity innovation and management, culture of innovation, innovation and human capital, corporate culture and innovation, dynamic capabilities and innovation, dynamic capabilities and organizational performance.

Com o intuito de fazer um resumo do escopo da pesquisa, para melhor visualização e compreensão de sua metodologia, apresenta-se a seguinte estrutura:

---

<sup>2</sup> Do inglês, direcionadores.

Figura 5: Esquema da metodologia



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

## **4 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Para contemplar o objetivo da pesquisa, fez-se amplo levantamento documental sobre o crescimento da cooperativa através dos anos e abrange a inovação, focando em gestão do conhecimento, gestão dos recursos, gestão interna e externa do ambiente organizacional, a geração de ideias, e o papel da liderança, construtos considerados fundamentais para uma empresa inovadora (DEWES *et al.*, 2012). Foram priorizados os dados primários para mensurar com maior exatidão o grau de orientação dos colaboradores à inovação e os dados secundários para acompanhar seu processo evolutivo.

Para melhor compreensão dos termos, passa-se a definir cooperado ou associado.

Um cooperado é aquele que se associa a uma cooperativa e assume responsabilidades éticas e profissionais na oferta de serviços que venham agregar valor à cooperativa. Na Lar, cooperado e associados são sinônimos.

Segundo Marshall, (2005) na organização cooperativa, a expectativa de seus investidores, ou seja, dos cooperados, corresponde à maximização da prestação de serviços. Entretanto, entende-se que esta maximização será proporcionada com base no desempenho da cooperativa agroindustrial no mercado, por meio da geração de resultados operacionais capazes de promover a remuneração do capital investido na organização

O cooperativismo é regido por princípios que o acompanham desde sua fundação, tais como: adesão livre e voluntária, gestão democrática e livre, participação econômica dos seus associados, autonomia e independência, educação e formação, responsabilidade social. (MARSHALL, 2005, p.40,41).

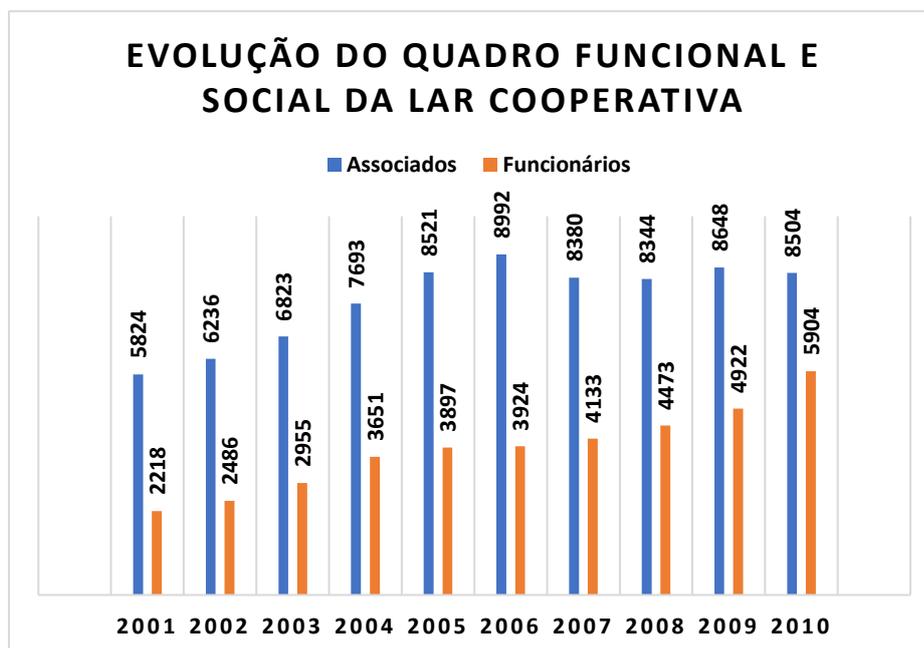
### **4.1 Crescimento Expressivo nas duas Primeiras Décadas**

A Cooperativa Agroindustrial Lar foi constituída em 19 de março de 1964 no município de Missal, com a razão social COTREFAL – Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda. Seus fundadores, produtores rurais da região, tinham como objetivo alcançar maiores vantagens e competitividade na aquisição de insumos agrícolas, bem como na comercialização de sua produção (JUNQUEIRA e GIMENES, 2009).

Em 1972 sua sede muda para o município de Medianeira, sede atual com mais de 10 mil associados e 13 mil funcionários, a área de atuação da Lar abrange o Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Paraguai (LAR, INSTITUCIONAL, 2019).

Em 2001, a COTREFAL deixa de existir, e a Cooperativa Agroindustrial Lar entra para o cenário internacional. As exportações chegam à Europa, Ásia e aos Países Árabes.

Figura 6: Evolução do quadro funcional e social I

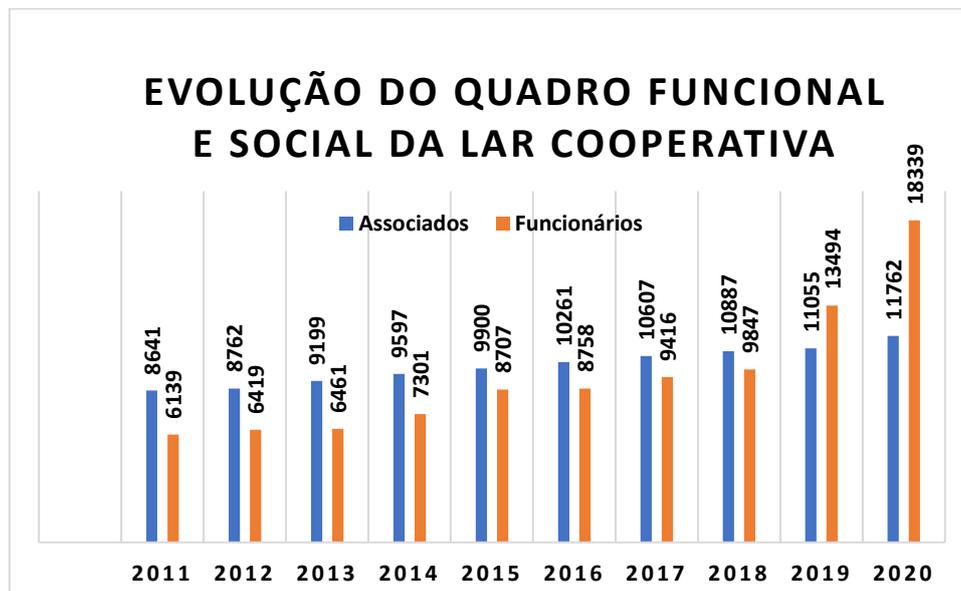


Fonte: Relatório Anual - Lar Cooperativa (2007,2010)

De acordo com o gráfico acima, a Cooperativa apresentou uma evolução de 46 % no seu quadro social e alta significativa de 166 % no seu quadro funcional no período de 10 anos, 2001 a 2010. O gráfico ainda mostra que houve uma pequena involução no quadro social do ano 2006 para 2007 (-6,81%), invertendo a tendência crescente dos anos anteriores. Já o quadro de funcionários mantém uma evolução equitativa e ascendente.

Na década seguinte, 2011 a 2019 houve um crescimento de 27 % no quadro social e um aumento de 119 % no quadro de funcionários. Foi uma década de acentuado crescimento, melhorias contínuas e aprimoramento dos processos internos.

Figura 7 Evolução do quadro funcional e social II



Fonte: Relatório Anual - Lar Cooperativa (2010,2015,2019,2020)

Observa-se no gráfico que houve um aumento exponencial de 37% do quadro de funcionários de 2018 para 2019 com a aquisição da Unidade Industrial de aves II em Cascavel. O quadro de funcionário manteve-se em escala ascendente.

Em 2020 houve um crescimento de 36%, maior demanda de funcionários devido a expansão e melhorias das estruturas na recepção de grãos, ampliação das unidades de ração, investimento em logística e frota (LAR, BALANÇO 2020).

Um dos grandes desafios encarados pela gestão-administrativa é organizar uma arquitetura de gestão de maneira que possa conciliar os princípios doutrinários fundamentais que regem o cooperativismo considerando a competitividade do mercado. A Cooperativa Lar fez modificações no modelo de negócios que induziram sua gestão a um nível maior de eficiência econômica. Atualmente, a cooperativa é orientada para o mercado, não mais para o produtor, como as cooperativas tradicionais (JUNQUEIRA e GIMENES, 2009).

O corporativismo, a boa gestão e o comprometimento dos cooperados, faz dela uma grande empresa de notável reconhecimento dentro e fora do país, com a qualidade de seus produtos e com retornos positivos para seus associados. Por esta razão investe fortemente em gestão da qualidade e inovação.

Os empreendimentos cooperativos apresentam vantagens competitivas potenciais, quando bem utilizadas algumas de suas particularidades. O empreendimento cooperativo deve ser entendido, segundo Bialoskorski Neto (1999), como um sistema articulado de pequenas

empresas independentes, tendo a cooperativa, como atribuição fundamental e como vantagem de negócio, a possibilidade de articular todo esse sistema de produção.

#### **4.2 Entre as Melhores e Maiores do Brasil**

De acordo com o ranking da revista Exame – Edição Maiores e Melhores- publicado em agosto de 2017, a Lar Cooperativa Agroindustrial subiu 25 posições entre as 1.000 maiores empresas brasileiras no ranking de vendas. A revista, que está entre as mais respeitadas no país para análise de desempenho econômico, considera o balanço de 2016 como base para avaliação. Segundo o anuário da Exame a Lar ocupava em 2016 o 119º lugar entre as 1.000 maiores empresas brasileiras em vendas, 11º lugar entre as 100 maiores da região Sul (REVISTA EXAME, ago.2017).

Em pouco mais de 50 anos após a sua fundação, a Lar Cooperativa, ocupa também o 32º lugar entre as 400 maiores empresas brasileiras do agronegócio, é a 13ª do Brasil em geração de empregos, se tornou a terceira maior cooperativa do Paraná, com um portfólio formado com mais de 300 produtos. Entre eles, enlatados, congelados, cortes de frango, suínos e os grãos.

Assim, a maior parte do faturamento vem justamente do setor de carnes e grãos. Dessa maneira, em 2018, a cooperativa agroindustrial superou os desafios e cresceu 26% em relação a 2017, chegando ao faturamento de R\$ 6,38 bilhões. (LAR, BALANÇO ANUAL, 2018).

Como assinalado anteriormente, em 2019 a LAR cooperativa fechou o ano com 11.055 produtores rurais associados 13.494 funcionários com carteira assinada, sendo a pontada como a “cooperativa singular que mais emprega no país” (LAR,79, ed.,2020). Também em 2019, as exportações representaram 38% da receita, que somou 1,7 bilhão de dólares.

Em 2020, apesar da Pandemia de Covid-19 que assolou o país, prejudicando milhares de empresas, a Lar apresentou resultados positivos. Na realidade mais que dobrou de tamanho, com um crescimento de 226% no resultado financeiros. Segundo o Balanço de 2020, o resultado financeiro da Lar, que em 2019 foi de R\$ 239,9 milhões, passou a R\$ 783,3 milhões em 2020. (LAR, BALANÇO ANUAL, 2020).

O faturamento da Cooperativa também apresentou crescimento significativo. O faturamento de R\$ 6,949 bilhões realizado em 2019, saltou para R\$ 10,781 bilhões em 2020, representando um crescimento de 55,14%. (LAR, BALANÇO ANUAL, 2020).

Os grãos são o carro chefe no faturamento da Lar Cooperativa, representando 43,43% da receita anual, ficando a avicultura em segundo lugar, responsável por 29,76% do que foi arrecadado. O terceiro lugar para as principais fontes de renda da Cooperativa ficou para os insumos, com 16,16% do total faturado em 2020. (LAR, BALANÇO ANUAL, 2020).

### **4.3 Programa de Qualidade Total**

No início da década de 1990, quando a empresa optou pela modernização administrativa, estabelecendo metas avançadas na busca da qualidade em sua prestação de serviços, intensificou a sua preocupação em torno da qualidade. Os programas de qualidade da cooperativa iniciaram-se no campo, com vistas ao aumento da produtividade e maiores possibilidades de ganho para o produtor, o que reverteria em maior qualidade dos produtos comercializados. (MARSCHALL e SCHALLENBERGER, 2004)

Como a empresa estava aprimorando suas estruturas e experimentando novos processos organizacionais, dado o contexto, ainda centrava na comercialização dos produtos dos associados, com pouca prospecção transformadora; logo, a qualidade no campo tornava-se fundamental naquele momento para alcançar maiores rendimentos e alavancar o negócio. Com este objetivo, foram implantados os Programas de Eficácia, a Verticalização da Propriedade e, por último, o Programa 5S na família associada. (MARSCHALL e SCHALLENBERGER, 2004).

Internamente, a cooperativa iniciou o Programa 5S, visando a “qualidade em serviços COTREFAL”, reduzindo significativamente desperdícios, aumentando a organização, tornando a empresa mais leve, limpa e eficiente buscando, também, minimizar falhas e tornar-se mais competitiva, observam Marschall e Schallenberger (2004).

O sistema 5S é considerado o “jardim da infância” da qualidade total. “O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da eficácia em todos os processos. (MARSCHALL e SCHALLENBERGER, 2004, p.51)

O Programa Qualidade Total foi implementado na sequência, tendo sua fase de declínio percebida rapidamente, devido às amarras burocrática e pouca praticidade do mesmo. Atualmente, a cooperativa opta pelo programa de certificações de suas unidades.

#### **4.4 Programa Economize na Crise**

Em 2015 foi implantado o programa “Economize na Crise” com o intuito de mobilizar os funcionários dos mais variados setores a propor projetos voltados à redução de custos, aumento de produtividade ou melhorias de layout, focado nos processos industriais. O programa teve duração de 1 ano e contou com a participação de 226 funcionários, que inscreveram 226 propostas, resultando em economia de R\$ 12,6 milhões para a empresa, como incentivo as melhores propostas foram premiadas. (ORICOLLI, 2017).

#### **4.5 Programa de Inovação Lar**

Em 2016 foi implantado o Programa de Inovação Lar Cooperativa e, o ‘economize na crise’ foi incorporado ao Programa de Ideias. O programa de inovação oferece a oportunidade para que o funcionário possa contribuir com iniciativas que melhorem o ambiente de trabalho, o bem-estar da equipe, inovações em todos os segmentos da empresa ainda é recompensado.

O programa apresenta um escopo muito mais estruturado e envolve a toda empresa, tem como foco trabalhar a inovação como um conceito corporativo e sistematizado, não mais com iniciativas isoladas (ORICOLLI, 2017).

O Programa de inovação da Lar prevê em seu escopo a atuação de seis faces distintas, sendo elas:

1. Gestão do Conhecimento: educação corporativa
2. Pesquisa, desenvolvimento & inovação: revisão de portfólio.
3. Gestão de Ideias: propostas, soluções e inovação
4. Recursos para Inovação: recursos financeiros para sustentar a inovação
5. Inovação Aberta: participam todos os stakeholders.
6. Transformação Digital: diagnóstico e transformação digital.

Figura 8 Escopo de Inovação da Lar



Fonte: Programa de Inovação Lar, 2016.

O esforço para implementação do programa de inovação vem demonstrando resultados muito positivos para a empresa, tanto em termos financeiros como em termos de solidificação da inovação na cultura organizacional. A empresa disponibiliza os meios digitais para que as ideias e projetos possam ser inscritos, um comitê avaliador escolhe e premia os projetos viáveis, e a empresa investe financeiramente para a sua concretização. Em cerimônia anual, os colaboradores são reconhecidos por seus esforços e recebem os prêmios.

Como resultado desse Programa, a Lar promove todos os anos, o Workshop Parceiros da Inovação, que tem o objetivo destacar o ambiente propício para Networking, divulgação de demandas e possibilidade de novos negócios. O público do workshop é compreendido por: startups, universidades, institutos de pesquisa, entidades públicas, empresas e representantes de cooperativas que compartilham conhecimento, experiência, demandas e soluções (FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA, 2020).

A mais recente novidade foi a criação de um Comitê de Inovação para Associados que tem como objetivo estruturar as demandas dos produtores e incentivar à inovação no campo. Em dezembro de 2020 foi realizado o primeiro workshop para associados, voltado dessa vez aos suinocultores, evento que simboliza o primeiro passo para a abrangência do Programa de Inovação para os associados. Um momento histórico para a Cooperativa (LAR, INSTITUCIONAL, 2020).

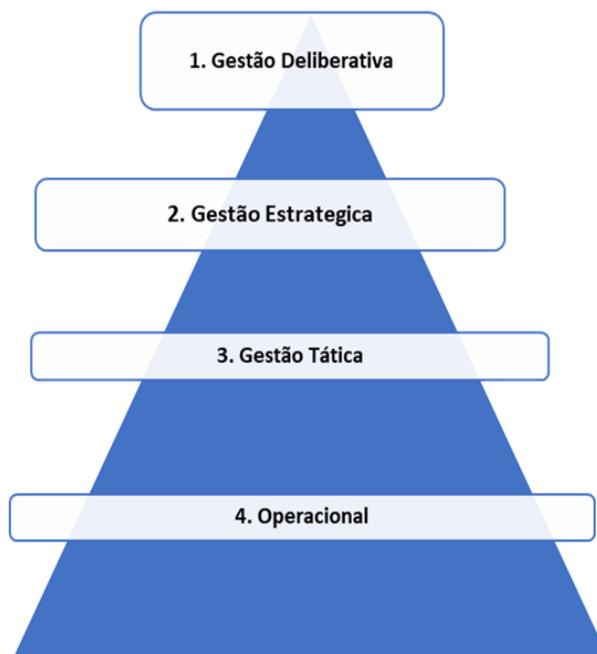
#### 4.6 Nova Configuração da Gestão

Em 2017 houve uma mudança na estrutura organizacional e no organograma da empresa em função do seu crescimento, a complexidade dos negócios e a necessidade de atender as demandas junto aos associados. Ao longo de 5 décadas o crescimento foi constante e consistente. As atividades pecuárias somaram-se às agrícolas e as propriedades associadas se diversificaram, demandando da cooperativa maior e melhor acompanhamento. O crescimento passou a ser estrutural e também cooperativo, produzindo alimentos de alto padrão e alcançando mercados mais exigentes.

Com tal volume de atividades foi aumentando o grau de exigência da gestão, o que forçou a mudança na governança com divisão de responsabilidades na condução das atividades táticas e operacionais com mais eficiência e menos sobrecarga da alta.

A Diretoria Executiva vai manter o foco de atuação nas decisões estratégicas de representatividade institucional, e que concentram no âmbito das partes envolvidas com a cooperativa, ou seja, dos associados, do quadro de funcionários de seus clientes e fornecedores. (LAR, 66 ed., 2017).

Figura 9 Modelo de gestão da Lar



Fonte: LAR, 66 ed., 2017

#### 1. Gestão Deliberativa:

Assembleia Geral, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal

#### 2. Gestão Estratégica:

Diretoria Executiva  
 Superintendência de Suprimentos e Alimentos  
 Superintendência de Negócios Agrícolas  
 Superintendência Administrativa Financeira

**3. Gestão Tática:**

Encarregados, Coordenadores, Líderes

**4. Operacional:**

Assistentes, Auxiliares, Técnicos e Operadores

**4.7 Gestão de Ideias da Lar Cooperativa: Valor e Benefícios**

Relacionado à gestão da inovação, encontra-se uma ferramenta chave nas empresas, a gestão de ideias. E é no dia a dia da organização que os colaboradores convivem com problemas específicos e oportunidades de melhorias, e que, com um olhar atento, pode se converter numa fonte de ideias férteis resultando em excelentes benefícios para a empresa.

O programa de ideias é um dos mais estratégicos recursos internos de uma empresa para a inovação, onde o mais importante é criar um mecanismo que sistematiza e canaliza as ideias compatíveis com as demandas e os objetivos da organização, de fato

“a gestão de ideias, se bem estruturada, é a peça-chave para completar o processo de inovação da empresa, agregando valor aos seus produtos, serviços e ações. A sistematização contribui com o planejamento, incentiva a elaboração de propostas de inovação e fornece método à execução de empreendimentos, aperfeiçoamentos e renovações” (DAVID et al.2011, p.22).

Contrastando com o modo tradicional da “caixa de sugestões” onde os funcionários depositavam ali as sugestões de melhorias de forma aleatória e, muitas vezes, sem foco e sem metodologia, as sugestões eram engavetadas, esquecidas e nenhum retorno era dado aos funcionários. O resultado já era o esperado, desmotivação e falta de engajamento, sabendo que a sugestão dada “não ia dar em nada”.

O programa de ideias é uma ação planejada da empresa, elaborada de acordo com o marco de seus objetivos e propósitos; estruturada através de um programa implementado e difundido internamente para estimular a participação de todos, propondo mudanças, melhorias ou inovações, com critérios definidos e um sistema de recompensas transparente para os colaboradores, por isso:

“ao implementar o programa na empresa, os ganhos vão além da redução de custos, aumento de produtividade e qualidade. As pessoas passam a compreender melhor o seu papel no alcance de melhores resultados para a empresa, ampliam sua visão sobre o negócio da empresa, passam a ter desafios e se motivam a superá-los, gerando um ambiente de trabalho muito mais harmonioso e produtivo” (GONÇALVES, 2013, p.15)

Nesse sentido, a função de um programa de sugestões é coletar, selecionar e administrar ideias que possam ser aproveitadas no processo de inovação, avaliando sistematicamente o potencial de cada uma delas, de acordo com (PENTEADO e KOVALESKI, 2005).

Vale enfatizar que um sistema estruturado de Gestão de Ideias, favorece e mantém um ambiente voltado à eficiência e aberto a novos projetos, conduzindo a empresa para um processo de inovações contínuas. Isto é, aprimora o que já existe ao mesmo tempo que desenvolve novas possibilidades (PENTEADO e KOVALESKI, 2005).

Segundo Gonçalves (2013), um programa corporativo de Gestão de Ideias apresenta muitas vantagens para a empresa, dentre as quais se destacam:

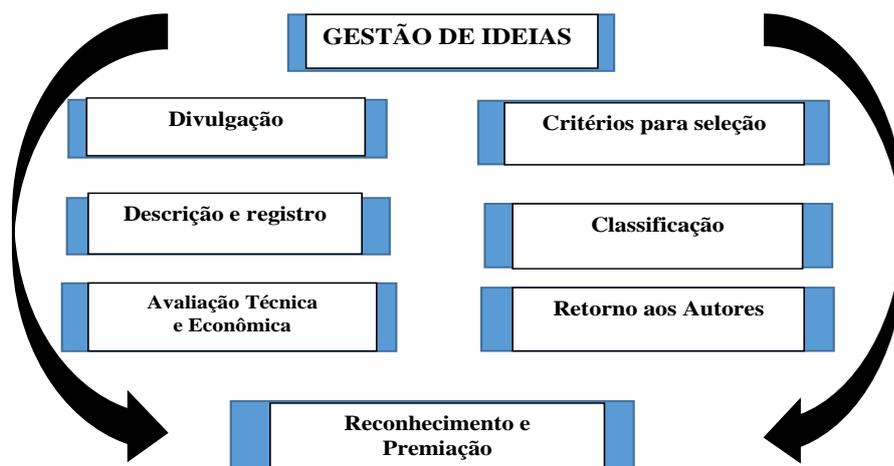
- Fortalecimento das relações dentro das equipes de trabalho e reconhecer as contribuições individuais e coletivas;
- Incentivo ao diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e entre diferentes setores;
- Incentivo ao diálogo entre lideranças e equipes sobre desempenho nas atividades;
- Monitoramento dos resultados conforme ideias de melhorias implantadas (comparar como era, o que se espera da ideia com o efetivo resultado alcançado);
- Reconhecimento de talentos e contribuição para maior integração das necessidades e aspirações do funcionário com os objetivos e aspirações da empresa.

Os procedimentos para implantação e manutenção do programa são definidos segundo o estilo gerencial de cada organização. A Lar Cooperativa observa as seguintes etapas<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Programa de Inovação Lar, 2016

Figura 10 Gestão de Ideias da Lar



Fonte: Programa de Inovação Lar, 2016

Elaborado pelo autor, 2020

De acordo com David *et al.*, (2011), a Gestão de Ideias é composta de quatro fases, que, resumidamente são:

- **Idealização** – Processo inicial de geração de ideias.
- **Conceituação** – Refinamento das ideias sugeridas.
- **Experimentação** – Usada para reduzir incertezas.
- **Implementação** – Transformação das ideias em inovação.

Para efeito de praticidade da presente pesquisa, foi adaptado um item a mais, ou seja, “Resultados” e aplicados ao processo de geração de ideias do Programa da Lar. As competências foram compiladas à medida que as pesquisas avançavam na documentação secundária, no recorte temporal dos últimos 5 anos. O quadro visualiza as competências no processo de conceber ideias para inovar na Lar Cooperativa.

Quadro 1 Fases e Competências para inovar na Lar Cooperativa

FASES	COMPETÊNCIA PARA INOVAR
<b>Idealização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepção ou Imaginação</li> <li>▪ Criatividade</li> <li>▪ Identificação de problemas</li> <li>▪ Identificação de oportunidades</li> </ul>
<b>Seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboração</li> <li>▪ Expertise Técnica</li> <li>▪ Expertise Econômica</li> <li>▪ Visão Global do Negócio</li> <li>▪ Viabilidade</li> </ul>
<b>Experimentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prototipação</li> <li>▪ Avaliação de Riscos</li> <li>▪ Capacidade de Aprender/corrigir</li> <li>▪ Novos Conceitos e Metodologia.</li> </ul>
<b>Implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de cumprir metas</li> <li>▪ Foco no Prazo</li> <li>▪ Foco no Orçamento</li> <li>▪ Habilidades Técnicas</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração de Valor aos Produtos</li> <li>▪ Geração de Valor aos Clientes</li> <li>▪ Melhoria da Imagem da Organização</li> <li>▪ Comprometimento</li> <li>▪ Conquista de Novos Clientes e Mercados</li> <li>▪ Valorização da Equipe</li> <li>▪ Contratações</li> </ul>

Fonte: Adaptado DAVID *et al.*, (2011)

A implantação de um programa exitoso demanda tempo e coordenação; portanto, favorecer o ambiente, torná-lo proativo para que se criem experiências e novas formas de interação, possibilita oportunidades e insight criativos a empresa precisa recorrer um longo caminho. No âmbito empresarial o que se faz necessário, é a capacidade criativa coletiva (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2016).

Também vale ressaltar que não é a quantidade de informações, dados, propostas ou projetos que se dispõe que pode ser chamada de gestão do conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento, baseado na criação de valor, para a sobrevivência e crescimento da empresa, trazendo qualidade e satisfação para seus clientes. (SCHREIBER, 2012).

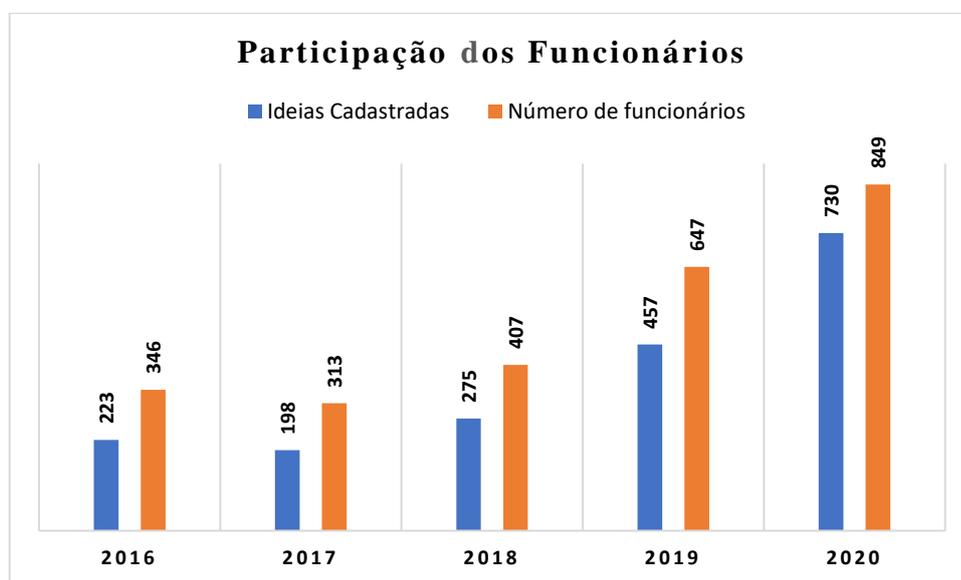
A exemplo do que se está sinalizando, outro método simples, mas eficaz para gerar novas soluções nas áreas industriais da Lar Cooperativa é seu programa “cumbuca”. Trata-se de um “Método Cumbuca” que incentiva a formação de pequenos grupos de funcionários, em reuniões rápidas e periódicas, para debatem o que foi lido e propõem ações com o objetivo de reduzir custos operacionais nas indústrias. A metodologia do trabalho é focada nos pilares

“identificações dos problemas”, “testes experimentais” e “comprovações das soluções”. A Lar implantou a técnica em 2014 na Unidade de Industrial de Aves (OCEPAR, 2017).

À medida que a Lar Cooperativa vai solidificando em sua cultura organizacional a importância de seus colaboradores participarem e se envolverem com as propostas de mudanças, o engajamento vai evoluindo, o que demonstra maior comprometimento e desprendimento para sugerir.

Característica que faz dela um bom exemplo de planejamento e coordenação para a implementação de seu Programa de Ideias, os resultados têm se mostrado muito positivos, tanto para a empresa como para os colaboradores que ao longo do tempo se tornam mais participativos, como se observa na seguinte figura:

Figura 11 Ideias cadastradas e número de funcionários participantes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

Analisando o gráfico pode-se perceber que ao longo do tempo houve um aumento do número de ideias sugeridas bem como a participação dos funcionários engajados no programa. Em base a pesquisa realizada entre 2016 a 2020, alista-se as seguintes ações que provocaram a evolução no programa de ideias: a boa divulgação da ferramenta e de sua filosofia, tais como critérios definidos, sistema de recompensa, prazo e feedback<sup>4</sup>.

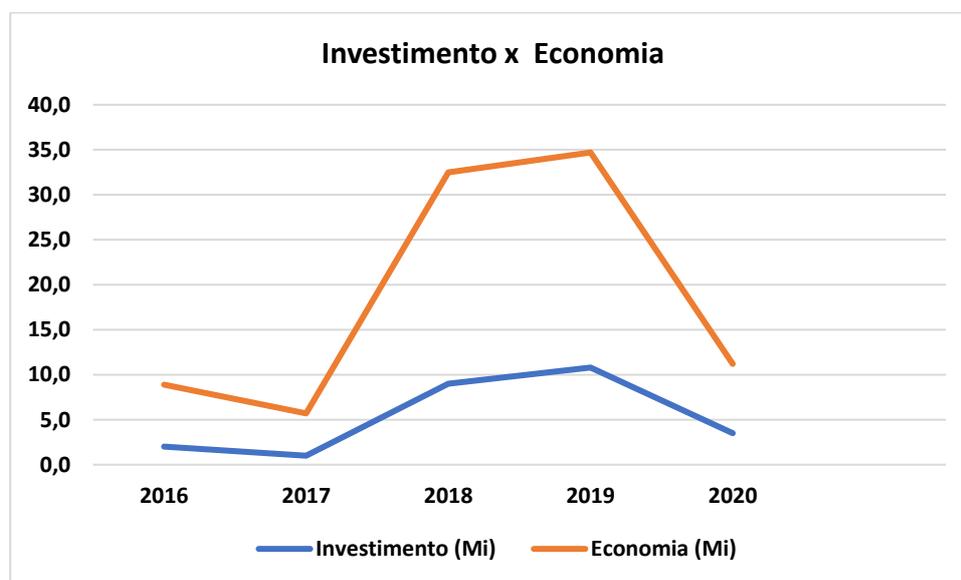
Com o passar do tempo, à medida que os funcionários veem que suas sugestões são colocadas em prática, sentem-se mais motivados para fazer outras sugestões, dessa forma

<sup>4</sup> Do inglês retroalimentação, retorno.

elevando o número de ideias. Além disso, com o exercício de tentar identificar problemas e conseguir descrever a sugestão para solucioná-lo, os funcionários começam a aperfeiçoar o reconhecimento de problemas e a busca de soluções, bem como a desenvoltura de expressá-las.

O resultado tem sido muito positivo para a Cooperativa Lar, pois ao se concretizar as ideias, a empresa investe o capital necessário para concretizá-las e o retorno financeiro é garantido, podendo a economia chegar a patamares altíssimos, como percebe-se no gráfico.

Figura 12 Capital e retorno financeiro das ideias na Lar



Fonte: Lar, Relatório-Balanço (2016-2020).

O gráfico demonstra a relação entre o investimento feito pela Lar e a economia proporcionada quando a ideia for concretizada. Os valores estão na cifra dos milhões, e percebe-se que o maior investimento feito pela empresa em uma ideia foi em 2019 com 10,8 milhões de reais, gerando uma economia de 34,7 milhões.

Apesar de haver um crescimento no número de funcionários da Lar e perceber todo o esforço para a divulgação do mesmo por parte do setor de inovação, a participação de 849 pessoas, representa apenas 5% no corpo de funcionários da empresa, o qual é de 18.339 funcionários, isso significa que se apresenta um grande desafio pela frente.

#### 4.8 Lar 6.0

No início de 2020 foi apresentado para funcionários e associados o Planejamento Estratégico da Empresa (PE). Desenvolvido em 2014, revisado em 2019, o PE propõe metas financeiras e de pessoas até 2024 (LAR, 80 ed.2020).

Sob a prima de uma linguagem moderna, LAR 6.0 remete aos 60 anos da Lar que serão comemorados em 2024 e tem como objetivo uma comunicação direta e clara sobre as metas da empresa.

O Planejamento Estratégico da Lar foi construído com seis diferentes pilares que sustentam e norteia suas ações empresariais, a saber: conhecimento, sustentabilidade, inovação, finanças, pessoas e a celebração de cada conquista (LAR, 80 ed.2020).

A importância do Planejamento Estratégico consiste em um compromisso público com seus *stakeholders*, afirmando a qualidade de seus produtos e serviços, como também um compromisso com a era da informática, prospectando a empresa alinhada com as mudanças tecnológicas, além informar aos colaboradores, gerentes e associados para onde a empresa está caminhando.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados da pesquisa, dividindo essa seção em três partes: dados primários, dados comparativos e dados secundários.

Devido a realização de duas intervenções, se utilizará os termos Pesquisa I para a primeira intervenção que resultou em uma amostra de 62 respondentes e não apresentou correlação entre inovação e vantagem competitiva, a qual em seu momento, foi apresentado a Banca de Qualificação, sendo sugerido uma segunda intervenção.

Na segunda intervenção, a mais recente, resultou em uma amostra de 110 respondentes e uma correlação positiva entre inovação e vantagem competitiva e, se denominará Pesquisa II.

Nos dados comparativos são comentados as percepções fortes e fracas da empresa nas duas intervenções, analisando o que muda na perspectiva dos respondentes e o que se mantêm, gerando maior consistência nos achados dos dados e descobertas de *gaps*.

Os *gaps* são importantes para analisar e comparar a força de crescimento da empresa em base à inovação e a detectar os pontos fracos ou críticos percebidos pelos respondentes.

Nos dados secundários apresentam-se os achados da pesquisa documental, e foca-se nas competências da empresa para implementar e desenvolver inovação. Pretende-se saber quais as competências na empresa são imperativas para inovar e gerar valor para os clientes.

### 5.1 Resultados dos dados primários

Nos dados primários passa-se a descrever o perfil dos respondentes do questionário *survey* aplicados mais recentemente aos funcionários da Lar, a percepção deles para inovação incremental, radical, e para vantagem competitiva. Pretende-se saber se a relação entre grau de inovação e vantagem competitiva é positiva, bem como se a inovação é variável propulsora da vantagem competitiva.

#### 5.1.1. Caracterização da amostra

Para caracterizar a amostra levou-se em consideração a idade, gênero, tempo de casa, cargo e escolaridade, essas informações ajudam a definir o perfil social/profissional dos respondentes conforme apresentadas no Quadro 2.

Quanto à distribuição de cargos por hierarquia, ação desenvolvida neste trabalho pelo autor e validado com área responsável do setor de inovação da Lar. 52,7% (n=58) pertencem ao operacional, 40,0% (n=44) pertencem ao tático e 7,3% (n=8) pertencem à gestão estratégica.

Dessa maneira, a sistematização por grupos hierárquicos facilita a compreensão da distribuição dos valores e corrobora para melhor compreensão onde reside as percepções fortes e fracas dentro da empresa.

Quadro 2 Caracterização da amostra

<b>Descrição</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
Feminino	61	55%
Masculino	49	45%
<b>Tempo de empresa</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
De 0-2 anos	19	17,3%
De 2-5 anos	34	30,9%
De 5-10 anos	33	30,0%
Mais de 10 anos	24	21,8%
<b>Escolaridade</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
Ens. Médio	24	21,8%
Graduação	52	47,3%
Espacialização	31	28,2%
Mestrado/ Doutorado	3	2,7%
<b>Cargo</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
Operacional	58	52,7%
Tático	44	40,0%
Estratégico	8	7,3%

Fonte: Dados da amostra, 2021

Dessa maneira, a sistematização por grupos hierárquicos facilitou a compreensão da distribuição dos valores e corroborou para melhor compreensão onde reside as percepções fortes e fracas dentro da empresa.

Dando prosseguimento, passou-se a avaliar a normalidade dos dados, recorreu-se aos testes da estatística descritiva. A estatística descritiva é o instrumento que permite resumir, descrever e compreender os dados de uma distribuição usando medidas de tendência central, medidas de dispersão e medidas de distribuição, contribuindo dessa forma para comparar e relacionar os dados

### 5.1.2 Análise da Estatística Descritiva dos Dados Gerais Obtidos na Pesquisa II

Para avaliar a normalidade dos dados, recorreu-se aos testes da estatística descritiva. A estatística descritiva é o instrumento que permite resumir, descrever e compreender os dados de uma distribuição usando medidas de tendência central, medidas de dispersão e medidas de distribuição, contribuindo dessa forma para comparar e relacionar os dados.

Essa análise descritiva permitiu identificar se houve respostas fora da normalidade (outlier) e auxiliar na compreensão das características gerais sobre a distribuição dos dados coletados. Os dados atestam que os respondentes entenderam o que foi perguntado.

Quadro 3 Estatística descritiva

Variáveis	No.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
I1	110	3	7	6,3	1,00	-1,50	0,23	2,18	0,45
I2	110	1	7	4,8	1,60	-0,12	0,23	-0,94	0,45
I3	109	2	7	6,1	1,10	-1,41	0,23	1,91	0,45
I4	110	1	7	4,7	1,63	-0,15	0,23	-0,88	0,45
I5	110	1	7	5,5	1,30	-0,69	0,23	0,18	0,45
I6	110	1	7	4,7	1,70	-0,11	0,23	-1,12	0,45
I7	110	1	7	5,4	1,60	-0,76	0,23	-0,31	0,45
I8	110	1	7	4,7	2,00	-0,38	0,23	-1,07	0,45
VC1	110	1	7	6,3	1,20	-2,43	0,23	6,98	0,45
VC2	110	1	7	6,3	1,10	-2,23	0,23	6,39	0,45
VC3	110	1	7	6,4	1,00	-2,50	0,23	8,11	0,45
VC4	110	1	7	6,3	1,00	-2,31	0,23	6,85	0,45
VC5	110	1	7	6,2	1,20	-2,31	0,23	6,52	0,45
VC6	109	1	7	4,0	1,80	0,15	0,23	-0,85	0,45
VC7	109	1	7	3,7	1,70	0,31	0,23	-0,73	0,45
VC8	109	1	7	3,8	1,70	0,30	0,23	-0,69	0,45
VC9	110	1	7	4,2	1,75	-0,07	0,23	-0,76	0,45
VC10	110	1	7	3,5	1,80	0,30	0,23	-0,84	0,45
VC11	110	1	7	3,7	1,81	0,23	0,23	-0,83	0,45
VC12	110	1	7	4,0	1,70	-0,06	0,23	-0,79	0,45
VC13	110	1	7	3,5	1,80	0,31	0,23	-0,81	0,45
N válido (de lista)	106								

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Caracterizada a amostra, o próximo passo foi realizar a análise da normalidade dos dados realizados na pesquisa, conforme sintetizado no quadro 3, todas as variáveis do estudo, inseriram-se nos limites de +3 e -3 considerados aceitáveis conforme recomendado por Schumacker e Lomax (2004).

### 5.1.3 O teste de alfa de Cronbach

Comprovado a normalidade dos dados, prosseguiu-se então a avaliar a confiabilidade interna dos construtos. Para isso, foi realizado o teste de alfa de Cronbach. Este teste é baseado na correlação média entre as respostas coletadas através dos questionários, quando valores de alfa iguais ou superiores a 0,70 indicam fidedignidade das escalas de mensuração (Hair *et al.*, 2005).

A escala que mede inovação com 8 variáveis obteve rendimento do Alfa de Cronbach de 0,871, expressivamente superior ao sugerido por Hair *et al.* (2005), já a escala que mede vantagem competitiva, com 13 variáveis, apresentou um Alfa de Cronbach de 0,848, atentando para alto índice de confiabilidade.

Quadro 4 Estatística de confiabilidade

Inovação	Vantagem Competitiva
Alfa de Cronbach 0,871	Alfa de Cronbach 0,848
No. de variáveis 8	No. de variáveis 13

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

### 5.1.4 Testes de correlação entre as variáveis inovação e vantagem competitiva

Caracterizada a amostra e realizados os testes de normalidade e confiabilidade, na continuidade, passou-se a analisar a correlação dos coeficientes para saber se havia fortes relações estatísticas entre as variáveis (e grupos) abordados. Para isso aplicou-se o teste de correlação de Pearson para que pudesse demonstrar como uma variável afeta a outra. O coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), também chamado de correlação linear ou  $r$  de Pearson, é um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação através de valores situados entre -1 e 1, como demonstra o quadro 5.

Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1, nota-se um aumento no valor de uma variável quando a outra também aumenta, ou seja, há uma relação linear (direta) positiva.

Quando o coeficiente se aproxima de -1, também é possível dizer que as variáveis são correlacionadas, mas nesse caso quando o valor de uma variável aumenta o da outra diminui, confirmando que a correlação negativa ou inversa (SCHUMACKER e LOMAX, 2004).

Um coeficiente de correlação próximo de zero indica que não há relação entre as duas variáveis, e quanto mais eles se aproximam de 1 ou -1, mais forte é a relação.

Quadro 5 Correlação de Pearson

		VANTAGEM COMPETITIVA	INOVAÇÃO
<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	Correlação de Pearson	1	0,278**
	Sig. (2 extremidades)		0,003
	N	110	110
<b>INOVAÇÃO</b>	Correlação de Pearson	0,278**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,003	
	N	110	110

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

No teste de correlação a variável vantagem competitiva foi classificada como variável dependente, enquanto a variável inovação foi classificada como variável independente. Como resultado, o valor-p obtido foi de 0,003, inferior ao nível de significância de 0,005, atestando que a correlação entre inovação e vantagem competitiva é estatisticamente significativa (Hair *et al.* 2005) e, por sua vez, o nível de correlação entre os constructos foi de 0,278, nível este que se insere na faixa de correlação fraca, mas próxima de moderada.

Tal resultado revela que, embora haja correlação positiva e estatisticamente significativa entre os constructos, é possível afirmar que o grau de inovação na Lar não garante uma associação direta forte com a vantagem competitiva. Diversos estudos têm constatado que a vantagem competitiva é resultado de um conjunto de configurações estratégicas, que atuando em conjunto, possuem maior potencial de explicar a heterogeneidade do desempenho (DAMKE; GIMENEZ; DAMKE, 2018).

Nesse sentido, a inovação está associada a comprometimento organizacional, mas ela por si só não é propulsora de vantagens competitivas. Tais resultados sugerem que, para a empresa se destacar como líder de mercado, apresentando resultados positivos em qualidade, lucro, valor agregado, ganhos operacionais para manter a competitividade, a inovação é apenas uma preditora. Há outros fatores que podem reforçar essa relação, e a vantagem competitiva é uma variável de resposta.

### 5.1.5 Percepção dos colaboradores da Lar quanto ao grau de inovação incremental

Passou-se a avaliar e a descrever o grau de inovação da Lar, respondendo a seguinte pergunta: inovações em produtos/serviços introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são incrementais? Os níveis de intensidade das médias para a inovação incremental foram

expressivas. Em uma escala intervalar que varia de 1 a 7 pontos, a média geral de inovação da empresa apresentou resultado de 5,9 pontos, o que representa 85% em relação ao grau de inovação. Tal resultado demonstra a força da empresa para criar e implementar, através de sua política, a inovação expressiva em produtos, processos, gestão e marketing, conforme sintetizado no quadro 6.

Quadro 6 Percepção para inovação incremental

Áreas de inovação Variáveis 2.1 2.3 2.5 2.7	Média amostral	Nível Máximo	Gap de Grau de Inovação
<b>Produtos</b>	6,4	7	0,6
<b>Processos</b>	6,2	7	0,8
<b>Gestão</b>	5,7	7	1,3
<b>Marketing</b>	5,1	7	1,9
<b>Média</b>	5,9	7	1.15

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Os dados demonstram que os colaboradores percebem que a empresa é forte em seus processos e na oferta de seus produtos. O que se comprova com os resultados positivos que vem apresentando nas últimas décadas.

Produtos 6,4 pontos e processos 6,2 pontos tem a média mais alta, o que representa a grande fortaleza da Lar e um gap baixo 0,6 o que sugere que um alto investimento está sendo feito em estrutura, logística, equipamentos e pessoas qualificadas.

Na inovação incremental as medias destoam nos itens gestão 5,7 pontos e marketing 5,1 pontos, apontando para um maior Gap nos itens avaliados. O que pode sugerir pontos de atenção.

### 5.1.6 Percepção dos colaboradores da Lar quanto ao grau de inovação radical

Com relação à Inovação Radical, a pergunta de pesquisa foi: inovações em produtos/serviços introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são radicais? O grau de percepção é moderado 4,6 pontos, representa 65%, o que indica que a Lar acelera os processos de produção com eficácia, entrega produtos de qualidade, cresce e apresenta resultados positivos, mas não demonstra níveis de mudanças radicais em seu modelo de gestão, marketing, processos e produtos. O reflexo disso é que não apresenta rupturas importantes no mercado, apesar de diversificar o negócio, mas sempre dentro de uma margem de segurança

para a cooperativa. Observa-se no quadro 7 o gap mais acentuado aponta-se na área de marketing 2,6 pontos.

Quadro 7 Percepção para inovação radical

Áreas de inovação Variáveis 2.2 2.4 2.6 2.8	Média amostral	Nível Máximo	Gap de Grau de Inovação
Produtos	4,8	7	2,2
Processos	4,6	7	2,4
Gestão	4,6	7	2,4
Marketing	4,4	7	2,6
Média	4,6	7	2,4

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Os dados indicam coerência de acordo com Tidd e Bessant (2015), onde fica demonstrado que a Lar consegue fazer inovação em produto, processo, posição, mas não em paradigma (característica típica de inovação radical). Consegue avançar nos benefícios percebidos pelo consumidor, mas não modifica de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou no modelo de negócio, mas traz um impacto mensurável nos negócios, o que é perceptível na amostra.

Os achados neste estudo corroboram com os estudos de Gunday *et. al.*, (2011), que uma empresa que apresenta melhorias contínuas e inovações expressivas, atendendo a demanda do mercado, apresentam alto índice de inovação incremental.

Contudo, é importante ressaltar que a Lar é uma cooperativa, possui uma natureza e uma missão diferente das outras empresas privadas, como já foi comentado na pesquisa documental, ela precisa ser forte para enfrentar a concorrência e superar os obstáculos e ainda apresentar resultados positivos para seus associados. Esse pode ser um dos motivos que os respondentes percebem o forte crescimento em inovação incremental e não radical.

### 5.1.7 Percepção dos colaboradores quanto à capacidade inovativa e vantagem competitiva da Lar

Em seguida, passa-se analisar a percepção dos funcionários para a vantagem competitiva sobre a concorrência. A percepção dos respondentes com relação ao mercado é muito boa, como demonstra o quadro 8. Todas as médias foram superiores a 6,0 pontos. Os colaboradores da Lar entendem que a cooperativa se encontra no caminho certo, conquistando novos mercado, aumentando a satisfação dos clientes, tendo um retorno positivo dos investimentos feitos, e que obtém um lucro maior que a média do setor.

Quadro 8 Percepção para vantagem competitiva

Dados Comparativos	Média Operacional	Média Tático	Média Estratégico
<b>Variáveis 3.1 a 3.5</b>	Percepção para <b>Vantagem Competitiva</b>	Percepção para <b>Vantagem Competitiva</b>	Percepção para <b>Vantagem Competitiva</b>
Novos Mercados	6,2	6,3	6,9
Market Share	6,3	6,3	6,8
Satisfação do Cliente	6,3	6,4	6,9
ROI	6,4	6,3	6,6
Lucro Bruto	6,2	6,2	6,8
Média	6,3	6,3	6,8

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Ainda, as melhores médias cabem à gestão estratégica, o que pode indicar que os gestores estão bem alinhados aos objetivos e planejamento da empresa. A percepção dos níveis táticos e operacionais, ainda que menores, demonstra uma maturidade da equipe da Lar como um todo no quesito gestão da inovação na empresa. A percepção atinge nível máximo nesses quesitos 6,8 pontos na likert de 7 pontos.

### 5.1.8 Percepção dos colaboradores quanto à capacidade inovativa da Lar em ser simples os concorrentes se igualarem

Na sequência, a percepção dos funcionários da Lar quando compara as fortalezas da Lar com a concorrência, nas variáveis avaliam se é possível a concorrência igualar a Lar, as médias mudam acentuadamente, em comparação aos itens anteriores, conforme se observa no quadro 9. Não significa que a empresa esteja falhando nesses pontos, contudo, na percepção dos respondentes são capacidades fortes que a Lar demonstra ter, mas que podem ser copiadas, imitadas ou igualadas.

Quadro 9 Percepção para ameaças da concorrência

Dados Comparativos	Média Operacional	Média Tático	Média Estratégico
<b>Variáveis</b> 3.6 a 3.9	É simples os concorrentes <b>Se igualarem</b>	É simples os concorrentes <b>Se igualarem</b>	É simples os concorrentes <b>Se igualarem</b>
<b>Inovação em Produto</b>	4,0	4,0	3,3
<b>Inovação em Processo</b>	3,6	4,0	3,1
<b>Inovação em Gestão</b>	3,7	4,1	3,0
<b>Inovação em Marketing</b>	4,2	4,5	3,8
<b>Média</b>	3,9	4,1	3,3

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Nessas variáveis os itens que se aproxima de 7 significam que os respondentes concordam que os concorrentes podem igualar a Lar. As médias abaixo de 3,0 pontos são percepções fortes de que os colaboradores discordam que os concorrentes podem igualar a Lar. As médias 4,0 pontos significam nível de intermediário para alto de concordância, o que pode acender luz de alerta.

Chama a atenção a avaliação da gestão tática com relação aos concorrentes igualarem a Lar em produtos, processos, gestão e marketing, todas acima de 4,0 pontos, o que contrasta com o entusiasmo visto na conquista de novos mercados e os retornos positivos dos investimentos feitos no ambiente externo, apresentado nas variáveis anteriores (quadro 8).

A percepção da gestão estratégica é confiante média 3,3 pontos, apenas em marketing demonstra uma percepção mais fraca 3,8 pontos. A visão do operacional com relação à concorrência é realista média 3,9 pontos e compartilham uma percepção parecida com a da gestão tática, isso pode indicar que, como a gestão tática lida diretamente com o operacional, a percepção da empresa (receios e motivação) acaba passando para o operacional.

### 5.1.9 Percepção dos colaboradores quanto à capacidade inovativa da Lar em ser simples dos concorrentes se igualarem II

Ainda relacionado à concorrência, a perspectiva de aprendizado de mercado e a percepção da concorrência em adquirir conhecimento que a Lar domina, revela dados interessantes. A visão do operacional e da liderança tática, conforme se observa no quadro 7 fica em o meio termo média 3,9 pontos para ambos, contudo, tanto o operacional como o tático entendem que adquirir *know-how* de mercado e redes externas de negócios, existe grande

chance de ser igualado pelo concorrente 4,2 e 4,4 pontos. A percepção da liderança estratégica é forte e confiante com relação ao aprendizado de mercado, as medias demonstram otimismo 2.3 pontos.

Quadro 10 Percepção para ameaças da concorrência II

Dados Comparativos	Média Operacional	Média Tático	Média Estratégico
<b>Variáveis</b> 3.10 a 3.13	É simples os concorrentes <b>Se igualarem</b>	É simples os concorrentes <b>Se igualarem</b>	É simples os concorrentes <b>Se igualarem</b>
<b>Aprender com as Mudanças</b>	3,8	3,6	1,9
<b>Capacidade de Marketing</b>	3,9	3,8	2,0
<b>Adquirir Know-How externo/rede</b>	4,2	4,4	3,1
<b>Adquirir Know-How Interno</b>	3,6	3,7	2,0
<b>Média</b>	3,9	3,9	2,3

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Essa perspectiva de que o concorrente pode igualar ou imitar as capacidades da empresa, encontra aderência na visão de Barney (1991) que vê a competitividade da empresa como determinada por seus recursos internos. Há recursos que criam vantagens competitivas sustentáveis e outros não, principalmente quando são abundantes e acessíveis.

Há recursos específicos à firma, valiosos e raros, que permitem à empresa construir vantagem competitiva sustentável, chamados recursos estratégicos. A capacidade inovadora, de natureza intangível, não negociável e dependente da trajetória histórica da empresa pode ser considerada um recurso estratégico (BARNEY, 1991; BRITO *et al.*, 2009).

#### 5.1.10 Gap das percepções dos funcionários da Lar

Uma descoberta importante no processo de investigação foi que as fortalezas da Lar em competências para inovar, principalmente em inovações incrementais, cobrem suas fraquezas em inovação radical. A vantagem competitiva se constrói em cima das suas competências centrais e se posiciona no mercado como uma empresa moderna, competidora, gerando também barreiras aos concorrentes, complementando-se em uma harmonia que gera crescimento e supera obstáculos, conforme análise da figura abaixo.

A seguir passa-se a comparar as medias gerais de inovação 5,2 pontos e vantagem competitiva 4,7 pontos, e os gaps percebidos.

Quadro 11 Gap de Inovação e Vantagem Competitiva

Médias Estatísticas	Inovação	Vantagem Competitiva
Médias Gerais	5,2	4,7
Médias em Porcentagem	75%	68%
Análise de Gap	-1,7	-2,2

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Ao comparar o grau de inovação e vantagem competitiva na Lar, as médias gerais ficam em 75% para inovação e 68% para vantagem competitiva, o Gap fica -1,7 para inovação e -2,2 para vantagem competitiva. O que demonstra que a inovação incremental é forte na Lar ao ponto de os colaboradores entenderem que a empresa cobre a fraqueza da empresa em fazer inovação radical. O mesmo fenômeno acontece quanto à vantagem competitiva, as médias altas nas variáveis que avaliam a percepção dos colaboradores quanto à conquista de mercados e satisfação do cliente, acabam cobrindo a percepção de fraqueza das demais áreas que avaliam a força da concorrência para igualar a Lar em questões de relação com o mercado, marketing, gestão e aprendizado organizacional.

Esse fenômeno corrobora com a perspectiva de Barney (1991) que os recursos de uma empresa são heterogêneos e móveis, permite por sua vez que ela seja competitiva e persista por um bom tempo no mercado, fundamentalmente quando seus recursos são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis poderiam garantir liderança de mercado e lucratividade por certo período de tempo.

Dado à natureza do cooperativismo, demonstrado na pesquisa documental, o investimento em qualidade e capacitação técnicas dos seus colaboradores, permitem a empresa criar certas fortalezas em uma progressão econômica sustentável baseada em inovação incremental.

## **5.2. Dados Comparativos**

Na primeira amostra (pesquisa I) obteve-se 62 respondentes, e realizada entre janeiro a março de 2020, não foi suficientemente robusta para gerar uma análise de correlação, contudo alguns resultados percebidos coincidem com a amostra recente (pesquisa II) de 110 respondentes, corroborando assim para a consistência dos achados e ampliando outros.

Ao realizar a comparação, pretende-se saber se as inovações em produtos, serviços, gestão e marketing são consistentes entre um período e outro, bem como quais aspectos mudam na percepção dos respondentes. Alguns dados surpreendem com a similaridade, outros ganham maior evidência na segunda amostra.

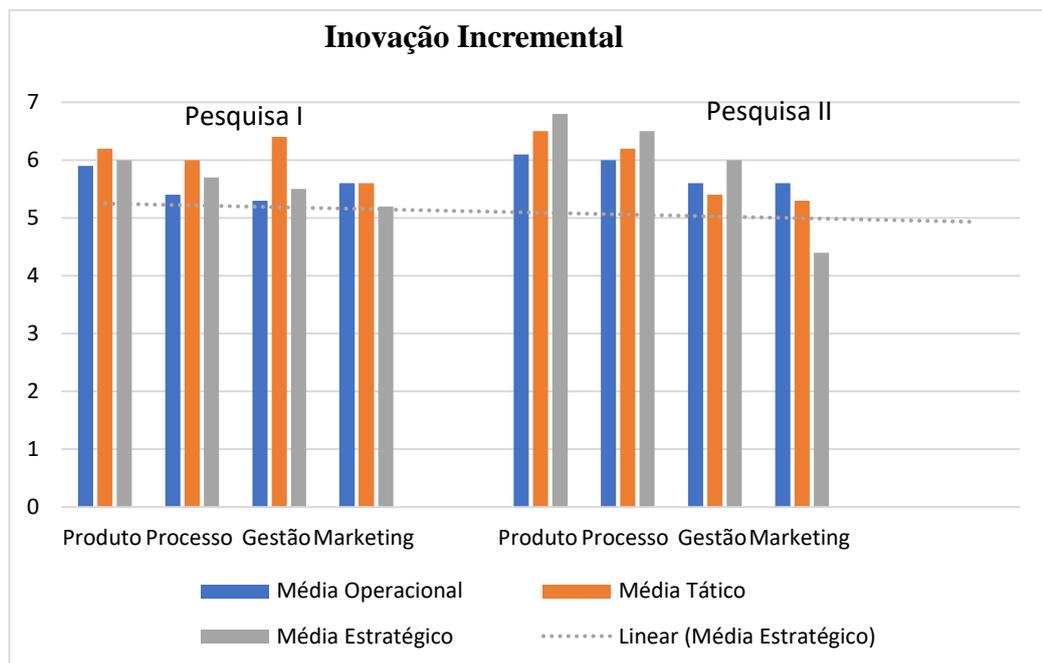
Além de comparar a inovação, também se compara a vantagem competitiva, a percepção dos respondentes do mercado e dos concorrentes. Pretende-se entender se a percepção da gestão, com uma amostra mais robusta, mudou sobre a percepção do mercado, aspectos que na pesquisa I a percepção demonstrou certo tom de preocupação quando o assunto envolve a concorrência igualar a Lar em aspectos de aprendizagem, conhecimento de mercado e marketing.

Passa-se a analisar os resultados comparativos e a percepção dos colaboradores com relação à inovação incremental, radical e aspectos da concorrência.

### **5.2.1 Percepção para Inovação Incremental.**

Pretende-se saber se as inovações em produtos/serviços/gestão e marketing introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas. Observa-se na linha de tendência que as notas para inovação incremental são superiores a 5 em ambas as pesquisas.

Figura 13 Inovação incremental



Fonte: Dados da pesquisa 2020, 2021

Observa-se na pesquisa II que a percepção da gestão estratégica é mais otimista e demonstra a percepção de que a empresa está inovando de forma expressiva, as médias são superiores a 6/7 pontos em produto, processo e gestão. Apenas a questão do marketing não expressa o mesmo entusiasmo, com média 4,4 pontos.

A percepção da gestão de nível tático é bem realista, vê fortalezas nos processos e produtos da empresa com médias superiores a 6,0 pontos, contudo a gestão e marketing ficam em 5,3/7 pontos a média. Praticamente a percepção da liderança tática se mantém em relação à pesquisa I.

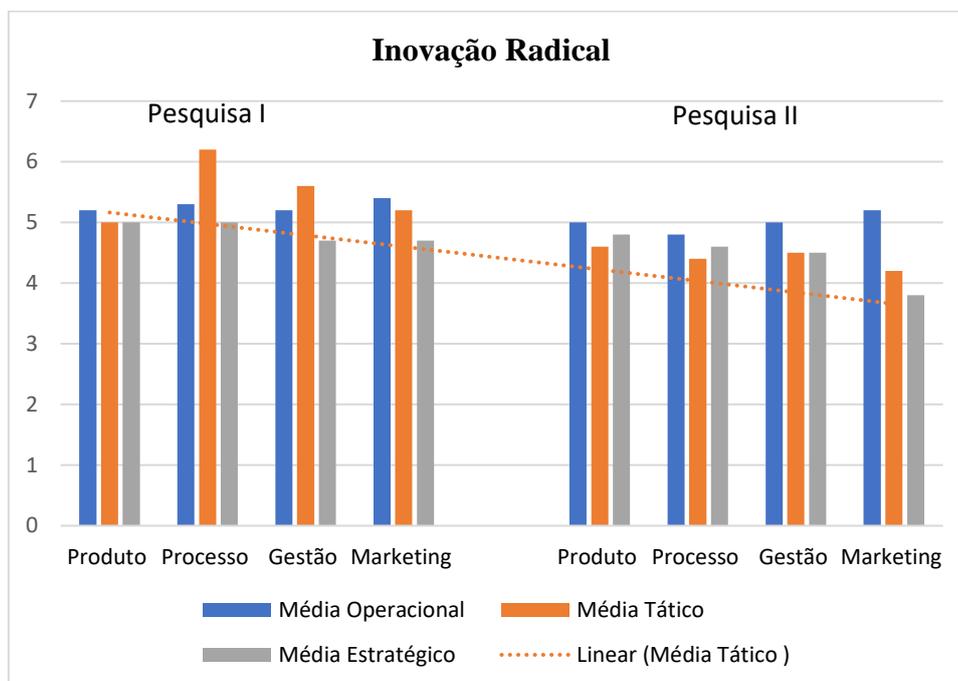
O operacional segue a tendência do tático, as médias são muito parecidas. Produto e processo 6,0/7 pontos gestão e marketing 5,6 pontos na pesquisa II. As médias do operacional são superiores na segunda intervenção, indicando a afirmação positiva da grande parte dos respondentes no crescimento da empresa.

Apesar da amostra na segunda pesquisa ser maior, a visão da empresa com relação a inovação incremental mantém-se alta, demonstrando por parte dos funcionários, a força, otimismo e um entusiasmo latente com respeito ao desempenho da empresa.

### 5.2.2 Percepção para Inovação Radical.

Pretende-se saber se as inovações em produtos/serviços/gestão e marketing introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são radicais. Observa-se pela linha de tendência que na segunda pesquisa a percepção para inovação radical é mais realística.

Figura 14 Inovação Radical



Fonte: Dados da pesquisa 2020, 2021

Ambas as pesquisas demonstram que a percepção dos colaboradores da Lar é de fraca a moderada para a inovação radical, ao observar o corte linear da percepção da liderança tática e estratégica, a média cai na segunda pesquisa. As médias, para produto, processo, gestão e marketing, são inferiores a 5/7 pontos

Nota-se que a percepção da liderança tática muda acentuadamente na segunda pesquisa nos itens processo, gestão e marketing, demonstrando uma visão mais crítica deles em relação à inovação radical, apesar de, na primeira pesquisa ter obtido média de 6,2 para a inovação radical em processo 4,4 pontos, contudo na segunda pesquisa, a liderança tática apresenta-se bem mais coerente, e ajustada à visão da liderança estratégica.

A percepção do operacional é bastante equilibrada em ambas as pesquisas. Mantém a média global 5,0 pontos em ambas as avaliações, o que demonstra consistência da visão dos colaboradores em relação à empresa, de que não é forte em inovação radical, mas se encontra em um bom caminho.

Como pode-se observar, a percepção dos colaboradores em relação à inovação radical é mais moderada 4,6 pontos e demonstram uma percepção positiva e entusiasta para da inovação incremental 5,9 pontos.

Conclui-se que a empresa está fazendo um bom trabalho de conscientização para inovação, a comunicação é efetiva, as sugestões são acatadas, a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços é latente, as competências estão sendo trabalhadas, o que repercute na percepção positiva dos colaboradores da Lar para a inovação incremental, os mesmos reconhecem que as inovações têm sido expressivas nesses últimos 5 anos.

As pesquisas demonstram, porém que em algumas áreas requerem maior concentração e ponto de atenção, tais como gestão e marketing, para entender por que a percepção dos colaboradores é fraca nesses campos e, ainda mais, uma percepção fraca por parte dos gestores chaves.

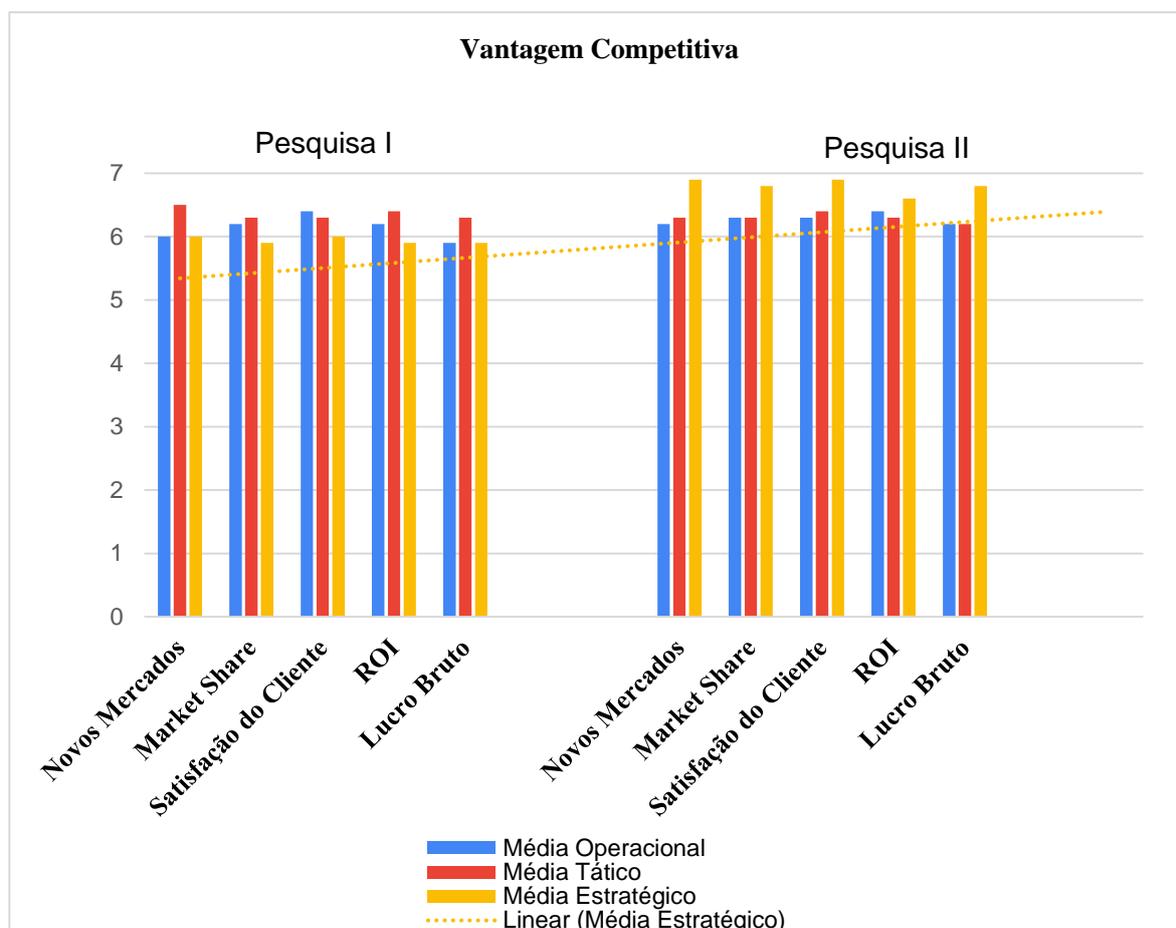
### **5.2.3 Conquista de Novos Mercados, Clientes e Lucro Bruto.**

Pretende-se entender se as inovações organizacionais auxiliam a empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como...

- Entrar em novos mercados.
- Aumentar a fatia de mercado (market share).
- Aumentar a satisfação dos clientes.
- Obter um alto retorno sobre os investimentos feitos (ROI).
- Obter um lucro bruto maior do que a média do setor.

Observe que esta área de relacionamento com o mercado e com os clientes a empresa tem realizado um grande investimento, conforme visto na pesquisa documental, o gráfico abaixo demonstra o resultado desse investimento e a percepção otimista dos colaboradores da Lar.

Figura 15 Conquistando novos mercados



Fonte: Dados da pesquisa 2020, 2021

A percepção dos respondentes para o posicionamento da empresa no mercado é muito alta refletida na média de 6,4 pontos. Demonstram que a conquista de novos mercados, a satisfação dos clientes e o retorno financeiro auxiliam a empresa a obter vantagens sobre a concorrência.

A percepção da liderança estratégica apresenta-se mais forte na segunda intervenção, em todas as variáveis, atingindo a maior média na percepção de mercado 6,8 pontos. Demonstra que a percepção dos funcionários acompanha o dinamismo e a força da empresa conquistando liderança de mercado.

As médias do operacional e da liderança tática se mantém nas duas pesquisas 6,3 pontos, o que não é uma surpresa, considerando que os funcionários que responderam o questionário entendem que a empresa se encontra em um bom momento, que a Lar está crescendo, ampliando as estruturas e apresentando melhorias constantes, refletindo que as ações da gestão para a inovação na Lar são efetivas.

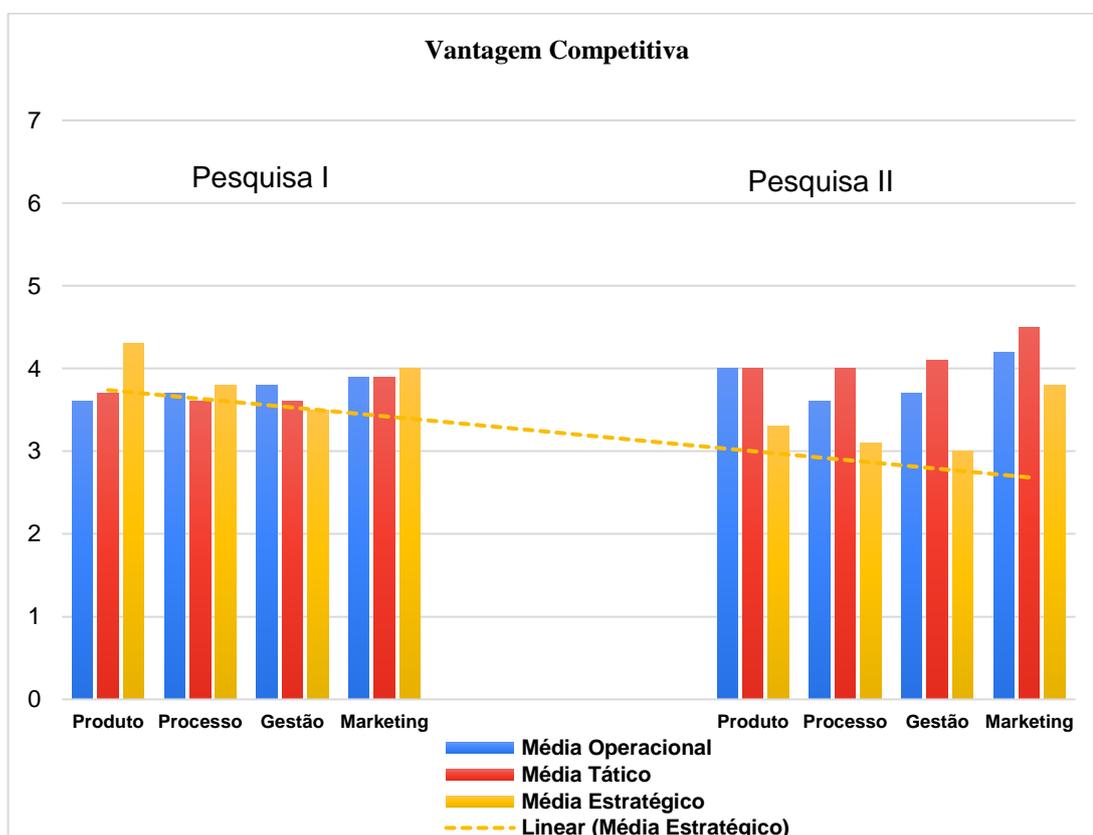
### 5.2.4 É Simples Para os Concorrentes Igualarem a Lar?

Pretende-se saber se simples para seus concorrentes igualarem a sua empresa nas inovações de produto, processo, gestão, marketing.

Apesar do questionário abordar questões de mercado, nesse item passa a ser especificamente sobre a concorrência. Levanta uma reflexão para a empresa se do ponto de vista da concorrência alguns produtos, ações, serviços ou mesmo conhecimento podem ser copiados?

Na revisão de literatura viu-se que um dos critérios fortes para manter a liderança e competitividade no mercado é que a empresa ofereçam novidades únicas e não-imitáveis (PORTER, 1991; BARNEY, 2002).

Figura 16 É simples os concorrentes igualarem a Lar



Fonte: Dados da pesquisa 2020, 2021

Vale observar que nessas variáveis as pontuações baixas indicam que a resposta é negativa, que não é simples se igualar. As médias que se aproximam de 7 indicam que sim é possível se igualar.

A percepção da gestão estratégica muda consideravelmente na segunda intervenção, e considera que não é fácil a concorrência se igualar em produto 3,3 pontos, processo 3.1 pontos

e gestão 3,0 pontos, contudo a área de marketing esbarra na possibilidade de ser copiada pela concorrência 3,8 pontos.

A percepção do operacional mantém uma visão equilibrada em ambas as pesquisas, contudo na segunda amostra pontua que produto, processo, gestão e marketing podem ser perfeitamente iguais, todas acima de 4,0 pontos.

Considerando a média geral 3,8 pontos em ambas as pesquisas, indica a percepção dos respondentes que é difícil igualar a Lar em seus produtos, processos, gestão e marketing, mas não é impossível, que essas áreas não são tão fortes assim que os concorrentes não possam imitar ou igualar.

### **5.2.5 Capacidade de Aprendizagem de Mercado.**

Essa pergunta amplia ainda mais a questão de mercado e pretende entender se é simples para seus concorrentes igualarem a Lar nos seguintes aspectos:

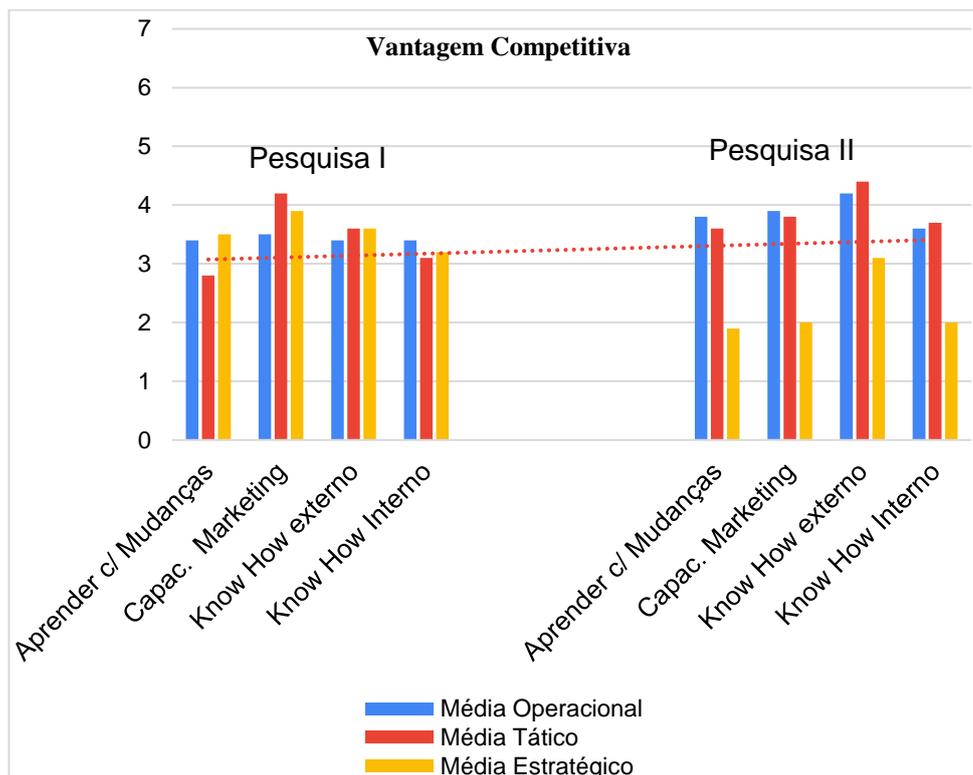
- Na capacidade de aprendizado da sua empresa nas mudanças de mercado.
- Na capacidade da sua empresa de adquirir conhecimento e tecnologia por meio de links externos e redes de contatos.
- Na capacidade de marketing da sua empresa.
- Na capacidade de aprendizado da sua empresa por meio das atividades internas experimentais.

Observe que essas variáveis são subjetivas e demonstram que em questões de conhecimento e aprendizado de mercado é uma área sensível para a empresa, na percepção dos respondentes, fica o meio termo, podem ser imitadas ou igualadas, principalmente no que se refere à capacidade de marketing 3,8 pontos e *Know how*<sup>5</sup> externo 4,2 pontos conforme se observa na figura 17.

---

<sup>5</sup> Conhecimento adquirido pela experiência. Palavra de origem inglesa.

Figura 17 É simples os concorrentes igualarem a Lar II



Fonte: Dados da pesquisa 2020, 2021

De fato, entender o mercado, como a empresa se posiciona nele e como aproveita as oportunidades, requer um conhecimento técnico. Nessa parte da pesquisa são percepções de quem observa essa relação internamente, mas que de certa forma é coerente com os demais itens pesquisados, pois se complementam.

A visão da liderança estratégica, a que está mais em contato com o mercado, percebe que houve mudanças significativas na relação de *marketing* e relacionamento com o mercado, refletida na pesquisa II, a média fica 2,2 pontos, o que é uma boa perspectiva de que são áreas que estão melhorando e que outros setores como o operacional e o tático não percebem, pois, volta-se a atenção para a capacidade de marketing e *know-how* externo, apontadas nas duas pesquisas como pontos frágeis e que persistem na pesquisa II.

Observando a linha de tendência, o nível tático e operacional mantêm sua média acima de 3.0 pontos, mas o nível estratégico decresce para valores que refletem serem fortes e demonstram a percepção de que não é possível igualar a Lar em questões de aprendizado de mercado.

Nessa relação com o mercado existem pontos fortes da empresa tais como produtos e processos, expertise organizacional, satisfação dos clientes, aprendizado organizacional, aprimoramento tecnológico, entre outros, o que leva a dedução de que a empresa está

construindo uma barreira de expertise e conhecimento, tanto interno quanto externo que lhe garantem certa margem de segurança, mas também existem áreas que precisam ser trabalhadas.

Os respondentes demonstram confiança na estratégia de crescimento da empresa. Não é fácil copiar uma empresa que vem crescendo e demonstrando ser padrão de qualidade, inovação, e boa relação com seus *stakeholders*<sup>6</sup> e associados, inclusive superando-se na crise. O resultado apresentado pela Lar a cada ano tem sido muito positivo, pois corrobora com outro estudo realizado que confirma a que se deve esse crescimento e posicionamento de liderança de mercado, o das competências.

Passa-se então a descrever nos dados secundários, as competências da Lar que são responsáveis por manter um ritmo de crescimento, maturidade, inovação e conquista de novos mercados.

### **5.3 Resultados dos Dados Secundários**

Nos dados secundários apresentam-se os achados da pesquisa documental, da observação sistemática e das intervenções realizadas na Lar Cooperativa. Esta parte dos resultados está pautada na identificação de fatores existentes na LAR a partir de pesquisa bibliográfica da LAR disponível na Literatura, nas reuniões e entrevistas realizadas com o departamento de inovação, bem como nas visitas realizadas à empresa e contato com colaboradores diversos. Além da participação direta em eventos de inovação promovidos pela Lar e outros de mobilização regional como CACIOPAR e SRI.

Atenta-se nas principais competências da empresa responsáveis por implementar e desenvolver inovação e realizar melhorias contínuas. Pretende-se saber quais as competências na Lar são imperativas para inovar e gerar valor para stakeholder e clientes.

A chave para identificar as competências na Lar Cooperativa foi olhar a empresa na sua integralidade, o que requereu uma visão mais detalhada na compreensão de vários elementos que formam suas fortalezas, tais como comportamentos, expertise, rotinas, processos, gestão do conhecimento, jornada empresarial, investimento em inovação, mecanismos de aprendizagem e governança.

#### **5.3.1 Competência Técnica**

Percebe-se um amadurecimento da empresa através da acumulação de experiências tais como a evolução no processo de qualidade dos produtos, desde início da empresa até

---

<sup>6</sup> Stakeholder todos os indivíduos impactados com o negócio, conhecido com as partes interessadas.

chegar nas certificações. A rotina alinhada com as capacitações técnicas que a cooperativa promove criando competência técnica para resolução de problemas e dando maior autonomia para os colaboradores sugerirem mudanças, tem contribuído para melhorias contínuas em processos.

As competências técnicas são referidas ao conhecimento adquirido pela experiência e formação profissional. A preocupação da empresa com a qualidade de seus produtos e serviços não está desvinculada da área técnica, uma área muito mais voltada à logística e processos.

Esse aprendizado é resultado da visão da empresa de investir em cursos técnicos, treinamentos, palestras e boa comunicação por parte dos gestores táticos com o propósito dessas competências permitirem aos colaboradores utilizem dos meios disponíveis para solucionar os percalços de produção e executar com segurança sua função.

### **5.3.2 Competências Gerenciais.**

O amadurecimento da liderança na resolução de problemas e as demandas que vem se apresentando conforme a empresa cresce e expande o número de associados, são pontos positivos. A expertise que os encarregados e coordenadores (gestão tática) ganham ao se aproximar e influenciar positivamente de suas equipes, torna-se chave na ambientação para criar novas soluções para os setores industriais e maior compreensão do Planejamento Estratégico por parte dos funcionários.

Esse perfil de liderança atuante está coerente com a proposição de Godoy e Peçanha (2009). Eles evidenciaram que a inovação está positivamente relacionada à existência de uma cultura organizacional aberta à aspectos relativos à inovação, como tolerância à ambiguidade e ao erro; trabalho desafiante em equipe; suporte das lideranças; comunicação aberta, coesão e reconhecimento de esforços que favorecem a inovação; gestão estruturada dos processos de inovação; e abertura à exposição de ideias.

### **5.3.3 Competência de Percurso Empresarial**

A trajetória empresarial da Lar tem demonstrado seus pontos fortes e amadurecimento ao longo do tempo para crescer e se firmar como uma das cooperativas mais bem-sucedidas do país, o que está de acordo com a perspectiva de Teece *et. al.*, (1997) de que as capacidades de um empresa estão baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações

externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado).

Percebeu-se que as competências construídas através de sua trajetória têm relação com as competências funcionais e operativas. E de fato as duas se complementam. Por sua trajetória a empresa vai ganhando *kow-how*<sup>7</sup> e se posicionando como uma grande empresa que consegue reorganizar e melhorar seus processos técnicos e tecnológicos, o que proporciona a redução de tempo e custos. Vale observar que a rotina é resultado da experiência de erros e acertos ao longo do tempo.

Relacionado a isso, também se observou que os vários graus de inovação presentes na Lar, são resultantes da trajetória da empresa, do seu progresso, e investimento em conhecimento, capacitação, reparação dos erros e, pela interação entre o ambiente externo e seus recursos internos. Situação vivida com os desafios de um ambiente incerto e inconstante visto na pandemia do covid-19.

Tais desafios levaram a Lar a mobilizar e exigir mais de suas competências, comportamentos, habilidades internas para se superar. Percebe-se que essas características de inovar e refazer seus processos, tornam-se fatores de diferenciação da Lar em relação às demais cooperativas, o que a coloca como líder de mercado gerando vantagens competitivas (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

#### **5.3.4 Competência de Mercado**

Também foram identificadas fortes habilidades na empresa com relação ao ambiente externo. Considerando as incertezas do ambiente somadas à vontade de crescer, a empresa realiza, através do monitoramento constante do ambiente externo, a observação das tendências de mercado, com objetivo de superar a crise e aproveitar as oportunidades. Para isso a empresa criou dois comitês, o Comitê de P&D e o Comitê de Transformação Digital. Com isso a alta direção está atenta aos novos projetos e produtos em desenvolvimento, permitindo a empresa entender e competir no mercado com inteligência e diferencial competitivo.

Essa habilidade da Lar de entender o ambiente externo está de acordo com a perspectiva de Pavlou e Sawy (2011) de que a capacidade de detecção ajuda na captura, geração, disseminação e resposta concretas às demandas de mercado.

As competências, associadas com a exploração e apreensão das oportunidades do mercado e a geração de ideias também estão em consonância com o que McKelvie e Davidson

---

<sup>7</sup> Do inglês conhecimento, expertise.

(2009) propuseram, que as capacidades dinâmicas estão relacionadas como um feixe de outras capacidades, tais como: (a) capacidade de geração de ideias; (b) capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua; (c) capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes; e (d) capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes. O que demonstram quando maior o desenvolvimento das capacidades da empresa mais condições ela apresenta de assumir novas posições no mercado.

### **5.3.5 Competência de Investimento**

As inovações não acontecem sem investimento e sem apoio da alta liderança. Fato que foi observado de como as competências na área de liderança estão associadas à de Investimento. A força de liderança da Lar influencia e mobiliza os colaboradores para a inovação e a capacidade de investimento, toma as decisões acertadas para investir de forma inteligente nas mais relevantes inovações para a cooperativa bem como nas novas formas de estruturas e negócios.

A política de investimento da empresa em inovação alinhada à decisão correta de onde e como investir, demonstra uma habilidade chave para o desempenho organizacional e expansão da cooperativa. Por um lado, motiva os colaboradores a participar no programa de ideias, pois sabem que serão reconhecidos, por outro, percebe-se a seriedade da empresa em levar a cabo as boas ideias, gerando soluções e garantindo melhoria nos processos e produtos, agregando valor.

Ainda relacionado ao investimento, verificou-se que a cooperativa vem ampliando suas estruturas industriais, investimento em novas tecnologias e buscando parcerias para inovações abertas, chamando com editais startups através da plataforma SRI (Sistema Regional de Inovação) para apresentarem soluções às suas demandas específicas.

Essa inteligência de mercado comprovada na Lar pelos resultados positivos que tem apresentado aos seus associados, harmoniza-se com a proposição de Teece (2007) de que a capacidade de uma empresa de gerenciar as ameaças do concorrente e se reconfigurar, depende de sua atividade de investimento, que é, por sua vez, dependente de sua capacidade de sentir uma oportunidade. Este aspecto das competências centrais indica que há probabilidade de obter resultados financeiros. O sucesso depende de eventos e das respostas dadas pela cooperativa a eles.

### **5.3.6 Competência de Conhecimento**

A aquisição de competências está estreitamente ligada com o investimento que a empresa faz na geração de conhecimento. Zollo e Winter (2002) observaram que a capacidade de uma organização é baseada em mecanismos de aprendizagem que permitem a constante evolução do conhecimento organizacional, uma dedicação sistemática aos processos de melhorias.

A articulação do conhecimento por meio da implementação de cursos, capacitações e parcerias com a universidade corporativa, ainda mais a iniciativa da cooperativa de envolver os associados em cursos e capacitações, geram uma certa globalidade da ação do conhecimento na empresa, e promove discussões coletivas, grupos de leituras e trabalhos, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; processos de descobertas de soluções, processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados.

### **5.3.7 Competência de Integração**

A capacidade de conhecimento e a integração também estão correlacionados. A articulação do conhecimento através dos diversos tipos de capacitação, tanto técnicas como não-técnicas, ajudam na formação e lapidação de novas competências em seus colaboradores e gestores. Com a integração do indivíduo ao coletivo e a busca de soluções em conjunto, fortalece os vínculos do empregado a uma visão mais ampla do seu valor na empresa, além de integrarem setores e esforços na busca solução para demandas específicas da cooperativa.

Embora o conhecimento forneça uma base para vantagem competitiva, é apenas um dos muitos fatores de entrada para inovação e criação de valor (Løwendahl, 1997), contudo, a articulação do conhecimento se dá a partir do compartilhamento de experiências individuais integradas ao coletivo. O esforço cognitivo dos membros da organização, direcionado para realçar o entendimento sobre as relações causais entre suas ações e o desempenho geral da empresa, sem dúvida melhora a competência organizacional, conforme assinalam Zollo e Winter (2002, p. 341).

### **5.3.8 Competência de Inovação**

Mais uma vez vale ressaltar que o Programa de Inovação foi um grande marco na empresa e se tornou responsável por aglutinar as iniciativas isoladas para qualidade e inovação sob um mesmo escopo. O Programa de Inovação da Lar está perfeitamente alinhado ao

Planejamento Estratégico da empresa, o que permite a prática de inovação no dia a dia e está colaborando fortemente para a formação de uma cultura organizacional que inova.

O Programa de Inovação vinculado ao Planejamento Estratégico Lar 6.0 representou a sistematização da visão da Lar Cooperativa para a inovação. Tornar-se a melhor cooperativa do Brasil, sendo destaque em qualidade de produtos e serviços, bem como referência de uma empresa moderna que se reconfigura sempre baseado na inovação, são manifestações de resultados positivos de sua estratégia de inovar.

O programa trouxe maior dinamismo na cultura organizacional, maior envolvimento dos colaboradores, mas acima de tudo, demonstra capacidade de aglutinar as várias ações isoladas e setORIZADAS numa única ação corporativa. Nesse aspecto encontra-se a fortaleza da sua capacidade dinâmica para inovar.

A orientação para a inovação permite um caminho planejado para alcançar os objetivos da Lar. O planejamento meticuloso de conscientização sobre a importância da inovação, tanto na cooperativa, envolvendo todos os colaboradores, e agora indo ao campo, alcançando os associados, faz dela uma empresa que atua de forma holística.

Os resultados são apresentados todos os anos em uma grande comemoração, premiando as grandes iniciativas e ideias. O retorno dessa orientação, através de seu departamento de inovação, tem sido muito positivo para a empresa, chegando a gerar uma economia na casa dos milhões de reais.

Essa formação de uma cultura voltada para inovação está coerente com o que Teece et al. (1997) afirmaram, que inovar em tais contextos, alinhando os processos organizacionais, moldados pela posição da firma em ativos e por sua trajetória definindo alternativas estratégicas para o mercado determinam a essência da capacidade da firma para obter vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência para inovar.

### **5.3.9 Competência de reestruturação**

A capacidade de reestruturação age no sentido de modificar e redirecionar sua base de recursos, estando associada, além de outros aspectos, à recombinação e reconfiguração de ativos, estruturas organizacionais, processos ágeis, alocação de pessoas, e ainda em algum nível de rotina.

A capacidade de reestruturação acontece para atender as demandas externas em um ambiente altamente competitivo como também para solucionar problemas estruturais que ocasionem *gaps* para o desempenho e crescimento da empresa.

Como foi contemplado na literatura, empresas que detém fortes capacidades de adaptação, não somente se adaptam às mudanças de mercados altamente dinâmicos, mas também são capazes de influenciar e moldar o mercado através de inovação e seus processos de melhorias contínuas (TEECE *et al.*, 2007).

Assim, a capacidade é uma habilidade potencial das firmas de coordenar e explorar recursos internos, enquanto a competência é a perícia técnica adquirida, caracterizada por habilidades especiais e destrezas. No quadro a seguir apresenta-se um resumo das competências identificadas na Lar, a descrição dos elementos que a compõe e os autores que ponderaram sua base teórica.

#### **5.4 Cadeia de Valor da Lar**

Uma cadeia de valor é um processo corporativo essencial que ajuda a entender os elos que unem os diferentes aspectos organizacionais em uma forte cadeia que é responsável pelo sucesso empreendedor da empresa, assim, consegue identificar como melhorar sua operação, tornando-a mais eficiente para aumentar a percepção de valor dos clientes.

Como resultado desse estudo, percebe-se que a Lar Cooperativa encontra-se no caminho certo para o sucesso, visto na eficácia em seus processos, na redução de custos operacionais, na qualidade dos produtos /serviços oferecidos, no processo contínuo de capacitação e inovação.

Os dados secundários complementam os dados primários, corroboram no sentido de entender como a empresa chegou ao ponto que chegou, com um histórico de lutas e sucesso.

A expertise técnica é resultado de longos anos de investimento em capacitação e valorização do operacional. Área que dita o ritmo da produção e assegura qualidade nos produtos e na diminuição de custos da empresa.

A liderança desempenha um papel fundamental de orientação e motivação aos colaboradores, demonstrando tolerância ao erro e valorização das ideias. A cultura organizacional respeita e incentiva a participação de todos os colaboradores na resolução de problemas.

Observa-se que quanto maior o investimento da empresa para desenvolver e aperfeiçoar as capacidades de seus funcionários, mais ela se torna apta para assumir novas responsabilidades e atender a demanda de mercado. A expertise técnica foi fundamental para a informatização do atendimento ao cliente, proporcionando segurança e agilidade em tempos de pandemia.

Também verificou que o Planejamento Estratégico norteia toda ação de inovação na Lar e consiste em um compromisso público com seus *stakeholders*, afirmando a qualidade de seus produtos e serviços, como também um compromisso com a era da informática, prospectando a empresa alinhada com as mudanças tecnológicas, além informar aos colaboradores, gerentes e associados para onde a empresa está caminhando.

O programa de inovação da empresa alinhado ao planejamento estratégico foi uma das grandes mudanças na cooperativa que gerou resultados positivos na inovação e melhorias contínuas, pois o mesmo organizou e sistematizou o processo de inovar.

Esses aspectos organizacionais observados no estudo na Lar corroboram com as observações de Gunday *et. al.*, (2011), de que as empresas apresentam diferentes níveis de capacidades inovadoras; no entanto, adverte que as atividades inovadoras precisam estar focadas em muitos aspectos simultaneamente, como novos produtos, novas práticas organizacionais e de marketing ou sistemas administrativos e novas tecnologias de processo, para que alcance posição de mercado e competitividade.

Dentre os aspectos vistos na presente pesquisa, constatou-se que as competências da Lar são as responsáveis para situá-la na posição de liderança de mercado, promover as condições ideais na cultura organizacional, com recursos e expertise, para germinar as ideias e consequentemente inovar.

Competências que formam uma cadeia de valor ao apresentar qualidade de seus produtos/serviços aos seus clientes e associados, enfatizar melhorias contínuas de seus processos e logísticas, para o final conquistar novos mercados e assegurar competitividade e lucro, como se observa na figura abaixo.

Figura 18 Cadeia de valor do desempenho organizacional da Lar



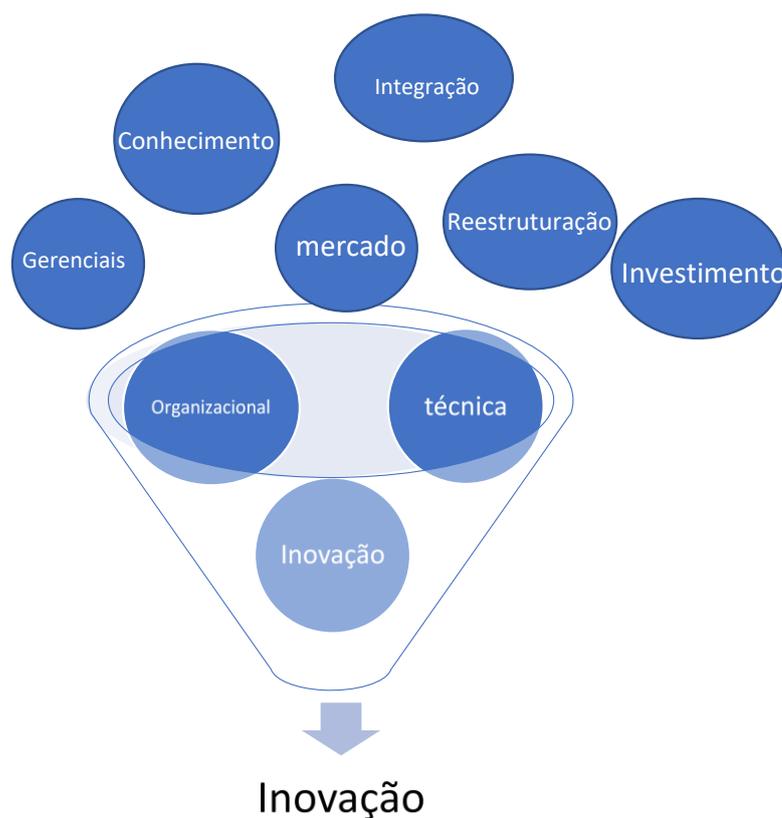
Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

Conforme assegura Gunday *et al.*, (2011), o desempenho inovador é a combinação de realizações organizacionais gerais como resultado de esforços de renovação e melhoria feitos considerando vários aspectos da inovação da empresa, ou seja, processos, produtos, estrutura organizacional.

Ainda afirma que na literatura o desempenho inovador é visto como um dos mais importantes motores de outros aspectos do desempenho organizacional, graças à formação de um clima de aprendizagem organizacional, orientação com esforços contínuos para melhorias, renovações, exploração e aprendizagem com as falhas e adaptação a ambiente competitivo em rápida mudança (GUNDAY *et.al.*, 2011).

Em resumo, a grande virtude da empresa é sua fortaleza organizada pelo coletivo, o da cooperação entre todos os envolvidos, colaboradores, associados, técnicos, fornecedores, clientes e governo. Trabalhar em benefício de todos é o grande diferencial da Lar.

Figura 18 as 9 competências da Lar para inovar



Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi avaliar os relacionamentos entre grau de orientação à inovação e vantagem competitiva na Lar Cooperativa industrial. Em linhas gerais, foi possível averiguar uma coerência na percepção dos colaboradores com a realidade de crescimento e conquista de novos mercados, um otimismo latente para as inovações incrementais e um aprendizado para inovações radicais.

Com intuito de contribuir para o estudo da inovação empresarial nas linhas de estratégias organizacionais, inovação, cultura organizacional, e vantagem competitiva, foram estabelecidos um objetivo geral para entender a relação entre o grau de orientação à inovação e vantagem competitiva na Lar Cooperativa e quatro objetivos específicos para nortear a pesquisa e buscar respostas, a saber:

- ✓ Verificar o grau de orientação à inovação dos funcionários da Lar.
- ✓ Relacionar o grau de inovação e vantagem competitiva.
- ✓ Identificar as competências centrais da Lar para inovar.
- ✓ Verificar se a Inovação na Lar garante vantagem competitiva.

O referencial teórico se construiu baseado na inovação e suas variantes dentro de um contexto organizacional. Abordou aspectos, tipos e dimensões da inovação relacionando a inovação e competências, inovação e vantagem competitiva, inovação e desempenho organizacional para entender os construtos que estão ligados ao problema.

Foi conduzida uma pesquisa na Lar Cooperativa de caráter qualitativo, descritivo e de observação sistêmica. Para coleta de dados, priorizou-se as fontes documentais, de campo e de levantamento de dados pelo instrumento *survey*. Para a coleta de dados primários foram utilizadas duas escalas, a primeira “Escala para Mensuração da Inovação Organizacional” com 8 variáveis, e a “Escala para Mensuração da Vantagem Competitiva” com 13 variáveis. A pesquisa foi feita unindo as duas escalas a um só questionário<sup>8</sup> para maximizar tempo, evitar complexidade, resultando em uma amostra de 110 respondentes.

A condução da pesquisa baseada no levantamento secundário confirma a proposição de que as competências centrais identificadas na Lar são responsáveis pelo pujante desempenho apresentado ano após ano e abrangem inovação, competitividade, melhorias contínuas, conquista de novos mercados e lucro. Essas competências são apresentadas de forma sucinta com respectivo embasamento teórico no apêndice.

---

<sup>8</sup> Questionário e escalas apresentados em apêndice

O levantamento dos dados primários demonstram a perspectiva dos funcionários (evidenciados nas amostras) e corroborado pelos gestores de inovação, o otimismo com o crescimento da empresa, perceptível nas ações dos gestores, principalmente dos táticos, atuando alinhados com as metas e objetivos da empresa descritos no planejamento estratégico.

O grau para inovação incremental atestaram medias altas de 5,9 pontos e demonstram a força da empresa para criar e implementar, através de sua política, a inovação expressiva em produtos, processos, gestão e marketing nos últimos 5 anos. Os dados demonstraram que os colaboradores perceberam que a empresa é forte em seus processos e na oferta de seus produtos. O que se comprova com os resultados positivos que vem apresentando nas últimas décadas.

O grau para inovação radical atestaram medias moderadas de 4,6 pontos, e indicaram que a Lar acelera os processos de produção com eficácia, entrega de produtos de qualidade, cresce e apresenta resultados positivos, mas não demonstra níveis altos de mudanças radicais nem grandes rupturas de paradigmas. Diversifica os negócios, mas sempre dentro de uma margem de segurança.

Com a análise dos dados primários, verificou-se que a inovação é variável independente, preditora, compõe um elo importante dentro da cadeia de valor do desempenho organizacional, mas não assegura por si só vantagem competitiva. A relação entre as duas variáveis é positiva, contudo, pela correlação de Pearson, apresenta-se fraca. Tal correlação estatística corrobora o fato de que a inovação precisa atuar junto com outras variáveis organizacionais e mercadológicas para gerar vantagem competitiva.

Verificou-se também que quanto maior o grau de orientação a inovação, maior engajamento e ideias propostas, maior possibilidade de novas criações, contudo, se não estiver associada a outras variáveis, não garante uma associação direta forte com a vantagem competitiva, isso quer dizer que como variável independente, a inovação não “puxa” a vantagem competitiva para um ponto de estabilidade e força, em uma associação direta.

Constatou-se que o mito recorrente daquelas empresas que estão em crise e veem na inovação a garantia de sobrevivência e algum sucesso, não se sustenta a partir de uma revisão seria da literatura, como previsto por Ray *et al.*, (2004), o desempenho é uma variável agregada e, portanto, o resultado líquido de diversas atividades conduzidas na empresa, sendo que algumas podem levar a vantagem competitiva e outras não.

Os dados demonstraram que a Lar é uma empresa robusta, apresentou boa diversificação dos respondentes, demonstrando interesse e entendimento no projeto

empresarial. A diversificação dos respondentes e distribuição de hierarquia, garantiram uma amostra diferenciada. A percepção dos colaboradores para a inovação é muito forte, os funcionários demonstraram entusiasmo e otimismo com a expansão da empresa.

Apesar de não se caracterizar como uma empresa que pratica inovação radical, contudo o grau da percepção é moderado e não causa um *gap* tão importante entre as inovações incrementais e radicais. A razão observada é que a Lar cresce e conquista novos mercados, mas sempre dentro de uma margem progressiva de segurança.

Fato observado na percepção do relacionamento com o mercado que é muito boa, mas foram acenados pontos de preocupação deduzidos da percepção dos respondentes com relação ao marketing, conhecimento e aprendizado de mercado e aspectos de gestão.

Conforme o estudo avançava, percebeu-se a importância de aprofundar nas capacidades dinâmicas, pois todas as observações realizadas na pesquisa e os achados corroboraram para um maior entendimento das capacidades dinâmicas, pois elas estabelecem melhor relação entre mercado dinâmico e inovação. Apesar de abordar o tema superficialmente neste estudo, sugere-se como tema de futuros estudos, dado sua importância.

Constatou-se que em mercados altamente dinâmicos, torna-se cada vez mais desafiador o monitoramento das tendências de mercado, evolução das demandas dos clientes e dos movimentos competitivos, de forma a identificar oportunidades e agir sobre elas reconfigurando os recursos existentes. Empresas com maior orientação a mercado conseguem deter um maior entendimento sobre seus clientes, suas necessidades latentes e as dinâmicas competitivas, o que permite que sejam mais eficientes e eficazes na alocação e combinação de seus recursos (MORGAN *et al.*, 2009).

Fica marcado como aprendizado de todo o processo investigativo a cooperação de diferentes *stakeholders* com ideias, críticas, compartilhamento de material, ajuda, e a confiança de que o processo daria certo, tanto os colegas e mestres envolvidos na academia como a empresa pesquisada. A experiência de troca foi muito positiva com os feedbacks dados e recebidos.

A relevância do estudo consistiu em pesquisar os diferentes aspectos da inovação dentro de um contexto empresarial de cooperativa e entender os desafios, ganhos e benefícios do investimento em inovação. À medida que o diálogo se estabeleceu com o departamento de inovação da Lar, o retorno para a empresa, em diferentes ocasiões, pôde gerar contribuições de aprimoramento e reflexões positivas nas áreas de inovação e mercado.

## REFERÊNCIAS

- AVISUI, **Prêmio Quem é Quem**. Disponível em <<https://www.avesui.com/imprensa/com-participacao-nas-onze-categorias-do-quem-e-quem-a-lar-destaca-tecnologias/20210401-090952-m135>>, acesso em 5 de jul. 2021.
- ALVES, C. A. **Capacidades de Marketing e Inovação Organizacional: Uma Relação para Vantagem Competitiva** / Marketing Capabilities and Organizational Innovation: a Relationship for Competitive Advantage. *Revista Alcance*, v. 23, n. 1, p. 92, 2016.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. **What Are Dynamic Capabilities And Are They A Useful Construct In Strategic Management?** *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49, 2009.
- AREND, R. J., & BROMILEY, P. **Assessing The Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?** *Strategic Organization*, 7(1), 75–90, 2009.
- ANDREEVA, T. E., & CHAYKA, V. A. **Dynamic Capabilities: What They Need To Be Dynamic?** St. Petersburg: Institute of Management, St. Petersburg State University, 2006.
- BARBIERI, J. **Organizações Inovadoras Sustentáveis**. *Caderno de Inovação*, p. 5–9, 2007.
- BARNEY, J. B. **Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?** *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.5465/AMR.1986.4306261, 1986.
- BARNEY, J.B. **Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*. Vol. 17, No1, p. 99-120.1991.
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva** (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- BELL, M. Pavitt, K. **The Development of Technological Capabilities**. In I. Ul Haque, M. Bell, C. Dahlman, S. Lall & K. Pavitt (Eds.), *Trade, technology and international competitiveness* (pp. 69-100). Washington: The World Bank, 1995.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **A Nova Geração de Cooperativas e a Coordenação dos Sistemas Agroindustriais**. In: WORKSHOP Brasileiro de Sistemas Agroalimentares, 2., 1999, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: PENSA, FEA, USP, 1999.
- BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luiz Artur Ledur; MORGANTI, Fábio. **Inovação e o Desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento?** *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 8, n.1, junho 2009.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; FONSECA, M. V. D. A. **Medida da Cultura de Inovação: Uma Abordagem Sistêmica e Estratégica com Foco na Efetividade da Inovação.** *Review of Administration and Innovation - RAI*, v. 12, n. 3, p. 56, 2016.

CHESBROUGH, H. **Business Model Innovation: Opportunities And Barriers.** *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies.** *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.

COAKES, E.; AMAR, A. D.; GRANADOS, M. L. **Knowledge Management for the Twenty-First Century: A Large Comprehensive Global Survey Emphasizes KM Strategy.** *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems, EMCIS 2009*, August, 2009.

CROWSTON, K. (1997). **A Coordination Theory Approach To Organizational Process Design.** *Organizational Science*, 8(2), 157–175, 1997.

CROWSTON, K., & KAMMERER, E. E. (1998). **Coordination and Collective Mind In Software Requirements Development.** *IBM Systems Journal*, 37(2), 227–245, 1998.

COHEN, M.A.; LEVINTHAL, D. **Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation.** *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, p.128-152. 1990.

COLLIS, D. J. **Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?** *Strategic Management Journal*, 15(Suppl.), 143-152. doi: 10.1002/smj.4250150910, 1994.

DAMKE, ELÓI JUNIOR; GIMENEZ, FERNANDO ANTONIO PRADO; DAMKE, JOICE F. WENDLING. **Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers.** *RAUSP Management Journal*, v. 53, n. 1, p. 11–22, 2018.

DA SILVA, M., D'ANJOUR, M., MEDEIROS, B., & AÑEZ, M. **Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias Fitness.** *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 52-76, 2019.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G. DE; PENTEADO, R. S. **Gestão de Ideias.** Curitiba: Aymar, 2011.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. **Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority.** *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 1–20, abr. 1988.

DEWES, F. et al. **Ambientes e Estímulos Favoráveis à Criatividade Aplicada a Processos de Inovação de Produtos.** *Espacios*, v. 33, n. 8, p. 6, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Empreendedorismo: Práticas e Princípios.** Nova York: Harper & Row, 1985.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Atlas, 2004.

ELLONEN, H. K., WIKSTRÓMB, P. Y JANTUNEN, A. **Linking Dynamic-Capability Portfolios and Innovation Outcomes**. *Technovation*, 29, 753–762, 2009.

ELLONEN, H. K., JANTUNEN, A., & KUIVALAINEN, O. **The Role Of Dynamic Capabilities In Developing Innovation-Related Capabilities**. *International Journal of Innovation Management*, v. 15(03), pp. 459-478, 2011.

EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M., & PETERAF, M. **Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions**. *British Journal of Management*, 20(1), 1-8,2009.

EASTERBY-SMITH, M., & PRIETO, I. M. **Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?** *British journal of management*, 19(3), 235-249, 2008.

EISENHARDT, K.; BROWN, S. **Patching: Restitching Business Portfolios In Dynamic Markets**. *Harvard Business Review*. Vol. 77, p. 72-82. 1999.

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. **Dynamic capabilities: what are they?** *Strategic management journal*, v. 21, pp. 1105-1121, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Modelos de Gestão por Competência: Evolução e Teste de uma Proposta**, 2007.

FILIPPETTI, A. **Innovation Modes and Design as a Source of Innovation: A Firm-Level Analysis**. *European Journal of Innovation Management*, v. 14, n. 1, p. 5–26, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando Estratégia e Competências**. v. 44, p. 44–57, 2004.

FAYAD, M. SCHMIDT, D. JOHNSON, R. **Building Application Framework: Object-Orientated Foundations of Framework Design**. John Wiley & Sons, September, 1999.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia Da Pesquisa Científica*. Apostila..Fortaleza: UEC, 2002.

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA. **Araucária e a Lar Cooperativa Agroindustrial firmam parceria para o investimento em ciência, tecnologia e inovação**. Disponível em<<http://www.fappr.pr.gov.br/Noticia/Araucaria-e-Lar-Cooperativa-Agroindustrial-firmam-parceria-para-o-investimento-em-ciencia>, acesso em: 02 jul.2020.

GARRIDO, I. L.; KRETSCHMER, C.; VASCONCELLOS, S. L.; GONÇALO, C. R. **Capacidades Dinâmicas: Uua Proposta de Medição e Sua Relação Com o Desempenho**. *Brazilian Busiless Review*, DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, R. S. P. DE; PEÇANHA, D. L. N. **Cultura Organizacional e Processos de Inovação: Um Estudo Psicossociológico em Empresa de Base Tecnológica/ Relationships**

between organizational culture and innovation processes: a psychosociological case study in a technology-based company. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, n. 11, p. 142–163, 2009.

GONÇALVES, V. **Manual do Empresário**. São Paulo: Sebrae-SP, 2013.

GUNDAY, G. et al. **Effects of Innovation Types on Firm Performance**. *International Journal of Production Economics*, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.

GUIA MEDIANEIRA, **Lar Cooperativa Agora com Tres Frigorificos**. Medianeira-PR. Disponível em <http://www.guiamedianeira.com.br/julnoticia/26927/Lar+Cooperativa+agora> acesso em 20 jul. 2020

HAGEDOORN, J. M. CLOODT. **Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?** *Research Policy* 32, 1365–1379, 2003.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. **Análise Multivariada De Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELFAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. **Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along A Developmental Path**. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. doi: 10.1177/1476127008100133, 2009.

HELFAT; C. E.; PETERAF, M. A. **The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles**. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, n. 10. 2003.

JAWORSKI, B. J., & KOHLI, A. **Market Orientation: Antecedents And Consequences**. *Journal of Marketing*, 57(1), 53–70, 1993.

JUNQUEIRA, C. P.; GIMENES, R. M. T. **Cooperativa Agroindustrial Lar: Conciliando a Doutrina Cooperativista e a Competitividade de Mercado**. *Revista Ciências Empresariais*. UNIPAR, Umuarama, v. 10, n. 2, p. 315-345, jul./dez. 2009.

KNOX, S. **The Boardroom Agenda: Developing the Innovative Organisation**. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, v. 2, n. 1, p. 27–36, 2002.

LAWSON, B., SAMSON, D. **Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach**. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 5, n. 3 pp. 377–400. September 2001.

LAR, Cooperativa Agroindustrial. **Relatório Balanço ano 2016**, Medianeira 2016. Disponível em < <http://www.lar.ind.br/v4/online/balanco/2016/relatorio.pdf> > acesso em abril 2020.

Lar, Cooperativa Agroindustrial. **Relatório Balanço 2020**, Medianeira, 2020. Disponível em <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/> Acesso em abril 2020

LAR, Cooperativa Agroindustrial, **Programa de Inovação**. Medianeira, 2016

LAR, Cooperativa Agroindustrial, **Funcionários por Atividades**. Revista Lar. Medianeira-PR, ano XIII, no. 79, jan/fev 2020. Disponível em <http://www.lar.ind.br/v4/online/revista/index.php?edicao=79> Acesso em maio 2020.

LAR, Cooperativa Agroindustrial, **Intensão Estratégica**. Revistar Lar. Medianeira-PR, ano XIII, no.80, p.32,33, mar/abr 2020. Disponível em <<http://www.lar.ind.br/v4/online/revista/index.php?edicao=80>> Acesso em jun.2020.

LAR, Cooperativa Agroindustrial. **A Nova Governança**. Revista Lar. Medianiera-PR, ano X, no.66, p.4,5, nov/dez 2017. Disponível em <http://www.lar.ind.br/v4/online/revista/index.php?edicao=66> Acesso em abril 2020.

LEONARD-BARTON, D. **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development**. Strategic Management Journal. Vol. 13. 1992.

LIN, P.-C.; HO, H.-Y.; LU, M.-H. **Efectos Sobre la Gestión del Conocimiento y la Cultura Corporativa en el Clima de Innovación Organizativa**. Revista Internacional de Sociología, v. 72, n. Extra\_2, p. 43–55, 2014.

LØWENDAHL, B. R. **Strategic Management Of Professional Service Firms** (2nd ed). Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. DE; HEINZMANN, L. M. **Ambiente Favorável ao Desenvolvimento de Inovações e Cultura Organizacional: Integração de Duas Perspectivas de Análise**. Revista de Administração, v. 47', n. 4, p. 715–729, 2012.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. **Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003.

MARTINS, E.; MARTINS, N. **An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation**. SA Journal of Industrial Psychology, v. 28, n. 4, 2002.

MARITAN, C. A.; PETERAF, M. **Dynamic Capabilities and Organizational Processes**. In C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, & S. Winter (Org.). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2007.

MARSCHALL, C. R; SCHALLENBERGER, E. **Programas de Qualidade nas Cooperativas do Oeste do Paraná: Estudo de Caso da Cooperativa Agroindustrial Lar**. Revista. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.5, n.1, jan./jun., 2004

MARSCHALL, C. R. **Pequena Propriedade e Cooperativismo no Oeste do Paraná: Um Estudo a Partir da Cooperativa Agroindustrial Lar**. 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2005.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. (2009). **From Resource Base To Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms**. British Journal of Management, 20, doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x, 2009.

MAYER, K.; SALOMON, R. **Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives**. Academy of Management Review, 49(5), 942-959. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2006.22798175>, 2006.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. **Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?** RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 18 (ed. esp.), pp. 41-64, 2014.

MEJIA-TREJO, J.; SANCHEZ-GUTIERREZ, J. **Factores Determinantes de la Innovación del Modelo de Negocios en La Creación De Ventaja Competitiva** (Business Model Innovation Determinants to Get Competitive Advantage). Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, n. 42, 2014.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 Configurações**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MINAYO, M. C. de L. (Org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. **Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance**. Strategic Management Journal. vol. 30, p. 909-920. 2009.

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. **Capacidades Dinâmicas: Uma Análise da Consistência Interna de Abordagens Teóricas Aparentemente Contraditórias**. Revista Alcance, 23(1), 81-91, 2016.

MORSCHER, E. L. **Práticas De Gestão Facilitadoras De Mudanças Na Cultura Organizacional Tornando-a Propícia à Inovação**. 168f. Dissertação de Mestrado. Ponta Grossa, 2015.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G. **Construyendo una Cultura de Innovación. Una Propuesta de Transformación Cultural**. Estudios Gerenciales, v. 31, n. 135, p. 223–236, abr. 2015.

NERKAR, A., &ROBERTS, P.W. **Technological And Product-Market Experience And The Success Of New Product Introductions In The Pharmaceutical Industry**. Strategic Management Journal, v.25 n.7/8, 779–799, 2004.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard Cambridge, MA: University Press, 1982.

NIEVES, Julia. Relaciones Sociales, **Capacidades Dinámicas E Innovación: Un Análisis Empírico En La Industria Hotelera**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Elsevier España, 2014.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OKE, A. **Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies**. *International Journal of Operations and Production Management*, v.27 n.6, p. 564-587, 2007.
- OCDE. Manual de Frascati, **Diretrizes para o Recolhimento e Comunicação de Dados de Pesquisa e de Desenvolvimento Experimental**. OCDE, Paris, 2015. Disponível em <<https://www.oecd.org/sti/frascati-manual-2015-9789264239012-en.htm>> Acesso em 06 abril 2020.
- OCEPAR, **Inovação na Lar Cooperativa**. Paraná Cooperativo. Sistema OCEPAR. Ano 13, n 151, set/2017.
- ORICOLLI, SILVIO. **Forum A Base do Sucesso**. Revista Paraná Cooperativo. Curitiba, ano v.12, no. 144, p. 27,28, jan/fev.2017.
- PAGOTTO, Daniel. **Formas de Capital, Capacidade Inovadora e Inovação em Empresas Nascentes**. Dissertação de Mestrado, Faculdade De Administração, Ciências Contábeis E Economia, UFG, Goiás, 2017.
- PANZUTTI, R. Ralph. **Estratégias de Financiamento das Cooperativas Agrícolas no Estado de São Paulo: Caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia**, p. 265, UNICAMP, 1996.
- PAVLOU, P. SAWY, O. **Understanding The 'Black Box' Of Dynamic Capabilities: ¿A Missing Link to the Strategic Role of it in Turbulent Environments?** Em revisão pela *Management Science*. 2005.
- PAVLOU, P. A. Y EL SAWY, O. A. **Understanding The Elusive Black Box Of Dynamic capabilities**. *Decision Sciences*, 42, 239–273,2011.
- PENTEADO, R. F. S.; KOVALESKI, J. L. **Sistemas de Sugestões: Uma Estratégia de Gestão Empresarial**. UTFPR, Curitiba, 2005.
- PLONSKI, G. A. **Cooperação Universidade-Empresa: Um Desafio Gerencial Complexo**. *Revista de Administração da USP*, 34(4), 5-12, 1999.
- PRAJOGO, D. I.; AHMED, P. K. **Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, And Innovation Performance**. *R&D Management*, v. 36, n. 5, p. 499-515, 2006.
- PRAHALAD, C. Y HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. *Harvard Business Review*, v.68, p.79–91, 1990.
- PRIEM, R.L.; BUTLER, ¿J.E. **Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?** *Academy of Management Review*. Vol. 26, n. 1, p. 22-40. 2001.
- PORTER M. **How Competitive Forces Shape Strategy**. In **Strategy: Seeking And Securing Competitive Advantage**, Montgomery C, PRAHALAD M (eds). Harvard Business School Press: Boston, MA; 11–26, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. **Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View**. Strategic Management Journal. V. 25: p. 23–37. 2004.

REVISTA EXAME, **Melhores e Maiores. As 1.000 Maiores Empresas do Brasil**. Agosto/2017, Disponível em < <https://exame.com/edicoes/melhores-e-maiores-2017/>> Acesso em 21 maio 2019.

SANTOS, E. **Criação de Valor Econômico em Cooperativas Agroindustriais**. UFLA, v. 4, n. 1, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass. Harvard University Press. 1934.

SCHUMACKER, R.E.; LOMAX, R.G. **A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SCHREIBER, D. **Inovação e Desenvolvimento Organizacional**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo, McGraw-Hill: 1979.

SIMONIN, B. **Ambiguity And The Process Of Knowledge Transfer In Strategic Alliances**. Strategic Management Journal, v.20 n. 7, p. 595–623, 1999.

SOUZA, J. C. **Processo de Inovação No Contexto Organizacional: Uma Análise de Facilitadores E Dificultadores**. BBR - Brazilian Business Review. Vitoria, 2013. Disponível em: <[www.bbronline.com.br](http://www.bbronline.com.br)>. Acesso em: 18 jul. 2019.

TAHER, M. **Resource-Based View Theory**. In: DWIVEDI, Y.; WADE, M.; SCHNEBERGER, S. L. New York: Springer. Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society. v. 28, n. 1, p. 151-163, 2011.

TELLO-GAMARRA, J. E.; ZAWISLAK, P. A. **Transactional Capability: Innovation's Missing Link**. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, v.18 n.34, p. 2-8. [http://dx.doi.org/10.1016/S2077-1886\(13\)70017-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70017-9), 2013

TEECE, D. J., PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, pp. 509-533, 1997.

TEECE, D. **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance**. Strategic Management Journal, v. 28, n13, pp. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. **Profiting From Technological Innovation**. *Research Policy*, v.15, n. 6, p.285–305,1986.

TEECE, D. **Reflections on Profiting from Innovation**. *Research Policy*, v.35, n.8, p.1131-1146,2006.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D.J, RUMELT, R., DOSI, G., WINTER, S. **Understanding Corporate Coherence: Theory And Evidence**. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.23, n.1, p. 1 – 30, 1994.

TEECE, D. J. **The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities In An (Economic) Theory Of Firms**. *Academy of Management Perspectives*, v.28, n.4, p. 328-352, 2014.

TIDD, JOE; J BESSANT, O. **Gestão da Inovação**. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOMETICH, P., FRACASSO, E., ZEN, A.; ENGELMAN, R. **A Decisão de Inovar e o Movimento das Capacidades Dinâmicas**. *Gestão e Produção*, v.26, n. 2, ed. 3627. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3627-19>, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENDLER, M. H. DA R.; MACANEIRO, M. B. **Elementos da Cultura de Inovacao do Ambiente Interno que Contribuem para Adocao de Estrategias de Ecoinovacao para Competitividade: Análise de Empresas Industriais do Setor da Construção**. *Revista de Ciencias da Administracao*, vol.20, n. 51, p. 120, 2018.

VERONA, G. Y RAVASI, D. **Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratorystudy Of Continuous Product Innovation**. *Industrial and Corporate Change*, v.12, p.577–606,2003.

WANG, C. L., AHMED, P. K. **Dynamic Capabilities: A Review And Research Agenda**. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n.1, p.31-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x, 2007.

WEICK, K.E., ROBERTS, K.H. **Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 3, p. 357-381. 1993.

WILLIAMSON, O. **Strategy Research: Governance And Competence Perspectives**. *Strategic Management Journal*, vol. 20, n.12, p.1087–1110, 1999.

WINTER, S. **On Coase, Competence, and the Corporation**, In: Williamson, O. E., Winter, S. (Eds.). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press, Oxford, p. 179-195, 1991.

ZAWISLAK, P.A.; ALVES, A.C; TELLO-GAMARRA, J; BARBIEUX, D; REICHERT, F.M. **Innovation Capability: From Technology Development To Transaction Capability.** Journal of Technology, Management & Innovation, Porto Alegre, 2012.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. **Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension.** Academy of Management Review, vol. 27, n. 2, p.185-203. 2002.

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

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Competências Identificadas na Lar

Competências	Elementos Componentes	Autores
<b>Competência de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa relação com clientes</li> <li>- Boa relação com associados</li> <li>- Boa relação com Fornecedores</li> <li>- Comitê de P&amp;D para mercados</li> <li>- Comitê de Transformação Tecnológica</li> <li>- Criação de novas linhas de produtos</li> <li>- Criação de novos serviços</li> </ul>	Teece et. al. (1997) Zawislask et al. (2012) McKelvie e Davidson (2009) Teece (2007)
<b>Competências Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias constantes em processos</li> <li>- Atualização de equipamentos</li> <li>- Redução de custo e tempo nos processos</li> <li>- Treinamentos técnicos</li> <li>- Foco na qualidade</li> </ul>	Collis (1994) Eisenhardt e Martin (2000)
<b>Competências Gerenciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte Liderança Tática</li> <li>- Habilidade de Motivar</li> <li>- Comprometimento com os princípios e metas da cooperativa</li> <li>- Habilidade de administrar mudança organizacional</li> <li>- Realocação de liderança para setores chaves</li> <li>- Monitoramento de metas e objetivos</li> </ul>	Andreeva e Chaika (2006) Helfat & Peteraf (2003) Zawislask et al. (2012)
<b>Competências de Reestruturação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade de alterar a base de recursos</li> <li>- Habilidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas</li> <li>- Habilidade para realocar ativos</li> <li>- Habilidade de mudar e reestruturar processos</li> </ul>	Zollo & Winter (2002) Teece (2007) Pavlou & Sawy (2005) Helfat et al. (2007) Teece et al. (1997)
<b>Competências de Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade de geração de ideias</li> <li>- Habilidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores</li> <li>- Habilidade de desenvolvimento de novos processos.</li> <li>- Habilidade de buscar parceiros de inovação</li> <li>- Habilidade para agregar valor aos produtos</li> </ul>	nieves
<b>Competências de Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade de integrar as pessoas ao PE</li> <li>- Habilidade de integrar os associados</li> <li>- Habilidade de comunicar metas e resultados</li> <li>- Reconhecimento e premiações</li> <li>- Trabalho em equipe</li> <li>- Capacidade de envolver os setores em projetos de interesse corporativo</li> </ul>	Zawislak et al. (2012). Pavlou; Sawy (2005). Helfat & Peteraf (2003) Weick & Roberts (1993) Tometich at. al. 2019

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)

## APÊNDICE B - Continuação Competências Identificadas na Lar

Competência	Elementos Componentes	Autores
<b>Competências de Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de acumulação de experiências</li> <li>- Articulação de conhecimento</li> <li>- Codificação de conhecimento.</li> <li>- Busca de soluções em grupos de trabalho</li> <li>- Método Cumbuca</li> <li>- Capacitações técnicas</li> <li>- Capacitações de lideranças</li> <li>- Capacitações de associados</li> </ul>	Zollo e Winter (2002) Teece (2010) Chesbrough & Rosenbloom (2002) Nonaka & Takeuchi (2008)
<b>Competências de Investimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na implementação das ideias</li> <li>- Em novas tecnologias</li> <li>- Em novas estruturas</li> <li>- Na capacitação dos colaboradores</li> <li>- Na capacitação dos associados em novos negócios</li> </ul>	Drucker (1962) David et. al. (2011) Tidd & Bessant (2015) Eisenhardt & Martin (2000) Porter (1992).
<b>Competências de Percorso empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-how e expertise acumulados</li> <li>- Posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes.</li> <li>- Trajetória de mudanças ao longo do tempo</li> <li>- Estruturas organizacionais reconfiguradas</li> <li>- Conquista de novos mercados</li> <li>- A soma dos recursos</li> <li>- Melhoramento técnico e tecnológico ao longo do tempo.</li> <li>- Aprimoramento de processos operacionais</li> <li>- Aprimoramento de processos de qualidade</li> <li>- Evolução no processo de inovação</li> </ul>	Wang & Ahmed (2007) Teece, Pisano & Shuen (1997) Teece et.al. (1997) Nelson & Winter (1982)

Fonte: Desenvolvido para este estudo (2021)



## ANEXOS

**ANEXO A - Escala para Mensuração da Inovação Organizacional.**

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
<b>IO - 1</b>	Inovações em produtos/serviços introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas.
<b>IO - 2</b>	Melhorias em produtos são principalmente radicais (radicalmente novos produtos, mudança na tecnologia)
<b>IO - 3</b>	Inovações de processos introduzidos pela nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas.
<b>IO - 4</b>	Inovações de processos são principalmente radicais (grandes mudanças nos processos de produção, mudanças na tecnologia).
<b>IO - 5</b>	Inovações gerenciais, introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas
<b>IO - 6</b>	Inovações gerenciais são principalmente radicais (práticas gerenciais totalmente novas).
<b>IO - 7</b>	Inovações de marketing, introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas.
<b>IO - 8</b>	Inovações de marketing são principalmente radicais (práticas de marketing totalmente novas).

**Fonte:** Adaptada pelo autor de Gunday et al. (2011).

## ANEXO B - Escala para Mensuração da Vantagem Competitiva

Variável	Descrição
VC- 1	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como entrar em novos mercados.
VC- 2	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como aumentar a fatia e participação no mercado.
VC- 3	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como aumentar a satisfação dos clientes.
VC- 4	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como obter um alto retorno sobre os investimentos feitos.
VC- 5	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como obter um lucro bruto maior do que a média do setor.
VC- 6	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de produto da sua empresa
VC- 7	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de processo da sua empresa.
VC- 8	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações gerenciais da sua empresa.
VC- 9	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de marketing da sua empresa.
VC- 10	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de aprendizado da sua empresa nas mudanças de mercado.
VC- 11	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade da sua empresa de adquirir conhecimento e tecnologia por meio de links externos e redes de contatos.

VC- 12	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de marketing da sua empresa.
VC- 13	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de aprendizado da sua empresa por meio das atividades internas experimentais.

**Fonte:** Adaptada pelo autor de Day e Wensley (1988).

## ANEXO C – Questionário Survey

# INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA NA COOPERATIVA LAR

Prezado colaborador (a)

Sou mestrando na UNIOESTE no Programa de Pós Graduação de Gestão, Tecnologias e Sustentabilidade, sob orientação do professor Dr. Eduardo Dechechi. Estamos realizando estudos na Cooperativa LAR com o objetivo de maximizar o esforço em prol da inovação tanto para que a empresa tenha dados que lhe proporcione estar à frente no mercado onde atua, quanto a Universidade entenda os processos organizacionais para inovação. Esta pesquisa tem como objetivo relacionar o processo de Inovação e Vantagem Competitiva da LAR. Entender os tipos e o grau de inovação e como a inovação está gerando vantagem competitiva.

Assim, pedimos gentilmente que nos responda o questionário em anexo. Ressaltamos que a sua colaboração é fundamental para o sucesso de nossa pesquisa e que as informações aqui solicitadas serão utilizadas apenas para fins de estudo, preservando o sigilo das respostas individuais.

O questionário é breve e o tempo médio de preenchimento do instrumento é de 10 minutos. Concentre-se nas perguntas.

As opções de respostas são:

(1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente.

Qualquer dúvida, entre em contato para esclarecer suas dúvidas.

Atenciosamente,

João Daniel dos S. Mendonça, mestrando UNIOESTE-PR e-mail:  
[jdsmespanhol@gmail.com](mailto:jdsmespanhol@gmail.com) – Whats-45-999841237

**\*Obrigatorio**

## 1. Caracterização do respondente

### 1. 1.1. Gênero \*

*Marca solo un óvalo.*

- Feminino
- Masculino
- Outros: \_\_\_\_\_

### 2. 1.2. Idade \*

### 3. 1.3 Nível máximo de escolaridade completo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Ensino medio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outros: \_\_\_\_\_

### 4. 1.4. Tempo de trabalho na empresa LAR \*

*Marca solo un óvalo.*

- 0 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

### 5. 1.5. Qual é o seu cargo? \*

## 2. Inovação Organizacional

Analise os itens abaixo e assinale a intensidade correspondente à sua percepção

6. 2.1. Inovações em produtos/serviços introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas. \*

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

7. 2.2 Melhorias em produtos são principalmente radicais (mudanças radicais em produtos, serviços e tecnologia).

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

8. 2.3. Inovações de processos introduzidos pela nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas.

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

9. 2.4. Inovações de processos são principalmente radicais (mudanças radicais nos processos de produção e mudanças na tecnologia).

*Marca solo un óvalo.*



1 . . . S

- 1 2.6 Inovações gerenciais são principalmente radicais (práticas gerenciais totalmente novas).

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

12. 2.7. Inovações de marketing, introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são expressivas.

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

13. 2.8. Inovações de marketing são principalmente radicais (práticas de marketing totalmente novas).

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

### 3. Vantagem Competitiva

Analise os itens abaixo e assinale a intensidade correspondente à sua percepção.

14. 3.1. As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como entrar em novos mercados.

*Marca solo un óvalo.*

1 . 3. .

s

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

- 5 2 As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como aumentar a fatia de mercado.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

16. 3.3. As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como aumentar a satisfação dos clientes.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

17. 3.4. As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como obter um alto retorno sobre os investimentos feitos

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

1 . 3. . s

18. 3.5. As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como obter um lucro bruto maior do que a média do setor.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

- 9 6 É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de produto da sua empresa

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

20. 3.7. É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de processo da sua empresa.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

21. 3.8. É simples para seus concorrentes igualarem as inovações gerenciais da sua empresa.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo Totalmente



1 . 3 . .

s

- 23 10. É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de aprendizado da sua empresa nas mudanças de mercado.

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

24. 3.11. É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade da sua empresa de adquirir conhecimento e tecnologia por meio de relacionamentos externos e redes de contatos.

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

25. 3.12. É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de marketing da sua empresa.

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

26. 3.13. É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de aprendizado da sua empresa por meio das atividades internas e experiências em inovação.

*Marca solo un óvalo.*

Agradeço sua participação!

S

1 2 3 4 5 6 7

---

Discordo totalmente        Concordo Totalmente

---