

INNOVATION MANAGEMENT OFFICE AND INTRAPRENEURSHIP: ALTERNATIVE CONSTRUCTS RELATED TO THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

ESCRITÓRIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO: CONSTRUTOS ALTERNATIVOS RELACIONADOS A GESTÃO DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Leandro Pinheiro Cintra^{1✉}, Larissa Andrade Gomes Silveira¹, Renato da Costa Braga¹

¹Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

✉ lpcintra@gmail.com

Recebido: 30 julho 2018 / Aceito: 04 dezembro 2018 / Publicado: 23 dezembro 2018

ABSTRACT. This article discusses the management of innovations within the corporate context, presenting an organizational structure dedicated to the management of corporate innovation called Innovation Management Office. It seeks to make the connection of this organizational structure with the steps related to corporate entrepreneurship, as an opportunity to enhance the performance of a search process for new and better results through innovation. And thus, as an objective, to build knowledge that embodies the creation of the aforementioned organizational structure. The methodology used was a bibliographical research, whose information was compared with case studies published in the same way referenced in this article, as secondary data exploratory to future research in the field. This article is relevant in a context of intense demand for management of innovations in organizations and at the same time by the scarcity of literature on corporate entrepreneurship and Innovation Management Office.

Keywords: Innovation; Innovation management; Organizational structure; Innovation Management Office; Corporate entrepreneurship.

RESUMO. O presente artigo discute a gestão de inovações dentro do contexto corporativo, apresentando uma estrutura organizacional dedicada à gestão da inovação corporativa chamada *Innovation Management Office*. Busca-se fazer a conexão dessa estrutura organizacional com as etapas relacionadas ao empreendedorismo corporativo, como oportunidade de potencializar o desempenho de um processo de busca por novos e melhores resultados através da inovação. E assim, como objetivo, construir conhecimento que embase a criação da estrutura organizacional supracitada. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, cujas informações obtidas foram confrontadas com estudos de casos publicados e da mesma forma referenciados nesse artigo, como dados secundários exploratórios a futuras pesquisas em campo. Esse artigo se apresenta como relevante em um contexto de intensa demanda por gestão de inovações nas organizações e ao mesmo tempo pela escassez de literatura sobre empreendedorismo corporativo e sobre *Innovation Management Office*.

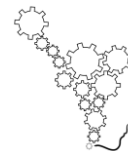
Palavras-chave: Inovação; Gestão da inovação; Estrutura organizacional; *Innovation Management Office*; Empreendedorismo corporativo.



1 INTRODUÇÃO

Inovação é um construto com diversas definições, que passam pela conversão de conhecimento e ideias em novos ou melhorados produtos, processos ou serviços para ganhar vantagem competitiva, ou então como um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível. Destaca-se a definição usada por Tidd e Bessant (2015, p.7) para a inovação: “toda a mudança benéfica para a organização, sendo condição fundamental para que as empresas possam realinhar seu nível de competitividade frente a seu ambiente para seu sucesso sustentável”. Para que a inovação aconteça em um contexto empresarial, há a necessidade de ser gerida. A gestão da inovação deve levar em conta as mudanças necessárias nas empresas para proporcionar um ambiente propício à criatividade e ao erro honesto. As mudanças podem ser tratadas no ambiente externo em que se está inserido, como participando de redes empresariais (GRONUM et al., 2012), ou então no ambiente interno. Tais mudanças devem ser revistas para se alinhar os seguintes pontos: a estrutura organizacional, a cultura e os valores empresariais, a gestão das pessoas com seus diversos subsistemas (pautada principalmente pela gestão por competências) e a gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, é importante explicitar que gestão de inovação deveria se conectar com o contexto de governança corporativa inerente à organização, para monitoramento do desempenho e da efetividade, buscando também criar elementos que apoiem o processo de inovação nas organizações, que envolve papéis de governança na perspectiva de aprovação e *sponsorship* (BELLOC, 2012).

A gestão do processo de inovação nas organizações é o campo da gestão da inovação que ainda não foi muito pesquisado e aplicado na prática (LENDEL et al., 2015). Nesse contexto, aparecem iniciativas de empreendedorismo nas organizações para trabalhar com ideias dentro do ambiente empresarial. Iniciativas de empreendedorismo corporativo também podem ser colocadas como ações de intra-empendedorismo, dentro da área de conhecimento de empreendedorologia. Nesse âmbito, empreendedorismo não se refere a quem abre uma empresa, mas a aquele que age de modo pró-ativo dentro das organizações e se responsabiliza pela implementação de ideias inovadoras, assumindo riscos decorrentes, defendendo seus projetos e criando caminhos alternativos frente aos obstáculos que surgem no ambiente organizacional. Pinchot III (1989) chamou esse indivíduo de intrapreneur e recentemente pode ser chamado de empreendedor corporativo. Esse indivíduo contribui para o aumento da competitividade da empresa, influenciando na capacidade competitiva por meio da inovação. Há

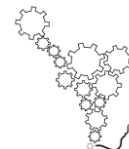


pesquisas sobre esse papel nas organizações (BEZDROB & ŠUNJE, 2015; LIN et al., 2015; CAMISÓN & VILLAR-LÓPEZ, 2014; AAGAARD & ANDERSEN, 2014; ANSARI et al., 2014; BIRKINSHAW & GIBSON, 2004), tratando o assunto como resiliência organizacional, ou ambidestridade organizacional, ou sobre a conexão entre os criadores corporativos e os gerentes de linha, trazendo o assunto de forma mais abrangente, com diversos olhares complementares. Aspectos que podem também ser concatenados com a Visão Baseada em Recursos (VBR), a estrutura formada por critérios de valor, raridade, (não) imitabilidade e (não) substituição, e a relevância de conceitos como competências e Capacidade Dinâmica, relacionados ao potencial de geração de Vantagem Competitiva Sustentável para as organizações através da capacidade de inovar (BARNEY, 1991).

Sendo então a gestão da inovação no contexto empresarial um aspecto importante para se aprofundar, baseando-se no contexto até então apresentado, esse artigo utilizou a revisão bibliográfica como metodologia, uma vez que buscou levantar em artigos científicos a potencial sinergia do empreendedorismo corporativo com uma estrutura organizacional para facilitar o processo de gestão da inovação em uma organização.

2 METODOLOGIA

A coleta de artigos científicos e estudos de casos empresariais publicados foi estabelecida como estratégia exploratória preliminar a futuros levantamentos de dados primários, em campo. Assim, a seleção de textos para leitura e interpretação foi realizada através de pesquisas utilizando palavras-chave relacionadas ao tema, como principais estão: “Gestão da Inovação” e “Inovação Corporativa”, “*Innovation Management Office*” (IMO) e “Empreendedorismo Corporativo”. A análise preliminar dos resultados levou à definição de um recorte contendo as publicações mais relevantes aos objetivos deste artigo, distribuídas entre os anos de 1986 e 2017, citadas ao longo do artigo. A partir das contribuições desses autores, obteve-se a argumentação necessária para problematizar a questão em torno de três unidades também localizadas através de consulta a dados secundários: as empresas Accenture, Tata e Algar, conforme Accenture (2011), Algar (2014) e Wood, C. (2013). Essas empresas tiveram então seus casos publicados analisados criticamente para se tecer observações acerca da implantação de uma estrutura organizacional como o IMO, particularmente em relação à possibilidade, contribuições, limitações e proposições. Nesse sentido, no capítulo de revisão bibliográfica faz-se um apanhado de autores que pesquisaram assuntos relacionados, fazendo um recorte de estudos de casos publicados, destacando o papel do IMO, para então se fazer uma



análise sobre a evolução do debate em um capítulo específico chamado IMO *versus* Revisão Bibliográfica, onde se faz as devidas conexões entre essa estrutura, com seus respectivos papéis e responsabilidades propostos, explorando a potencial sinergia com iniciativas de empreendedorismo corporativo, ou intra-empendedorismo.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

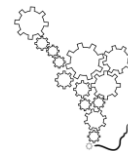
Andries & Czarnitzki (2014) apontam que há poucas pesquisas sobre como *Chief Executive Officers (CEOs)*, gerentes e ideias de funcionários não gerenciais afetam o desempenho de inovação das pequenas empresas. Seus estudos corroboraram registros de pesquisas anteriores apontando que uma quantidade pequena de empresas incentiva a participação de funcionários não gerenciais em processos de inovação. Em contrapartida, identificaram que esses funcionários, quando participam, impactam o desempenho inovador da empresa. O potencial desse impacto vai depender da área funcional de especialização do colaborador, e ainda, da aceitação desse desempenho pelos *CEOs* e gestores da organização. Esse contexto, que contém desafios diversos, leva os autores a sugerirem que o potencial inovador das pequenas empresas ainda é pouco percebido e que convém envolver e empoderar os funcionários em movimentos de colaboração e busca pela inovação, para atender as demandas do negócio e a necessidade de vantagem competitiva que viabilize o crescimento em relação aos concorrentes, um tópico central em gestão que tem no conceito de capital humano um dos pilares.

Armbruster et al. (2008) destacam os seguintes elementos internos à organização, necessários para a inovação: existência de times matriciais, descentralização das funções de planejamento, operação e controle, existência de células de trabalho, níveis reduzidos de hierarquia e terceirização de equipe. Esses elementos apontam para a necessidade de participação da gestão de recursos humanos em uma organização inovadora, a fim de conduzir a mudanças na busca de elementos que são premissas para o foco organizacional na inovação. Os autores reforçam inclusive a complexidade da inovação. Dentre outros fatores, destacam que diferentes inovações organizacionais desencadeiam diferentes efeitos nos indicadores de desempenho.

Birkinshaw e Gibson (2004) apresentam a ideia que sustenta a relevância do conceito de ambiestria. É o fato de que as demandas organizacionais decorrentes de seus ambientes de atuação, sempre irão gerar algum tipo de conflito. É o que acontece, por exemplo, quando uma



www.relainep.ufpr.br



empresa tem que tomar uma decisão de fazer um investimento de curto ou de longo prazo ou adotar uma estratégia de diferenciação ou de baixo custo. Neste caso, observa-se a impossibilidade de eliminar este tipo de trade-off, entretanto as empresas que conseguem conciliá-los tendem a aumentar sua competitividade no longo prazo. Diferenciam a ambidestria sequencial e simultânea da contingencial. As primeiras buscam uma solução para a tensão entre *exploration* e *exploitation* na estrutura organizacional. A segunda tem uma perspectiva voltada para o nível individual e é definida como “a capacidade comportamental de demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócio (BIRKINSHAW e GIBSON, 2004, p. 209). O alinhamento busca um atendimento a todos os padrões previamente definidos para a unidade de negócio, enquanto que a adaptabilidade consiste na capacidade de redesenhar as atividades com o objetivo de atender as demandas externas. De acordo com os autores a ambidestria contingencial requer que a organização dê suporte para que os funcionários sejam encorajados a decidir qual a melhor forma de dividir o seu tempo entre as demandas atuais e os esforços de adaptação que permitam a organização promover mudanças de acordo com as necessidades do ambiente. Neste caso, o ambiente criado deve permitir às pessoas atuarem com flexibilidade, disciplina, apoio e confiança.

Birkinshaw et al. (2008) definem gestão da inovação como a invenção e implementação de práticas, processos, estrutura ou técnicas gerenciais que são novas no estado da arte e são orientadas a metas organizacionais futuras. A inovação gerencial, particularmente, é caracterizada pela adoção de novas práticas de gestão, ajustes em processos ou na estrutura, que são capazes de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se de um processo particular de mudança organizacional, tendo em vista que envolve a introdução de novidade em uma organização já existente. Os autores analisaram em uma perspectiva evolucionária intraorganizacional o processo de inovação para definir um modelo capaz de responder ao contexto organizacional e ao ambiente externo, com práticas para gerar inovação, passando por tentativa e erro e técnicas de resolução de problemas e de refinamento de ideias, dentre outras práticas. Entretanto, destacam que o processo de inovação não costuma ser linear. Ou seja, não é sempre que acontece seguindo uma sequência de atividades, o que dificulta a aplicação do modelo sugerido pelos autores, que inclusive sugerem a observação de outros contextos para examinar a sequência real das atividades pelo tempo. Os autores concluem também que as consequências da gestão da inovação são complexas, pois por natureza há muitos stakeholders em potencial que são afetados. Todavia, deve-se preocupar com o monitoramento do



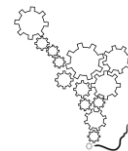
desempenho da empresa por meio de controle de indicadores que medem os impactos da inovação em seus ambientes interno e externo.

Damanpour e Gopalakrishnan (2001) estabelecem que no nível organizacional, a inovação pode ser definida como a adoção de uma ideia ou comportamento, que possui uma relação direta como um produto, serviço, sistema, política, ou programa, que é considerado novo para as empresas. Também que há diferença entre inovações tecnológicas e gerenciais, mas colocam que é importante compreender os conceitos de inovação de produto e de processo. A inovação de produto é definida como novos produtos ou serviços que buscam satisfazer as demandas do mercado ou de usuários externos. E tem como principal foco o público externo da organização, é voltada para os consumidores. Por outro lado, a inovação em processos tem atenção à eficiência em atendimento a demandas internas da organização. E é definida como novos elementos que são introduzidos em operações de serviço ou produção da organização. A partir do modelo Abernathy e Utterback, evidenciam, por exemplo, que as indústrias que estão no seu estágio de vida inicial, tendem a gerar mais inovação. Entretanto, ainda são escassos os estudos que abordam a dinâmica de inovação em processos e produtos no nível das organizações. Este tipo de análise é relevante, tendo em vista que a competitividade das empresas depende, ao longo do tempo, de habilidade para adotar tanto a inovação de processos quanto a de produtos. A inovação é uma forma que a organização tem para se adaptar e se antecipar a futuras demandas ambientais. Portanto, para Damanpour e Gopalakrishnan (2001), gestores devem estar sempre atentos não só para a taxa de inovação, mas também para a velocidade de adoção, uma vez que isto permitirá ganho de competitividade da empresa. Assim, afirmam que existe mais uma forma de mensurar a inovação, e apresentam os conceitos de taxa de adoção, que está baseada na frequência e na consistência das inovações e velocidade de adoção, que é o tempo que empresa leva para adotar uma inovação após a sua primeira aplicação em outras organizações, na maioria das vezes na própria indústria.

Galunic & Eisenhardt (2001) a partir de um estudo intensivo e indutivo de uma corporação da Fortune 100, analisam padrões micro sociológicos através dos quais ocorrem recombinações entre divisões corporativas (capacidades e áreas), com destaque para a interação de imperativos econômicos e sociais motivadores desses rearranjos. Essa abordagem permitiu a proposição do termo “comunidades dinâmicas” nas organizações, como uma forma organizacional adaptativa que envolve setores diversos e quase independentes, cujo propósito e capacidade são frequentemente combinados para criar novos ativos produtivos dentro de um contexto de mudança de mercado e evolução organizacional. Essas comunidades apresentam



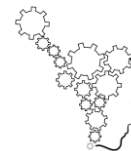
www.relainep.ufpr.br



um comportamento auto organizado e descentralizado, em uma estrutura matricial. Dessa forma, direcionam energia à busca de novas aplicações para os recursos organizacionais existentes, e por meio de uma arquitetura organizacional inovadora, funcionam com um motor que colabora para aumentar a inovação de forma legitimada. Essa arquitetura preza pela coexistência de situações que geram tensões, colocadas pelos autores como saudáveis para o motor da inovação, e são definidas como: modularidade e relacionamento, competição e cooperação, ordem e desordem.

Gassmann et al. (2010) ao analisarem o crescimento das pesquisas sobre inovação aberta identificaram nove perspectivas que se encaixam dentro do contexto sobre o tema. Dentre elas é possível destacar a perspectiva do usuário, que envolve os usuários no processo de inovação, com o objetivo de compreender, desde as fases iniciais do projeto, as demandas latentes de potenciais clientes. Também a perspectiva dos fornecedores, que tende a causar grande impacto nos processos de inovação, uma vez que empresas trabalham junto com o fornecedor com o objetivo de prover melhorias no desenvolvimento de produtos. Já a perspectiva de processos enfatiza a existência de três processos principais que contribuem para a inovação aberta: de fora para dentro, de dentro para fora e a realização dos dois simultaneamente. Por fim, cabe ressaltar a perspectiva cultural, que sinaliza a necessidade de uma mudança na forma de ser pensar o processo de inovação que seja capaz de valorizar competências que tenham origem no contexto externo, bem como know-how que seja essencial para a prática da inovação. Cabe acrescentar que o paradigma da inovação aberta surge em um primeiro momento em indústrias de desenvolvimento de produtos tecnológicos, contudo, observa-se forte demanda por inovação no setor de serviços.

Gassmann et al. (2014) demonstram que a inovação nos modelos de negócios (MN) é um tema que tem suscitado interesse de gestores e pesquisadores. Seu trabalho recente sugere uma estrutura de modelo de negócios baseado em quatro dimensões: cliente, proposição de valor, cadeia de valor e modelo de receita. Eles definem quatro pilares que ajudam a responder estas questões: quem (*who*) é o consumidor que se deseja atender, o que (*what*) é oferecido para o consumidor? O que é considerado valor para o cliente que se deseja atender? Como (*how*) os valores serão entregues? Quais os processos e atividades deverão ser realizados? Por que (*why*) o modelo de negócio é financeiramente viável. A parte principal da pesquisa dos autores consiste na identificação de todos os modelos de negócios bem sucedidos durante os últimos cinquenta anos, além daqueles considerados pioneiros nos últimos cento e cinquenta anos. Os achados da pesquisa revelam que 90% de todos os modelos são construídos com base em



padrões repetitivos. A inovação em modelos de negócios pode ser resultante de um MN em uma indústria diferente da qual ele se originou, ou combinar mais de um modelo, buscando outro novo. Vale destacar que a metodologia de identificação de MN é resultante da aplicação da teoria da solução inventiva do problema, que teve origem na engenharia mecânica.

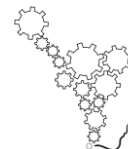
Kuratko & Audretsch (2013) e Kuratko et al. (2015) apontam, a partir da revisão de estudos empíricos, que a pesquisa sobre as iniciativas de empreendedorismo corporativo (EC) evoluiu de forma crescente ao longo das décadas. Esse crescimento é pautado na crença em relação à necessidade e valor inerente da ação empreendedora nas organizações estabelecidas. O estado atual de produção teórica é existente e acessível a novos pesquisadores que podem colher os benefícios de focar em um tema pertinente no âmbito estratégico das organizações. Poderão assim ampliar a necessária acumulação e expansão do conhecimento fundamentado em bases teórico científicas sobre os domínios da EC. O empreendedorismo corporativo é um conceito amplo, abrangente, que possui componentes críticos necessários à produtividade, particularmente em um contexto globalizado. Os autores tornam mais nítidos os vários domínios e processos presentes no âmbito de estudos empíricos voltados ao EC. Nesse percurso destacam a importância, também, de mais dedicação ao entendimento dos aspectos que pautam o comportamento empreendedor com ações e iniciativas dentro das empresas, uma das alternativas à superação dos desafios apresentados pela nova realidade econômica.

Lehmann (2013), diante dos poucos estudos empíricos sobre aceleração de startups no mercado corporativo, aborda esse fenômeno com uma nova alternativa para empresas externas. O autor buscou identificar as principais características, bem como os motivadores para a implantação de programas pelas instituições que estão à frente dessas ações, e que envolvem empreendedores, gestores de aceleradoras e os principais decisores. Entre as contribuições e benefícios obtidos pelos empreendedores apoiados por uma aceleradora estão três: acesso a recursos exclusivos, uma ampla rede de mentores e *know-how* empresarial. Esse arranjo pode ter como contrapartida uma participação acionária, que compõe uma carteira de investimento em empresas, base do modelo de negócio das aceleradoras. As articulações entre os dois principais atores desse processo favorecem aos empreendedores com novas formas de usar os recursos, e às aceleradoras permite explorar oportunidades junto a empreendimentos que estão encontrando novas maneiras de criar valor, particularmente em estágios iniciais.

Schroeder et al. (1986) relataram em artigo seis observações sobre o processo de inovação em uma organização: a inovação é estimulada por choques, tanto internos quanto externos à organização; uma ideia inicial tende a proliferar em várias ideias durante o processo

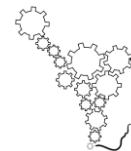


www.relainep.ufpr.br



de inovação; gerenciando um esforço de inovação, surpresas e imprevistos são inevitáveis, sendo que ocorre aprendizados enquanto a inovação continua sendo desenvolvida; enquanto uma inovação se desenvolve, o velho e o novo existem concorrentemente, mas são conectados juntos ao longo do tempo; ao longo do processo de inovação geralmente ocorre reestruturação organizacional de diversas naturezas; e durante o período de inovação acontece envolvimento direto da alta administração, com a participação direta de diversos níveis gerenciais em todas as decisões principais. Para facilitar o processo de inovação de uma maneira eficaz, as organizações precisam de um contexto que lhes permita gerir a inovação de forma objetiva, estratégico e escalável. Visto que as organizações muitas vezes não têm os recursos necessários para agir todas as ideias, elas devem gerenciar a inovação através de um processo que facilita a seleção de ideias ótimas que têm o maior valor estratégico, em um processo de gestão da inovação. Tudo começa com uma invenção, ou descoberta, que pode ser sobre um conceito, um processo, um objeto ou uma técnica com um elemento de novidade. Essas descobertas despertam possibilidades de se melhorar algo, que no contexto organizacional pode ser um produto, um processo ou um serviço, levando a maneiras melhores para se fazer negócio por meio de vantagens competitivas, por meio de novos valores. Nessa perspectiva, a inovação pode vir de diversos lugares, por exemplo, de um *feedback* de um cliente, de um fornecedor, de uma análise de um executivo, da busca de solução de um problema. Não quer dizer que a inovação sempre gerará novos produtos ou serviços, ou novos mercados, mas pode gerar novas formas de se abordar o mercado para expansão da carteira de clientes e/ou fidelização dos mesmos.

Tushman e O'Reilly (1996) e Tushman e O'Reilly (2013) apresentam um conceito de ambidestria com ênfase na capacidade de buscar tanto a inovação incremental quanto a descontínua. O desafio consiste em abrigar estruturas, processos e cultura contraditória dentro da empresa. Diversas pesquisas mostraram evidências de que a ambidestria está associada positivamente ao crescimento de vendas, classificação subjetiva da performance, inovação, valorização do mercado e sobrevivência da organização. Não obstante a ambidestria possa, em algumas condições específicas, representar duplicação de esforços e ineficiência, sob condições de incertezas tecnológicas e de mercado ela normalmente tem um efeito positivo sobre a performance das empresas. É importante destacar que a relação positiva entre ambidestria organizacional e performance das empresas é uma evidência encontrada em diversas pesquisas. De acordo com O'Reilly e Tushman (2013) publicações recentes são decorrentes estudos longitudinais realizados com um grande número de empresas, como é o caso da pesquisa realizada por Geerts, Blindenbach - Driessen, e Gemmel (2010), que pesquisaram mais de 500

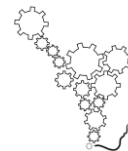


empresas durante quatro anos descobriram uma relação positiva. Com relação ao impacto na performance existe uma clareza que “em ambientes incertos, a ambidestria organizacional parece estar positivamente associada com o aumento de informação da empresa, melhores resultados financeiros e altas taxas de sobrevivência” (TUSHMAN e O’REILLY, 2013, p.326). Outro ponto relevante sobre as pesquisas que foram desenvolvidas sobre ambidestria se refere a forma como ela é ativada. De acordo com O’Reilly e Tushman (2013) isso pode ocorrer de três formas: ambidestria sequencial, estrutural e contingencial. A ambidestria sequencial tem como base estudos que mostram que as estruturas das organizações devem ser modificadas de acordo com questões ambientais e a própria estratégia da organização. Algumas pesquisas mais recentes evidenciaram que neste caso há um escalonamento temporal. Isso significa que as organizações oscilam na sua forma de atuação, ora com base na perspectiva de exploração ora utilizando a perspectiva de exploração. Já na ambidestria simultânea ou estrutural o balanceamento entre o trade-off exploração/exploração é alcançado por meio da criação de subunidades separadas. Cada uma das unidades deve possuir uma estrutura específica para exploração ou exploração, bem como diferentes competências, sistemas, incentivos, processos e culturas. O que vai assegurar que essas unidades atuem de forma conjunta é o intento estratégico comum e os valores organizacionais (TUSHMAN e O’REILLY, 1996). O’Reilly e Tushman (2013) chamam atenção para fato de que embora as três formas de ambidestria tenham sido apresentadas de forma separada, com o objetivo solucionar questões relacionadas a *exploitation* e *exploration*, elas podem ser utilizadas de forma conjunta.

Van de Ven (2017) ao abordar inovação, aprendizado, empreendedorismo, gestão e processo, propõe a inovação como ideias novas únicas que sejam implementadas. Similar ao processo de inovação, que define como uma jornada que evolui do conceito e desenvolvimento até a implementação de novas tecnologias, produtos, programas e serviços. Esta jornada é análoga a um rio imprevisível, que inicia por transições aleatórias, passando pelas caóticas, até atingir padrões ordenados de comportamento. Uma descoberta, articulada com a Teoria do Caos e Dinâmica de Sistemas Complexos, que sugere a impossibilidade de controle do sucesso da inovação, por parte de gerentes e empreendedores. Como alternativa Van de Ven (2016) argumenta que há possibilidade de os líderes aumentarem suas chances de sucesso desenvolvendo e praticando competências para manobrar diante das divergências e convergências típicas ao longo da jornada da inovação. Habilidades em grande parte negligenciadas, como: aprender, liderar, relacionar e “pedalar” através da jornada, que permitirão lidar com os obstáculos e obter resultados. Sugere o treinamento dos gestores em



www.relainep.ufpr.br

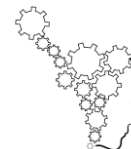


escalas reduzidas para que depois possam escalar picos maiores, evitando o desgaste perante a organização. E também mais estudos longitudinais de processos para compreensão da dinâmica organizacional, desenvolvimento e testes de teorias de processos de inovação, adaptação organizacional, mudança e redesenho.

Visnjic et al., (2016) apresentam resultados que demonstram a importância de as organizações priorizarem uma visão de longo prazo, com o objetivo de atingirem desempenho superior. Essa perspectiva, influenciada por um prisma pautado na demanda de criação de valor e complementaridade, decorre principalmente de estudos empíricos sobre os efeitos do desempenho da inovação diante da interação entre dois modelos de negócios do tipo *servitization* (um orientado ao produto e outro orientado ao cliente), implementados junto com a inovação de produtos. Essa fusão gera benefícios no longo prazo, mas com um grau de sacrifício de desempenho em curto prazo. No entanto, se a inovação dos modelos de negócios de serviço ocorrer de forma isolada da inovação de produtos, observa-se a realização de lucro em curto prazo, porém com comprometimento do desenvolvimento de conhecimento em longo prazo, o que impacta o desempenho do mercado, e resulta em consequente declínio.

Walker et al. (2010) e Walker et al. (2015), em torno do entendimento que inovação “é introdução de novos, produtos, serviços ou processos para o mercado externo ou a introdução de novos dispositivos, sistemas, programas ou práticas em uma ou mais unidades internas”, Walker et al. (2015, p. 408), resgatam que a gestão da inovação está sendo amplamente adotada, porém sua influência no desempenho organizacional tem sido pouco pesquisada. O desempenho da gestão da inovação é complexo e é condicionada a outras características da organização que, direta ou indiretamente, podem ser monitoradas pelo desempenho da gestão organizacional. Os autores ensinam que o desempenho da gestão da inovação tem impacto direto no desempenho organizacional e indiretamente nele, pois também possuem impacto direto na gestão do desempenho, que por sua vez possui impacto no desempenho organizacional. Cabe ressaltar que a pesquisa dos autores foi realizada no contexto do setor público.

Yan et al. (2012) propõem um modelo inovador com base nas características da liderança visionária, como forma de viabilizar a criação de cultura de inovação em Pequenas e Médias Empresas (PME). O modelo proposto descreve um fluxo que tem origem no líder visionário, detentor de seis grupos de características principais: visão realista, entusiasmo ao estabelecer metas, orientação para o futuro, envolvimento ativo, reconhecimento de oportunidades, otimismo e confiança. Essas características geram um comportamento



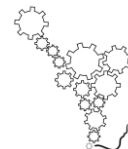
permeado pelo entusiasmo e comunicação reforçada e resultam em uma cultura de inovação permeada pela geração de ideias criativas, abertura para oportunidades, inspiração e foco, receptividade à mudanças, compartilhamento de informações e ideias, comprometimento com visão e ideias, orientação ao futuro. Como principal justificativa, apresentam o contexto globalizado e competitivo, no qual as organizações são carentes de líderes orientados à inovação e onde estes líderes passaram a ter papel de relevância para criação e fomento da cultura de inovação. Em campo, os autores encontraram dados que demonstram os impactos relevantes dessas lideranças para os resultados de inovação nas PMEs, mas sugerem a necessidade de mais investimentos no desenvolvimento suas habilidades de gestão e estilos de liderança que possam influenciar os funcionários à orientação para a inovação.

Uma análise breve e preliminar do conteúdo desses artigos pesquisados deixa evidente que a gestão da inovação tem relevância atual. Todavia se apresenta complexa, principalmente por envolver processos de gestão distintos como a gestão do conhecimento, neste âmbito considerada como transferência de conhecimentos organizacionais (MIRVIS et al., 2016). Colocações que encontram ressonância em Lam (2005), que já demonstrava fragmentação do campo ao apontar que a relação entre organização e inovação é complexa, dinâmica e com múltiplos níveis, assim como o conjunto teórico se apresenta volumoso, diverso, sem coerência e consenso entre as vertentes.

4 ESTUDOS DE CASOS PUBLICADOS

Casos de sucesso de implementação de IMO, segundo Brightidea (2016), aconteceram em organizações como Lan Airlines, CMPC Pulp, Elementa, SAG. Em uma pesquisa na *Internet*, percebe-se também outras organizações que optaram por adotar essa estrutura organizacional internamente ou como solução para seus clientes, como Algar, Microsoft, Accenture, Deloitte, Tata. Por exemplo, a implementação de um IMO é conduzida pela Brightidea desenvolvendo um time de inovação dedicado a desenvolver e gerenciar o pipeline de inovação da organização.

A Accenture possui um programa corporativo chamado *InnovAction* que oferece uma estrutura chamada IMO, ou Escritório de Gestão da Inovação (EGI). Essa estrutura é um modelo específico para liderança, gestão e operação da inovação em uma organização. Em relatório disponibilizado pela Accenture (2011), apontam a aplicação desse modelo em duas instituições bancárias, quatro de seguro, duas de telecomunicações, três de serviços públicos e duas em



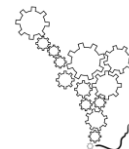
outros setores. Essa estrutura busca apoiar o processo de inovação desde a geração de ideias (Bergendahl et al, 2015), análise, planejamento, prova de conceito (ou prototipagem), teste, validação e a ampliação do projeto para o negócio. O IMO proposto pela empresa *TATA Consultancy Services* possui funções típicas apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – PAPÉIS DO INNOVATION MANAGEMENT OFFICE

FUNÇÃO		ATIVIDADE
Ideação	Explorar	Conduzir pesquisas, determinar / entender direcionadores de inovação, rascunhar preliminarmente estratégias de inovação e objetivos para discussão e validação pela estrutura de governança corporativa
	Inventar	Contribuir com ideias
	Coletar	Selecionar, implementar e manter ferramenta de gestão de ideias ou aplicação de gestão de conhecimento
Seleção		Gerenciar o processo de triagem, desenvolver modelos de documentação para apresentação das ideias, prover orientação para a preparação das ideias, apoiar a apresentação das ideias para mover no processo de priorização/seleção
Implementação		Envolvimento relativo, dependendo do que se espera da estrutura, podendo atuar no planejamento e estruturação de pilotos para validações de ideias antes da ampliação (gates). Pode assumir responsabilidades de apoiar a implementação de projetos, utilizando boas práticas de planejamento e gestão de projetos.
Realização de Valor	Gestão de resultados	Prestar contas a estrutura de governança sobre as ideias aprovadas para serem implementadas, por meio de indicadores e relatórios, compartilhando com outros interessados chave no processo de inovação; recomendar alterações de escopo ou descontinuidades de projetos que não estão alcançando resultados esperados ou não são mais relevantes frente à mudança de contexto
	Gestão do Portfólio	Apoiar a estrutura de governança no processo de seleção, balanceamento, priorização, disponibilização de recursos, monitoramento da carteira de projetos de inovação, aderentes a estratégia de inovação e objetivos aprovados

FONTE: ADAPTADO DE WOOD, 2013.

A Algar possui duas estruturas formais com foco em inovação: *Innovation Management Office* (IMO) e Assessoria de Inovação e Desenvolvimento (AID). O IMO é a área responsável pela gestão da inovação de toda a organização, desenvolvendo ações para o fortalecimento da cultura de inovação, promovendo atividades de capacitação constante, fomentando a criação de ideias e o desenvolvimento de protótipos/pilotos/provas de conceito. A AID é a área responsável pelas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), atuando na vanguarda da tecnologia, com pesquisas em conjunto com universidades, centros de pesquisa e fornecedores para promover o desenvolvimento tecnológico que suporte os negócios da organização. Nessa gerência, os projetos que não estão selecionados para implementação por ainda estarem em processo de análise de viabilidade – como protótipos ou até mesmo ideias, passaram a ser coordenados em 2014 pela área. Além de estar atento às possibilidades de novos produtos e serviços, o IMO criou uma dinâmica capaz de revisitar todas as 3500 ideias inovadoras cadastradas na Companhia desde 2003 para verificar se há alguma mudança de cenário que a



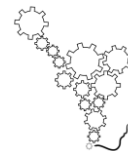
torne viável, além de buscar formas e captações de recursos para desenvolver esses projetos (ALGAR, 2014).

5 IMO x REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um cenário típico nas organizações de um (não-) processo de inovação é o seguinte: um empregado chega a uma ideia de aprimoramento do produto e procura seu gerente, que por sua vez gosta da ideia e o solicita para apresentar na próxima reunião de lideranças; a apresentação acontece, as lideranças gostam da ideia, mas precisa de mais informações sobre a mesma, na perspectiva de negócio, criando então uma equipe para apoiar a geração dessas informações; essa equipe se depara com dificuldades para apresentar a ideia internamente na organização e leva-se muito tempo para não se chegar a nada; a ideia no final das contas se perde ao longo do caminho. Esse cenário em geral mostra tempos longos nas atividades, falta de especialistas envolvidos, falta de processo para se facilitar a transparência transfuncional e se buscar colaboração, excesso de trabalho para se refinar ideia que é apresentada fragmentada, falta de método para socialização, enfim, falta de um processo para se gerir a inovação desde a forma de se apresentar as ideias. Há a necessidade então de um processo para se apresentar as ideias, com apoio na formulação das mesmas, com etapas de elicitação e análise, para se levar a um processo decisório de seleção, para então ser apoiada e monitorada em sua execução.

Para se atender esse contexto, há a necessidade de se desenvolver uma cultura de inovação, com treinamentos e ferramentas para envolver cada vez mais pessoas na geração de ideias. Ao mesmo tempo, deve-se ter um processo de inovação conhecido e difundido, que envolva desenvolvimento de conceitos, avaliação de ideias e a visão compartilhada do portfólio de inovação como um todo, com a finalidade de se aumentar a velocidade do processo e habilitar mais colaboração. Trabalhar com esse contexto de forma concorrente com a rotina e a operação das organizações, sem ter uma estrutura que busque alavancar o processo de gestão de inovações, é contar que as ideias não chegarão ao resultado esperado. Dessa forma, surge então uma estrutura dedicada ao processo de gestão de inovação nas organizações chamada IMO (Escritório de Gestão da Inovação).

Dentre as funções do IMO, destaca-se o papel de definir, propor e gerenciar a estratégia de inovação corporativa, incluindo seu modelo de governança e o respectivo processo operacional. O IMO é colocado como um agente de mudança para ativamente promover e desenvolver uma cultura colaborativa pró-inovação na organização. Proporciona uma maneira

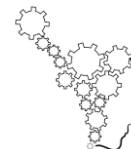


formal de gestão dos relacionamentos com o ecossistema de inovação interno e externo (academia, governo, empreendedores, agências financiadoras, venture capital). É uma forma prática para implementar uma estrutura baseada em indicadores e orientada a resultados para gerenciar o processo de inovação, gerindo o portfólio de inovação e buscando acelerar o ciclo envolvido entre a ideia e o resultado com a implementação da mesma. O IMO é responsável por projetar e implementar um programa de gestão de mudança necessário para acelerar a adoção do processo de gestão de inovação, fornecendo programas de treinamento e ideação para líderes e demais públicos internos, além de promover a gestão da comunidade, necessária para facilitar e promover a colaboração, incluindo o ambiente virtual (plataforma). Em suma, o IMO se responsabiliza pelo processo de gestão da inovação, transformação da cultura, disponibilização de conhecimento *just in time*, além da gestão da plataforma de inovação.

Como verificado nos estudos de casos apresentados, o IMO implementado se torna um centro de excelência e fonte de expertise em inovação, sob um modelo de serviço compartilhado. Dentre as características e responsabilidades de um IMO, destacam-se: times experientes em inovação, responsabilidade por entregar resultados relacionados a inovação, uso de metodologias legitimadas em outros contextos, incluindo ferramentas e processos estruturados de inovação, aceleração de aprendizagem pelo compartilhamento de melhores práticas, medição dos resultados da inovação e aceleração do tempo para catalisar o resultado. Percebe-se também, especificamente, que a Accenture aplicou o conceito de IMO em um número expressivo de cliente de diferentes seguimentos. Fato esse que, mais uma vez, demonstra a relevância e aplicabilidade do IMO.

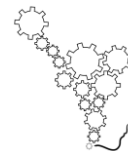
O IMO tende então a trabalhar com projetos de inovação e consequentemente com a gestão de projetos de inovação. Originalmente desenvolvido em meados do século XX, a gestão de projetos se tornou uma maneira distintiva para gestão de negócios contemporânea. Outro importante avanço foi o reconhecimento universal do papel da inovação na mudança, no crescimento e na rentabilidade corporativa. Geralmente as inovações são conduzidas no ambiente corporativo como projetos. Todavia, os assuntos inovação e projeto foram conduzidos em estudos teóricos ao longo do tempo como disciplinas separadas.

Nesse contexto de gestão de inovação, há a oportunidade de se buscar explorar a sinergia que esse movimento possui com as iniciativas de empreendedorismo corporativo (KURATKO & AUDRETSCH, 2013; KURATKO et al. 2015). O empreendedorismo nas organizações busca trabalhar com ideias dentro do ambiente empresarial (intra-empreendedorismo). Esse movimento nas organizações pode ser visto também como aceleração corporativa, promovendo



o empreendedorismo com combinação de conhecimentos empreendedores, rede de mentores e acesso a recursos específicos da instituição. Em troca, a instituição constrói um portfólio de oportunidades de investimentos, para criar valores para seus negócios ou até novos negócios, não apenas oferecendo uma janela com novas tecnologias e novas visões empreendedoras, mas também proporcionando a extração de novos valores de recursos já disponíveis na organização. Essa iniciativa proporciona ganho de benefícios estratégicos, culturais e financeiros. O conceito de aceleração corporativa se forma na junção dos conceitos de aceleração, incubação e de investimento de risco corporativo (*corporate venturing*), trazendo características de cada um, levando para o contexto de uma organização. A aceleração corporativa pode acontecer com empresas dando apoio ao desenvolvimento de outra (*corporate commitment*), ou então por meio de *joint venture*, ou então dentro da própria organização (*embedded*).

Em Galunic & Eisenhardt (2001), destacam-se os conceitos de comunidades dinâmicas, modularidade, relacionamento, competição e cooperação como elementos influentes no processo da inovação. Com base nas proposições desses autores, para buscar levantar as ideias, desenvolvê-las como propostas e apoiar o alcance de resultados, a aceleração corporativa pode ser uma ferramenta organizacional utilizada pelo IMO na gestão do processo de inovação e de seu portfólio de inovações. Por exemplo, o IMO de uma empresa pode gerar um desafio (interno e/ou externo) para grupos apresentarem ideias sobre determinados temas, como redução de custos, eficiência operacional, novos negócios aderentes à missão e visão estratégica corporativa, criação de produtos e serviços, bem como o desenvolvimento de modelos de negócio como novas oportunidades (VISNJIC et al., 2016) dentre outros temas definidos na estrutura de governança apoiada pelo IMO. Haveria então um apoio para desenvolvimento das ideias, na geração das equipes, no levantamento dos problemas e das oportunidades, conduzidos pela equipe do escritório. Uma vez passada essa etapa, haveria então bancas para avaliação das apresentações dos trabalhos, com oportunidade de esclarecimento de dúvidas, para então seleção de ideias para avançarem no processo, sob critérios previamente definidos e divulgados. Os grupos que tiverem a aprovação para a próxima etapa receberiam um conjunto de treinamentos e mentorias para desenvolver melhor a ideia, com mais informações, ferramentas e técnicas, provido pelo IMO, para se chegar a propostas estruturadas e fundamentadas de projetos de inovação. Novamente teria uma etapa de banca para seleção das propostas que avançariam como projetos, que por sua vez teriam orçamento, equipe e condições para se dedicarem na implementação, sendo apoiado e monitorado pelo IMO, que durante a

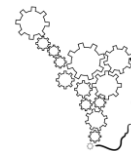


implementação identificaria outras sinergias como oportunidades no portfólio de inovações e também avaliaria se a iniciativa continua fazendo sentido para a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o artigo, foi então discutida a gestão de inovações dentro do contexto corporativo, apresentando uma estrutura organizacional dedicada à gestão da inovação corporativa, denominada IMO, dedicada e orientada a resultados para gestão do processo de inovação nas organizações. Por meio da revisão bibliográfica aliada a um senso crítico de interpretação de estudos já publicados de casos de sucesso da implantação do IMO, foi discutida a aproximação desse conceito com a prática de empreendedorismo corporativo no processo de gestão de inovação. É interessante destacar, nesse ponto, que a criatividade deve ser balanceada com a disciplina do processo, visto que as organizações e seus indivíduos trabalham por processos, que por sua vez organiza as iniciativas, gerencia expectativas e facilita comunicação. Em outras palavras, o balanceamento da criatividade com o processo seria basicamente fazer com que as equipes saibam quais são os critérios de seleção de forma estratégica e objetiva, fazendo com que se maximize a relevância das ideias tratadas. Por exemplo, o retorno financeiro que as ideias podem gerar se implementadas, ou a otimização de orçamento alocado em valores estratégicos. Além disso, explorar as oportunidades de negócios melhora a velocidade e a robustez da seleção das ideias. Dessa forma, a criatividade não seria apenas uma questão espontânea, mas algo estimulada por meio de processos que organizam as iniciativas através de comunicação que oriente as ações envolvidas.

A iniciativa do IMO e suas abordagens busca atender esse contexto e ao mesmo tempo ser um mecanismo de governança orientado a resultados por meio de inovações. A sinergia com as iniciativas do empreendedorismo corporativo gera oportunidades para potencializar os resultados e melhorar o próprio processo de gestão das inovações nas organizações. Acredita-se então que a ampliação da aplicação dessa prática, explorando essa sinergia, possa reforçar as organizações no desafio de se reinventar na busca de sua sustentabilidade institucional, explorando seu capital intelectual interno e trabalhando também na lógica de inovação aberta, de acordo com Gassmann et al. (2010); bem como sob o forte respaldo que pode ser encontrado nas perspectivas da Visão Baseada em Recursos e Capacidade Dinâmica, articuladas com Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991). Nas outras organizações seria muito importante a figura de uma liderança visionária, Yan et al., (2012), para apoiar a mudança cultural, tendo então o IMO como apoio para esse movimento.



Esse estudo encontrou limitações organizacionais e metodológicas, pelo tema ser inovador e haver poucas publicações de práticas consolidadas para se acessar, como estudos de casos, na pesquisa bibliográfica. Tendo em vista que muitas empresas ainda apresentam resistência a mudanças, a tarefa de proporcionar um ambiente propício à criatividade e à aceitação (ou até mesmo o incentivo) do erro honesto (termo apresentado e discutido anteriormente) não se torna uma tarefa fácil. É necessário ter muito bem consolidados todos os benefícios que tais mudanças irão trazer para que, de fato, a organização como um todo se mobilize em razão da mudança de cultura e incentivo à inovação. No que tange às limitações a metodologia é possível afirmar que ainda, no cenário atual, observa-se carência na disponibilização de conteúdo bibliográfico abordando o IMO. Publica-se muito sobre inovação e sobre empreendedorismo corporativo, no entanto, esses assuntos ainda possuem certo distanciamento literário e organizacional.

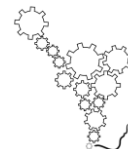
Uma vez que esse artigo foi pautado em pesquisa bibliográfica, com foco exploratório preliminar, a proposta de trabalhos futuros contempla fazer estudos de casos em organizações que implantaram IMO, a partir de dados primários, de forma consolidada, para se buscar mais elementos (lições aprendidas e boas práticas) com o objetivo de ampliar conhecimentos e amadurecer a utilização dessa estrutura organizacional. Ao mesmo tempo, avaliar a potencial sinergia com o empreendedorismo corporativo. Outra proposta seria fazer estudos de casos sobre organizações que utilizaram do empreendedorismo corporativo como ferramenta para mudança de cultura e gestão de inovação, também buscando mais elementos (lições aprendidas e boas práticas) com o objetivo de ampliar e amadurecer a utilização dessa iniciativa. Nesses casos, seria pertinente avaliar a aderência do IMO como facilitador do processo de gestão de inovação, particularmente na perspectiva crítica de Van De Ven (2017), que questiona a possibilidade de controle sobre o processo de gestão da inovação e departamentalização.

REFERÊNCIAS

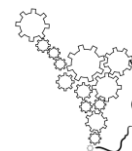
- AAGAARD, A. & Andersen, T. (2014). *How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? European J. of International Management*, v. 8, n. 5, p. 488.
- ACCENTURE (2011). *Innovation Annual Report: a contribution to Accenture Global Innovation. Spain InnovAction Program 2011*. Disponível em https://www.accenture.com/t20150714T065025__w__/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF_4/Accenture-InnovAccion-2010-Ingles.pdf.



www.relainep.ufpr.br



- ALGAR (2014). Relatório de Sustentabilidade 2014. Capítulo - Inovação. Disponível em www.algar.com.br/relatorios/2014/holding/pt/inovacao.
- ANDRIES, P. & Czarnitzki, D. (2014). *Small firm innovation performance and employee involvement*. *Small Business Economics*, 43, Issue 1, pp 21–38.
- ANSARI, S., Reinecke, J. & Spaan, A. (2014). *How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation*. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1313-1341.
- ARMBRUSTER, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. & Lay, G. (2008). *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*. Elsevier: Technovation, 28, pp. 644-657.
- BARNEY, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, no 1, p.99-120.
- BELLOC, F. (2012). *Corporate governance and innovation: a survey*. *Journal of Economic Surveys*, 26, No. 5, pp. 835–864.
- BERGENDAHL, M., Magnusson, M. & Björk, J. (2015). *Ideation High Performers: A Study of Motivational Factors*. *Creativity Research Journal*, v. 27, n. 4, p. 361-368.
- BEZDROB, M. & Šunje, A. (2015). *Management Innovation – Designing And Testing A Theoretical Model*. *South East European Journal of Economics and Business*, v. 9, n. 1.
- BIRKINSHAW, J. & Gibson, C. (2004). *Building Ambidexterity into your Organization*. *MIT Sloan Management Review*, 45, n.4, p. 47-55.
- BIRKINSHAW, J.; Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). *Management Innovation*. *Academy of Management Review*, 33, N. 4, pp. 825-845.
- BRIGHTIDEA, (2016). *Building an Innovation Management Office with Brightidea*. Retrieved from <http://www.brightidea.com/blog/how-to-build-an-innovation-management-office-with-brightidea>.
- CAMISÓN, C. & Villar-López, A. (2014). *Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance*. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 1, p. 2891-2902.
- DAMANPOUR, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). *The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations*. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 1, p. 45-65.
- GALUNIC, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). *Architectural innovation and modular corporate forms*. *Academy of Management Journal*, 44, N. 6, p. 1229-1249.
- GRONUM, S, Verreyne, M. & Kastle, T. (2012). *The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance*. *Journal of Small Business Management*, 50(2), pp. 257–282.
- GASSMANN, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010). *The future of open innovation*. *R&D Management*, v. 40, n. 3, p. 213-221.
- GASSMANN, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- KURATKO, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). *Clarifying the domains of corporate entrepreneurship*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, Issue 3, pp 323–335.



- KURATKO, D. F., Hornsby, J. S. & Hayton, J. (2015). *Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. Small Business Economics*, 45, Issue 2, pp 245–253.
- LEHMANN, P. (2013). *Corporate Accelerators: characteristics and motives - a case study of corporate accelerators in the context of startup acceleration, business incubation and corporate venturing. Master Thesis in Management of Innovation and Business Development. Copenhagen Business School.*
- LENDEL, V., Hittmár, Š. & Siantová, E. (2015). *Management of Innovation Processes in Company. Procedia Economics and Finance*, 23, Pages 861-866.
- LIN, H.-F., Su, J.-Q. & Higgins, A. (2016). *How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. Journal of Business Research*, v. 69, n. 2, p. 862-876.
- MIRVIS, P., Herrera, M. E. B., Googins, B & Albareda, L. (2016). *Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. Journal of Business Research*, 69, Issue 11, Pages 5014–5021.
- O'REILLY, C. A. & Tushman, M. L. (2013). *Organizational ambidexterity: past, present, and future. The academy of management perspectives*, v. 27, n. 4, p. 324-338.
- PINCHOT III, G. (1989). *Intrapreneuring: porque você não precisa sair da empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra.*
- TIDD, J. & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman.*
- TUSHMAN, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California management review*, v. 38, n. 4, p. 8-29.
- SCHROEDER, R., Van De Ven, A., Scudder, G. & Polley, D. (1986). *Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program. John Wiley & Sons: Agribusiness*, 2, N. 4, pp. 501-523.
- VAN DE VEN, A. (2017). *The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. Innovation*, v.19, n. 1, p. 39-42.
- VISNJIC, I., Wiengarten, F. & Neely, A. (2016). *Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. The Journal Product Innovation Management*, 33, issue 1, pp. 36–52.
- WALKER, R. M., Damanpour, F. & Devece, C. A. (2010). *Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. Oxford University Press: Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 367-386.
- WALKER, R. M., Chen, J. & Aravind, D. (2015) *Management innovation and firm performance: An integration of research findings. European Management Journal*, v. 33, n. 5, p. 407-422.
- WOOD, C. (2013). *Innovation Management: realizing the value of innovation. White Paper. TATA Consultancy Services. Retrieved from www.tcs.com*
- YAN, B., Maladzhi, W. R. & Makinde, O. D. (2012). *Creating innovation culture through visionary leadership in small medium enterprises. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Hong Kong*, pp. 1170-1174.