



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

TEORIA U NA GESTÃO DA INOVAÇÃO COM FOCO EM UM ENTREPOSTO AVÍCOLA

SAIANE BARROS DE SOUZA
UNIR

THELMA JAKLINY MARTINS ARRUDA
UNIR

RWRSILANY SILVA
UNIR

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO
Universidade Federal de Rondônia

Em especial, ao Instituto Federal de Rondônia - IFRO pelo consentimento de afastamento integral para cursar o Mestrado.

Ao Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia - GEITEC.

À Superintendência da Zona Franca de Manaus SUFRAMA pelo apoio para cursar o Mestrado.



TEORIA U NA GESTÃO DA INOVAÇÃO COM FOCO EM UM ENTREPOSTO AVÍCOLA

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo estudar o cenário para a gestão da inovação com foco em um entreposto avícola rondoniense. Utiliza-se a Teoria U como uma estrutura de suporte para trabalhar as mudanças almejadas com base teórica na abordagem de gestão da inovação somada a análise SWOT. Adota-se o método de Estudo de Caso, de natureza qualitativa, com fins descritivos, a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com avicultores e pesquisa de campo por meio de observação. A análise dos dados percorreu o entendimento da trajetória de formação do empreendimento e o conhecimento dos entrevistados sobre o cenário de atuação, em que se apresentaram os fatores intervenientes de gestão da inovação de implantação do entreposto, iniciado pelo incentivo governamental com a disponibilização de maquinários, visando o desenvolvimento local, em contrapartida surgiram outras demandas de adaptação, que fizeram saírem da zona de conforto, para investirem na estrutura física, busca de apoio para orientação gerencial e técnico, e o rompimento de barreiras que afligem o modelo atual como a concorrência e os atravessadores do produto. Enfim, foram sugeridas propostas de inovação, frente a realidade atual e a prospecção do futuro, que poderão servir de apoio aos avicultores e governantes.

Palavras-chave: Gestão. Inovação. Entreposto Avícola. Avicultores.

Abstract

This research focuses on studying the scenario of innovation management in a poultry warehouse in Rondônia state, Brazil. Theory U is used as a support structure to work the desired theoretical-based changes in the innovation management approach in addition to SWOT analysis. The case study method is used, with a qualitative nature, for descriptive purposes, data collection through semi-structured interviews with poultry farmers and field research through observation. The data analysis covered the understanding of the enterprise formation trajectory and the knowledge of the interviewees about the performance scenario. The results presented the intervening factors of the innovation management scenario implantation of the poultry warehouse, emerged by the governmental incentive with the availability of machinery, aiming the local development. On the other hand, there were other demands for adaptation, which left the comfort zone and left for investment in physical structures, seeking support for management and technical guidance, and breaking barriers that afflict the current model such as competition and others products distributors. Finally, proposals for innovation have been suggested, in view of the current reality and the prospecting of the future, which could serve as support for poultry farmers and the government.

Keywords: Management. Innovation. Poultry Warehouse. Poultry farmers.



1. Introdução

O agronegócio constitui uma força que alavanca a economia do estado brasileiro, inobstante a exigibilidade de estudos da sua concretude, que venha a contribuir para a geração de conhecimento entre os interessados por este eixo do saber. Trata-se de um cenário influenciado por práticas voltadas para inovação cujos os processos e estrutura de organização social envolvem estratégias emergentes em distinta modelagem sociotécnica. Abrange a transformação de insumos e dinâmicas iniciativas realizadas na produção de alimentos, expressando de forma empírica o modo de fazer, em um histórico dinâmico de trajetórias diversificadas. Estas iniciativas não se processam isoladamente, e na sua contextualização estão relações sociais complexas desde a cultura que permeia a sua forma, como a evolução que induz a tecnologia que modificam o seu cenário.

Este estudo direciona-se a uma pesquisa aplicada em uma futura instalação de um entreposto de ovos, localizado no município de Cacoal, no Estado de Rondônia. Essa atividade está vinculada ao financiamento do Governo do Estado e encontra-se em fase transitória de implantação principalmente quanto a evolução do trabalho individual para o novo modelo de negócio coletivo, sendo essa uma preocupação para os produtores, com receio de encarar esse desafio. O trabalho desenvolvido pelos produtores, constitui um modelo incipiente nas práticas gerenciais e técnicas, seja qual for a proposição de melhoria se tornará de grande valor para o sucesso no mercado.

A informação destacada mostra-se a necessidade de compreender os fatores intervenientes do entorno do empreendimento, bem como a administração das suas capacidades e limitações que agreguem valor para a inovação. Tais indicativos remetem ao delineamento do seguinte questionamento: Quais os fatores intervenientes do cenário de gestão da inovação para implantação do entreposto avícola? Posto isso, a presente pesquisa tem como objetivo geral: estudar o cenário para a gestão da inovação com foco em um entreposto avícola rondoniense; e como objetivos específicos, caracterizar os fatores intervenientes (endógenos e exógenos) do cenário pesquisado (1); efetuar a Análise SWOT em face dos impactos sobre o processo de gestão da inovação no polo industrial investigado (2); propor a inovação requerida para a instalação de um entreposto frente aos preceitos da Teoria U (3).

O trabalho é composto por cinco seções, sendo estas dedicadas a introdução, referencial teórico-conceitual, metodologia, resultados concebidos pelos objetivos propostos, e por fim, as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

Este estudo utiliza a Teoria U, de forma a conduzir a interpretação do cenário voltado para mudanças. Nesta seção, os elementos teóricos e conceituais apresentam ferramentas de suporte para análise, considerando os fatores intervenientes nos níveis internos e externos que afetam a relações de progresso do empreendimento avícola. A partir dessa providência é possível sugerir inovações considerando os preceitos da Teoria U.

A Teoria U tem sido difundida em estudos de aprendizagem organizacional, com o intuito de verificar a capacidade de compreensão dos indivíduos, e sua inter-relação para desenvolver e transformar o todo que emerge, perante a coletividade.

A Teoria U foi criada por Scharmer (2010) partindo da ideia de que o ser humano normalmente se acomoda com o seu ambiente e é movido pelo seu passado. Por isso, destaca que “hoje nos defrontamos com desafios perturbadores e mudanças que requerem que nos



desapeguemos dos velhos padrões de pensamento e comportamento para podermos perceber as novas possibilidades futuras”.

Para Tinti (2014), a Teoria U possui múltiplas habilidades que podem ser inferidas como um conjunto de teorias, ferramentas e práticas para assessorar as lideranças em qualquer instância, capaz de mobilizar criativas iniciativas dos agentes, para o enfrentamento de problemas complexos que requerem processos de aprendizagem profundos para gerar a inovação.

Segundo Tinti (2014) a letra U, tem a ver com o desenho do processo em que as pessoas são conduzidas a refletir e repensar suas ações individuais e coletivas. A modelagem gráfica do U demonstrada por Sharmer (2010) e as ponderações de Tinti (2014), confere basicamente a divisão da letra U, temos do lado esquerdo, descendo, as premissas relacionadas ao processo de saber lidar com a resistência do pensamento, emoção e vontade do ser humano; ao meio, ocorre a chamada de *presencing*, refere-se a junção das palavras *presence* e *sensing*, em português significa presença e sentir, do outro lado, subindo, remete as fases de reintegração intencional com a inteligência da mente, do coração e da vontade no contexto de aplicações práticas. A Figura 1 ilustra os pontos de inflexão que constituem as dimensões completas da vogal U. A Figura 2 descreve os significados das dimensões representativas da aplicabilidade da ferramenta.

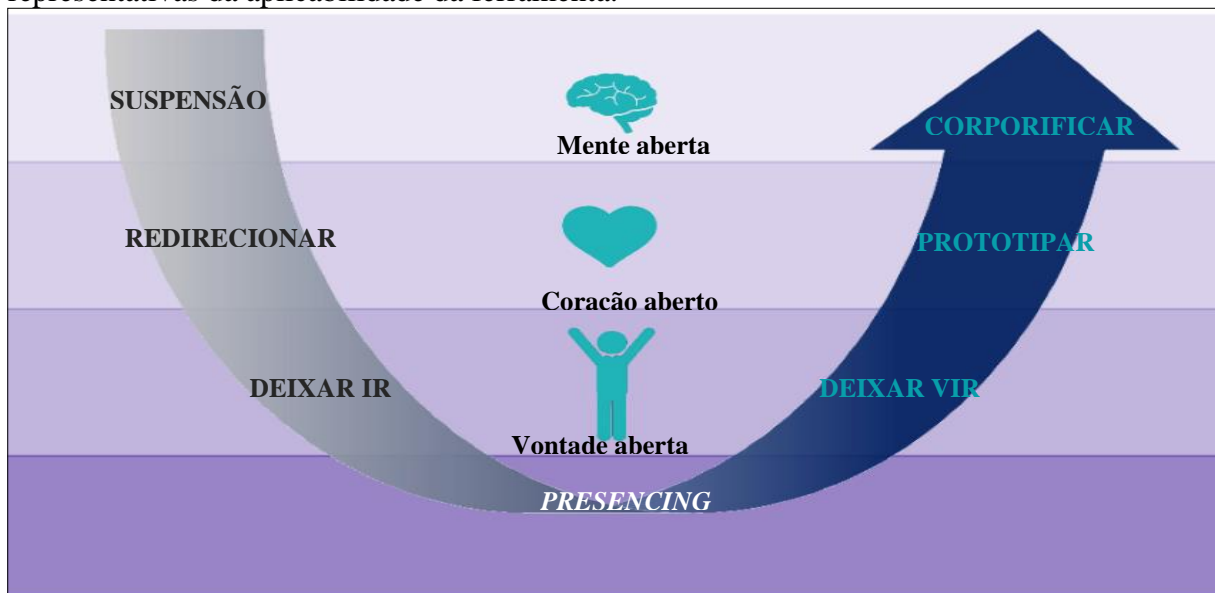


Figura 1 - Pontos de inflexão Teoria U.

Fonte: Adaptado de Otto Scharmer (2010).

Elementos	Descritiva
Suspensão	Primeiro contato com quem você realmente é. Ligar-se ao que está à sua volta: parar por um momento e observar; ouvir o que a vida lhe chama para fazer.
Redirecionar	Comparecer aos lugares com a mente aberta, esquecendo <i>download</i> antigos, para agir no presente. Sair do automático, parar de agir baseado em velhas experiências (crenças antigas, hábitos antigos), suspender modelos mentais habituais.
Deixar ir	Conectar-se com o seu coração: Desapegar, deixar ir o velho (antigos padrões de hábitos, crenças, valores que não servem mais) para poder conectar-se empaticamente com os outros e com suas intenções superiores, com algo novo que está querendo surgir.
Presencing	Conectar-se com a força mais profunda do seu "Eu" e de sua vontade: passam o sentido de "ver nossa fonte mais profunda" aquele futuro que depende de cada um nós para vir a se concretizar.
Deixar vir	Inicie o percurso ascendente que leva ao âmbito da visão e intenção cristalizadas, para que assimile a intenção dos novos paradigmas.
Prototipar	Integrar cabeça, coração e mãos: o sujeito sai do mundo das ideias para a prática. Não só ver algo novo e/ou concordar, mas se comprometer com o futuro que quer emergir,



	alcançar resultados através de práticas em microcosmos de futuros, cultivar ecossistemas de inovação vendo e atuando a partir do todo emergente.
Corporificar	É a realização e corporificação do novo no contexto dos ecossistemas de desenvolvimentos maiores. “Para descobri-lo (o destino que precisa de nós), devemos estar dispostos a ir para um território desconhecido e nos encontrar com o nosso pleno ser”.
Mente aberta	Permita-se ser capaz de ver com novos olhos, lide com os números e fatos objetivos a sua volta. Acesse a inteligência intelectual.
Coração Aberto	Ouça com empatia, “troque de lugar” com outras pessoas ou sistemas. Acesse a inteligência emocional.
Vontade Aberta	Seja capaz de acessar o verdadeiro objetivo e o verdadeiro eu.

Figura 2 - Pontos de inflexão Teoria U.

Fonte: Adaptado de Otto Scharmer.

Constituída por sete etapas cognitivas, a idealização dos processos se concentra na consciência do presente, que viabiliza a construção do futuro, na qual requer mente, coração e vontade aberta ao aprendizado. Em síntese, para Trevizan *et al* (2011) a teoria do U é caracterizada pelo vínculo entre as pessoas, como observadores e como atores, e com o mundo no qual atuam. Quanto ao processo: na haste esquerda do U - no sentir, o mundo é o que é, algo lá fora, e o eu é um observador desse mundo exterior; aos poucos passa-se a percebê-lo através de sua conexão com o saber interior – é o presenciar na base do U e é o mistério que ocorre na haste direita do U, para concretizar o mundo que se materializa por intermédio das pessoas, ou seja, o eu se transforma e o futuro começa a surgir.

2.1. Conceitos de fatores intervenientes endógenos e exógenos

A primeira conceitualização tratará dos contributos da dimensão endógenos que merecem tratamento específico, pois tem como finalidade estabelecer uma dimensão para os aspectos tangíveis e intangíveis internalizados na organização, o que expõe as suas características locais. Outrossim, estes contributos não vêm sendo investigados de forma suficiente, o que dificulta sobremaneira a busca por referencial teórico. Segundo Amaral Filho (2001) fator endógeno é um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como a capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Medidas como esta resultam na ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou regional.

Amaral Filho (2001) ainda destaca que o desenvolvimento endógeno, não tem um sentido autocentrado na própria região ou local, mas também emerge da contextualização do papel na história, como também nas antecipações e ações dos protagonistas locais, e não mais por meio do planejamento focado ou das forças puras do mercado. Nessa premissa o autor Alves (2008) acrescenta, a mobilização dos atores depende da capacidade de agência, mediante envolvimento de interação e articulação com os diversos mundos, simbólico, técnico, político e global desloca-os do eixo da vitimização.

Nesse sentido, Ávila (2000) caracteriza os fatores endógenos do desenvolvimento local se constituem daqueles potenciais, dinamismos e forças tanto individuais, familiares e coletivos quanto físico-ambientais presentes explícita ou implicitamente no cotidiano de cada comunidade localizada. O mesmo autor diz que o reconhecimento das capacidades da comunidade, julga como fundamental para despertar, mentalizar, mobilizar, mesmo que com algum tipo de ajuda externa, tende a edificar paulatinamente o seu progresso em todas as dimensões, infraestrutura, social, econômica, cultural, meio-ambiente, etc.

A questão paradigmática endógena está associada ao fechamento e ao isolamento ou ainda ao autocentrismo e autossuficiência para o desenvolvimento, de acordo com Garofoli



(1992), ao contrário, deve ser entendido, antes de tudo, como um processo de transformação, fortalecimento e qualificação das estruturas internas de uma região. Isso deve ser processado no sentido de criar um ambiente ótimo e atrativo para capturar e consolidar um desenvolvimento originalmente local, e/ou permitir a atração e localização de novas atividades econômicas numa perspectiva de economia aberta, e mesmo globalizada, e de sustentabilidade.

A praticidade dos fatores endógenos, evidenciados por de More, Valle e Villela (2007) refere-se a prática do associativismo entre as empresas, ao compartilhamento de crenças e valores, a disseminação de práticas competitivas, a emergência dos potenciais empreendedores, a efetividade das estruturas de governança e a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão eficazes como fator de inovação.

O assunto conferido aos fatores endógenos do meio rural segundo o sociólogo rural Buttel (1994) as tendências do micro-social apontam que os fatores locais transformam dentro da dinâmica da globalização. O conceito da globalização, delimita que o meio rural requer a homogeneidade tecnológica e mercado, mas esquecem que este ambiente é marcado pela heterogeneidade, pois deve considerar que existe um composto de saberes, técnicas, complexidades intrínsecas na coordenação dos afazeres, questões de gênero, aspectos domésticos que desempenham sobre o funcionamento cotidiano dos arranjos no espaço local, face aos significados e interpretações dos produtores.

A segunda contextualização discorre sobre a dimensão exógena remete a contextualização sobre fatores estruturais extrínsecos à organização, sobre os quais possui controle parcial das ações, ou praticamente inexistente. Segundo Ávila (2000) os fatores exógenos do desenvolvimento local são aqueles externos ao contexto de cada comunidade localizada que, de um lado, podem ou devem contribuir para o progresso social, cultural e econômico da mesma, em equilíbrio e harmonia com o meio-ambiente que lhe dá suporte e condições básicas de vivência, ou, por outro, o limitam e dificultam.

O subsídio endógeno se caracteriza pela contínua atração ao desenvolvimento local, Ávila (2000) enfatiza sobre o agenciamento pela gestão das próprias condições e metabolizando comunitariamente as participações efetivamente contributivas dos agentes externos, para que os mesmos possam pouco a pouco se tornar capaz de tracionar o progresso de suas condições sob todos os pontos de vista, social, econômico, cultural, etc. Esses agentes externos, segundo More, Valle e Villela (2007) dizem respeito às políticas públicas de incentivo, benefícios decorrentes das dinâmicas do mercado, disponibilidade de financiamentos, entre outros.

Os pressupostos do desenvolvimento exógeno rural, segundo Carron (2003) tem em sua pauta a revolução verde, enorme dinamismo no setor agrícola, tornando mais moderno e articulado, na qual se convergem nas atividades realizadas no campo e as implementadas nas econômicas urbanas. Desse modo, impõe ao meio rural o papel de abrigar as tecnologias e insumos para que possa aumentar a sua capacidade de produção para o alimentar a máquina produtiva urbana.

Nas redes que se conectam ao desenvolvimento exógeno, na concepção proposta por Guivant (1997) encontram-se as instituições representantes das dimensões científica, tecnológica e política construídas no processo de difusão da modernização do agronegócio. O tratamento aplicado ao agronegócio pela revolução verde pode ser resumido como a implantação de um sistema dependente de *inputs* externos à propriedade, caracterizados pela alta densidade tecnológica viabilizada por enormes investimentos públicos e privados em pesquisa e desenvolvimento. Assim, a construção da rede de ciência permite que esta tenha uma ação a distância, ao contrário do conhecimento local, que se organiza em redes menores restritas ao contexto doméstico.



2.2. Conceitos sobre Matriz SWOT

Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão direcionada ao planejamento estratégico, utilizada para avaliar as forças internas e externas, reproduzindo informações consistentes para diagnóstico dos fatores que interferem a organização. O instrumento foi desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT, tem como objetivo estudar a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Considerando as variáveis que compõem a Matriz SWOT, estudos em Filho, Araújo e Quinteiros (2014) explica como ocorre orientação da ferramenta em cada etapa, sendo a representatividade dos aspectos internos temos primeiramente as forças são capacidades, características da empresa que contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento decorrentes das ações bem-sucedidas ao longo do tempo, relacionadas a imagem positiva da empresa e de seus produtos, dentre elas a gestão dos custos estruturais, as qualidades que contribuíram e contribuem para o seu sucesso no mercado, habilidade em superar a concorrência, popularidade, etc. Segundo as fraquezas, são características que colocam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes, deixando transparecer falhas e falta de habilidades, reduzindo os valores e qualidades, limitando ou comprometendo a sua sustentabilidade.

A importância do reconhecimento dos fatores fortes e fracos, segundo Filho, Araújo e Quinteiros (2014) conduz a auto-reflexão sobre as perspectivas do passado e presente da organização, apresentando a relação aos mecanismos controláveis a administração, na qual envolve a mobilização de estratégias internas que pode ser aplicada para o enfrentamento do externo, em busca de oportunidades, e produzir defesas contra ameaças, direcionadas ao futuro.

Em continuidade do estudo preconizado por Filho, Araújo e Quinteiros (2014) os aspectos externos correspondem às oportunidades e ameaças. Oportunidades são aspectos positivos que propiciam a possibilidades de atuar em ações de marketing que venham a trazer benefícios a empresa, tornando-a bem-sucedida em relação a concorrência. Ameaças são aspectos fora de controle da empresa, características do ambiente externo que podem ter impactos negativos sobre as diversas áreas de atuação da empresa.

2.3. Conceitos sobre gestão da inovação e de entreposto avícola

A gestão da inovação compreende as capacidades estratégicas em reunir mecanismos e instrumentos, bem como metodologias e formas de organização, que possam garantir a capacidade de inovar por meio dos agentes intelectuais. Tanto que, para Silva, Bagnob e Salerno (2014) a gestão da inovação nas organizações é um processo complexo, possui fortes características interdisciplinares e sua prática decorre diversas ênfases e atividades funcionais de uma organização.

2.3.1. Conceitos de gestão da inovação

O trabalho desenvolvido por Zen *et. al* (2017) contempla a gestão da inovação como resultados práticos em que os empresários participam das decisões de planejamento, mas para isso se faz necessário procedimentos de capacitação para promover autonomia e comprometimento das empresas no processo de implementação do plano; outro fator importante permeia sobre o apoio de consultores para atender suas demandas mais urgentes e de curto prazo, sendo necessário um bom alinhamento de expectativas no início do programa, voltado ao foco do trabalho em desenvolver um plano de gestão da inovação. Assim, Silva,



Bagnob e Salerno (2014) acrescentam que não somente deve ser vista como um processo gerencial vital para as empresas como também deve estar fundamentada em bases conceituais sólidas acerca de seus limites, objetivos, contexto competitivo e estratégico, e parâmetros organizacionais que a suportam.

A partir das informações anteriores, os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2015) destacam que a gestão da inovação dependem das capacidades internas e externas da organização, primeiro pela geração pautada na habilidade de criação de tecnologias, depois a escolha da resposta mais adequada aos estímulos ambientais para o ajuste de estratégias que foram adotadas tendo como princípios os recursos internos em face da tecnologia externa; a execução representa o controle das atividades no que condiz ao desenvolvimento de produtos e serviços; a implantação relaciona-se com a eficácia das mudanças requeridas pela inovação; aprendizagem empreende de compreensão dos processos que necessitam ser melhorados nas rotinas gerenciais; e por fim o desenvolvimento da empresa eleva o crescimento organizacional.

2.3.2. Conceitos de entreposto avícola de postura

Busca em Krajewski (2010) trata sobre a localização de instalações que pode ser aplicada aos conceitos de entreposto. Este autor explicita sobre a escolha de localidade para efeito do relacionamento entre produtor e fornecedor, mediante menor custo e baixo valor dos insumos. São aspectos fundamentais para instalação de estruturas a serem coordenadas no que tange a questão de distância e de fluxo no relacionamento mediante tecnologia a serem consideradas em determinados segmentos de negócio. Estes conceitos podem ser remetidos ao que define um entreposto para atendimento em negócios relativos a entreposto avícola, haja vista se tratar de bens perecíveis e em volume que justificam reunir todos esses atributos a uma logística que resulte em facilitadores do armazenamento e do escoamento dos bens produzidos e ofertados.

Krajewski (2010) oferece indicativos sobre sistema de informação geográfica e decisões, sobre localizações que também pode ser atribuída ao entreposto em estudo. Trata do *Geographical Information System – GIS*, útil na manipulação, análise e operação de decisões necessárias sob os aspectos de entrega com o uso de sistemas diferentes relacionados a armazenagem e respectivo de banco de dados, é um sistema que serve para desenvolver mapas no momento da constituição de roteiros de distribuição mais rápido e eficaz, permite criar modelagens de informações em conjunto necessárias para análise multicriterial de novos dados reunidos; são essas funcionalidades inteligentes que pode ser configuradas para modernizar a atividade de funcionamento de entreposto de postura moderno. O multi referido autor lembra a disponibilidade de variadas tipologias de GIS, muitos dos quais elaborados em justaposição a realidade a que se presta. Mas merece registrar a importância de adaptar tais ferramentas, em situações atípicas como na Amazônia, principalmente em face da realidade a ser enfrentada em área remota, com precárias estradas e hidrovias insuficiente, escassez de especialistas para formatar este tipo de sistema e dificuldade de adequação por conta do desconhecimento da conjuntura aqui abordada.

O entreposto caracteriza-se pelo estabelecimento de armazenagem de produtos, situado geograficamente na rota estratégica entre dois ou mais pólos de interesse econômico, geralmente onde se concentram os produtores e consumidores. Considerando o objeto de estudo, concerne o empreendimento avícola destinado à produção de ovos. A conceituação de entreposto de ovos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA] (1990), disposto no Art. 29, Parágrafo I do Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal – RIISPOA (1990) entende-se como estabelecimento destinado ao recebimento, classificação, acondicionamento, identificação e distribuição de ovos em



natureza, dispondo ou não de instalações para sua industrialização. Esta localidade deve seguir algumas regulamentações para o correto manuseio do produto, apresentado pelo MAPA (1990) tais como: local para recepção de ovos, local para classificação, ovoscopia e embalagem, local de armazenagem e expedição, local para depósito de embalagens local apropriado e convenientemente aparelhado, a juízo da Inspeção Federal, para lavagem de recipientes, bandejas ou similares, e, quando for o caso, esterilização.

3. Metodologia

O método adotado no preparo desta tarefa é o Estudo de Caso, segundo André (2013) contribui na pesquisa com a procedência de múltiplos métodos, racionalizados em sua dinâmica para compreensão e aprofundamento dos fatos que não são controláveis, a fim de garantir que a abordagem seja adequada à natureza da questão e os objetivos de pesquisa. A abordagem da pesquisa utilizada de caráter qualitativo, com fins descritivos, de modo a identificar junto aos avicultores, o que compreendem sobre o cenário de atuação, mediante posicionamento da relação endógena e exógena, de modo a exaurir as fontes perceptíveis nos campos das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do entreposto.

Os procedimentos requeridos de apoio à prática da pesquisa, na fase de coleta de dados, contemplaram a aplicação de entrevista semiestruturadas em profundidade para captação de narrativas e pesquisa de campo para observação dos fenômenos vivenciados, em que se buscou selecionar por conveniência, devido questões logísticas das propriedades os agentes mais próximos ao entreposto. Segundo Creswel (2010) a população representa o tamanho e como esses indivíduos são identificados, para extrair a amostra sobre os quais serão objeto de investigação sobre o fenômeno principal. Considerando a população de pesquisa, temos a formalização da equipe que irá participar do entreposto, na qual representa 9 famílias, sendo desse total o alcance da amostra foram de 6 membros entrevistados.

A prática da pesquisa mesclou as técnicas de entrevista e pesquisa de campo com a aplicação nos pressupostos da Matriz SWOT, valorizando as respostas do grupo de como enxergam o cenário em que estão inseridos, interpretando os fatos como em suas interações, bem como a remontagem do contexto que prosperem sobre a perspectiva da Teoria U em face da gestão da inovação. A trajetória metodológica da pesquisa pode ser sistematizada na Figura 3, a seguir, que indica as fases perseguidas e a Figura 4 descreve os significados.

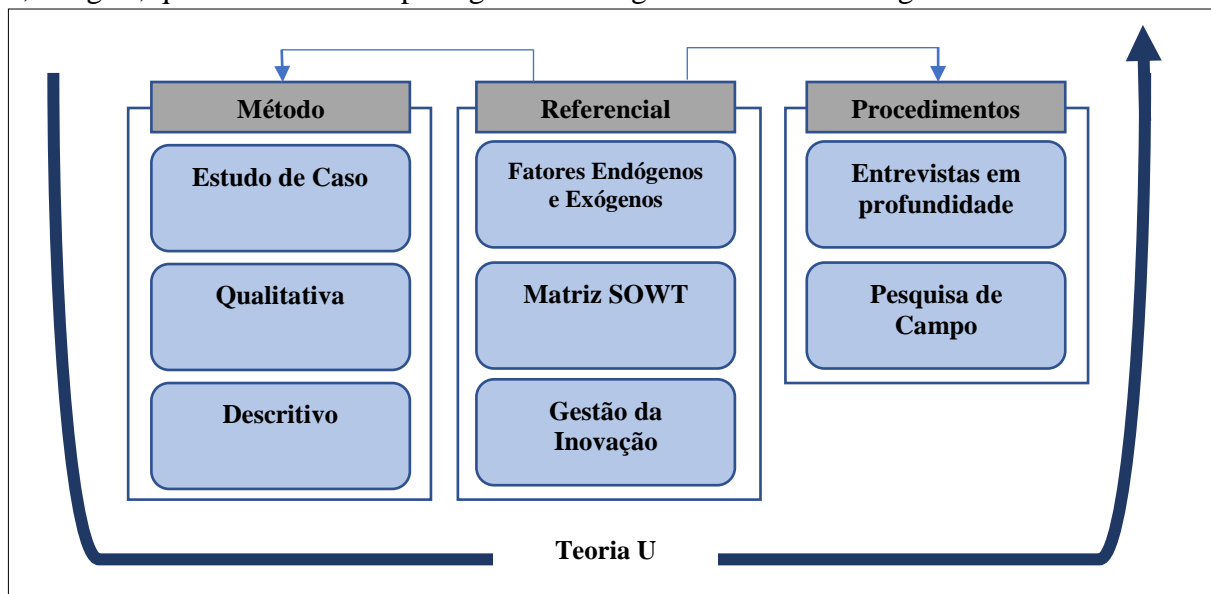


Figura 3 - Trajetória metodológica aplicadas na Teoria U.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Elementos	Descritiva
Método	Modo de proceder a pesquisa.
Estudo de Caso	Aplicação de múltiplos métodos para compreensão dos fenômenos.
Qualitativa	Método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado.
Descritivo	Descreve os fenômenos encontrados na pesquisa.
Referencial Teórico	Reuni os elementos conceituais para compreensão do contexto.
Fatores Endógenos e Exógenos	Abrange os fatores intrínsecos e extrínsecos que envolvem o entorno da organização.
Matriz SWOT	Conjunto de teorias, ferramentas e práticas para assessorar as lideranças no processo de entendimento do cenário.
Gestão da Inovação	Compreende as capacidades estratégicas em reunir mecanismos e instrumentos para inovar.
Procedimentos	Se relacionam às técnicas de coleta, processamento e análise dados.
Entrevista em Profundidade	Técnica que permite explorar um ou mais assunto para entender as complexidades.
Pesquisa de campo	Corresponde a observação, coleta, análise e interpretação dos fatos.

Figura 4 - Quadro especificativo da metodologia de preparo do estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Estudo do Cenário da Gestão da Inovação com Foco em um Entrepósito Avícola Rondoniense

Esta seção apresenta os dados obtidos da compreensão dos avicultores em face do reconhecimento do cenário e os impactos da gestão da inovação que interferem na cadeia produtiva do entreposto. O que possibilita identificar os fatores potencializadores e limitadores que ensejam as tomadas decisões estratégicas frente aos desafios futuros à implantação do empreendimento. A incipiência do negócio requer medidas que transcendam o passado, de forma que as ações sejam maduras suficientes e voltadas para uma visão de futuro, possibilitando aplicar a gestão da inovação que aumentem a competitividade organizacional.

4.1. Caracterização dos fatores intervenientes (endógenos e exógenos)

A unidade estudada se apresenta em fase de implantação, por isso a importância de conhecer os elementos constitutivos que emanaram essa trajetória, soma-se a partir dos motivos da existência do empreendimento e a unificação do grupo, os quais serão tomados como base para analisar os resultados.

A proposta de criação do negócio foi mediada pelo Governo Estadual, devido a necessidade de regulamentação das práticas produtivas do setor de avicultura de postura, baseado nos atributos essenciais de qualidade e segurança alimentar, em função da crescente exigência dos consumidores por informações antes não consideradas. Nesse contexto, esta atividade exerce importância no seio da agricultura familiar, na qual tem que ser adaptar às mudanças para permanência no mercado. A iniciativa da composição do entreposto reflete sobre o fator endógeno preconizado por Amaral Filho (2001) a base do crescimento econômico depende da agregação de valor sobre a produção e absorção da região, dado a perspectiva dos atributos exigidos pelos consumidores e dever do estado em intervir.

Frente a esse cenário, o Governo estudou um local estratégico, que atendesse os princípios do entreposto, baseado na concentração de avicultores de postura e consumidores, e assim, concomitante, fosse um local de fácil escoamento do produto, tais indicativos levaram a escolha do município de Cacoal-RO para construção do entreposto. Essa contribuição



condiz com os estudos em Krajewski (2010) explicita sobre a escolha de localidade para efeito do relacionamento entre produtor e fornecedor, mediante menor custo e baixo valor dos insumos.

A partir da delimitação da localidade, o próximo passo foi a realização de uma reunião com as entidades públicas de apoio ao setor rural e os avicultores da região. O objetivo da agenda voltou-se para explicitar a relevância das boas práticas de fabricação que possibilitam a segurança alimentar, por meio da aplicação de técnicas, estrutura física, sustentabilidade e rastreabilidade que devem ocorrer em toda a cadeia produtiva. Para tanto, o Governo Estadual fomentou recurso financeiro aos criadores para compra de equipamentos tecnológicos de lavagem, classificação e embalagem de ovos, considerando que trabalham totalmente na forma tradicional, e que ocasionará a ampliação do negócio e o trabalho em conjunto. Esses fatos confirmam os fatores exógenos de More, Valle e Villela (2007), os quais dizem respeito às políticas públicas de incentivo, benefícios decorrentes das dinâmicas do mercado, disponibilidade de financiamentos, entre outros. Deste modo, confirma a proposta de Guivant (1997) no que se refere a implantação de um sistema dependente de *inputs* extrínsecos à propriedade, neste caso caracterizado pelo apoio externo fomentado em prol da mudança dos representantes do Estado.

As normativas para execução do entreposto requerem condições mínimas para participação, dividido em duas principais características, primeiro, necessidade imediata de adaptação estrutural, pois não atendem os padrões estabelecidos pela legislação, e segundo, o atendimento de quantidade fixa de produção mensal. Desse modo, ocorreu a seleção dos integrantes com a determinação de critérios, apoiado em condições financeiras para a regularização da estrutura física do local de produção conforme a legislação e também foi estabelecido quantidade mínima de produção, assim os que não possuíam essas condições, não puderam participar do desenvolvimento do entreposto. Estes aspectos confirmam as delimitações de inclusão dos membros, sobre o aspecto endógeno de Buttel (1994) a globalização, delimita que o meio rural requer a homogeneidade tecnológica e mercado, mas esquecem que este ambiente é marcado pela heterogeneidade, o fato de impor condições já elimina uma parcela dos interessados envolvidos em face da homogeneidade esperada, o que impede a diversidade de complexidades. A reunião com o governo contou com a participação de 30 famílias, porém o estabelecimento dos critérios reduziu o quantitativo para 9 famílias, as quais que ainda permanecem no programa. Corroborando com o que foi preconizado por Alves (2008), a mobilização dos atores depende da capacidade de agência, mediante envolvimento de interação e articulação com os diversos mundos, simbólico, técnico, político e global desloca-os do eixo da vitimização, oportunizados pela reunião.

A pesquisa considerou a trajetória e o nível de instrução dos atores sociais no ramo de atividade, com o intuito de identificar os gargalos desse interstício. Com base nas entrevistas, foi possível identificar um período de atuação entre 3 a 6 anos, cuja escolaridade varia entre ensino fundamental completo, ensino médio completo e, sendo apenas uma pessoa com graduação em gestão ambiental. Em relação aos conhecimentos técnicos, revelou-se que a atividade de avicultura foi iniciada sem experiência, com a multiplicação do conhecimento tácito transmitido com a ajuda de pessoas mais antigas, e em certas ocasiões até mesmo pesquisa na internet fez parte da base de conhecimento, não obtiveram nenhum tipo de treinamento, porque a região não oferece cursos específicos para tal. Os relatos indicam que isso prejudica o andamento correto dos trabalhos, o que acarreta em falhas no processo, complementarmente, informam que a execução do ofício é aprendida na prática, consequentemente, ocasionaram diversas perdas financeiras, bem como manejos incorretos na produção com práticas insustentáveis. A trajetória vivenciada na atividade, compreende os



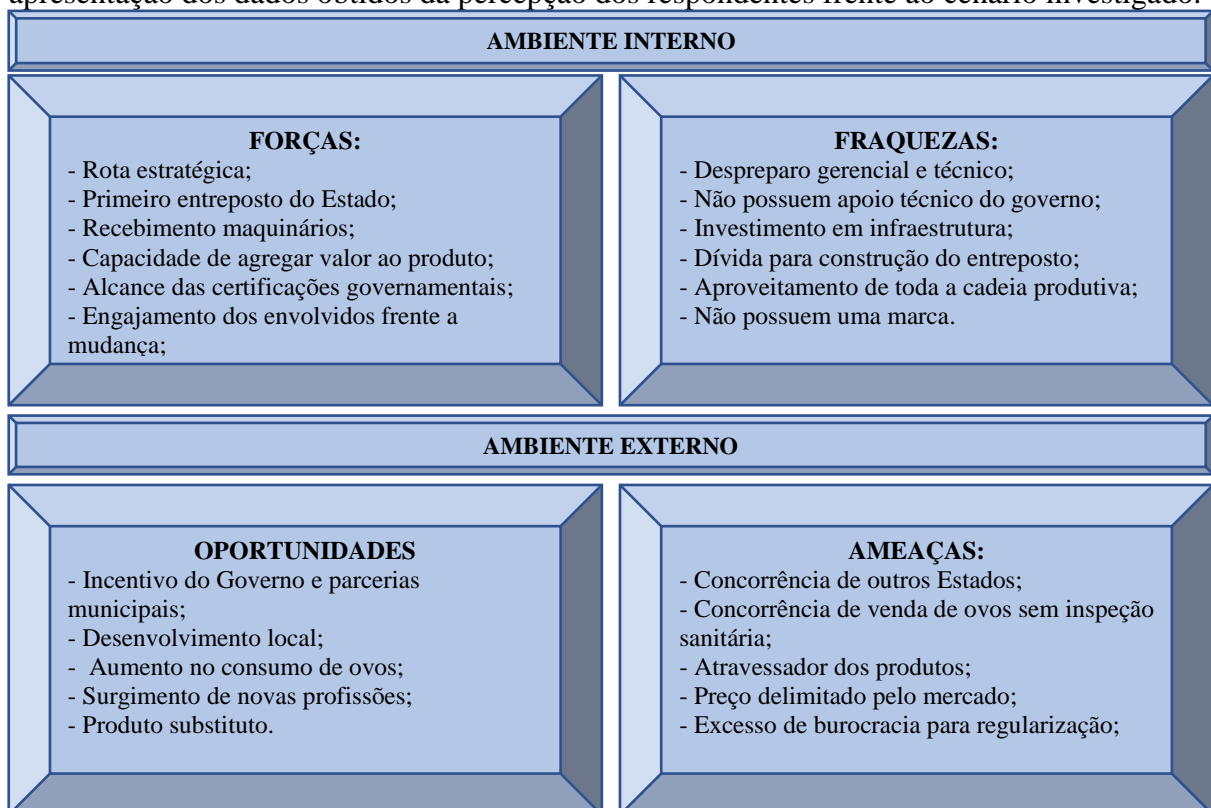
conceitos intrínsecos de Amaral Filho (2001) emerge da contextualização do papel na história, como também nas antecipações e ações dos protagonistas locais.

Os avicultores que possuem condições financeiras de se adaptar as estruturas do programa, enxergam a situação favorável para expansão do negócio, traduzidas em vantagens competitivas, considerando ser o primeiro entreposto do Estado, e assim agregando valor ao produto em termos de qualidade e preço com a inserção tecnológica nas atividades. Tal expectativa do entreposto remete os preceitos de Amaral Filho (2001), em que se refere ao crescimento econômico incorporar valor na produção com a estimativa do consumidor, havendo uma mutualidade.

A partir da solidificação do entreposto, espera-se que as oportunidades do desenvolvimento local, trabalhe acompanhando as demandas de investimento intelectual necessário para o amadurecimento da rede, assim criando valor para a cadeia produtiva com a formação de profissionais da área. O enquadramento dessa situação delinea a concepção de Garofoli (1992), a questão endógena deve ser entendida, antes de tudo, como um processo de transformação, fortalecimento e qualificação das estruturas internas de uma região. Isso deve ser processado no sentido de criar um ambiente ótimo e atrativo para capturar e consolidar um desenvolvimento originalmente local, e/ou permitir a atração e localização de novas atividades econômicas numa perspectiva de economia aberta, e mesmo globalizada, e de sustentabilidade.

4.2. Análise SWOT em face dos impactos sobre o processo de gestão da inovação.

Neste compartimento importa a reflexão sobre as informações que podem auxiliar no planejamento consistente de ações para melhoria do desempenho do estabelecimento avícola, e os consequentes impactos mobilizadores para gestão da inovação. A análise da Matriz SWOT é realizada por meio do cruzamento dos dados obtidos das entrevistas com os avicultores e a observação na pesquisa de campo, de modo a confrontar as dimensões internas e externas. As premissas aplicadas referem-se às variáveis de microambiente, forças e fraquezas e variáveis de macroambiente, oportunidades e ameaças. A Figura 5 tratará da apresentação dos dados obtidos da percepção dos respondentes frente ao cenário investigado.



**Figura 5 - Matriz SWOT cenário investigado.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como em todo o cenário existem fatores potencializadores, assim como, também, fatores limitadores, há necessidade de se entender como reage às situações aos arredores, compete a elaboração de estratégias para minimizar ou eliminar fraquezas e ameaças, bem como consolidar forças e oportunidades para que a organização se sobressaia frente aos problemas.

A interpretação da Figura 5 indica que as forças do ambiente interno, segundo Filho, Araújo e Quinteiros (2014), refere-se às capacidades que influenciam o crescimento e desenvolvimento decorrentes das ações bem sucedidas ao longo do tempo, essas representam os elementos que farão parte do entreposto até que sua estrutura esteja em pleno funcionamento, por isso os pontos considerados emanam da trajetória e o que será favorecido com o advento dos benefícios recebidos, apropriados de uma equipe de trabalho motivado para essa mudança, a seguir enumerados: 1. a rota estratégica é considerada pela centralização geográfica do município no Estado, o que viabiliza o escoamento dos produtos; 2. primeiro entreposto do Estado, pautado na perspectiva de expansão do negócio para o mercado dado essa caracterização; 3. recebimento de maquinários de apoio financeiro do governo estadual, isso tem o contributo de políticas públicas; 4. capacidade de agregar valor ao produto, devido a produção tecnológica, proporcionando garantias de fabricação; 5. alcance das certificações de qualidade emitidas pelas entidades governamentais, representa credibilidade quanto ao produto adquirido pelo consumidor; 6. engajamento dos envolvidos frente a mudanças, representa a disposição e motivação para adequação e o retorno futuro para os avicultores.

A compreensão das fraquezas do ambiente interno demonstra a urgência na capacitação, tais como: 1. gerencial e técnica, devido ao despreparo dos avicultores para o prosseguimento das etapas, bem como os investimentos financeiros de adequação do início da cadeia produtiva e aquisição de dívida para obras obrigatórias para o recebimento dos equipamentos do governo; 2. falta de apoio técnico do governo, devido ser uma área nova de atuação no Estado, ainda se encontra com os agentes públicos incapacitados para o auxílio necessário a orientação dessa área; 3. aquisição de dívida para construção do entreposto, devido não haver estrutura própria para acomodação e seleção dos produtos, tiveram que financiar a construção; 4. aproveitamento de toda a cadeia produtiva, desconhecem os processos que viabilizem o aproveitamento dos resíduos gerados pautados na sustentabilidade e geração de lucro; 5. não possuem uma marca, o produto não representa destaque e reconhecimento no mercado para diferenciação. Os pontos fracos evidenciados certificam os preceitos de Filho, Araújo e Quinteiros (2014) às fraquezas demonstram desvantagem da nos processos internos sobre as falhas e falta de habilidades que acompanham o funcionamento do negócio.

As perspectivas das oportunidades ensejam em: a) apoio político nas esferas estaduais e municipais, como agentes externos incentivadores e patrocinadores dessa mudança; b) visando o desenvolvimento local com a consolidação do negócio e ampliando as capacitações, devido a necessidade de apoio em relação a mão-de-obra que atendam esse nicho de mercado; c) aumento no consumo de ovos, dados estatísticos representado por estudos de natureza mundial observam o crescimento do consumo; d) produto substituto, devido ser uma opção de baixo valor e utilização em vários subprodutos. Esses fatos vão de encontro aos estudos de Filho, Araújo e Quinteiros (2014) sobre o nível externo à organização, envolve os aspectos positivos que propiciam a possibilidade de atuar em ações de marketing que venham a trazer benefícios, tornando-a bem-sucedida em relação a concorrência.

A análise das ameaças permitiram compreender os entraves que circundam o cenário e merece atenção, tendo em vista que são mais difíceis de serem impedidas. Nesse contexto



Filho, Araújo e Quinteiros (2014) consolidam que a ameaça reflete sobre os aspectos fora do controle da empresa, que impactam nas diversas áreas. A seguir relacionados: a) a concorrência de outros Estados comercializando os produtos com valor abaixo do local, tem como explicativa o fato dos insumos, principalmente o milho ingrediente da ração, serem mais baratos em outras regiões, por isso devem trabalhar em minimizar os custos internos, pode ser uma alternativa para aproximar ou superar esses preços concorrentes. b) os produtos vendidos sem inspeção sanitária, em locais abertos com feiras livres, têm que se verificar as medidas cabíveis frente à legislação para conter essa ilegalidade; c) o desconhecimento de mercado, faz com que surjam pessoas externas que enxergam a oportunidade de ganhar dinheiro, como os atravessadores que adquirem os produtos bem abaixo do preço e revendem a um valor superior duas vezes mais que o produtor, estes ainda delimitam os preços para aquisição do produto dos avicultores e do mercado; d) excesso de burocracia advém da demora para processo de registro do estabelecimento, isso ocorre devido ao modelo de negócio do entreposto ser algo novo para o Estado, que desconhece como funciona esse tipo de empreendimento e em determinadas situações repassam informações erradas aos executores do entreposto.

Os resultados do cenário advertem sobre a necessidade da implantação da gestão da inovação, devido às dificuldades encontradas nas questões de interdisciplinaridade, destacado nos contratempos de cunho gerencial e técnico, por isso, considerando a proposta de Zen *et al* (2017), a gestão da inovação contempla resultados práticos em que os empresários participam das decisões de planejamento. Dessa forma, há necessidade de procedimentos de capacitação para promover autonomia e comprometimento das empresas no processo de implementação do plano; outro fator importante permeia sobre o apoio de consultores para atender as demandas mais urgentes e de curto prazo, sendo necessário um bom alinhamento de expectativas no início do programa, voltado ao foco do trabalho em desenvolver um plano de gestão da inovação. Liminarmente, aplica-se o entendimento de Silva, Bagnob, Salerno (2014) a gestão da inovação não somente deve ser vista como um processo gerencial vital para as empresas como também deve estar fundamentada em bases conceituais sólidas acerca de seus limites, objetivos, contexto competitivo e estratégico, e parâmetros organizacionais que a suportam.

4.3. Proposta de inovação em face dos preceitos da Teoria U

No decorrer do presente estudo, foram identificados diversos fatores intervenientes que apontam para a necessidade de melhoria nos processos de gestão da inovação. Considerando que o trabalho para implantação do entreposto é incipiente, encontra-se em fase de transição, do microsocial ao macrossocial, requer que providências sejam tomadas até que a estrutura física esteja em funcionamento. Transcendendo os hábitos do passado e aprendendo novas práticas que fortaleçam as ações do futuro. A proposta de trabalho aplicada ao entendimento das práticas deficientes dos membros sobre o passado e o futuro, apresenta-se as sugestões de medidas para suplantar as dificuldades com o olhar em frente, como demonstra a Figura 6 abaixo.



Passado	Futuro
Trabalho individual.	Trabalho coletivo com a formação do Entrepasto.
Sem incentivo do Governo.	Disponibilização de recursos financeiros pelo Governo.
Falta de segurança alimentar.	Boas Práticas de Fabricação/ Certificação.
Modelo tradicional de trabalho manual.	Modelo tecnológico de produção.
Instalações inadequadas, manejos- manuseio incorretos e práticas insustentáveis.	Adaptações estruturais e aprendizado.
Atividade aprendida na prática, sem orientações técnicas.	Órgãos públicos apoiadores na orientação técnica, tais como Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), e outros.
Negócio limitado.	Negócio em expansão.
Vantagens limitadas.	Vantagens competitivas.

Teoria U

Figura 6 - Diagnóstico do passado ao futuro que emerge.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados apresentados na Figura 6 remetem o processo de aprendizagem organizacional, que consiste na compreensão dos indivíduos sobre os procedimentos obsoletos da função e o reconhecimento das necessidades que suplantam ao alcance do êxito como um todo. A primeira haste do U, representa o passado caracterizado por um modelo desatualizado e de acomodação, sem o acompanhamento das mudanças do setor, o que fragiliza os processos e a ampliação, considerando que essa urgência está pautada no que mercado consumidor espera. Esse momento de acordo com Tinti (2014) se relaciona ao processo de saber lidar com a resistência do pensamento, que perpassa pelos campos de suspender, redirecionar e deixa ir. Trevizan *et al* (2011) acrescenta no sentir, o mundo é o que é, algo lá fora e o eu é um observador desse mundo exterior.

A segunda haste do U, apresenta os desafios perturbadores a serem transcendidos, face cada problema do passado, conceituação de Otto Sharmer (2010) requer o desapego de velhos padrões de pensamento e comportamento para perceber novas possibilidades futuras. Este lado apresenta as propostas de inovação baseado na realidade e a consequência do olhar para o futuro. Por isso, o preceito de Trevizan *et al* (2011) de concretizar o mundo se materializa por intermédio das pessoas, ou seja, o eu se transforma e o futuro começa a surgir

Em todas as etapas empreende por atitudes esperadas dos avicultores, de forma que encarem os desafios da transição com a mente, coração e vontade aberta, atuando de forma motivada, buscando apoio, melhorando as práticas e vislumbraram um futuro diferente.

5. Considerações Finais

Este estudo fornece informações imprescindíveis sobre o cenário futuro de atuação do entreposto, considerando a fase de transição relacionada principalmente nas dimensões



gerenciais e técnicas, na qual requer uma simetria em toda cadeia produtiva, que atenda os anseios da constituição do empreendimento.

Considerando os fatores endógenos e exógenos reconhecidos nos resultados dessa pesquisa, destaca-se a homogeneização dos processos, vinculado a implantação de sistemas tecnológicos que ampliam a capacidade produtiva, porém a influência de agentes externos, no caso o Governo Estadual, não pactuou em atender todos os atores de dentro da produção, esquecendo que o meio rural é marcado pela heterogeneidade de público e porte. Então a política pública de incentivo, ocasionando a segregação das minorias, que poderão até mesmo ter que encerrar suas atividades, em caso de imposição das regulações quanto aos procedimentos certificadores.

A pergunta de pesquisa pode ser respondida quando se apresenta os fatores intervenientes do cenário da gestão da inovação, aqueles que influenciam e mobilizam o empreendimento, no qual emergem a partir do incentivo governamental com a disponibilização de maquinários, visando o desenvolvimento local, em contrapartida surgiram outras demandas de adaptação, que fizeram com que saíssem da zona de conforto e partissem para ação de investimento em estruturas físicas, busca de apoio para orientação gerencial e técnica, e o rompimento de barreiras que afligem o modelo atual como a concorrência e os atravessadores do produto.

Enfim, destaca-se nesta pesquisa ao produzir propostas inovadoras, sobre a realidade atual e a prospecção do futuro que emerge, que poderão servir de apoio aos avicultores, bem como a participação efetiva dos governantes, não apenas como um fornecedor de equipamentos, mas que também dê condições de conhecimentos para execução das atividades. O fator limitador da pesquisa compreende da visão exclusiva dos avicultores, deste modo para próximas pesquisas deve-se buscar entrevistar os stakeholders que fazem parte da cadeia produtiva, para se obter um horizonte mais completo desse cenário, permitindo o confronto de ideias.

Referências

- André, M. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em educação? *Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 95-103. DOI: 10.21879/faeeba2358-0194.
- Alves, A. F. (2008). *Do desenho à implementação de projetos de desenvolvimento rural sustentável: interfaces e negociações no Projeto Vida na Roça (Paraná)*. Tese Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.
- Amaral Filho, J. (2001). A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. *Revista Planejamento e Políticas Públicas – PPP, IPA*, 23, 261- 286.
- Ávila, V. F. (2000). Pressupostos para Formação Educacional em Desenvolvimento Local. *Interações- - Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 1(1), 63-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/interações.v1i1.616>
- Buttel, F. (1994). Agricultural change, rural society and the state in the late twentieth century. Some theoretical observations. In Symes, D., & Jansen, A. (eds), *Agricultural restructuring and rural change in Europe*. Wageningen: Wageningen Agricultural University Press.
- Caron, A. (2003) Transformações dos sistemas produtivos mundiais e o desenvolvimento local. In: Caron, A., & Valladares, A. *Tecnologias de gestão em sistemas produtivos*. Petrópolis: Vozes.



- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, 3.ed., Booking: Artimed, 2010.
- Filho, O. M., Araújo, E. A. S., & Quintairos, P. C. R. (2014). A Análise SOWT e sua relevância para o planejamento estratégico. *Anais do III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento*, Universidade de Taubaté.
- Garofoli, G. (1992) Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène. In: Benko, G. e Lipietz, A. (orgs.) *Les régions qui gagnent*.— Paris.
- Guivant, J. (1997). Heterogeneidade de conhecimentos no desenvolvimento rural sustentável. *Cadernos de Ciência e Tecnologia*, 14(3), 411-446.
- Krajewski, L. J. (2009). *Administração de produção e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). (1990). *Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal – RIISPOA*. Disponível em: <https://www.defesa.agricultura.sp.gov.br/legislacoes/portaria-n-01-de-21-de-fevereiro-de-1990,1034.html>. Acesso em 07 maio 2018.
- More, J. D., Valle, M.R., & Villela, L. E. (2007). Modelo Fuzzy para avaliação de influência de fatores endógenos e exógenos no desenvolvimento de um APL – aplicação no caso de Cabo Frio – RJ. In: *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2007*. Rio de Janeiro: Anpad,
- Scharmer, C. O. (2010). *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. trad. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2015). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre, 5. ed.: Bookman.
- Trevizan, M. A., Mendes, I. A. C., Ventura, C. A. A. V., Jabur, M. R. L., & Tognoli, S. H. (2011). Ressocialização do enfermeiro gerente. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(4), 164-166.
- Silva, D. O., Bagn, R. B., & Salerno, M. S. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, 24(2), 477-490. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>
- Tinti, D. L. (2014). Teoria U e programação neurolinguística: acessando o poder de presenciar. *Revista Global Manager*, 14(1), 93-109.
- Zen, A. C. Z., Machado, B. D., López, A. I. J., Borges, M. C., Menezes, D. C. (2017). Rota da Inovação: Uma Proposta de Metodologia de Gestão da Inovação. *RAC*, 21(6), 875-892. DOI10.1590/1982-7849.