

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS: ANÁLISE DOS MECANISMOS DE APOIO DO BNDES

Rosa Leila Lima do Nascimento – leilalima688@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Vanusa Maria de Souza – vanusarito@hotmail.com

Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Ana Eleonora Almeida Paixão – aepaixao@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, bem como suas políticas de apoio ofertadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) como pressuposto teórico básico do estudo. Com base na literatura, considera-se que a inovação gera vantagem competitiva, proporcionando condições para a internacionalização. Trata-se de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, que reúne os mecanismos de apoio à internacionalização no Brasil, com foco no BNDES. A suposição norteadora da pesquisa verificou que existem mecanismos de incentivo a internacionalização para que as empresas busquem internacionalizar-se a fim de expandirem seus negócios, aumentando a competitividade, obtendo acesso a novas tecnologias e novas técnicas de gerenciamento da produção e consolidando sua presença no mercado mundial. A questão da internacionalização pode ser explorada a partir do comportamento e das características que envolvem as empresas brasileiras. Adotar uma visão global é muito importante, mesmo que se prefira uma abordagem gradual de internacionalização.

Palavras-chave – Internacionalização; Inovação; Políticas Públicas.

Abstract

This article aims to analyze the process of internationalization of Brazilian companies and their support policies offered by the National Bank for Economic and Social Development (BNDES) as the basic theoretical assumption of the study. Based on the literature, it is considered that innovation creates competitive advantage by providing conditions for internationalization. It is a descriptive research with a qualitative approach, which brings together the mechanisms to support internationalization in Brazil, focusing on the BNDES. The guiding assumption of the research found that there are mechanisms for encouraging the internationalization for companies to seek to internationalize in order to expand their business, increasing competitiveness, gaining access to new technologies and new techniques of production management and consolidating its presence in the market world. The question of internationalization can be explored from the behavior and characteristics involving Brazilian companies. Adopting a global vision is very important, even if you prefer a gradual approach to internationalization.

Key words - Internacionalização; Innovation; Public policy.

I. INTRODUÇÃO

O processo de inovação e a internacionalização das empresas brasileiras são temas que impulsionam o processo de modernização social do país. Atualmente, o processo de internacionalização vem contribuindo, de forma significativa, para o desenvolvimento socioeconômico do país, ao possibilitar a comercialização dos produtos brasileiros no resto do mundo. Além disso, a internacionalização das empresas brasileiras contribui para a geração de conhecimentos que proporcionam a formulação e implantação de estratégias globais competitivas.

Nessa concepção, Stal (2010) apresenta o conceito da internacionalização como uma oportunidade que as empresas têm de impulsionar seus retornos, através da atuação em mercados externos, obedecendo seus princípios internacionais que incluem o desenvolvimento de produtos, assimilação de estratégias de gestão, acessibilidade a novas tecnologias, dentre outros.

O processo de internacionalização de empresas tende a ser incentivado e apoiado pelos governos nacionais, a partir de ações de políticas públicas que contam com um sistema integrado por instituições públicas e privadas que buscam impulsionar a competitividade de importações e atração de Investimentos Diretos no Exterior (IDE). No Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é a principal instituição que busca alavancar os projetos de internacionalização de empresas nacionais no setor produtivo. No entanto, esse Banco constitui um suporte de grande relevância para a internacionalização de empresas brasileiras. Desse modo, o objetivo deste estudo é analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, bem como suas políticas de apoio ofertadas pelo BNDES.

Diante disso, este artigo se justifica porque muito embora a internacionalização tenha sido discutido em alguns estudos sob diferentes prismas, procura-se discutir o relacionamento da atividade de inovação em empresas internacionalizadas, ainda pouco estudado. Dessa maneira, a importância deste artigo se dá a partir da análise entre as diferenças existentes empresas internacionalizadas, em virtude principalmente da inovação e das políticas de internacionalização.

Este artigo constitui-se de outras três seções, além desta introdução. A segunda seção traz uma revisão de literatura referente ao processo de internacionalização de empresas e a processo de inovação no Brasil. A seguir, a terceira edição traz uma breve descrição da metodologia adotada e, por fim, na quarta seção, são apresentados os mecanismos de apoio à internacionalização no Brasil, a partir dos incentivos ofertados pelo BNDES.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização é um processo que permite as empresas tornarem-se mais competitivas nos mercados interno e externo, tornando-as gradualmente mais dependente de variáveis internacionais para desempenhar suas funções, visando potencializar seu lucro. Para Pessoa *et al.* (2014) atualmente as empresas vão ganhando e perdendo a sua posição competitiva no setor industrial, em virtude da sua própria atuação e de suas empresas concorrentes.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras não é um método novo, mas impulsionou-se significativamente nos últimos trinta anos (SANTOS, 2012). Atualmente, as empresas brasileiras estão presentes em praticamente todos os países, representando diferentes setores, atendendo as prioridades definidas na Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), de 2008 (MIDC, 2009). De acordo com Santos (2012) o fator relacionado a esse processo que impulsiona as empresas a internacionalizar-se é a integração às atividades econômicas internacionais. Esse autor corrobora a ideia de que essas empresas acessam mercados, recursos tangíveis e ativos intangíveis, adquirem competências, integram-se a uma rede de produção mundial e atraem potenciais clientes.

Incrementar a atuação das empresas em mercados internacionais conduz aos setores comerciais e industriais muitos desafios e o objetivo essencial desses setores é o crescimento no mercado mundial. Para Honório (2008) o crescimento, o desenvolvimento e a manutenção desses setores num mercado internacional envolve um processo de tomada de decisões gerenciais, além do volume de recursos que deverá ser empregado em processos de internacionalização de atividades. Essas decisões além de envolverem exigências específicas de cada indústria, devem levar em consideração os meios que as empresas irão utilizar para estabelecer suas estratégias e melhorar

suas próprias características (HONÓRIO, 2008).

De acordo com Kovacs e Oliveira (2008) grande parte das empresas brasileiras encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização e busca adotar uma abordagem progressiva, iniciando com investimentos de menor risco, considerando que exigem menor investimento de recursos – o método inicial mais usado é a exportação direta ou indireta. Diante desse contexto, as autoras argumentam que as grandes empresas brasileiras apresentam baixo grau de internacionalização e esse fato deve-se ao modelo de desenvolvimento econômico adotado no país, fundamentado na substituição das importações em vigor até os anos 90, ao tamanho do mercado interno, às dificuldades provenientes da excessiva carga tributária, ao chamado custo Brasil e à política cambial (KOVACS; OLIVEIRA, 2008).

Diante desse cenário, nota-se que o processo de internacionalização de uma empresa precisa ser estudado e planejado previamente para que sejam reduzidos possíveis problemas a serem enfrentados na nova realidade cultural, social, política e econômica no país (KHAUAJA; TOLEDO, 2011). Os incentivos para o ingresso no mercado internacional, vem sendo evidenciado em diversos países, tanto através de ações governamentais, como por iniciativas do setor privado, procurando promover comercialmente o segmento industrial (PESSOA *et al.*, 2014).

Na concepção de Silva (2015), a internacionalização das empresas busca contribuir de forma significativa para dar visibilidade ao país, principalmente em relação à sua economia, possibilitando a comercialização dos produtos brasileiros no mercado mundial, proporcionando a formulação e a implantação de estratégias globais competitivas.

De acordo com Altomonte *et al.* (2013), a internacionalização vai além da usual divisão em empresas que exportam e as que não exportam, possibilitando a diferenciação entre as que não possuem qualquer atividade com o exterior e as atuantes internacionalmente. Esses autores classificam os diversos formatos de internacionalização como os seguintes:

- **Exportação** – quando uma empresa vendeu no estrangeiro, diretamente a partir do seu país de origem, alguns ou todos os seus produtos ou serviços;
- **Importação** – quando uma empresa comprou, pelo menos parte, dos produtos intermediários;
- **Terceirização** – quando uma empresa produz a partir de encomendas provenientes de uma empresa sediada no estrangeiro;
- **Contratação** – quando o volume de negócios de uma empresa provém, pelo menos em parte, de atividades produtivas realizadas através de contratos e acordos, ou se a empresa adquiriu serviços no estrangeiro, sempre que se refiram à terceirização internacional;
- **Produtor de Investimento Direto Estrangeiro** – quando o volume de negócios de uma empresa, ou pelo menos parte, deriva de atividades produtivas realizadas através de IDE (filiais estrangeiras ou empresas controladas), ou se a empresa adquiriu, no todo ou em parte, ou incorporou outras empresas estrangeiras ou, pelo menos, tenham uma filial estrangeira com um mínimo de 10 por cento do capital;
- **Propriedade Estrangeira** – quando um dos dois maiores detentores de capital de uma empresa for estrangeiro ou se a empresa foi adquirida ou incorporada por outra empresa de capital estrangeiro.

2.2 MENSURAÇÃO DA INOVAÇÃO

Segundo Tidd *et al.* (2008), vários são os enganos e confusões no que diz respeito à compreensão do assunto inovação. De acordo com sua origem do latim, assimila-se, conceitua Muller Neto (2005), como o ato de criar algo novo, mas quando analisado no contexto organizacional, esta descrição fica limitada por atribuir um sentido mais abrangente.

Nessa perspectiva Zaltman *et al.* (1973) conceituam inovação como uma ideia ou atividade compreendida como novidade e que pode ser utilizada em um processo, em uma área ou até mesmo em toda a organização. Para Acs *et al.* (2001) inovação é o empenho exercido na criação de mudança voltada para o potencial econômico ou social de uma empresa. Já para Tidd *et al.* (2008), pode ser entendido como o método de transformação de uma oportunidade em uma ideia e a utilização da mesma da maneira mais vasta possível. Complementando, Bessant e Tidd (2009) reiteram que inovação deve ser percebida como a ação de concepção e aproveitamento de algo novo de

forma bem sucedida. Conforme a definição da OCDE (2005), uma inovação é entendida como a implementação de um produto novo ou melhorado, ou um processo, ou método de marketing, ou método organizacional novos nas práticas de negócio, na organização de onde se trabalha ou mesmo nas relações externas.

Para Rosenfeld e Servo (1991) a inovação pode ser conceituada de acordo com a expressão:

Inovação = Concepção + Invenção/Melhoria + Exploração Comercial

Assim, uma empresa pode ser considerada inovadora quando detém atividades inovativas, ou seja, quando possuir os recursos essenciais para a criação e administração das mudanças em suas atividades e também ter a capacidade de comercializar tais mudanças e seus resultados no mercado (BESSANT; TIDD, 2009).

De acordo com Gurgel (2006), a mensuração da inovação está ligada à questão da mesma ser de caráter qualitativo. Assim, o mesmo autor define que não é fácil classificar características relativas à inovação através de medidas e técnicas. Por essa questão, o autor acrescenta que não existe um método estabelecido para a mensuração da inovação.

A OCDE, no período de 1960, criou um conjunto de indicadores com o objetivo de analisar a atividade inovativa de seus países membros. Foi a partir desses indicadores que surgiu o Manual de Frascati (OCDE, 2002), indicando o estabelecimento dos limites e amplitude das atividades ligadas à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (GURGEL, 2006), além de englobar procedimentos para uma análise dessas atividades (MARTINS, 2010). Segundo Martins (2010), esse manual foi componente primordial para o desenvolvimento dos manuais, como o Manual de Oslo, o Manual de Canberra e outros manuais com indicadores de ciência, tecnologia e inovação.

Para Gurgel (2006), o Manual de Frascati possui dois indicadores para averiguar a P&D: gastos - relacionados a despesas correntes e de capital, e pessoal ocupado - relacionado às pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos e por quem executa atividades de apoio à pesquisa e desenvolvimento. Os indicadores citados, junto com depósito de patentes, quantidade de mão de obra, entre outros, são os tradicionais indicadores de inovação da atualidade (GURGEL, 2006; MARTINS, 2010). Segundo Becheikh *et al.* (2006) e Martins (2010), os indicadores de atividade inovativa mais usados, são demonstrados no Quadro 1, em que se evidenciam as estatísticas de P&D e patentes.

Quadro 1 – Indicadores tradicionais de atividade inovativa

Despesas operacionais em P&D
Investimentos em P&D
Gastos com treinamento ligados a atividade de P&D
Número de funcionários alocados em atividades de P&D
Grau de qualificação dos funcionários em P&D
Número de doutores
Gastos com aquisição de tecnologia
Gastos com aprimoramento de tecnologia já existente
Faturamento gerado por novos produtos
Faturamento gerado por novos processos
Número de patentes depositadas
Bibliométricas

Fonte: Becheikh, Landry e Amara (2006) e Martins (2010)

De acordo com a OCDE (2002) e Furtado e Queiroz (2005), os indicadores de inovação podem ser divididos em três grupos: aqueles que se referem aos esforços para inovar (chamados de indicadores de insumo ou inputs), os indicadores de produtos (chamados de outputs) e os de desempenho de inovação (OCDE, 2002; FURTADO e QUEIROZ, 2005; RASERA e CHEROBIM, 2012; ZIVIANI e FERREIRA, 2013).

III. METODOLOGIA

No Brasil, os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas são ainda incipientes, considerando a complexidade do tema.

O problema foi retratado de maneira qualitativa através de estudo bibliográfico descritivo. O estudo descritivo foi efetuado para assimilar como o tema vem sendo tratado por outros autores e quais os aspectos que estão sendo utilizados para explicar a influência da inovação para a internacionalização das empresas brasileiras, além da política de incentivos existentes para se internacionalizar. Este artigo retrata o processo cada vez mais frequente e crescente da internacionalização das empresas no Brasil, a partir dos mecanismos de apoio ofertados pelo BNDES, buscando a inovação como forma de oportunizar vantagem competitiva no mercado nacional e internacional.

IV. O BNDES E OS MECANISMOS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO

A partir dos anos 90, o governo brasileiro constatou a necessidade de criação de políticas de incentivo à internacionalização mais incisiva, reconhecendo que as empresas brasileiras tinham potencial de comercialização no mercado internacional, com perspectiva de ganhos políticos e econômicos (SILVA, 2010).

Nos últimos anos, foi possível perceber um aumento de empresas brasileiras que passaram a se consolidar nos mercados internacionais a partir de projetos de internacionalização. De acordo com Silva (2010), este apoio governamental tem sido promovido através de duas linhas de incentivos: a política externa e o apoio governamental através de instituição de fomento.

No Brasil, a principal instituição de apoio governamental ao processo de internacionalização de empresas é o BNDES, assumindo o papel de agente financiador ao comércio externo e assistência no investimento direto de empresas brasileiras no exterior por meio de financiamentos e participação acionária (PERIN, 2010). Assim, de acordo com Costa e Santos (2010) o BNDES passa a ter um papel fundamental na viabilização de projetos de internacionalização das empresas brasileiras ao tornar-se o principal incentivador.

O BNDES possui uma área de atuação em exportação e inserção internacional que apoia a internacionalização de empresas a partir de três mecanismos: *i*) financiamento de longo prazo; *ii*) subscrição de valores mobiliários; e *iii*) prestação de garantia.

As políticas públicas de incentivo à internacionalização ofertadas BNDES podem ser apresentadas a partir dos seguintes tipos de apoio: *i*) liberalização das restrições aos Investimentos Diretos no Exterior (IDE) no que concerne à saída de divisas; *ii*) criação de instrumentos e acordos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior; *iii*) informação e assistência técnica; *iv*) incentivos fiscais; *v*) mecanismos de seguros para os investimentos; e *vi*) financiamento (COSTA; SANTOS, 2010).

O BNDES apoia as empresas brasileiras no processo de exportações de bens e serviços e de internacionalização através programas e produtos ofertados, conforme detalhados no quadro 2.

Quadro 2 – Programas e produtos ofertados pelo BNDES.

Programa	Finalidade	Tipos de apoio
BNDES Pró-Aeronáutica	Exportação	Financiamento à produção de bens e serviços destinados à exportação por parte de MPes integrantes do setor produtivo da indústria aeronáutica brasileira, nas fases pré e pós-embarque.
BNDES Profarma	Exportação	Financiamento à exportação de bens e serviços nacionais, inseridos no complexo industrial da saúde, nas fases pré e pós-embarque.
BNDES Proplástico	Fortalecimento das Empresas	Apoio à internacionalização de empresas de capital nacional da cadeia produtiva do plástico.
BNDES Prosoft	Exportação	Financiamento à exportação de software e serviços de TI nacionais, nas fases pré e pós-embarque.
BNDES PSI	Exportação Pré-embarque	Financiamento, na fase pré-embarque, à produção de bens de capital destinados à exportação.

Fonte: Costa e Santos (2010). Adaptado pelos autores.

Além disso, o BNDES dispõe de linhas de crédito específicas para o apoio à internacionalização de empresas brasileiras; operações de captação externa para repasses às empresas que desejam se internacionalizar; e a participação acionária do Banco no capital da empresa que pretende expandir sua atuação internacional (SILVA, 2010).

V. CONCLUSÃO

No Brasil, os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas são ainda incipientes, considerando a complexidade do tema.

O movimento da internacionalização das empresas brasileiras iniciou simultaneamente a eventos de ordem política e econômica no país que proporcionaram mudanças de comportamento no comércio exterior, trazendo oportunidades e desafios para estas organizações.

Este movimento da internacionalização pode ser visto como estratégia para as empresas alcançarem novos mercados obtendo mais presença no mercado internacional.

Para atender a este objetivo, buscou-se analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras a partir dos programas ofertados pelo BNDES que permitam que as empresas tenham oportunidade de se destacar no mercado mundial e impulsionar suas vantagens competitivas a partir da internacionalizar suas atividades produtivas.

REFERÊNCIA

ACS, Z. J.; MORCK, R. K.; YEUNG, B. Entrepreneurship, Globalisation and Public Policy. **Journal of International Management**, v.7 n.3, p.235-251, 2001.

ALDOMONTE, C., AQUILANTE, T., BÉKÉS, G. & OTTAVIANO, G. I. P., 2013. **Internationalization and innovation of firms: evidence and policy**. *Economic Policy*, Volume 28 (76), pp. 663-700.

BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003. **Technovation**, v.26, n.5, p.644-664, 2006.

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

COSTA, A. D.; SANTOS, E. R. S. Internacionalização de empresas brasileiras: restrições de financiamento e papel do BNDES. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 6, n. 4, 2010.

FURTADO, A.; QUEIROZ, S. A construção de indicadores de inovação. 2005. Disponível em www.labjor.unicamp.br/ibi/arquivos/ibi_ed02.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 22 fev. 2014.

GURGEL, M. F. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. Dissertação de Mestrado, 2006. (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Disponível em: <http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/Criatividade%20e%20Inovacao%20-%20Marcus%20Gurvel%20-%20COPPE%202006.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2014.

HONORIO. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**, 2008.

KHAUAJA, D. M. R., TOLEDO G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v.6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011**.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARTINS, L. M. **Atividade de inovação em firmas de economias emergentes: proposta de um conjunto de novos indicadores**. Tese de doutorado, 2010. (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24183/000745668.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 fev. 2014.

MDIC-CAMEX. O Processo de internacionalização de empresas brasileiras. Brasília-DF. Dezembro de 2009.

MULLER NETO, H. F.; **Inovação orientada para o mercado: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance**. Tese de doutorado 2005. (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4313/000455126.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 out. 2013.

OCDE (OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília, 2005.

OCDE (OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). **Manual Frascati**: proposed standard practice for surveys on research and experimental development. OCDE: Paris, 2002.

PERIN, F. S. et al. **Processo de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre o investimento direto externo**, 2001-2008. 2010.

PESSOA, F. *et al.* **Análise do Modelo Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização**. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade. UFMG. Belo Horizonte: 2008.

RASERA, M.; CHEROBIM, A. P. M. S. The behavior of Innovation Indicators in Information Technology Enterprises: Multi Case Study in Enterprises from the Local Productive Arrangement of Software in Curitiba. **Espacios**, v.33, n.3, 2012.

RESENFELD, R.; SERVO, J. C. **Facilitating innovation in large organisations**. In: Henry, J.; Walker, D. **Managing innovation**. Londres: Stage Publication, 1991.

SANTOS, J. G. C.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. **Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27, 2012, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

SILVA, L. C. **O papel das instituições de fomento no desenvolvimento a inovação tecnológica das empresas brasileiras**. 2015. 224 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia do Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia/MG, 2015.

SILVA, D. P. R. O governo brasileiro e a internacionalização de empresas. **Conjuntura Internacional–Cenários PUC Minas**. Texto Informativo. Disponível em: www.pucminas.br/imagedb/conjuntura/CNO_ARQ_NOTIC20100920143702.pdf. Acesso em: 25 jul. 2016

STAL, E. (2010). **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. *Revista de Administração e Inovação*, 7(3), 120-149.

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

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T. Práticas de gestão da inovação no setor elétrico brasileiro: a percepção dos gerentes de projetos de P&D. In: **XV Congresso Latino Ibero-Americano de Gestão de Tecnologia – ALTEC 2013**, Porto, Portugal. Anais, ALTEC, 2013.