

*ENSAIO TEÓRICO SOBRE
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
NO AGRONEGÓCIO*

*THEORETICAL ESSAY ABOUT
ORGANIZATIONAL INNOVATION
IN THE AGRIBUSINESS*

Alice Munz **Fernandes***, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
(UFRGS). Brasil.
E-mail: alicemunz@gmail.com

Daniela Callegaro de **Menezes**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
(UFRGS). Brasil.
E-mail: daniela.callegaro@ufrgs.br

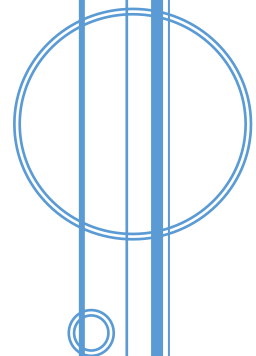
Ângela Rozane Leal de **Souza**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
(UFRGS). Brasil.
E-mail: angela.rsl@gmail.com

Luiz Clóvis **Belarmino**, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
(EMBRAPA). Brasil.
E-mail: luiz.belarmino@embrapa.br

Submetido: Janeiro 2019

Aceito: Maio 2019

*Contato para Correspondência



Resumo

A inovação configura-se como um fenômeno complexo e dinâmico, cuja interface organizacional que se caracteriza pela sua dificuldade de entendimento e, sobretudo de mensuração, reflete na minimização de estudos que intentam compreendê-la. Com vistas à essa perspectiva, este ensaio teórico aborda a problemática sob o contexto do agronegócio, considerando seus fenômenos e *stakeholders*. Além da relevância socioeconômica desse segmento, tal circunscrição é pautada pela maximização de apelos concernentes a segurança alimentar, avanços tecnológicos na produção de alimentos, criação de novos nichos de mercado e vantagem competitiva sustentável. Assim, embasadas na literatura clássica, no estado da arte e em descobertas empíricas são apresentadas distintas proposições genéricas a partir de constructos teóricos pré-estabelecidos. Dentre estas, tem-se a influência direta e positiva entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional e entre orientação para o mercado e inovação organizacional. Também, verificou-se a possibilidade da capacidade absorptiva agir como variável mediadora da relação entre inteligência competitiva e inovação organizacional. Sob uma abordagem específica, sugere-se também que as cadeias produtivas agroindustriais consideradas como curtas, tanto requerem quanto promovem a inovação organizacional. Desse modo, são oferecidos *insights* acerca dessa tipologia de inovação, precariamente explorada no âmbito agrícola, de modo que se apresentam sugestões para investigações futuras pautadas nestas proposições.

Palavras-chave: Atividades agrícolas. Gestão da inovação. Processo de inovação.

Abstract

Innovation is a complex and dynamic phenomenon, whose organizational interface, which is characterized by its difficulty of understanding and, above all, of measurement, reflects in the minimization of studies that attempt to understand it. With this perspective, this theoretical essay approaches the problematic under the agribusiness context, considering its phenomena and stakeholders. In addition to the socioeconomic relevance of this segment, such circumscription is based on the maximization of appeals concerning food security, technological advances in food production, creation of new market niches and sustainable competitive advantage. Thus, based on classical literature, the state of art and on empirical findings, different generic propositions are presented from pre-established theoretical constructs. Among these, there is the direct and positive influence between organizational learning and organizational innovation and between market orientation and organizational innovation. Also, it was verified the possibility of the absorptive capacity to act as mediating variable of the relation between competitive intelligence and organizational innovation. Under a specific approach, it is also suggested that agroindustrial productive chains considered as short, both require and promote organizational innovation. In this way, insights are offered about this typology of innovation, precariously exploited in the agricultural field, so that suggestions are presented for future research based on these propositions.

Keywords: Agricultural activities. Management of innovation. Innovation process.

1 Introdução

A constante mudança na dinâmica dos mercados globalizados faz com que as organizações se tornem inovadoras (Dooley, & Sullivan, 2003), haja vista que a inovação se

configura como uma forma de alavancar o desenvolvimento organizacional (Cottam, Ensor, & Band, 2001). Nesse sentido, consiste em uma fonte de vantagem competitiva (Dess, & Picken, 2000), determinante para o desempenho das empresas (Mone, Mckinley, & Barker, 1998; Altunoglu, & Gürel, 2015).

Assim, é inegável o papel da inovação enquanto propulsora do desenvolvimento econômico (Hartono, 2015) e determinante para a competitividade em âmbito empresarial, regional ou nacional (Lancker, Mondelaers, Wauters, & Huylenbroeck, 2016). Entretanto, para que haja inovação bem-sucedida é necessário que o conhecimento seja absorvido e integrado pelas organizações (Cohen, & Levinthal, 1990), estabelecendo uma relação de dependência mediante as suas capacidades internas (Lichtenthaler, 2011).

A partir de uma busca nas bases de dados empregando o termo inovação, obtêm-se milhares de publicações científicas, em distintas áreas do conhecimento, comumente utilizado como sinônimo de mudança ou criatividade (Crossan, & Apayadin, 2010). Ademais, as investigações em inovação são fragmentadas e não possuem uma fundamentação teórica consistente (Hobday, 2005), de modo que os inúmeros modelos de inovação propostos não são capazes de capturar a complexidade básica na qual esse fenômeno está envolto (Crossan, & Apayadin, 2010).

Nas últimas décadas, o desenvolvimento da inovação organizacional maximizou sua relevância enquanto campo de estudo e determinante da competitividade (Krause, 2004), estando diretamente relacionada com a economia organizacional (Baker, Hoshi, & Itoh, 2008). Contudo, a literatura ainda carece de estudos empíricos acerca da inovação organizacional (Wong, & Chin, 2007), sobretudo em países em desenvolvimento (Kohar, Senin, & Ismail, 2012). Além disso, as reduzidas pesquisas que existem, geralmente são dotadas de inconclusividade e inconsistência (Cooper, 1998; Adams, Bessant, & Phelps, 2006).

Especificamente no que concerne ao agronegócio, Adenle, Manning e Azadi (2017) salientam que o emprego da ciência e da tecnologia representa um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável das atividades que o compõem, sobretudo no que se refere aos aspectos da inovação. Nesse sentido, tem-se a agro industrialização enquanto fenômeno que influencia na segurança e inocuidade alimentar e na minimização da pobreza (Reardon, Barret, Berdegue, & Swinnem, 2009), bem como no desenvolvimento rural propriamente dito (Adenle et al., 2017). Com vistas à isso, este ensaio teórico tem por objetivo identificar proposições acerca da inovação organizacional no agronegócio, haja vista a relevância socioeconômica desse segmento.

2 Inovação

Apesar de referir-se a um termo relativamente comum e que não possui apenas uma definição (Huergo, 2006), a inovação não se configura como dotada de fácil entendimento ou interpretação (Dougherty, & Hardy, 1996). Desse modo, não há, na literatura, uma única definição de inovação (Pino, Felzensztein, Zwerg-Villegas, & Arias-Bolzmann, 2016). Entretanto, todos os conceitos abordam-na como fator-chave de crescimento e geração de emprego e renda, criada com o objetivo de maximizar resultados positivos e melhorar o desempenho das empresas (Tejinder, 2010).

A primeira definição de inovação foi cunhada em 1911 por Schumpeter, que a conceitua a partir de cinco pressupostos básicos, quais sejam: introdução ao mercado de um novo bem ou serviço; introdução de um novo método de produção; criação de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias-primas ou de produtos semimanufaturados, e; implantação de uma nova estrutura organizacional (Schumpeter, 1936).

Apesar da definição pioneira de inovação a considerá-la como um processo de destruição criativa, que promove uma ruptura no sistema econômico vigente (Schumpeter, 1936), outras abordagens capitalistas caracterizam-na a partir de sua racionalidade econômica (Freeman, 1982). No que concerne à geração da inovação, Dosi (1982) corrobora que esta é obtida por meio da descoberta, experimentação ou ainda mediante invenção.

Para tanto, a inovação cria novas oportunidades advindas de distintos conjuntos de conhecimento (Bessant, & Tidd, 2015), configurando-se como um processo e não um evento isolado, devendo, portanto, ser gerenciada (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Sob outro enfoque, Crossan e Apaydin (2010) apontam que a inovação pode ser caracterizada tanto como processo, quanto como resultado. Entretanto, a linha tênue que distingue essas abordagens pode gerar uma falta de clareza intrinsecamente problemática para a compreensão do fenômeno da inovação (Sood, & Tellis, 2005).

Logo, a inovação é comumente empregada como sinônimo de criatividade e de diferenciação, o que a torna um construto utilizado com significado teoricamente equivocado. De forma específica, a literatura acerca de inovação organizacional é escassa (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008) e dispersa (Mol, & Birkinshaw, 2009). Assim os postulados sobre inovações administrativas, organizacionais e de gestão se sobrepõem e resultam em definições similares (Camisón, & Villar-Lopez, 2014).

3 Inovação organizacional

Inovação organizacional consiste na introdução de novos métodos organizacionais que contribuam para a gestão da empresa ou que se refiram a relação entre a organização e seus agentes externos (OECD, 2005). Também pode ser entendida como o desenvolvimento ou implementação de uma ideia ou comportamento novo diante de operações comerciais ou ainda a adoção de novas tecnologias ou práticas de gestão em âmbito de novos produtos, serviços ou processos (diretos e operações de suporte) (Wong, & Chin, 2007).

Contudo, a migração do enfoque nas características físicas dos produtos para o valor percebido pelo cliente maximiza a relevância das inovações organizacionais (Mas-Verdú, Ortiz-Miranda, & García-Álvarez-Coque, 2016). Assim, a inovação organizacional pode ser definida como a forma de mudar uma organização, respondendo às alterações internas ou externas e desenvolvendo mudanças para interferir em determinado ambiente (Damanpour, 1991).

Para Van de Ven, Polley, Garud e Venkataraman (2007), a inovação organizacional pode ser observada sob uma perspectiva holística, considerando-a como um sistema dinâmico não-linear, composto por um ciclo de etapas e atividades repetidas ao longo do tempo em distintos níveis organizacionais que divergem e convergem. Segundo estes autores, tal estrutura é determinada pelos investimentos em recursos e limitada por regras institucionais externas e objetivos internos, simultaneamente.

Nesse sentido, Mastenbroek (1996) corrobora que a inovação organizacional é pautada no equilíbrio entre a dualidade, autonomia-interdependência, considerando os indivíduos que integram a organização. Contudo, juntamente com a inovação de marketing, geralmente a inovação organizacional pertence ao grupo das inovações não-tecnológicas (Mothe, & Nguyen, 2012). Quanto a isso, Camisón e Villar-López (2014) salientam que a inovação organizacional promove o desenvolvimento de capacidades de inovação tecnológica, refletindo diretamente no desempenho da empresa (Geldes, Felzenstein, & Palacios-Fenech, 2017).

Em estudo que objetivava verificar a relação entre inovação organizacional e eficiência, Wong e Chin (2007) propuseram sete pressupostos fundamentais para a existência da inovação organizacional: (i) inovação contínua, que concerne ao melhoramento dos méritos já existentes na organização (Ahmed, 1998); (ii) adaptabilidade do sistema, onde enfatiza-se a flexibilidade das empresas em se adaptar às mudanças e implementá-las em suas inovações (Guan, & Ma, 2003); (iii) liderança, que refere-se ao direcionamento direto à

inovação (Lee, & Chang, 2006) mediante eventos propositados, intervenção coletiva no trabalho (Borgelt, & Falk, 2007) e motivação a partir da estrutura hierárquica (Mohamed, 2002); (iv) valorização das pessoas, que aborda a relevância dos recursos humanos, bem como a necessidade do estabelecimento de uma relação de confiança mútua (Tang, 1999); (v) foco nos clientes, que pauta-se na visão de mercado e necessidade de agregação de valor perceptível (Krause, 2004); (vi) aprendizagem contínua, que integra o fluxo de conhecimento na organização (Larsen, O’Driscoll, & Humphries, 1991) e seu impacto na promoção de uma cultura organizacional inovadora (Guan, & Ma, 2003), e; (vii) utilização do conhecimento, que contempla a aquisição, integração e aplicação do conhecimento na organização (Swan, Newell, Scarbrough, & Hislop, 1999), criando bases de conhecimento (Chanal, 2004).

Por sua vez, Crossan e Apaydin (2010) explicam que fatores como liderança (individual e grupal), alavancas gerenciais e processos de negócios consistem nos fatores críticos para a inovação organizacional. Já Kohar et al. (2012) identificaram quatro determinantes da inovação organizacional, quais sejam: canal de comunicação, formação organizacional contínua, atividades de P&D e sistema de recompensa. O primeiro, fomenta o desenvolvimento sistemático da inovação organizacional (Evans, 1991), pois promove a dispersão de ideias, maximiza a possibilidade de *spillovers* de conhecimento (Simonen, & Mccann, 2008) e diminui a aversão e resistência à inovação (Koc, 2007). Por sua vez, a formação organizacional contínua desenvolve habilidades e competências capazes de manter a empresa no mercado (Lewicka, 2011) e estimular a inovação (Koc, 2007).

Por conseguinte, atividades de P&D possibilitam o desenvolvimento tecnológico da organização, assim como a agregação de valor aos produtos (Oakey, 2003; Kohar et al., 2012) e, desse modo, consistem no principal foco dos pesquisadores em termos de inovação (Raymond, & St-Pierre, 2010). Por fim, implementar um sistema de recompensa possibilita a disseminação da cultura da inovação por meio de incentivos a partir do alcance de metas pelos funcionários (Koc, 2007), o que promove a motivação destes em inovar (Lemon, & Sahota, 2004).

Entretanto, Ganter e Hecker (2014) salientam que nenhum fator singular e isolado é basilar para a existência da inovação organizacional, pois a assimetria causal de distintos fatores interfere no comportamento e direcionamento da empresa quanto a inovação. Destarte a isso, o Quadro 1 apresenta contribuições de investigações empíricas recentes quanto às distintas interfaces da inovação organizacional.

Quadro 1. Interfaces da inovação organizacional

Referência	Contribuição
Findikli, Yozgat e Rofcanin (2015)	Práticas de gestão estratégica de recursos humanos são preditivas à inovação organizacional.
Altunoglu e Gürel (2015)	A percepção de apoio organizacional aos indivíduos possui relação direta com os níveis de inovação organizacional.
Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll e Arribas (2015)	A inovação tecnológica de processo apesar de não ser suficiente, é fundamental para promover a obtenção de significativos níveis de inovação organizacional.
Ali, Kan e Sarstedt (2016)	Diferentes configurações de capacidade absorptiva do conhecimento e de condições de inovação organizacional promovem um melhor desempenho organizacional.
Makkonen, Johnston e Javalgi (2016)	A abordagem comportamental consiste em um dos determinantes da adoção da inovação organizacional.
Bermejo, Tonelli, Galliers, Oliveira e Zambalde (2016)	A disparidade entre empresas no desenvolvimento da inovação organizacional é atribuída, em parte, às diferenças em suas capacidades internas.
Prange e Pinho (2017)	Inovação organizacional é mediadora entre o processo de internacionalização e o desempenho organizacional e tem efeito indireto no comportamento organizacional.
Azar e Ciabuschi (2017)	Inovação organizacional tem efeito direto e indireto no desempenho das exportações, sustentando a inovação tecnológica.
Sariol e Abebe (2017)	Inovações organizacionais tendem a serem mais radicais quando há um relacionamento estreito com o líder.
Sutanto (2017)	A criatividade e a capacidade de aprendizagem têm influência substancial sobre a inovação organizacional.
Marcon, Medeiros e Ribeiro (2017)	As inovações organizacionais objetivam integrar os <i>stakeholders</i> e transferir conhecimento.

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Observa-se que a literatura relacionada ao contributo do potencial tecnológico da inovação organizacional é escassa (Mothe, & Nguyen, 2010), apesar desta possivelmente ser desenvolvida em todos os setores econômicos, inclusive no agronegócio (Geldes, Felzensztein, Turkina, & Durand, 2015), não sendo a ruralidade um critério impeditivo (Mas-Verdú et al. 2016). Não obstante, a adoção de práticas de inovação organizacional contribui para estabelecer o equilíbrio entre os interesses empresariais e o desenvolvimento sustentável, o que requer uma posição gerencial proativa mediante o envolvimento de etapas evolutivas (Marcon et al. 2017).

4 Inovação organizacional no agronegócio

A inovação configura-se como mecanismo pelo qual os indivíduos exploram a mudança como uma oportunidade de negócio (Drucker, 1986). Assim, o empreendedorismo abrange a inovação através da criação de novos recursos ou ainda da utilização de recursos já existentes para o desenvolvimento de novos produtos ou processos (Schumpeter, 1936). Entretanto, apesar das pesquisas se concentrarem em atividades inovativas distribuídas entre

funções, cada vez mais a inovação é conduzida por meio de fronteiras organizacionais (Eriksson, Patel, Sjödin, Frishammar, & Parida, 2016).

Nesse sentido, Antonelli, Patrucco e Quattraro (2011) corroboram que a capacidade de transformar conhecimento em inovação configura-se como um elemento fundamental para o desenvolvimento regional. Sob essa perspectiva, Mas-Verdú et al. (2016) apontam ainda que a ruralidade não consiste em aspecto proibitivo para a existência de inovação organizacional.

Além disso, à crescente demanda por sistemas de produção mais eficientes e sustentáveis como resposta a maximização da escassez de recursos, aumento da população mundial, minimização de terras agricultáveis e aquecimento global, exige inovações de distintas magnitudes (Lancker et al., 2016). Todavia, para manterem-se em ambientes turbulentos, as empresas necessitam empregar esforços para criar ou aprimorar o conhecimento organizacional, o que impacta na sua capacidade de inovação (Ali, & Park, 2016).

Assim, com vistas ao viés de desenvolvimento sustentável pautado no *Tripple Botton Line* (Elkington, 1999), tem-se que a criatividade e a inovação dependem de um conjunto de habilidades organizacionais desenvolvidas a partir de uma abordagem de liderança (Chen, & Chang, 2013) orientada para a aprendizagem (Bossle, Barcellos, Vieira, & Sauvée, 2016). Todavia, em épocas de crises onde genericamente tal necessidade se agrava, o setor agroalimentar investe em inovação e tende a manter-se competitivo (Zouaghi, & Sánchez, 2016).

Dentre as formas de inovação organizacional no agronegócio, tem-se a emergência do fenômeno das cadeias curtas de produção-distribuição (Stringer, Sang, & Croppenstedt, 2009), que surgiram fora das regras do regime sociotécnico alimentar hegemônico (Brunori, Rossi, & Malandrin, 2010). Estas objetivam promover a acessibilidade dos produtos, sustentabilidade ambiental e econômica, bem como a qualidade, mediante a melhoria da coordenação entre os atores (Barbera, & Dagnes, 2016). As cadeias curtas também são predominantes no que concerne à inserção nos segmentos de mercado devido à proximidade entre produção e consumo (Renting, Marsden, & Banks, 2003).

Por sua vez, a orientação para o mercado possui uma relação direta com inovação e desempenho econômico em cadeias de valor agrícola, principalmente em economias emergentes (Ho, Nguyen, Adhikari, Milles, & Bonney, 2017). Para tanto, enquanto filosofia empresarial, pressupõem que os atores de todos os segmentos que compõem uma cadeia de valor destinem seus recursos e esforços à fim de atender as necessidades dos clientes.

Também define que mediante coordenação simultânea, criem-se novas propostas de valor (Baker, Simpson, & Siguaw, 1999).

Dentre as inovações organizacionais no agronegócio, Kim e Lui (2015) apontam a relevância do desenvolvimento de diferentes canais de negócios, havendo o predomínio de redes institucionais e de mercado. Para os autores, este tipo de arranjo promove ligações entre empresas e instituições de ensino, assim como estreitam a relação com o Governo, fomentando a criação de programas de apoio.

Ainda no âmbito agroindustrial, especificamente na produção de *commodities*, tem-se que a estrutura e a governança das cadeias variam significativamente conforme o produto (Fini, Heasman, & Wright, 1996), refletindo na distinção entre os tipos de interação (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Contudo, sob um enfoque holístico, o elo de distribuição configura-se como aquele dotado de maior poder de governança (Dolan, & Humphrey, 2000), sendo, portanto, o direcionador de competitividade e inovação do sistema (Mylan, Geels, Gee, Mcmeekin, & Foster, 2015), apesar da inovação organizacional contribuir significativamente para a eficiência dos processos de expansão de cooperativas (Touzard, Coelho, & Hervé, 2008).

Ante ao exposto, observa-se que a inovação organizacional liderada pelo varejo trata-se de um mecanismo de maximização da eficiência, especialmente das cadeias produtivas agroindustriais, haja vista as peculiaridades de tal segmento. Nesse sentido, as cadeias curtas são favorecidas, pois a interação direta possibilita um fluxo de informação efetivo e promove a melhoria da interação entre os agentes (Omta, 2001). Diante disso, emergem aspectos concernentes a inteligência competitiva, capacidade absorptiva, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional.

4.1 Inteligência competitiva e capacidade absorptiva

O ritmo acelerado da inovação e as crescentes transformações do mercado exigem que as organizações minimizem e gerenciem seus riscos e incertezas, impulsionando assim o processo de inteligência competitiva (Achchab, & Ahdil, 2016). Esta ferramenta promove a mediação entre a ambidestria organizacional e a agilidade de fornecimento em sistemas produtivos (Tuan, 2016), relacionando-se com os aspectos estratégicos (Köseoglu, Ross, & Okumus, 2016).

Historicamente, o conceito de inteligência competitiva começou a ser percebido como promotor de melhorias à competitividade das organizações a partir da década de 70,

pautando-se em estratégias militares e na capacidade de utilizar informações para subsidiar o processo decisório (Cekuls, 2010). Assim, inteligência competitiva pode ser entendida como o processo realizado por organizações para reunir e analisar informações acerca de seus concorrentes, bem como do ambiente sociopolítico e econômico no qual está inserida (Colakoglu, 2011).

Deste modo, para maximizar sua base de conhecimento e melhorar o seu desempenho em inovação, as organizações precisam integrar conhecimentos internos e externos. Entretanto, mesmo que expostas à mesma quantidade de conhecimentos, as organizações podem não obter benefícios equivalentes, visto que cada uma precisa assimilar e integrar esses conhecimentos em sua base existente, fato esse influenciado pela capacidade absorptiva (Castro, 2015). Para Amoureche, El Akrouchi, Benbrahim e Kassou (2016), o princípio básico da inteligência competitiva é adquirir conhecimento sobre os concorrentes e, desse modo, compreender a dinâmica e complexidade de seu ambiente competitivo.

A inteligência competitiva pode ser entendida também de uma forma alusiva como a capacidade de uma organização de decodificar e superar seus *gaps* de competências (Luu, 2013; Tuan, 2015). Sob tal perspectiva, tem-se que aspectos relacionados à gestão do conhecimento representam uma consequência conjunta da ação da cultura organizacional sobre a inteligência competitiva (Esmaeili, Mousavi, & Beyranvand, 2015).

Sob esse enfoque, destaca-se a relevância da capacidade absorptiva para a promoção da inteligência competitiva, tanto sob a forma de capacidade de aquisição relacionada a capacidade de identificar e adquirir informações geradas externamente, quanto à capacidade de assimilação, direcionada à análise, processamento, interpretação e compreensão da informação obtida. A capacidade de transformação, enquanto componente da capacidade absorptiva, possibilita o desenvolvimento e aperfeiçoamento das rotinas, facilitando a combinação entre o novo conhecimento com o já existente. Também se tem a capacidade de exploração que, enquanto última competência da capacidade absorptiva, proporciona a organização e o emprego de forma consistente do novo conhecimento adquirido, incorporando-o em suas operações (Zahra, & George, 2002).

Consequentemente, uma menor capacidade absorptiva acarreta perda de vantagem competitiva, já que as organizações não são capazes de manter altos níveis de inovação (Mariano, & Casey, 2015). Por isso, o seu desenvolvimento e manutenção é essencial para sobrevivência a longo prazo, já que representa uma capacidade de reconhecer o valor do conhecimento, o que permite que indivíduos e organizações reforcem, complementem ou reorientem sua base de conhecimento (Yoo, Vonderembse, & Nathan, 2011).

A maximização da capacidade absorptiva de conhecimento consiste em uma das explicações para a contribuição do conhecimento para a inovação (Zhou, & Uhlener, 2011). Ressalta-se ainda que as dimensões que compõe a capacidade absorptiva sustentam as atividades de aquisição, criação, compartilhamento e utilização do conhecimento (Sun, 2010). Desse modo, esta dinâmica é necessária para entender e transformar os fluxos de conhecimento que são vitais para a inovação e o crescimento organizacional (Whelan, Collings, & Donnellan, 2010; Bernard, Fadaio, & Massarda, 2013).

Assim, as organizações que apresentam maiores níveis de absorção permitem que haja fluxo de conhecimento e desse modo, tornam-se mais inovadoras, porque conseguem explorar conhecimentos internos e externos eficientemente (Escribano, Fosfuri, & Tribó, 2009). Desse modo, a capacidade absorptiva faz com que as organizações se qualifiquem e gerem produtos inovadores (Zawislak, & Dalmarco, 2011).

As organizações precisam absorver o conhecimento para implementá-lo efetivamente em inovações. Assim, acredita-se que o conhecimento criado, compartilhado, transferido e armazenado na organização deve ser absorvido para que possa ser aplicado ao desenvolvimento de inovações e assim garantir desempenho superior e vantagem competitiva (Gunsel, Siachou, & Acar, 2011). Wang, Wang, & Horng (2010) afirmam que para explorar o conhecimento de diferentes fontes é necessária capacidade de absorção mais elevada.

4.2 Orientação para o mercado e aprendizagem organizacional

Compreende-se como orientação para o mercado o ambiente organizacional que proporciona eficientemente comportamentos necessários para a criação de valor superior aos clientes (Slater, & Narver, 1995). Nesse contexto, o desempenho da organização é pautado no desenvolvimento de competências que compreendam e satisfaçam as necessidades do mercado (Day, 1994).

Para Matsuno, Mentzer e Rentz (2005) a orientação para o mercado consiste em um processo organizacional advindo da inteligência de mercado, disseminação e capacidade de resposta desta inteligência, provocando impacto positivo na inovação e no desempenho organizacional (Dibrell, Craig, & Hansen, 2011). Todavia, apesar de evidências empíricas de que a orientação para o mercado configura-se como uma estratégia benéfica, sua investigação no contexto do agronegócio ainda é escassa (Martino, & Tregear, 2001).

Diante do contributo da orientação para o mercado na inovação e no desempenho organizacional, Saban, Lanasa, Lackman e Peace (2001), salientam a relevância da

aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, Torres e Preskill (2001) definem aprendizagem organizacional como sendo o processo contínuo de crescimento e melhoria que utiliza informações sobre processos e resultados para promover mudança, considerando o alinhamento de valores, atitudes e percepções dos indivíduos que compõem a organização.

Ante ao exposto, verifica-se o impacto de distintos constructos na inovação organizacional, inclusive no âmbito do agronegócio. Assim, apresentam-se proposições genéricas que integram estes elementos a partir da abordagem de inovação organizacional.

5 Considerações finais: proposições genéricas sobre inovação organizacional no agronegócio

Aspectos concernentes a maximização das mudanças nos fatores tecnológicos e sociais fomentam o desenvolvimento de novas tendências organizacionais (Hemsley, & Vasconcellos, 1983). Nesse sentido, as inovações organizacionais melhoram a qualidade e eficiência do trabalho, bem como contribuem com a aprendizagem organizacional e utilização de conhecimentos e tecnologias (Apanasovich, Heras, & Parrilli, 2016). Para tanto, tem-se a necessidade de contribuição, suporte e intervenção do Governo para promover um ambiente setorial propício à inovação (Martinez, & Briz, 2000).

Ademais, é inegável que o novo conhecimento se configura como um dos antecedentes da inovação, inclusive a não-tecnológica (Darroch, & Mcnaughton, 2002). Todavia, para que o conhecimento seja devidamente desenvolvido e explorado tem-se a inteligência competitiva, que integra todas as atividades relativas a aquisição, análise e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, em todos os segmentos econômicos (Köseoglu et al., 2016).

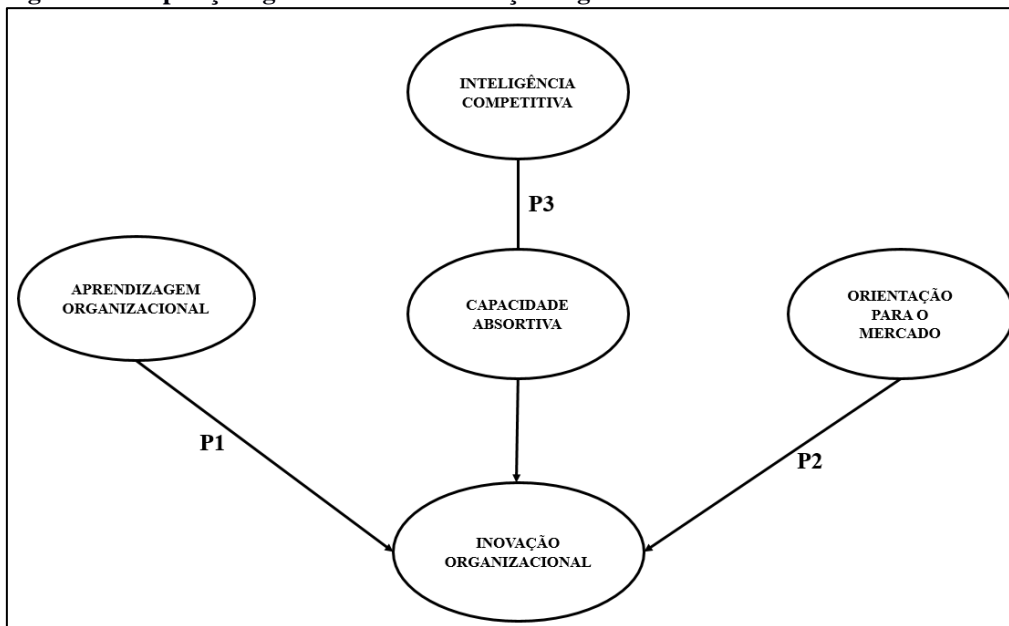
A partir disso, as organizações antecipam-se as mudanças e adotam uma postura prévia em relação a essas (Breakspear, 2013), cujo processo decisório ocorre por meio da compreensão da dinâmica e complexidade do ambiente competitivo (Du Toit, 2013). Nesse sentido, a inteligência competitiva trata-se de um mecanismo para o desenvolvimento de competências, integração de recursos e direcionamento do processo decisório (Sun, 2016).

Logo, organizações que investem em capacidade absorptiva maximizam o desenvolvimento de seu conhecimento prévio, e dessa maneira, aumentam sua eficiência em antecipar as tendências de inovação e facilitar a exploração de tais oportunidades antecedendo os concorrentes (Roberts, Galluch, Dinger, & Grover, 2012; Mariano, & Casey, 2015). Não

obstante, Forés e Camisón (2016) apontam que a capacidade absorptiva medeia a relação entre inovação organizacional e criação do conhecimento no desenvolvimento de novos métodos de gestão.

Ante ao exposto, considerando as transformações que a inovação organizacional provoca em todos os cenários da sociedade, inclusive no âmbito do agronegócio, apresentam-se as seguintes proposições genéricas desenvolvidas a partir da revisão da literatura: P1: aprendizagem organizacional influencia positivamente na inovação organizacional; P2: orientação para o mercado influencia positivamente na inovação organizacional, e; P3: capacidade absorptiva medeia a relação entre inteligência competitiva e inovação organizacional. A Figura 1 demonstra a representação esquemática de tal conjunto de proposições.

Figura 1. Proposições genéricas sobre inovação organizacional



Fonte: elaborado pelos autores.

Sob a ambiência específica do agronegócio, considerando a relevância das cadeias curtas enquanto fenômeno emergente, apresenta-se uma quarta proposição: **P4**: as cadeias agroindustriais curtas tanto necessitam, quanto fomentam a inovação organizacional. Essa afirmação refere-se à inovação por necessidade a partir da estrutura e organização destes arranjos, objetivando a otimização de processos, melhoria da qualidade dos produtos e dos fluxos logísticos, e, conseqüentemente, da competitividade.

Ante ao exposto, apresentam-se distintas possibilidades de estudos futuros, haja vista a relevância de testar empiricamente estas proposições no contexto do agronegócio. Como

sugestão de pesquisa, recomenda-se a elaboração de instrumentos de coleta de dados com base na adaptação de escalas validadas que contemplem os constructos propostos, a fim de analisar quantitativamente a existência ou não de tais relações e identificar suas intensidades, transformando as proposições em hipóteses.

Referências

- Achchab, B., & Ahdil, I. (2016). Competitive intelligence experiences in companies: Case studies on creative opportunities. *6th International Conference on Information Systems and Economic Intelligence*, 158-164.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Review*, 8(10), 21-47.
- Adenle, A. A., Manning, L., & Azadi, H. (2017). Agribusiness innovation: a pathway to sustainable economic growth in Africa. *Trends in Food Science & Technology*, 59, 88-104.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-438.
- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675.
- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5323.
- Altunoglu, A. E., & Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader-member Exchange and perceived organizational support on organizational innovation: the case of Denizli Technopark. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
- Amoureche, K., El Akrouchi, M., Benbrahim, H., & Kassou, I. (2016). Introduction to competitive intelligence: process, applications and tools. *27th International Business Information Management Association Conference*, 2876-2885.
- Antonelli, C., Patrucco, P., & Quatraro, A. (2011). Productivity growth and pecuniary knowledge externalities: an empirical analysis of agglomeration economies in European regions. *Economic Geography*, 87(1), 23-50.
- Apanasovich, N., Heras, H. A., & Parrilli, M. D. (2016). The impact of business innovation modes on SME innovation performance in post-Soviet transition economies: the case of
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-657.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: the effects of innovation radicalness and extensiveness. *International*

Business Review, 26(2), 324-336.

Baker, G., Hoshi, T., & Itoh, H. (2008). Organizational innovation and corporate performance. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(2), 143-145.

Barbera, F., & Dagnes, J. (2016). Building alternatives from the Bottom-up: the case of alternative food networks. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 324-331.

Belarus. *Technovation*, 57-58, 30-40.

Bermejo, P. H. S., Tonelli, A. O., Galliers, R. D., Oliveira, T., & Zambalde, A. L. (2016). Conceptualizing organizational innovation: the case of the Brazilian software industry. *Information & Management*, 53(4), 493-503.

Bernard, C. A., Fadaïro, M., & Massard, N. (2013). Knowledge diffusion and innovation policies within the European regions: challenges based on recent empirical evidence. *Research Policy*, 42(1), 196-210.

Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. (3. ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Borgelt, K., & Falk, I. (2007). The leadership/management conundrum: innovation or risk management?. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(2), 122-36.

Bossle, M. B., Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal Cleaner Production*, 113, 861-872.

Breakspear, A. (2013). A new definition of intelligence. *Journal Intelligence and National Security*, 28(5), 678-693.

Brunori, G., Rossi, A., & Malandrino, V. (2010). Co-producing transition: innovation processes in farms Adhering Solidarity-based Purchase Groups (GAS) in Tuscany, Italy. *International Journal of Sociedad of Agricultural and Foods*, 18(1), 28-53.

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902.

Castro, M. G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 143-146.

Cekuls, A. (2010). *Competitive Intelligence Model in Latvian Enterprises*. New York: TILTAI.

Chanal, V. (2004). Innovation management and organizational learning: a discursive approach. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 56-64.

Chen, Y. S., & Chang, A. H. (2013). Performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.

Cohen, W. M., & Levinthal, M. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning

and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Colakoglu, T. (2011). The problematic of Competitive Intelligence: how to evaluate & develop Competitive Intelligence? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 241615-1623.

Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493-502.

Cottam, A., Ensor, J., & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to

Crossan, M. M., & Apayadin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.

Darroch, J., & Mcnaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 61, 37-52.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 18-34.

Dibrell, C., Craig, J. B., & Hansen, E. N. (2011). How managerial attitudes toward the natural environment affect Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 64(4), 401-407.

Dolan, C., & Humphrey, J. (2000). Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. *The Journal of Development Studies*, 37(2), 147-176.

Dooley, L., & Sullivan, D. O. (2003). Developing a software infrastructure to support systematic innovation through effective management. *Technovation*, 23, 689-704.

Dosi, G. (1982). The Nature of the Innovative Process. In: Dosi, G. et al. *Technical change and economic theory*. London: Pinter.

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-53.

Drucker, P. F. (1986). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. *Personnel Strategies and Productivity Improvement*, 10(1), 105-109.

Du Toit, A. S. A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2, 30-39.

Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium.

Australian CPA, 69(11), 75-76.

Eriksson, P. E., Patel, P. C., Sjödin, D. R., Frishammar, J., & Parida, V. (2016). Managing interorganizational innovation projects: mitigating the negative effects of equivocality through knowledge search strategies. *Long Range Planning*, 49(6), 691-705.

Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38, 96-105.

Esmaeili, M., Mousavi, S., & Beyranvand, S. B. (2015). Investigation into the impacts of organizational culture upon the managers' competitive intelligence with knowledge management mediation. *International Journal of Economic Research*, 12(5), 1861-1878.

Evans, P. (1991). Management development as glue technology, *INSEAD Working Paper*, n. 91/39/0B.

Findikli, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.

Fini, B., Heasman, M., & Wright, J. (1996). *Consumption in the age of affluence*. London: Routledge.

Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831-848.

Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. (2. ed.). Cambridge: The MIT Press.

Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67(6), 1285-1292.

Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: the case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-65.

Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E., & Durand, A. (2015). How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business Research*, 58(2), 263-272.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23, 737-447.

Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, Z. (2011). Knowledge Management And Learning Capability To Enhance Organizational Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 880-888.

- Hartono, A. (2015). Developing new ideas & capability-based framework for innovation process: firm analysis for Indonesia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 169, 161-169.
- Hemsley, J. R., & Vasconcellos, E. (1983). Future directions for matrix organizations in Brazil. *International Journal of Project Management*, 1(2), 107-114.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., & Arribas, I. (2015). Asymmetric modeling of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 68(12), 2654-2662.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Milles, M. P., & Bonney, L. (2017). Exploring Market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, in press.
- Hobday, M. (2005). Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17, 121– 46.
- Huergo, E. (2006). The role of technological management as a source of innovation: evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 35(9), 1377-1388.
- Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88-94.
- Kim, Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: do the types of innovation matter?. *Journal of Business Research*, 68(9), 1964-1973.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 53(3), 373-385.
- Kohar, U. H. A., Senin, A. A., & Ismail, K. (2012). The cultivation of organizational innovation amongst Malaysian Bumiputera (Indigenous) ICT – based small firms. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 358-363.
- Köseoglu, M. A., Ross, G., & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Lancker, J. V., Mondelaers, K., Wauters, E., & Huylenbroeck, G. V. (2016). The organizational innovation system: a systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation*, 52-53, 40-50.
- Larsen, H. H., O'Driscoll, M. P., & Humphries, M. (1991). Technological innovation and the development of managerial competencies. *Technovation*, 11(7), 419-428.
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2006). Leadership style and innovation ability: an empirical study of Taiwanese wire and cable companies. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 218-23.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.

- Lewicka, D. (2011). Creating innovative attitudes in an organisation: comparative analysis of tools applied in IBM Poland and ZPAS Group. *Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 1(1), 1-12.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates and future directions. *Academy of Management Perspective*, 25(1), 75-93.
- Luu, T. T. (2013). Competitive intelligence and other levers of brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 217-239.
- Makkonen, H., Johnston, W. J., & Javalgi, R. G. (2016). A behavioral approach to organizational innovation adoption. *Journal of Business Research*, 69(7), 2480-2489.
- Marcon, A., Medeiros, J. F., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal Cleaner Production*, 160, 83-97.
- Mariano, S., & Casey, A. (2015). Is organizational innovation always a good thing? *Management Learning*, 1-16.
- Martinez, M. G., & Briz, J. (2000). Innovation in the Spanish food & drink industry. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3(1), 155-176.
- Martino, F., & Tregear, A. (2001). Market orientation in a sample of Chilean agrifood processing firms. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 4(3), 257-273.
- Mastenbroek, W. F. G. (1996). Organizational innovation in historical perspective: change as duality management. *Business Horizons*, 39(4), 5-14.
- Mas-Verdú, F., Ortiz-Miranda, D., & García-Álvarez-Coque, J. M. (2016). Examining organizational innovations in different regional settings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5324-5329.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three Market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Mohamed, A. K. (2002). Assessing determinants of departmental innovation: an exploratory multi-level approach. *Personal Review*, 31(5), 620-641.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269–1280.
- Mone, M. A., Mckinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 23, 115–32.
- Mothe, C., & Nguyen, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332.
- Mothe, C., & Nguyen, T. (2012). Non technological and technological innovations: do services differ from manufacturing? Na empirical analysis of Luxembourg firms. *International Journal of Technology Management*, 57(4), 227-244.

Mylan, J., Geels, F. W., Gee, S., Mcmeekin, A., & Foster, C. (2015). Eco-innovation and retailers in milk, beef and bread chains: enriching environmental supply chain management with insights from innovation studies. *Journal of Cleaner Production*, 107, 20-30.

Oakey, R. (2003). Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. *Technovation*, 23(8), 679-688.

OECD. (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. (3. ed.). Paris: OECD EUROSTAT.

Omta, S. W. F. (2001). Chain and network science: a research framework. *Journal Chain and Network Science*, 1(1), 1-6.

Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69, 4385-4393.

Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance: the mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, in press.

Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification. *Technovation*, 30(1), 48-56.

Reardon, T., Barret, C. B., Berdegue, J. A., & Swinnem, J. F. M. (2009). Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries. *World Development*, 37, 1717-1727.

Renting, H., Marsden, T., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning*, 35, 393-411.

Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648.

Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C., & Peace, G. (2001). Organization learning: a critical component to New Product Development. *Journal of Production Innovation Management*, 18(1), 54-55.

Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.

Schumpeter, J. A. (1936). *The theory of economic development*. (2. ed.). Cambridge: Harvard University Press.

Simonen, J., & Mccann, P. (2008). Innovation, R&D cooperation and labor recruitment: evidence from Finland. *Small Business Economics*, 31(2), 181-194.

Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 65-74.

- Sood, A., & Tellis, G. J. (2005). Technological evolution and radical innovation. *Journal of Marketing*, 69, 152–68.
- Stringer, R., Sang, N., & Croppenstedt, A. (2009). Producers, processors, and procurement decisions: the case of vegetable supply chains in China. *World Development*, 37(11), 1773-1780.
- Sun, L. (2016). Knowledge representation of competitive intelligence based on decision scenarios. *Progress in Informatics and Computing*, 1, 128-132.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes, *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, in press.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networked and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-75.
- Tang, H. K. (1999). An inventory of organizational innovativeness. *Technovation*, 19, 41-51.
- Tejinder, S. (2010). Innovations and development. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 4(1), 15-17.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. (3. ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: past, present and future. *The American Journal of Evaluation*, 22(3), 387-395.
- Touzard, J. M., Coelho, A., & Hervé, H. (2008). Les cooperatives: de la vigne et du vin: un essai d'analyse comparée à l'échelle internationale. *Bulletin de l'OIV*, 81(929), 381-403.
- Tuan, L. T. (2016). Organisation ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 33-45.
- Tuan, L. T. (2015). Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: cultural intelligence as a moderator. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 212-228.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, S., & Venkataraman, S. (2007). *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Wang, Y. L., Wang, Y., & Horng, R. Y. (2010). Learning and innovation in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 175-192.
- Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3).
- Wong, S. Y., & Chin, K. S. (2007). Organizational innovation management: na organization-

wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1290-1315.

Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Nathan, T. S. R. (2011). Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329-343.

Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zawislak, P. A., & Dalmarco, G. (2011). The Silent Run New Issues and Outcomes for University-Industry Relations in Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2).

Zhou, H., & Uhlaner, L. M. (2011). Knowledge Management as a Strategic Tool to Foster Innovativeness of SMEs, *ERIM, Report Series Reference*.

Zouaghi, F., & Sánchez, M. (2016). Has the global financial crisis had different effects on innovation performance in the agri-food sector by comparison to the resto f the economy? *Trends in Food Science & Technology*, 50, 230-242.

Zsa\Baker, T. L., Simpson, P. M., & Siguaw, J. A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 50-57.