



XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

INNOVATION STRATEGIES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Silvana de Souza Moraes - Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Luciana Cristina Leite - Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Ieda Pelógia Martins Damian - Universidade de São Paulo (USP)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Este estudo objetiva fornecer um panorama dos temas recorrentes quando se investiga estratégias de inovação e gestão do conhecimento. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* com os temas investigados, no período de 2014 a 2019. Os resultados mostram que, quando se investigam estratégias de inovação e gestão do conhecimento, os estudos se concentram em inovações abertas. A pesquisa possui a limitação do recorte temporal, visto que eleger um período de investigação, não abrangendo a totalidade dos artigos já publicados. O trabalho oferece uma visão dos conceitos relacionados aos temas investigados, além de trazer os estudos empíricos e práticos nas organizações que se utilizam de estratégias de inovação combinadas com a gestão do conhecimento. O artigo mostra-se original por lançar luz a combinação destes temas e na necessidade de mais estudos que foquem a gestão do conhecimento interno para a geração de inovação.

Palavras-chave: estratégias de Inovação; gestão do Conhecimento; revisão sistemática de literatura.

Abstract: This study aims to provide an overview of the recurring themes when investigating innovation strategies and Knowledge Management. For this, a bibliographic search was carried out in the Scopus and Web of Science databases with the investigated themes, in the period from 2014 to November 2019. The results show that, when investigating innovation strategies and Knowledge Management, the studies focus on open innovation. The work has the limitation of the time frame, since it chooses a period of investigation, not covering all the articles already published. The work offers an overview of the concepts related to the investigated themes, in addition to bringing empirical and practical studies in organizations that use innovation strategies combined with Knowledge Management. The article is original in that it sheds light on the combination of these themes and on the need for further studies that focus on internal Knowledge Management for the generation of innovation.

Keywords: innovation strategies; knowledge management; systematic literature review.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da Sociedade do Conhecimento, o ativo conhecimento passou a ser cada vez mais valorizado, pois, por meio de atividades coordenadas, é possível compartilhar e criar conhecimentos e gerar inovações, o que é essencial para manter a competitividade das organizações. Para Damian e Cabero (2020b, p. 17), “diante da posição estratégica ocupada pelo conhecimento, sua gestão se torna imprescindível para todas as organizações que desejam se manterem e se destacarem em um ambiente de grande competitividade e de mudanças constantes”.

Neste sentido, torna-se importante investigar como as estratégias de inovação baseadas em ativos de conhecimento têm sido desenvolvidas, o que se dá por meio da Gestão do Conhecimento (GC) que

“pode ser entendida como um modelo abrangente da gestão centrado na estratégia organizacional e voltado para o sucesso das metas e objetivos organizacionais, viável por meio de processos eficientes e técnicas gerenciais orientadas a gerar valor, criando, gerindo, disseminando e reutilizando o conhecimento em uma espiral de conhecimento tácito e explícito, individual, grupal e organizacional. Seus resultados promovem impactos que repercutem sobre a competitividade organizacional e evitam a amnesia corporativa, sendo um recurso significativo e intangível que ultrapassa o valor do capital.” (DAMIAN; CABERO, 2020a, p. 4)

Tendo como foco a estratégia da organização, a GC preocupa-se em criar, registrar e compartilhar o capital intelectual das organizações, além de aproveitar os recursos já existentes para que os sujeitos organizacionais identifiquem e usem as melhores práticas (HOFFMANN, 2009), ou seja, cuida da geração de novos conhecimentos e o compartilhamento daqueles existentes (SCHLÖGL, 2005), promovendo a validação, apresentação e distribuição de conhecimento no âmbito organizacional (BHATT, 2001).

Segundo Pérez Gutiérrez (2008), por meio da GC, busca-se que todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo, acessível e compartilhado, aumentando o conhecimento individual dos seus membros, para que possam contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Já a inovação é, segundo Machado, Lehmann e Araujo (2008), a transformação de ideias em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes, resultando em uma atividade criativa que se materializa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou

modificados. Esta transformação ocorre a partir da criação e exploração do conhecimento pelas organizações por meio de três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito, testar e criar protótipos de conhecimento explícito e extrair e aproveitar conhecimento externo (CHOO, 2006), ou seja, a inovação depende da capacidade de aprendizagem organizacional, de criar conhecimentos e disseminá-los pela organização e de incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços.

A recombinação do conhecimento existente de novas maneiras é como Du Plessis (2007) define inovação. Isso acontece, segundo Machado, Lehmann e Araujo (2008), quando a organização é capaz de articular e mobilizar recursos (humanos, financeiros, materiais), para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas e outras), e ocorre a transformação de ideias em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes, resultando em uma atividade criativa que se materializa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Nazarko (2020) define inovação como a transformação do conhecimento existente ou novo em um bem comercializável, em um processo aprimorado ou em um novo arranjo organizacional, trazendo benefícios às organizações que a adotam.

A estratégia, por sua vez, é definida por Thompson Jr. e Strickland III (2000) como um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais planejadas e executadas para atingir o melhor desempenho da organização buscando reforçar sua posição no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho e Wright, Kroll e Parnell (2000) definem a como os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Desta forma, estratégias de inovação dizem respeito ao conjunto de decisões, ações e abordagens que visem a transformação de ideias em produtos, processos e serviços, novos ou modificados que favoreçam o alcance dos resultados almejados pelas organizações, de acordo com sua missão e objetivos.

Para que a organização consiga ter sucesso ao executar suas estratégias de inovação por meio da GC é necessário que se desenvolva um ambiente propício para este fim, um contexto adequado à geração, compartilhamento, apropriação e uso do conhecimento na resolução de problemas e tomada de decisões, ou seja, um ambiente propício para o desenvolvimento de aprendizagem. O ambiente de aprendizado é definido por Choo e Alvarenga (2010) como um ambiente estruturado de forma holística onde as

atividades de conhecimento e as interações sejam apoiadas pelas condições sociais, comportamentais, cognitivas, pelos sistemas de informação, estratégias e estruturas.

Assim sendo, o presente estudo busca responder as seguintes perguntas de pesquisa: Quais são os temas mais recorrentes nas pesquisas que investigam estratégias de inovação e GC? A partir dos resultados encontrados, que recomendações podem ser oferecidas às organizações e aos profissionais responsáveis por desenvolver um ambiente de aprendizagem favorável para a inovação?

Para responder a estas questões, este artigo é formado por esta seção de introdução, seguida pela explanação da metodologia utilizada para a sua realização, uma seção em que os resultados dos trabalhos encontrados são apresentados e discutidos, seguido das considerações finais e das referências utilizadas.

2 METODOLOGIA

O procedimento metodológico adotado foi a Revisão de Literatura Sistemática (RSL). Trata-se de uma técnica de levantamento de dados que utiliza passos sistemáticos para identificar, coletar, selecionar e analisar a produção científica de áreas de estudo, organizada em etapas que envolvem o planejamento, execução e a produção de relatórios de pesquisa (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Uma revisão sistemática da literatura é um método científico para dar sentido a um grande corpo de informações, tentando detectar, avaliar e sintetizar os estudos relevantes que abordam um determinado conjunto de questões (PETTICREW; ROBERTS, 2008).

A adoção da RSL teve como objetivo identificar, na literatura, estudos que investigaram a GC como parte da estratégia de inovação nas organizações de diferentes tipos, com vistas a responder as seguintes questões: Quais são os temas mais recorrentes nas pesquisas que investigam estratégias de inovação e GC? A partir dos resultados encontrados, que recomendações podem ser oferecidas às organizações e aos profissionais responsáveis por desenvolver um ambiente de aprendizagem favorável para a inovação?

Para tanto, elaborou-se o protocolo de pesquisa utilizando os seguintes termos de busca: *“innovation strategy” AND “Knowledge management”*, para o levantamento de artigos publicados na delimitação de 5 anos (2014 – 2019), nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Para seleção dos artigos recuperados, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e

palavras-chaves de cada artigo, tendo como critério para inclusão ou exclusão a identificação dos termos pesquisados.

Foram recuperados 74 artigos, dos quais 16 estavam duplicados (apareciam e ambas as bases) ou não apresentavam, no mínimo, o resumo disponível, o que resultou em 58 artigos a serem analisados. Após a leitura do título e resumo houve a exclusão de 20 artigos, visto que claramente não correspondiam ao objetivo da pesquisa e não possuíam elementos capazes de colaborar com as respostas das questões previamente elaboradas, restando, então, 38 artigos para análise. Os resultados obtidos por meio da análise dos artigos selecionados são apresentados a seguir.

3 RESULTADOS

A partir da realização da leitura e análise dos artigos selecionados, é possível responder às perguntas elaboradas no protocolo de pesquisa, que são:

Quais são os temas mais recorrentes nas pesquisas que investigam estratégias de inovação e GC? A partir dos resultados encontrados, que recomendações podem ser oferecidas às organizações e aos profissionais responsáveis por desenvolver um ambiente de aprendizagem favorável para a inovação?

Discussões sobre inovação aberta foram evidenciados em 13 dos artigos selecionados, sendo esta considerada como uma estratégia adotada pelas organizações que enxergam no acesso a fontes externas de conhecimento e na colaboração com indivíduos e outras organizações, formas de obter conhecimentos relevantes que podem ser implantados no contexto de seus processos de inovação (SAEBI; FOSS, 2015).

A inovação aberta é discutida como uma estratégia de compartilhamento de conhecimento interno e externo, onde, por meio de troca, absorção e combinação de conhecimento, é possível facilitar e melhorar o processo e o desempenho de inovação nas organizações (XIE, 2016; Hu *et al.*, 2018; BAGHERZADEH *et al.*, 2019). Ma *et al.* (2018) vão além do processo facilitador ao indicar que inovação só ocorre a partir da combinação de conhecimentos adquiridos de processos de inovação aberta.

A adoção de estratégias de inovação aberta é evidenciada nos estudos de Estensen *et al.* (2015) que destaca a colaboração entre empresas, centro de pesquisas e poder público para a troca de conhecimento que permita às empresas desenvolverem produtos e processos inovadores e no trabalho de Pollok, Lüttgens e Piller (2019), quando mencionam a

adoção de estratégias de contribuição colaborativa (*crowdsourcing*) para alcançar a inovação. Contribuições nesse sentido também são encontrados nos estudos de Cillo *et al.* (2019), que abordam a utilização do financiamento coletivo (*crowdfunding*) para a exploração de conhecimento a favor da inovação.

A inovação aberta é bastante benéfica a longo prazo (FIEGENBAUM; IHRIG; TORKKELI, 2014) e segundo as discussões apresentadas nos estudos de Gloet e Singh (2017) e Wang e Xu (2018) os benefícios da inovação aberta associada à GC são elementos favorecedores da inovação radical. Marques *et al.* (2018) apontam a GC e estratégias de cooperação não somente como benefício à inovação, mas também como facilitadores da internacionalização.

Haapalainen e Kantola (2015) destacam que para iniciar estratégias de inovação aberta, a empresa necessita de recursos humanos e tecnológicos e da cultura de redes de conhecimento. Já Hecker e Ganter (2016) afirmam que inovação organizacional facilita o desenvolvimento de novos processos, além de complementar ou substituir a aquisição de conhecimento por meio da inovação aberta.

Outros artigos selecionados se preocupam em apresentar evidências empíricas de que a GC favorece a inovação e o desempenho organizacional, além de testarem outros fatores organizacionais em conjunto com a GC e a inovação. Yang e Ying (2015) lembram que a GC leva a estratégias inovadoras e ambas trazem vantagem competitiva para a organização. Le, Mothe e Nguyen-Thi (2015) descrevem que a GC está ligada à persistência na inovação de produtos e a organização no local de trabalho está ligada à inovação de processos. Kasemsap (2016) concluiu que estratégias de inovação por meio da GC melhoram o desempenho organizacional e favorecem o alcance de objetivos estratégicos de negócios globais. Rofiaty (2019) destaca que a orientação empreendedora e a GC levam à inovação e ambas (GC e inovação) melhoram o desempenho da empresa.

Chen, Zhao e Wang (2015) e Lin *et al.* (2017) destacam o uso e combinação do capital intelectual (humano, estrutural e relacional) e como esses fatores impactam positivamente na promoção na inovação. Pérez e Toro (2016) destacam o uso de projetos de GC, o talento humano e a inovação para transformar sistemas de produção e preservar a posição diante da concorrência. Husain, Dayan e Di Benedetto (2016) trazem resultados que demonstram que processos de aprendizagem e inovação organizacional melhoram a competitividade.

García e Gonzalez (2015) mostram que experiência, habilidades e conhecimentos dos indivíduos organizacionais ainda não são usados como fonte de modificação de processos, métodos ou procedimentos. Assim, as políticas de Recursos Humanos (RH) devem proporcionar a facilitação do fluxo e o aumento do estoque de conhecimento para facilitar o processo de inovação (SUNG; CHOI, 2018). A pesquisa de Gonzalez, Toledo e Rodriguez (2018) afirma que o RH pode construir estratégias eficazes de ensino em ambiente virtual, redes de comunidade de prática e implementar ou fortalecer a universidade corporativa que são ferramentas estratégicas de GC para a inovação. Já os trabalhos de Kach, Azadegan e Wagner (2015) e Li e Yu (2018) destacam que diferentes níveis de trabalhadores podem contribuir com a inovação.

Quanto a estratégias de inovação e GC no âmbito do desenvolvimento de projetos, Aramburu, Sáenz e Blanco (2015) concluíram que o gerenciamento bem-sucedido de projetos impacta o desempenho da empresa em inovação. Alfaro-García, Gil-Lafuente e Alfaro Calderón (2017) destacam as áreas mais valorizadas para a mediação da inovação e identifica a estratégia, organização e estrutura, GC e gestão de projetos como as mais importantes e Chen *et al.* (2018) discorrem sobre a cultura organizacional e a necessidade desta estar vinculada às estratégias de inovação para um melhor desempenho organizacional.

Outros trabalhos selecionados versam sobre diferentes temas, mas não menos importantes. Hajek, Bahakim e Zeminova (2016) destacam a importância de políticas regionais de inovação e Kabir (2016) foca na fase de ideação da inovação e afirma que o uso de exploração e exploração são mais eficientes nesta fase do que nas seguintes (criação, experimentação e acompanhamento). Já Klos, Skrzypek e Dabrowski (2017) propuseram um modelo de inovação para as pequenas e médias empresas e Rahman e Al Joker (2018) descobriram que o engajamento das partes interessadas na inovação melhora a qualidade dos serviços em organização do setor público.

O Quadro um apresenta as recomendações de atuação a partir da intersecção dos temas estratégias de inovação e GC.

Quadro 1: Recomendações a partir dos temas identificados nas pesquisas de estratégias de inovação e GC.

Temas relacionados a estratégias de inovação e GC	Recomendações de atuação
<i>Crowdsourcing</i> (Contribuição colaborativa)	Trabalhar ativamente contra o surgimento do “não inventado aqui” e criar uma cultura aberta para a assimilação e transformação do conhecimento

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação • ENANCIB 2021

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

	(POLLOK; LÜTTGENS; PILLER, 2019)
<i>Crowdfunding</i> (Financiamento coletivo: doações, financiamento de capital, contribuições de ideias).	Atentar para as capacidades em GC para coletar, analisar e usar o conhecimento proveniente de parceiros de <i>crowdfunding</i> (CILLO <i>et al.</i> , 2019).
Colaboração entre unidades de planejamento e desenvolvimento	Unidades de planejamento e desenvolvimento devem estar sempre em conexão. O uso de ferramentas, estratégias e cultura organizacional devem favorecer a colaboração.
Coopetição	Criação de um clima de confiança, com empenho mútuo em cooperar, com comunicação aberta, partilha de informações, conhecimentos e experiências relevantes. Cada uma das partes deve estabelecer e declarar os seus direitos e obrigações, normas e valores éticos (SANTOS; CERDERA, 2013).
Cultura de redes de conhecimento	Promover a criação, difusão e compartilhamento do conhecimento interno e externo a organização para aumentar a amplitude e a quantidade do conhecimento empresarial, além de encorajar os funcionários a participarem de comunidades de conhecimento (XIE, 2016).
Combinação de capital organizacional, humano e social	Combinar e alinhar todos os ativos de conhecimento; fornecer treinamento para indivíduos, promover relacionamentos entre eles e colocá-los em posições onde possam ganhar experiência e usar seu julgamento ao tomar decisões; facilitar o desenvolvimento de redes e interações entre os membros da organização (LIN <i>et al.</i> , 2017)
Desenvolver talento humano	Desenvolver estratégias de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e experimentação para desenvolvimento de talentos.
Colaboração entre empresas, centro de pesquisas e financiamento governamental	Estabelecer parcerias com universidades e escolas técnicas (visitas, estágios, contratação de cursos, colaboração com pesquisas), conhecer e buscar financiamento governamental para a inovação.
Aproveitamento de conhecimentos dos indivíduos organizacionais	Promover estratégias de GC para a explicitação, coleta, armazenamento e disponibilização dos conhecimentos tácitos dos indivíduos organizacionais.
Facilitação do fluxo de conhecimento e aumento do estoque de conhecimento	Desenvolver ferramentas e capacidades para promover o fluxo do conhecimento nos diversos setores organizacionais e o estoque e disponibilização do conhecimento gerado.
Desenvolver ambientes virtuais de interação e aprendizagem	Desenvolver ferramentas e ambientes virtuais de aprendizagem (treinamentos, oficinas, reuniões direcionadas), desenvolver e fortalecer a universidade corporativa.
Construir estratégias coerentes com a cultura organizacional	Promover a proatividade dos gerentes ao decidir sobre as prioridades da estratégia de inovação e da cultura organizacional. Avaliar e organizar as múltiplas culturas organizacionais para atenderem aos requisitos de implementação de diferentes estratégias de inovação (CHEN <i>et al.</i> , 2018).
Gerenciamento bem-sucedido de projetos	Competência e assertividade no gerenciamento de projetos para que os erros não comprometam o projeto, mas sejam utilizados no processo de aprendizado e aprimoramento para se chegar a bons resultados.
Engajamento das partes interessadas	Buscar a participação de todas as partes interessadas e apoio da alta administração.
Políticas regionais de inovação	Conhecer e avaliar as vantagens e desvantagens em integrar políticas regionais de inovação.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As estratégias de inovação vinculadas a GC encontradas nos artigos referem-se a diferentes níveis de interação, desde o nível individual (desenvolvimento do talento humano, aproveitamento dos conhecimentos dos indivíduos organizacionais), nível de grupo (facilitação do fluxo de conhecimento e aumento do estoque de conhecimento), nível

organizacional (colaboração entre unidades de planejamento e desenvolvimento, combinação de capital organizacional, humano e social, desenvolvimento de ambientes virtuais de interação e aprendizagem, estratégias coerentes com a cultura organizacional, gerenciamento bem-sucedido de projetos) e interorganizacional (contribuição colaborativa - *crowdsourcing*, financiamento coletivo - *crowdfunding*, coopetição, cultura de redes de conhecimento, colaboração entre empresas, centro de pesquisas e financiamento governamental, engajamento das partes interessadas, políticas regionais de inovação). Desta forma, ao desenvolver estratégias de inovação a organização deve levar em conta todos os níveis de interação disponíveis, valorizando-se ações de desenvolvimento de GC desde o nível individual até o nível interorganizacional, observando as ações e processos mais eficientes em cada nível de interação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da leitura e análise dos trabalhos selecionados é possível realizar algumas considerações sobre o desenvolvimento de estratégias de inovação vinculadas a GC.

Uma relação positiva entre estratégias de inovação, gestão do conhecimento e o desempenho competitivo das organizações foi encontrada nos resultados da pesquisa, enquanto o capital intelectual (humano, relacional e estrutural), assim como o desenvolvimento de projetos são apontados como valiosos recursos para promover a GC e estratégias de inovação.

As competências e habilidades dos sujeitos organizacionais, estratégias e ferramentas de ensino e aprendizagem físico e virtuais também são citadas como auxiliares das estratégias de inovação e da GC, enquanto o desenvolvimento de políticas públicas de inovação e apoio do setor público mostram-se bastante úteis para as organizações que buscam conhecimento e recursos tecnológicos para inovar.

É fato que estratégias de inovação que privilegiam a troca de conhecimento e cooperação são bastante eficientes. No entanto, é necessário que a organização esteja preparada para que realmente haja um ganho para todos os sujeitos envolvidos no processo. Neste caso, torna-se essencial possuir um ambiente onde as condições sociais, comportamentais, cognitivas, os sistemas de informação, as estratégias e as estruturas privilegiem e promovam o compartilhamento de informações e conhecimentos.

É possível observar que a inovação aberta, ao mesmo tempo que traz para a organização novos conhecimentos, deve proporcionar a combinação destes novos conhecimentos com os já existentes na organização e transformá-los em inovação.

As estratégias de inovação elencadas referem-se aos diferentes níveis de interação: individual, de grupo, organizacional e interorganizacional, sendo que na amostra analisada, houve destaque para a inovação aberta, que encontra-se no nível de interação interorganizacional.

Vale destacar que as organizações são internamente ricas em conhecimentos que devem ser amplamente explorados, desta forma, processos de gestão de pessoas e de GC devem promover ações que proporcione a troca intensa de conhecimento entre os membros da organização com o objetivo de gerar inovação. Esta integração entre indivíduos pode ser tanto por meio de encontros e interações presenciais como por meio virtual com o uso intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação. Para que estas ações sejam efetivas na geração de inovação, a organização precisa desenvolver um ambiente que permita e valorize o conflito, as opiniões divergentes, promova a aprendizagem a partir do erro, assim como estabeleça processos eficientes de GC para que o conhecimento gerado seja capturado e disponibilizado para toda a organização.

REFERÊNCIAS

ALFARO-GARCÍA, V.G.; GIL-LAFUENTE, A.M.; ALFARO CALDERÓN, G.G. A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, v. 46, n. 1, p. 50-66, 2017.

ARAMBURU, N.; SÁENZ, J.; BLANCO, C.E. Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. *Cuadernos de Gestión*, v. 15, n. 1, p. 39-60, 2015.

BAGHERZADEH, M.; MARKOVIC, S.; CHENG, J.; VANHAVERBEKE, W. Does Outside-In Open Innovation Influence Innovation Performance; Analyzing the Mediating Roles of Knowledge Sharing and Innovation Strategy, *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 67, n. 3, 2020.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>.

CHEN, J.; ZHAO, X.; WANG, Y. A new measurement of intellectual capital and its impact on innovation performance in an open innovation paradigm. **International Journal of Technology Management**, v. 67, n. 1, 2015.

CHEN, Z. *et al.* Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. **Sustainability**, v. 10, n. 10, 2018.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006, 425 p.

CILLO, V. *et al.* Knowledge management and open innovation in agri-food crowdfunding. **British Food Journal**, v. 121, n. 2, p. 242-258, 2019.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **8º Congresso brasileiro de gestão de desenvolvimento de produto – CBGDP**, Porto Alegre, set. 2011. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cbgdp2011/downloads/9149.pdf>. Acesso em: 03/11/2020.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Chave**, v. 10, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.24215/18539912e106>.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 25, p. 01-21, 2020.

DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation, **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 20-29, 2007. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>

ESTENSEN, L.; EKAMBARAM, A.; STORROSAETER, H.; LYSBERG, I. K.; HAMMER, A. C. Collaboration, Learning, Innovation and Regional Development in Norway: The Systems Perspective. **European Conference on Knowledge Management**, 2015.

FIGENBAUM, I.; IHRIG, M.; TORKKELI, M. Investigating open innovation strategies: a simulation study. **International journal of technology management**, v. 66, n. 2-3, p. 183-211, 2014.

FOSS, N.J; SAEBI. T. Business Models and Business Model Innovation. Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions. **European Management Journal**, v.33, n.3, p.201-213, 2015.

GALBRAITH, B.; MCADAM, R.; WOODS, J.; MCGOWAN, T. Putting policy into practice: an exploratory study of SME innovation support in a peripheral UK region. **Entrepreneurship and regional development**, v. 29, n. 7-8, p. 668-691, 2017.

GARCÍA, V.H.M.; GONZALEZ, J.E.R. Measurement model of knowledge management in productive chains. **10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies**, 2015.

GONZALVEZ, M.A.A.; TOLEDO, O.A.C.; RODRIGUEZ, A.R.I. The management and construction of knowledge as an innovation strategy for collaborative learning through the use and creation of learning communities and networks. In: **Teacher Training and Professional Development: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, v. 4, p. 1939-1949, 2018.

HAAPALAINEN, P.; KANTOLA, J. Taxonomy of Knowledge Management in Open Innovations. **Procedia Manufacturing**, v. 3, p. 688-695, 2015.

HAJEK, P.; BAHAKIM, A.; ZEMINOVA, K. The role of regional knowledge generation and diffusion in firms' innovation activity. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2016**, p. 350-356, 2016.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.

HECKER, A.; GANTER, A. Organisational and technological innovation and the moderating effect of open innovation strategies. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 1-31, 2016.

HOFFMANN, W.A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HU, X. *et al.* R&D internationalization, cross-country knowledge network and innovation performance of R&D units: Evidence from Huawei's PCT patent applications (2002-2013). **System Engineering Theory and Practice**, v. 38, n. 12, p. 3124-3139, 2018.

HUSAIN, Z.; DAYAN, M.; DI BENEDETTO, C.A. The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 40, p. 15-28, 2016.

ILLIASHENKO, S.M.; SHIPULINA, Y.S.; ILLIASHENKO, N.S. Knowledge management as a basis for company's innovative development. **Actual Problems of Economics**, v. 168, n. 6, p. 173-181, 2015.

KABIR, N. Exploration-codification strategy mix in innovation: Managing knowledge of the ideation stage. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2016**, p. 412-419, 2016.

KACH, A.; AZADEGAN, A.; WAGNER, S.M. The influence of different knowledge workers on innovation strategy and product development performance in small and medium-sized enterprises. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 8, 2015.

KANG, S. C.; SNELL, S. A. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. **Journal of Management Studies**, v. 46, p. 65-92, 2009.

KASEMSAP, K. Creating product innovation strategies through knowledge management in global business. **Civil and Environmental Engineering: Concepts, Methodologies, Tools and Applications**, v. 1, p. 1-26, 2016.

KŁOS, S.; SKRZYPEK, K.; DABROWSKI, K. A knowledge-management system for the innovation-strategy development of SME enterprises. **Communications in Computer and Information Science**, v. 756, p. 15-24, 2017.

LE BAS, C.; MOTHE, C.; NGUYEN-THI, T.U. The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 110-127, 2015. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2012-0085>.

LI, JINGYI; YU, DENGKE. The Path to Innovation: The Antecedent Perspective of Intellectual Capital and Organizational Character. **Frontiers in Psychology**, v. 9, 2018.

LIN, H.E.; MCDONOUGH III, E. F.; YANG, J.; WANG, C. Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech Parks in China. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 2, p. 122-140, 2017.

MA, L.; QIAN, C.; LIU, Z.; ZHU, Y. Exploring the innovation system of the animation industry: Case study of a Chinese company. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 32-45, 2018.

MACHADO, D. D. P. N.; LEHMANN, C. A.; ARAUJO, B. Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p.152-168, 2008.

MARQUES, C.S; SANTOS, G.; MOREIRA, J.; BRAGA, A. The effect of women's knowledge in a footwear firms' internationalisation and innovation. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**, v. 1, p. 503-511, 2018.

MURA, M.; RADAELLI, G.; SPILLER, N.; EMANUELE LETTIERI, E.; LONGO, M. The effect of social capital on exploration and exploitation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, n. 3, p. 430-50, 2014.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-66, 1998.

NAZARKO, L. Responsible Research and Innovation in Enterprises: Benefits, Barriers and the Problem of Assessment. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2020.

OBESO, M.; LUENGO-VALDERREY, M. J. Analyzing a knowledge country: How is Sweden managing its innovation process. **Knowledge Engineering and Knowledge Management**, v. 3, p. 124-131, 2016.

PÉREZ, M.; GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Tréa, 2008.

PÉREZ, S. E. O; TORO, J. I. D. From strategy to innovation strategy: An analysis in colombian companies. **Espacios**, v. 37, n. 4, p. 1-17, 2016.

PIETRUSZKA-ORTYL, A. The impact of organizational culture for company's innovation strategy. **Marketing and management of innovations**, v. 3, p. 178-192, 2019.

POLLOK, P.; LÜTTGENS, D.; PILLER, F.T. How Firms Develop Capabilities for Crowdsourcing to Increase Open Innovation Performance: The Interplay between Organizational Roles and Knowledge Processes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 4, p. 412-441, 2019.

RAHMAN, M.H.; AL JOKER, A.S. Organizational learning from service innovation in the public sector of Dubai. **Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018**, p. 261-267, 2018.

RHÉAUME, L.; GARDONI, M. Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. **International Journal on Interactive Design and Manufacturing**, v. 10, n. 1, p. 73-84, 2016.

ROFIATY, R. The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. **Journal of Modelling in Management**, v. 14, n. 3, p. 662-685, 2019.

SAMSON, D.; GLOET, M.; SINGH, P. Systematic innovation capability: evidence from case studies and a large survey. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 7, 2017.

SANTOS, S. V.; CERDEIRA, J. P. Estratégias de coopetição em Portugal: O contributo dos polos e clusters de empresas. **Exedra: Revista Científica**, n. 8, p. 22-34, 2013.

SCHLÖGL, C. Information and Knowledge Management: Dimensions and Approaches. **Information Research: An International Electronic Journal**, v. 10, n. 4, 2005.

STANKEVICE, I. KM Practices, Innovation Strategies and Firm Performance: Evidence From 16 European Economies. **Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management**, v. 1-3, p. 903-911, 2014.

SUNG, S.Y.; CHOI, J.N. Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation. **Human Resource Management**, v. 57, n. 6, p. 1429-1442, 2018.

THOMPSON JR., A. A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico** - elaboração, implementação e execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2000.

WANG, X.; XU, M. Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation: The multiple mediating effects of organizational learning ability. **Baltic Journal of Management**, v. 13, n. 3, p. 368-389, 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

XIE, X. Study on the Identification of Key Factors of Core Enterprise Knowledge Innovation Ability-Perspective of Distributed Innovation. **International Conference on Power Engineering & Energy, Environment (Pee 2016)**, p. 471-477, 2016.