

INOVAÇÃO DE PRODUTO E PROCESSO E AS GERAÇÕES X E Y

PRODUCT AND PROCESS INNOVATION AND THE GENERATIONS X AND Y

Leonardo Decesaro*
Eliana Andréa Severo**
Gisele Girardi***

RESUMO

A inovação de produto e processo visam melhorias para o atendimento das demandas dos consumidores. Neste contexto, emerge a importância da geração X e Y, pois apresentam diferentes características, habilidades e experiências, as quais podem estimular o desenvolvimento das inovações. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica acerca das inovações de produto e processo e das gerações X e Y. A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de uma pesquisa sistemática na *Web of Science*. Os resultados destacam que a inovação de produto e processo primam para a competitividade organizacional, pois as empresas são influenciadas pelas características das gerações X e Y. Neste contexto, constatou-se que a geração Y apresenta maior criatividade e aceitação de riscos, o que caracteriza um grande potencial inovativo para as organizações.

Palavras-chave: Inovação de Produto. Inovação de processo. Gerações.

ABSTRACT

The product and process innovation are aimed at improving the fulfillment of consumer demands. In this context, emerges the importance of the generation X and Y, as they present different characteristics, skills and experiences, which can stimulate the development of innovations. In view of the above, this study aims to carry out a bibliographical review on the innovations of product and process and the generations X and Y. The methodology used was a qualitative and exploratory research, through a systematic research in the Web of Science. The results point out that product and process innovation excel at organizational competitiveness, as companies are influenced by the characteristics of generations X and Y. In this context, it was verified that generation Y presents greater creativity and acceptance of risks, which characterizes a great innovative potential for organizations.

Keywords: Product Innovation. Process Innovation. Generations.

* Mestre em Administração (IMED). Email: <leonardodecesaro@hotmail.com>.

** Doutora em Administração (PUCRS/UCS). Professora de Graduação e do Mestrado em Administração da IMED. Email: <eliana.severo@imed.edu.br>.

*** Aluna do Curso de Psicologia (IMED). Email: <gisele_girardi@hotmail.com>.

1 INTRODUÇÃO

Em busca de um diferencial competitivo, as organizações atendem as necessidades de mercado para a satisfação de seus clientes, de modo que a inovação de produtos e processos se faz cada vez mais necessária. Para que as empresas consigam se manter no mercado de forma ascendente e concorrente, e seus objetivos propostos sejam atingidos, a busca pela inovação deve ser um processo contínuo. Essa, tende a manter a posição de mercado das empresas, pois ocasiona impactos, especialmente, na esfera econômica, podendo representar o sucesso de uma organização. Nesse contexto, busca-se uma melhoria da performance das organizações pressupõe promover uma transformação da organização perante o mercado em que atua.

Ao pensar em inovação, as organizações procuram novas tecnologias, desenvolvendo ou aprimorando produtos e processos para satisfazer as necessidades de seus clientes. Para tanto, algumas empresas possuem setores específicos de Planejamento e Desenvolvimento (P&D), já outras utilizam consultorias externas.

Para Visnjic, Wiengarten e Neely (2016), a inovação, seja ela de produtos ou de processos, gera a curto prazo, renúncias por parte das empresas, já, a longo prazo, os processos de inovação ocasionam resultados positivos para as organizações. A estratégia de inovação se torna desafiadora para as organizações, já que necessitam disponibilizar a seus consumidores, produtos e serviços diferenciados, que possuam alta tecnologia e que sejam desenvolvidos com baixo investimento de capital (GURCA; RAVISHANKAR, 2016). Nessa direção, as empresas buscam acumular competências específicas aos processos de inovação, para utilizá-las quando surgirem novos desafios, bem como para proporcionar o alcance do alto desempenho da organização, de modo que, quanto maior a facilidade de inovar por parte da empresa, melhores resultados financeiros ela obterá (LIAO; MARSILLAC, 2015).

Depreende-se, assim, que as inovações dentro dos contextos organizacionais, sejam de produtos ou de processos, são fatores primordiais ao crescimento e desenvolvimento das empresas. Impacta em tais processos o fator humano, sobretudo, as características dos profissionais que atuam nas empresas. Nesse cenário, destacam-se aqueles que estão no mercado há mais tempo, denominados como geração X (pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1981), bem como os profissionais entrantes no mercado, denominados como profissionais da geração Y (indivíduos nascidos a partir de 1981) (STRAUSS; HOWE, 1991).

Tais gerações possuem técnicas e maneira de trabalhar diferentes. Para Ladeira, Costa e Costa (2013) a presença dessas gerações no ambiente de trabalho torna-se positivo, integra a experiência de ambas as gerações aos processos de inovação das organizações. No entanto, conforme os autores, podem ocorrer conflitos entre as duas gerações. Isso ocorre devido a diferenças entre ambas, especialmente no padrão de comportamento de cada uma delas. Coerentemente, cabe às empresas ajustarem, treinarem e desenvolverem essas pessoas para que, em equipe, trabalhem e desenvolvam-se, a fim de alcançarem os objetivos da organização.

Perante o exposto, este estudo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica das inovações de produto e processo e das gerações X e Y, por meio de uma pesquisa sistemática na *Web of Science*. Compreendendo-se tais prerrogativas, elencou-se como questão de pesquisa para o presente estudo: como as gerações X e Y influenciam na inovação de produto e processo das organizações?

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória por meio de uma pesquisa sistemática na *Web of Science*. De acordo com Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa oportuniza um entendimento maior do problema de pesquisa, propiciando a identificação de variáveis importantes. Gil (2007) afirma que o objetivo de uma pesquisa exploratória é disponibilizar um olhar completo sobre determinado tema que está sendo investigado; dessa forma a pesquisa exploratória tem a finalidade de aprimorar, desvendar e transformar ideias e conceitos. Ainda como finalidade da pesquisa exploratória, destaca-se o fornecimento de subsídios para o entendimento dos objetivos propostos pelo pesquisador, muito aplicada onde a definição do problema é fundamental (MALHOTRA, 2012).

Para a coleta de informações, realizou-se pesquisas em diversas fontes, tais como, livros, teses de doutorado, dissertações de mestrados, anais de eventos, bem como correu uma pesquisa sistemática de artigos na base de dados internacional, sendo selecionada a *Web of Science*. A Figura 1, apresentada abaixo, permite observar a condução dessa busca e quais foram os critérios utilizados para a pesquisa.

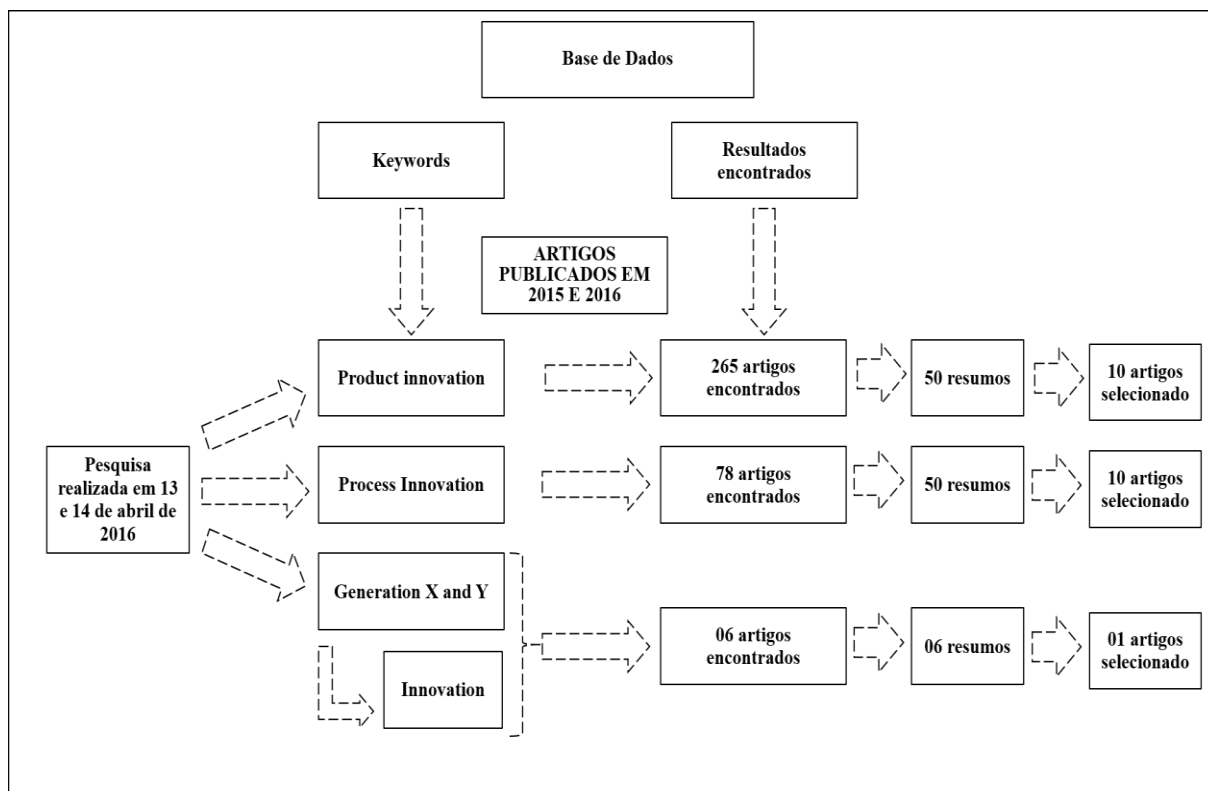
De acordo com a Figura 1, verifica-se que a pesquisa dos artigos na base de dados ocorreu da seguinte forma: i) a busca foi realizada nos dias 13 e 14 de abril 2016, utilizando como filtro as nomenclaturas *product innovation*, *process innovation* e *generation X and Y*, bem como, abriu-se a subdivisão *innovation*, utilizou-se também como delimitador para a

busca, o ano de publicação dos artigos, considerando artigos publicados em *Journals* nos anos de 2015 e 2016.

Como resultado dessa busca, encontrou-se 406 artigos, perfazendo 265 artigos sobre *product innovation*, 78 artigos sobre *process innovation* e 63 artigos relacionados à *generation X and Y*. Perante o exposto, selecionaram-se 150 resumos dos artigos (utilizando-se o critério de escolher os mais recentes), sendo 50 de *product innovation*, 50 de *process innovation* e 50 *generation X and Y*, para a leitura. Após a leitura dos resumos, selecionou-se dez artigos de *product innovation*, dez artigos de *process innovation* e um artigo de *generation X and Y*, totalizando 21 artigos completos, pois se enquadravam com a temática pesquisada.

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006), trata-se de um aglomerado de técnicas de análises das comunicações, pretendendo obter, por objetivos e procedimentos sistêmicos, indicadores quantitativos ou não, que autorizem a induzir conhecimentos relacionados às condições de produção ou reprodução dessas mensagens.

Figura 1: Processo de pesquisa na base de dados *Web of Science*



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Figura 2 apresenta os principais resultados das temáticas discutidas nos artigos pesquisados, o que influencia a performance das organizações e atende as necessidades dos consumidores contemporâneos.

Figura 2: Artigos da pesquisa sistemática na *Web of Science*

Título do artigo	Autores	Journal	Temática discutida
Types of cooperation partners as determinants of innovation failures	Hyll e Pippel (2016)	Technology Analysis & Strategic Management	Discriminação das falhas de inovação de produto e fracassos de inovação processo.
Innovation, competition and firm size distribution on fragmented markets	Babutsidze (2016)	Journal of Evolutionary Economics	Sucesso do processo de inovação relacionado ao aumento da produtividade futura da organização.
Open innovation and firms' performance: state of the art and empirical evidences from the bio-pharmaceutical industry	Mazzola, Bruccoleri e Perrone (2016)	International Journal of Technology Management	Efeito das práticas de inovações acoplados nas performances das empresas.
Digital product innovation within four classes of innovation networks	Lyytinen, Yoo e Boland (2016)	Information Systems Journal	Análise de como a digitalização generalizada em curso de inovação de produtos remodela a criação e partilha de conhecimento em redes de inovação.
Dynamic optimal control of process-product innovation with learning by doing	Pan e Li (2016)	European Journal of Operational Research	Modelo de controle dinâmico da inovação de produto e processo.
From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation	Rayna e Striukova (2016)	Technological Forecasting and Social Change	Quais os impactos que as tecnologias de inovação em termos de produto e inovação de processo, influenciam os modelos de negócios.
Investing in advanced materials: A market-driven methodology	Kim (2016)	Technovation	Metodologia orientada para o mercado para investir em inovação de materiais.
Profit sharing and innovation	Aerts, Kraft e Lang (2015)	Industrial and Corporate Change	Investigação do efeito da participação nos lucros em inovação de produto e processos.
The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability	Davis e Hashimoto (2015)	Industrial Marketing Management	Relação entre os padrões geográficos da inovação de processos e desenvolvimento de produtos em determinadas regiões com custo mais baixo.



Competitive pressure and innovation at the firm level	Beneito et al. (2015)	Journal of Industrial Economics	A pressão da concorrência do mercado para inovação nas empresas.
Innovation in a generalized timing game	Smirnov e Wait (2015)	International Journal of Industrial Organization	A inovação como um jogo de temporização - entrada no mercado com informações completas e ações observáveis.
Determinants of university-firm R&D collaboration and its impact on innovation: A perspective from a low-tech industry	Maietta (2015)	Research Policy	Avaliação dos determinantes da inovação.
Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective	Piening e Salge (2015)	Journal of Product Innovation Management	Fontes importantes de competitividade na capacidade industrial dinâmica das empresas para introduzir inovações de processo.
Cooperation in assembly systems: The role of knowledge sharing networks	Bernstein, Kok e Meca (2015)	European Journal of Operational Research	A melhoria que a inovação de processo desempenha e o papel significativo na redução dos custos de produção ao longo do ciclo de vida de um produto.
How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations	Lyons et al. (2015)	Journal Of Managerial Psychology	Padrões de mobilidade de carreira através de quatro gerações de trabalhadores.
Optimal growth through product innovation	Lentz e Mortensen (2015)	Review of Economic Dynamics	Equilíbrio de mercado de crescimento endógeno, através da inovação do produto.
Entrepreneurial Orientation and Service Innovation on Consumer Response: A B&B Case	Wang e Juan (2015)	Journal of Small Business Management	Avaliação de desempenho da inovação em resultados ao nível da empresa.
The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries	Jeng e Pak (2015)	International Entrepreneurship and Management Journal	Investimentos em inovação e melhoria de desempenho da organização.
Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies	Bouncken et al. (2014)	Review of Managerial Science	Inovação de produto vista como a única opção para a sobrevivência entre as organizações sem fins lucrativos de serviços humanos.
The effect of collaboration quality on collaboration performance: empirical evidence from manufacturing SMEs in the Republic of Korea	Lee, Cho e Park (2015)	Total Quality Management & Business Excellence	Inovação dentro das empresas públicas após a abertura de capital, as empresas inovam em níveis mais elevados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

3.1 Inovação de produto e processo

As organizações buscam constantemente inovar, pois a inovação é vista como um diferencial de mercado, que visa satisfazer as necessidades dos consumidores (BENEITO et al., 2015; LYYTINEN; YOO; BOLAND, 2016; RAYNA; STRIUKOVA, 2016). O conceito de inovação tem sua origem vinculada à capacidade de inserir no mercado novos produtos, processos, ou ideias, a um arranjo fabril (SCHUMPETER, 1934; HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004). Do mesmo modo que a inovação pode estar ligada à maneira de desenvolvimento da produção, seja na expansão comercial, na descoberta de nova matéria-prima ou no modo de condução da indústria de manufaturas (FLORIANI; BEUREN; MACHADO, 2013). Ressalta-se, ainda, a abertura de novos mercados, busca por novas fontes de matéria prima, reestruturação e reorganização da indústria ou até mesmo produtos semimanufaturados (SCHUMPETER, 1934; OCDE, 2005) como importantes processos inovadores.

Os impactos econômicos abrangentes da inovação só irão ocorrer quando a disseminação for ampla entre as empresas e regiões, originando, dessa forma, novos mercados e empreendimentos (BOUNCKEN ET AL., 2014; MAZZOLA, BRUCCOLERI; PERRONE, 2016). Neste contexto, conforme a Ode (2005), a inovação é caracterizada em cinco tipologias: produtos/serviços; processo; marketing; e, organizacional. No entanto, tais inovações só serão assim caracterizadas se apresentarem resultados mensuráveis, como aumento de faturamento ou produtividade, entre outros.

A inovação de produto precisa estar baseada em metodologia de P&D, avaliando os fatores econômicos e as demandas e exigências do mercado, para ocasionar sucesso à organização (GUIMARÃES, 2013). Conforme Severo (2013), o ato de inovar agrega valor ao produto, ocasionando uma melhoria de performance organizacional, abrindo novos mercados. Vantagens essas que se fazem necessárias tendo em vista o sistema de globalização no qual as organizações competem, sejam no mercado externo ou interno. Assim, indiferente de onde estiver seu concorrente, a inovação de produtos e serviços é um processo que fortalece e mantém o melhor posicionamento de uma empresa no mercado (GUIMARÃES, 2013; SEVERO, 2013).

A inovação de processo possui algumas características diferenciadas com relação a de produtos, a mesma relaciona-se às mudanças que estão vinculadas ao processo de produção de um determinado produto ou ainda serviço, ela não proporciona uma mudança no produto

final, mas gera alterações no método de produção, originando aumento de produção e/ou diminuição de custos (GEMELLI; CAMARGO; MOTTA, 2012). Aliado a isso, a inovação de processo busca o aumento da produção e da eficiência na entrega do produto ou do serviço, demandando investimentos por parte da organização que, em contrapartida, aumenta seu desempenho (OCDE, 2005; JENG; PAK, 2014).

De acordo com Hyll e Pippel (2016) e Kim (2016), as empresas se tornam mais competitivas e inovadoras, pois o investimento em novos processos estimula novas ideias, a fim de criar um cenário propício à inovação. Destaca-se, também, que a inovação de processos pode trazer benefícios para a organização, posto que pode acarretar um papel significativo na redução de custos da produção e do produto, aumentando a competitividade na capacidade industrial da organização (DAVIS; HASHIMOTO, 2015; BERNSTEIN; KOK; MECA, 2015; PIENING; SALGE, 2015; PAN; LI, 2016; WANG; JUAN, 2015).

Ainda na tentativa de classificar a diversidade das inovações, pode-se compreendê-las em dois níveis, conhecidos como a inovação incremental e a inovação radical (GARCIA; CALANTONE, 2002). A primeira está relacionada às alterações ou modificações que promovam uma evolução em produtos ou processos tecnológicos já existentes. A prática da inovação incremental concebe uma ousadia ínfima aos negócios, pois não exige muita alteração nas práticas da empresa (LONGANEZI, 2008; LEE; CHO; PARK, 2015; WANG; JUAN, 2015; AERTS; KRAFT; LANG, 2015).

A inovação radical de produtos e processos, por sua vez, ocorre desde que as características dos mesmos não possuam antecedentes manifestos, originando uma mudança nos mercados existentes ou, ainda, a criação de novos (LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002). Além disso, incorpora-se uma nova metodologia, origina-se uma nova estrutura de mercado, uma quebra de paradigma, seja ele em tecnologia ou na composição de negócio, em uma fábrica (GARCIA; CALANTONE, 2002).

De acordo com Longanezi (2008), incluir as inovações radicais ao mercado exige uma responsabilidade de empenho maior do que as inovações incrementais, podendo não proporcionar efeitos prosaicos, o que indefere da qualidade dos serviços ou produtos. Os riscos para esse tipo de implantação são superiores aos da incremental. Já a inovação radical pode obter aumento de lucratividade, gerando uma nova cadeia de produtos e serviços (BABUTSIDZE, 2016).

3.2 Geração X e Y

Segundo Strauss e Howe (1991), dentro de um contexto histórico encontram-se períodos que definem e nomeiam gerações. No entanto, esses divergem entre si, pois não existe uma data início e fim que marque exatamente a geração das pessoas, e sim datas aproximadas de determinado período histórico.

Independente da data considerada em função das classificações dos diversos autores (STRAUSS; HOWE, 1991; OLIVEIRA, 2011; MAURER, 2013; AKHRAS, 2015), a geração X teve sua denominação e caracterização fortemente marcada pela vivência da Guerra Fria, a queda do Muro de Berlin, escândalos políticos, revoluções, a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), modificações de conceitos impostos pela sociedade, fatos que promoveram o apego a um sentimento patriota (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Lombardia (2008), as inovações e as tecnologias tiveram um avanço significativo nas últimas décadas, o que gerou uma grande marca nos adolescentes da época, revolucionando o modo e o estilo de vida dessa geração X. Tornaram-se, assim, perturbadores assumidos, organizavam manifestações estudantis, em busca de direitos iguais para todos.

Para Santos et al. (2011), um fato marcante da geração X é a quebra de padrões igualitários antiquados, pois foi a geração de filhos de pais separados, o que ocasionou uma dificuldade de imposição de normas e regras, o que ao mesmo tempo parecia uma liberdade, representou uma certa culpa por parte das mães que trabalhavam fora. O casamento deixou de ser algo perpétuo, por exemplo, programas televisivos também foram responsáveis por influenciar essa geração com relação à educação, à rotina familiar e ao apelo consumista, modificando o modo de viver e agir da geração X (OLIVEIRA, 2009).

Oliveira (2009) relata que outra característica acentuada da geração X, é o apreço pela atividade laborativa e garantias financeiras, proporcionando a concretização de desejos pessoais e materiais, pois a carreira está como centro de seus direcionamentos, representando o sucesso profissional. Nesse contexto, buscam um ambiente de trabalho que forneça menor formalidade e hierarquização, não são adeptos a regras na vida pessoal, mas acreditam no aperfeiçoamento e desenvolvimento das habilidades pessoais. Observa-se que possuem diferenciais que lhes garantem a empregabilidade, as ações no ambiente de trabalho visam resultados e a conduta volta-se à independência e ao empreendedorismo (LOMBARDIA, 2008; OLIVEIRA, 2009).

Com relevantes diferenças, destaca-se também a geração Y (considerada aqui como constituída pelos nascidos a partir de 1981). Para essa geração também ocorrem divergências nas datas consideradas pelos autores (STRAUSS; HOWE, 1991; OLIVEIRA, 2011; MAURER, 2013). No entanto, para além dessas pontua-se as discrepâncias culturais e influências que fizeram parte do cotidiano das pessoas. Foi uma geração que teve grande contato com a tecnologia, bem como, com seu avanço. Visualizou a chegada da internet, identificou-se com as ferramentas tecnológicas e desenvolveu apreço pelas novidades e inovações (MAURER, 2013; AKHRAS, 2015).

A geração Y vivenciou um ambiente em que as dúvidas presentes na geração anterior já não mais aparecem ou fazem sentido, por exemplo, na economia (MINELLA; BORGES; KARAWAJCZYK, 2013). Ainda, e mais fortemente, na tecnologia que cresce rapidamente e recebe incentivos do governo para tal ascensão. Por tais motivos a geração Y é também conhecida como *Geração Millennials*, *Geração da Internet* e *iGeração*. Pode-se, ainda, identificá-los por não aceitarem o que lhes é dito, ou seja, são contestadores, são criativos, possuem habilidades e competências sociais, sendo esses alguns dos fatores que os diferenciam das demais gerações (STRAUSS; HOWE, 1991; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; MINELLA; BORGES; KARAWAJCZYK, 2013).

Essa geração possui maior preparo para o mercado de trabalho contemporâneo, são pessoas com um nível de informação elevado, possuem facilidade com os meios tecnológicos, são curiosas, hiperativas, ambiciosas e bem comunicativas (OLIVEIRA, 2011). A geração Y vive de forma mais atraente, visando recompensas inesperáveis, visualizam a missão e os valores da empresa, e possuem a necessidade de trabalhar em organizações que vão além do facilmente receber dinheiro (STRAUSS; HOWE, 1991; NG; GOSSETT, 2013; LYONS ET AL., 2015).

Conforme Zopiaris et al. (2012), todas essas características peculiares desses indivíduos trazem à tona outras que nem sempre são bem vistas pelas empresas, os Y's tendem a ser imediatistas e o excesso de autoconfiança os torna superficiais e, muitas vezes, arrogantes. As organizações que buscam a inovação arriscam nas potencialidades dos jovens da geração Y, pois acredita-se que precisam sofrer estímulos a fim de identificarem de que forma podem auxiliar a sua empresa. “Se, no passado, quem tinha informação a monopolizava e com ela tinha o poder, hoje poderoso é aquele que sabe compartilhar seu conhecimento e, mediante esse intercâmbio, criar mais conhecimento” (OLIVEIRA, 2011, p. 16).

Raines (2000) ressalta que essa caracterização pode ser oriunda do modelo familiar, já que o mesmo foi substituído, as pessoas que compõem a geração Y são, muitas vezes, filhos de pais separados e detentores de uma vida profissional ativa. Fatos esses que podem ter contribuído para que essas crianças fossem criadas por profissionais de creches, ou, ainda, pelos seus avós (STRAUSS; HOWE, 1991; RAINES, 2000), corroborando com tais características.

Para Veloso, Silva e Dutra (2012), essa geração possui outra visão com relação ao trabalho, que é baseado em um contrato psicológico. Diferente dos costumes precursores, ele precisa ser fonte de prazer e conhecimento, sendo a fonte de renda, geralmente, posta em segundo plano. Também pode-se pontuar, como peculiaridades dos Y's, o respeito e a aprovação ao conhecimento do indivíduo, mais do que ao nível hierárquico (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012; ZOPIARIS et al., 2012; AKHRAS, 2015).

A geração Y é, assim, detentora de capacidade para a resolução de problemas, gerando uma busca incessante pelo conhecimento, almejam novas oportunidades e satisfação pessoal, além de realizarem um balanceamento entre a vida pessoal e profissional (RAINES, 2000; LOIOLA, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados da pesquisa centram-se na premissa de que a inovação de produto e processo proporciona melhoria de performance às organizações, e que as gerações atuantes no mercado de trabalho, influenciam no desenvolvimento das mesmas. Neste contexto, constatou-se que a geração Y apresenta maior criatividade e aceitação de riscos, o que caracteriza um grande potencial inovativo para as organizações.

A inovação permite que a empresa se mantenha no mercado, no entanto, para tornar-se competitiva a organização necessita de investimentos em tecnologias em estreita relação com o capital humano (PORTER, 1986; BAUTZER, 2009). O ato de inovar é algo necessário para a sobrevivência e a competitividade da organização, para que isso ocorra necessita-se propiciar um ambiente aberto à diálogos, *feedback* e desenvolvimento de ideias (RUFFATTO; SEVERO; DECESARO, 2015).

Para Moreira e Stramar (2014), os desafios encontrados pelos empresários na inovação de produtos e processos, mediante um mercado cada vez mais exigente, são muitos. Dentre esses está a retenção das pessoas qualificadas e capacitadas para promoverem inovações.

Coerentemente, a geração Y possui mais facilidade para a utilização e acesso a novas tecnologias, assim como são ambiciosas e comunicativas (OLIVEIRA, 2011; ZOPIARIS et al., 2012; AKHRAS, 2015), o que pode contribuir mais significativamente para o desenvolvimento, tanto das inovações de produto, como de processo.

A nível gerencial compreende-se que as empresas necessitam de destaque para sobreviver, competitivas e lucrativas, no mercado. Para que isso ocorra é necessário que inovações sejam desenvolvidas. Neste contexto, a pesquisa contribui com as empresas que buscam a inovação de produto ou processo como um diferencial de mercado, justificando a importância desse direcionamento e assinalando a relevância do fator humano, considerando o perfil geracional dos colaboradores direta ou indiretamente ligados aos processos de inovação.

As limitações da pesquisa referem-se ao recorte temporal que a pesquisa se realizou, assim como as fontes consultadas. Por conseguinte, para pesquisas futuras, sugere-se a investigação por meio de pesquisas quantitativas, em larga escala, para mensurar os benefícios financeiros oriundos da inovação e avaliar a capacidade inovativa das diferentes gerações, assim como a integração dessas como fator potencializador da inovação.

REFERÊNCIAS

AERTS, K.; KRAFT, K.; LANG, J. Profit sharing and innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 24, n. 6, p. 1377-1392, 2015.

AKHRAS, C. Millennials: Entitled Networking Business Leaders. **International Journal of Computer Science and Business Informatics**, v.15, n.1, p. 1694-2108, 2015.

BABUTSIDZE, Z. Innovation, competition and firm size distribution on fragmented markets. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 26, n. 1, p. 1-27, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Ed. 70, 2009.

BAUTZER, D. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BENEITO, P.; COSCOLLÁ-GIRONA, P.; ROCHINA-BARRACHINA, M. E.; SANCHIS, A. Competitive pressure and innovation at the firm level. **The Journal of Industrial Economics**, v. 63, n. 3, p. 422-457, 2015.

BERNSTEIN, F.; KÖK, A.; MECA, A. Cooperation in assembly systems: the role of knowledge sharing networks. **European Journal of Operational Research**, v. 240, n. 1, p. 160-171, 2015.

- BOUNCKEN, R. B.; PLUSCHKE, B. D.; PESCH, R.; KRAUS, S. Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**, v.10, n. 2, p. 1-29, 2014.
- DAVIS, C.; HASHIMOTO, K. Industry concentration, knowledge diffusion and economic growth without scale effects. **Economica**, v. 82, n. 328, p. 769-789, 2015.
- FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; MACHADO, D. D. P. N. Processo de inovação em empresas Brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 783-802, 2013.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.
- GEMELLI, S. F.; CAMARGO, M. E.; MOTTA, M. E. V. O capital humano na construção do processo de inovação de uma organização. In: GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; LIMA, D. C. **Inovação e produção**. Caxias do Sul: Maneco Livraria e Editora, 2012, p. 51-70.
- LYYTINEN, K.; YOO, Y.; BOLAND Jr, R. J. Digital product innovation within four classes of innovation networks. **Information Systems Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-75, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, J. C. F. **A relação entre recursos estratégicos e inovação de produto para a obtenção de vantagem competitiva em empresas da indústria moveleira**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, Caxias do Sul, 2013.
- GURCA, A.; RAVISHANKAR, M. N. **A bricolage perspective on technological innovation in emerging markets**. In: IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, v. 63, n.1, p. 53-66, 2016.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2004.
- HYLL, W.; PIPPEL, G. Types of cooperation partners as determinants of innovation failures. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.28, n.4, p. 1-15, 2015.
- JENG, D.; PAK, A. The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. **International entrepreneurship and management journal**, v.12, n.1, p.115-130, 2015.
- KIM, J. Investing in advanced materials: A market-driven methodology. **Technovation**, v. 47, p. 23-31, 2016.

LADEIRA, L.B., COSTA, D.V.F., COSTA, M.P.do C. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho, In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, IX, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2013.

LEE, Y.; CHO, I.; PARK, H. The effect of collaboration quality on collaboration performance: empirical evidence from manufacturing SMEs in the Republic of Korea. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 26, n. 9-10, p. 986-1001, 2015.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

LENTZ, R.; MORTENSEN, D. T. Optimal growth through product innovation. **Review of Economic Dynamics**, v. 19, p. 4-19, 2015.

LIAO, Y.; MARSILLAC, E. External knowledge acquisition and innovation: the role of supply chain network-oriented flexibility and organisational awareness. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 18, p. 5437-5455, 2015.

LOIOLA, R. Geração y. **Revista Galileu**, São Paulo, v. 219, 2009.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y?. **HSM Management**, n. 70, p. 1-7, set./out. 2008.

LONGANEZI, T. **Os sistemas de gestão da inovação e a capacidade inovadora das empresas**. 2008. Tese (Doutorado em Processos Químicos e Bioquímicos) - Universidade Federal do Rio de Janeiro – URFJ, Escola de Química – EQ. **Anais...**Rio de Janeiro, 2008.

LYONS, S.; SCHWEITZER, L.; NG, E. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 1, p. 8-21, 2015.

MAIETTA, O. Determinants of university–firm R&D collaboration and its impact on innovation: A perspective from a low-tech industry. **Research Policy**, v. 44, n. 7, p. 1341-1359, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNINC, Santa Cruz do Sul, 2013.

MAZZOLA, E.; BRUCCOLERI, M.; PERRONE, G. Open innovation and firms performance: state of the art and empirical evidences from the bio-pharmaceutical industry. **International Journal of Technology Management**, v. 70, n.2/3, 109-134, 2016.

MINELLA, M. K.; BORGES, M. L.; KARAWEJCZYK, T. C. Gênero na geração Y- Características das mulheres no ambiente de trabalho. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 1, p. 171-182, 2013.

NG, E.; GOSSETT, C. Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. **Public Personnel Management**, v. 42, n. 3, p. 337-358, 2013.

OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília: FINEP.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2011.

PAN, X.; LI, S. Dynamic optimal control of process–product innovation with learning by doing. **European Journal of Operational Research**, v. 248, n. 1, p. 136-145, 2016.

PIENING, E.; SALGE, T. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAINES, C. **Beyond generation X: a practical guide for managers**. Course Technology, 2000.

RAYNA, T.; STRIUKOVA, L. From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 102, p. 214-224, 2016.

RUFFATTO, J.; SEVERO, E. A.; DECESARO, L. O jeito é inovar: um estudo de caso em uma indústria metalmecânica sobre a contribuição da geração y no processo inovativo. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 5, n. 4, p. 2540-2553, 2015.

SANTOS, C. F. et al. Processo evolutivo entre as gerações X, Y e *baby boomers*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Harvard University Press: Cambridge, 1934.

SEVERO, E. A. **Inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do Arranjo Produtivo Local Metalomecânico Automotivo da Serra Gaúcha**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, Caxias do Sul, 2013.

SMIRNOV, V.; WAIT, A. Innovation in a generalized timing game. **International journal of industrial organization**, v. 42, p. 23-33, 2015.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations**. New York: William Morrow, 1991.

VELOSO, E. F.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. He impact of generation Y values on the perception of work environments in Brazil. In: BRISCOE, J. P.; KHAPOVA, S. N. Values and career success: new research and implications for organizations. **Symposium Academy of Management Meeting**, Boston, 2012.

VISNJIC, I.; WIENGARTEN, F.; NEELY, A. Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 1, p. 36-52, 2016.

WANG, E.; JUAN, P. Entrepreneurial orientation and service innovation on consumer response: A B&B Case. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 532-545, 2015.

ZOPIARIS, A. M.; KRAMBIA-KAPARDIS, M.; VARNAVAS, A. Y-ers, X-ers, and Boomers: Investigating the multigenerational [mis] perceptions in the hospitality workplace. **Tourism and Hospitality Research**, v. 12, n. 2, p. 101-121, 2012.