

## Análise do Perfil de Gestão da Inovação: um Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços do Sul do Brasil

Carla Thais Cavalcante (UTFPR) [cthaisc@yahoo.com.br](mailto:cthaisc@yahoo.com.br)  
Eloíza Aparecida Silva Ávila de Matos (UTFPR) [elomatos@utfpr.edu.br](mailto:elomatos@utfpr.edu.br)

### Resumo:

A inovação é fundamental para garantir competitividade, perenidade e lucratividade às empresas. A atualização e adaptação às normas e regulamentações tornou-se uma constante para atender necessidades e desejos de consumidores e clientes, cada vez mais ávidos por novidades. Um setor de destaque na economia é o de serviços, que faz a interface entre o setor produtivo e seu público-alvo. Este estudo buscou compreender os principais conceitos sobre inovação e sua aplicabilidade ao setor de serviços, com o objetivo de analisar um perfil de gestão da inovação em empresas prestadoras de serviços e avaliar critérios-chave passíveis de gerenciamento para alavancar resultados e promover a melhoria contínua. Foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e estudo de caso, sendo aplicado um questionário autoavaliativo em uma empresa prestadora de serviços do ramo de energia elétrica, no sul do Brasil. Os resultados apontaram um perfil de gestão da inovação em estágio inicial, focado principalmente em melhoria de processos e estrutura, com práticas de melhoria em andamento. Concluiu-se que o questionário foi eficiente na autoavaliação, servindo de orientação para a definição de objetivos e metas, com possibilidade de ser aplicado em outras empresas a fim de oferecer dados comparativos.

**Palavras chave:** Inovação, Setor de Serviços, Modelos de Identificação, Perfil de Inovação.

## Profile Analysis of Innovation Management: a Case Study in a Service Provider Company from Southern Brazil

### Abstract

The innovation is essential to ensure competitiveness, sustainability and profitability to businesses. The upgrade and compliance with standards and regulations has become a constant to meet the needs and desires of consumers and customers increasingly eager for news. A prominent sector in the economy is services, which makes the interface between the productive sector and its target audience. This study sought to understand the main concepts of innovation and its applicability to the services sector, with the aim of analyzing a profile of innovation management in service companies and evaluating key criteria amenable to management to leverage results and promote continuous improvement. We used the following methodology: literature review, descriptive and qualitative case study, a self-evaluative questionnaire was applied in a service company in the industry of electric energy in southern Brazil. The results showed a profile of innovation management at an early stage, primarily focused on improving processes and structure, with ongoing improvement practices. It was concluded that the questionnaire was efficient in self-assessment, in order to guide the definition of objectives and goals, with the possibility of being applied to other companies in order to provide comparative data.

**Key-words:** Innovation, Services Sector, Models of Identification, Innovation Profile

## 1. Introdução

Um dos principais indicadores de competitividade é a inovação, tornando qualidade e excelência requisitos básicos de produtos e serviços oferecidos pelas organizações em busca do sucesso.

Clientes e consumidores, cada vez mais exigentes e ávidos por novidades, são disputados por empresas de todos os lugares do mundo, o que torna fundamental o movimento em busca do novo, do melhor, do mais rentável, do diferenciado a fim de maximizar lucros e resultados e minimizar custos, utilizando-se da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Para isso, a tecnologia funciona como ferramenta facilitadora, auxiliando nos processos de melhoria e na velocidade de respostas e trocas de informação, inclusive no setor de serviços, um dos setores que mais cresce e emprega no Brasil e que é também responsável pela ligação entre o setor produtivo, industrial, e o público alvo da produção.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), em 2009, o setor de serviços correspondeu a 68,5% do PIB brasileiro (quando medido pelo valor adicionado). A Pesquisa Anual de Serviços – PAS, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que reúne um conjunto de informações econômico-financeiras no âmbito dos serviços empresariais não financeiros, em 2010 investigou 992.808 empresas, as quais obtiveram R\$ 869,3 bilhões de receita operacional líquida e geraram R\$ 510,4 bilhões de valor adicionado. Isso garantiu ocupação para mais de dez milhões de pessoas (10.622.000), o que representou R\$ 172,5 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações.

Paralelamente, a Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC, também realizada pelo IBGE, revelou que, das 106,8 mil empresas investigadas, cerca de 41,3 mil implementaram produto e/ou processo novo ou substancialmente aprimorado entre 2006 e 2008. A taxa de inovação da indústria, dos serviços selecionados (edição, telecomunicações e informática) e do setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) cresceu de 34,4% no período 2003-2005 para 38,6% entre 2006 e 2008, segundo a PINTEC 2008.

Isso significa que, das 100,5 mil empresas industriais, 38,1% foram inovadoras. A taxa de inovação observada no setor de P&D foi de 97,5%, e nos serviços selecionados, 46,2%. A parcela do faturamento das empresas gasto em atividades inovadoras está em torno de 2,9% em 2008. Na indústria, este percentual foi de 2,5%, abaixo dos serviços selecionados (4,2%) e de P&D (71,1%), ainda conforme dados da PINTEC 2008.

Soma-se a isso os esforços governamentais como a instituição de legislação que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, bem como sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica, envolvendo Instituições Científicas e Tecnológicas, empresas e o inventor independente.

Dentro do setor de prestação de serviços, um ramo que se mostra de grande relevância para a sociedade é o de energia elétrica, que, além de sofrer fiscalização dos organismos reguladores quanto à qualidade do produto e serviço, deve acompanhar as tendências inovadoras para se manter também competitivo e garantir um bom relacionamento com clientes, investidores e poder público.

Desse modo, mostra-se importante compreender o contexto no qual se envolvem a inovação e o setor de serviços, definindo critérios, quais fatores-chave para avaliação e definição de ações de gestão para alavancar resultados, estimular a geração de ideias para a solução de problemas, o desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos, a fim de conquistar a satisfação e o reconhecimento de clientes, consumidores e investidores, no contexto de alta velocidade de mudança.

## **2. A inovação no contexto empresarial**

O termo inovação pode ser definido como “qualquer ideia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção relevante, seja ela uma pessoa, uma organização, um setor industrial ou uma região” (MOREIRA e QUEIROZ, 2007). Na visão Schumpeteriana, trata-se do movimento em busca do novo (do latim *innovatus*: in = movimento para dentro e *novus* = novo) (GRIZENDI, 2011).

As inovações são tidas como combinações de materiais e forças que aparecem descontinuamente e referem-se: à introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade de um bem; à introdução de um novo método de produção, a ser testado no ramo próprio da indústria de transformação, ou nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; à abertura de um novo mercado pelo ramo particular da indústria de transformação; à conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; ou ao estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a trustificação, ou a fragmentação de uma posição de monopólio (GRIZENDI, 2011).

A inovação pode ser verificada em três diferentes contextos: como sinônimo de invenção, em que o processo criativo combina conceitos para produzir uma nova configuração não conhecida previamente; introdução e adoção de uma mudança por uma organização; ou pela simples descrição de atributos e dimensões de uma ideia, prática ou artefato material (MOREIRA e QUEIROZ, 2007).

Por outro lado, Barbieri e Álvares (2003) distinguem invenção de inovação. Para eles invenção é uma ideia original elaborada ou uma concepção mental que é apresentada por meio de fórmulas, modelos, protótipos, entre outros, que registram a ideia e deve referir-se a algo novo, inexistente, podendo ou não ser aceita no mercado. Já a inovação, é a invenção efetivamente incorporada pelo mercado.

Já a inovação tecnológica é a introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado ou, até mesmo, a introdução na empresa de um processo produtivo tecnologicamente aprimorado ou novo, que pode resultar de novos desenvolvimentos tecnológicos, novas combinações de tecnologias existentes da utilização de outros conhecimentos adquiridos pela empresa (MOREIRA e QUEIROZ, 2007), ou que agregam novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas (MAÑAS, 2001).

A terceira edição do Manual de Oslo, de 2005, define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: Inovação de produto, processo, organizacional e de marketing. Já Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) distingue inovação de produto de inovação de serviço. Inovação de serviços é a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado relativo às suas características ou usos previstos no que tange a especificações técnicas, softwares incorporados ou características funcionais, a fim de aumentar a receita de vendas e reduzir custos para obter maior eficiência ou agilidade, além de agregar novas funções ou serviços visando à interação com os clientes.

Quanto à classificação da inovação, há diversas formas apresentadas na literatura. Levando em conta a extensão percebida da mudança, a inovação pode ser classificada como: incremental, radical ou distintiva, e de transformação ou revolucionária (SERRA,

FERREIRA, MORAES e FIATES, 2008), o que o Manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (2008) denomina também de intensidade. Neste manual, a inovação também é classificada quanto à abrangência, ou alcance, em que pode ocorrer para a empresa, para o mercado, ou ainda para o mundo.

As oportunidades de expansão de um negócio podem estar relacionadas com as mudanças dentro ou fora da empresa, entretanto, as ações dos concorrentes e as políticas governamentais relacionadas exigem definições de estratégias e modelos de gestão adequados para poder competir com êxito. Os modelos de desenvolvimento da inovação são:

- Linear (Science Push): mais antigo e com investimento pesado em ciência a fim de gerar estoque de conhecimento científico para depois ser utilizado no mercado (MOREIRA e QUEIROZ, 2007);
- Linear Reverso (Demand Pull): a inovação é estimulada pelas necessidades do mercado ou por problemas operacionais das empresas (MOREIRA e QUEIROZ, 2007);
- Interações em cadeia: para Kline e Rosenberg o processo se inicia com a identificação de uma oportunidade, ou demanda de mercado e a partir da aplicação de conhecimento tem-se o encadeamento de ideias (MOURA, BENEDICTO e SILVA FILHO, 2008);
- Sistêmico de Inovação: considera que a análise dos processos de produção, difusão e uso de ciência, tecnologia e inovação deve levar em conta a influência simultânea de fatores organizacionais, institucionais e econômicos do ambiente em que está inserida (MOREIRA e QUEIROZ, 2007);
- Funil de Desenvolvimento: desenvolvido por Clark e Wheelwright, baseia-se na geração de ideias para seleção das melhores a fim de solucionar problemas (BARBIERI, 2003);
- Inovação Aberta (Open Innovation): proposto por Chesbrough e se contrapõe ao modelos anteriores de Inovação Fechada. Envolve a maneira como se relacionam recursos internos e externos para fazer com que a inovação aconteça. Trata-se de um funil poroso por onde entram e saem resultados e recursos tecnológicos intermediários, além das ideias na boca e o produto final na ponta do funil. Considera que nem todas as boas ideias precisam ser desenvolvidas dentro da própria empresa, uma vez que pode contar com o trabalho de pessoas talentosas fora da organização e se beneficiar de outros usos de Propriedade Intelectual (PI), adquirida sempre que for vantajoso para o modelo de negócio (GRIZENDI, 2011).

### **3. Inovação no setor de serviços**

Lobo (2002) cita como ingredientes, ou fatores chaves de uma boa gestão de relacionamento com o cliente os seguintes aspectos: estratégia, cultura, processos e tecnologia, os quais juntos são capazes de trazer às empresas: valorização da marca, lealdade do cliente e rentabilidade.

A vantagem competitiva está na forma como a organização consegue relacionar esses fatores, isto é, na velocidade de transformar o conhecimento em algo novo, em face das constantes mudanças econômicas e tecnológicas impostas pelo mundo globalizado e, principalmente, pela concorrência.

Dentre as abordagens sobre o estudo da inovação em serviços e sua lógica sistêmica, duas se destacam: a análise de Sundbo e Gallouj, baseada na lógica espacial da abordagem dos sistemas de inovação e a aplicação do conceito de sistema setorial de inovação ao setor de serviços, empreendida por Tether e Metcalfe (VARGAS e ZAWISLAK, 2006).

Os sistemas de inovação em serviços consideram que um sistema de inovação pode ser entendido como um padrão geral que pode descrever as atividades de inovação em um setor,

no caso, o de serviços, e poderia apresentar duas configurações genéricas (VARGAS e ZAWISLAK, 2006):

- a) Sistemas de inovação institucionais: as relações entre os atores do sistema seguem alguns padrões, com relações de cooperação formalizadas por meio de contratos de longo prazo ou de normas tácitas difundidas ao longo do tempo e plenamente reconhecidas por todos;
- b) Sistemas de inovação ‘adocráticos’: as relações neste tipo de sistema não podem ser explicadas por leis, regras ou normas. É um sistema voltado mais para a competição no mercado e menos para a constituição de mercados organizados. As ações em seu âmbito são guiadas por trajetórias gerais e as relações de cooperação são pontuais.

Por outro lado, o conceito de sistemas setoriais de inovação, proposto por Tether e Metcalfe, aplicado a determinados ramos de serviços, é uma adaptação inicial do conceito de Malerba que ancora o sistema setorial em torno de um produto. A dificuldade de distinguir processo e produto na prestação de serviços, articula os sistemas setoriais de inovação em torno de problemas ou oportunidades identificadas, isto é, ao invés de problemas e oportunidades definirem as soluções, ou o padrão de solução, são as contingências que provavelmente restringem o escopo das soluções possíveis (VARGAS e ZAWISLAK, 2006).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, as inovações em serviços têm as seguintes características (KUBOTA, 2009):

- Dependem menos de investimentos em P&D formal, e mais de aquisição de conhecimento através da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração;
- O desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão de obra especializada pode ser um gargalo para a inovação;
- Empresas menores tendem a ser menos inovativas que as maiores, mas o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação;
- Proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a software e métodos de negócios.

Dado o ritmo acelerado de mudança envolvido, as organizações são forçadas a adotar alterações nos procedimentos internos de gestão e a criar rotinas organizacionais que facilitem a aquisição e endogenização empresarial de conhecimento tecnológico, assim como sua constante atualização (REIS, 2008).

#### 4. Modelos de Identificação de Inovação

Existem vários modelos de identificação de inovação, dentre os quais Tripolone (2011) distingue: o Questionário Diagnóstico de Inovação – QDI, do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação – INEI; os 4Ps da Inovação, de Tidd e Bessant; a Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2008; o Radar da Inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz; e o Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno. Esses modelos foram elaborados com base em observações feitas em diversas empresas tidas como referência em inovação e apresentam as características comuns entre elas e que podem, igualmente, ser verificadas em qualquer outra organização.

Neste artigo, destaca-se o Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno, uma ferramenta desenvolvida pela Innoscience, empresa de consultoria em gestão da inovação, que agrupa oito dimensões, comuns nas organizações inovadoras investigadas, e auxilia tanto o diagnóstico das práticas de inovação quanto o desenho das políticas de inovação (Figura 1).



Figura 1 – Octógono da Inovação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009)

As oito dimensões apresentadas não podem ser consideradas separadamente, pois são interdependentes, numa concepção sistêmica, funcionando como auxiliares para a gestão da inovação, uma vez que englobam um conjunto de ações fundamentais para o estabelecimento de uma vantagem competitiva duradoura (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). As oito dimensões podem ser entendidas conforme apresentado no quadro 1.

Dimensão	Descrição
Estratégia	Como a empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação
Cultura	O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação
Estrutura	Onde está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada
Pessoas	Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos
Processo	Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas
Funding	Como as iniciativas de inovação são financiadas
Liderança	O quão claro é o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da inovação e de que forma apoiam o ambiente de inovação
Relacionamento	De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias

Quadro 1 – As Oito Dimensões do Octógono da Inovação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009)

Seguindo esse modelo, de acordo com os conceitos já definidos, foi estruturada uma ferramenta para a análise do perfil de gestão da inovação em uma empresa prestadora de serviços.

## 5. Metodologia

Foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, qual estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (VERGARA, 2003), foi utilizada para abordar os principais aspectos referentes à inovação nas organizações e no setor de serviços, bem como delinear o perfil de sua gestão. Foi também descritiva, expondo características do setor de serviços e como tem buscado aplicar os conceitos de inovação, com possibilidade de estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2003).

O estudo de caso, utilizado para compreender o assunto investigado (FANCHIN, 2006), e

bastante eficiente para a obtenção de respostas a questões do tipo “como e porque, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (yin, 2005), foi aplicado em uma empresa do ramo de energia elétrica, do sul do Brasil.

A abordagem qualitativa trata de uma análise sobre o que diferentes autores ou especialistas escrevem para estabelecer uma série de correlações e, ao final, dar um ponto de vista conclusivo (Oliveira, 2002). Essa abordagem foi utilizada por se trabalhar com a percepção de gestores sobre o processo de inovação em seu contexto, porém, utilizou-se de escala de valor para tentar mensurar sua concepção. A estatística descritiva serviu para mostrar os dados em forma de gráficos, extraídos de um questionário estruturado com perguntas fechadas, com base nas oito dimensões definidas no Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno (2009), considerando ainda as questões propostas pela Innoscience (<http://www.innoscience.com.br>) e por Tripolone (2011), o qual foi respondido por um gestor do setor de relacionamento com clientes, a fim de definir um perfil de gestão da inovação.

O questionário era composto por 32 perguntas fechadas – quatro para cada uma das oito dimensões avaliadas – com respostas múltiplas hierarquizadas e com seus respectivos pesos conforme o quadro 2.

RESPOSTA	COLUNA	PESO INTEGRAL	PESO PROPORCIONAL
Não existem práticas implementadas ou as práticas utilizadas não atendem aos requisitos.	A	0	0
As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos, porém não são estruturadas	B	25	6,3
As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas. Existem lacunas na disseminação ou na continuidade das práticas utilizadas ou as mesmas estão em início de uso.	C	50	12,5
As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. Existem propostas de melhoria para as práticas.	D	75	18,8
As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. As práticas utilizadas são refinadas.	E	100	25

Quadro 2 – Respostas e Pesos do Questionário de Avaliação do Perfil de Inovação (Autoria própria)

A estruturação da ferramenta tomou como base ainda o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, que coloca as práticas de gestão como foco da avaliação de resultados e da competitividade.

## 6. Análise do perfil de gestão da inovação da “Empresa Alfa”

A empresa selecionada para o levantamento de dados é uma prestadora de serviços do ramo de energia elétrica, denominada nesta pesquisa de “Empresa Alfa”, caracterizada como empresa de grande porte, com mais de quatro milhões de consumidores, presente em mais de trezentos municípios e mil localidades da região sul do Brasil e que já obteve prêmios registrados em âmbito nacional que incentivam e valorizam a qualidade na prestação de serviços de energia elétrica a partir da visão e satisfação do consumidor.

O setor de energia elétrica brasileiro está sujeito às regulamentações da Agência Nacional de

Energia Elétrica – ANEEL, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que determina as diretrizes a serem seguidas pelas empresas, além de seus direitos e deveres perante a sociedade.

No que tange à inovação, a “Empresa Alfa” tem feito investimentos relacionados à evolução tecnológica e organizacional que garantam reduzir custos e maximizar os lucros, tais como sistemas virtuais informatizados, melhorias nos processos e atendimento personalizado.

### 6.1. Análise dos resultados

Cada dimensão da inovação, conforme proposto por Scherer e Carlomagno (2009), foi considerado como sendo um critério de avaliação no questionário, cujas respostas foram demonstradas num gráfico do tipo radar, escalonadas nos valores de 0% a 100% de atendimento ao critério, ou dimensão da inovação, conforme pesos pré-estabelecidos (Gráfico 1).

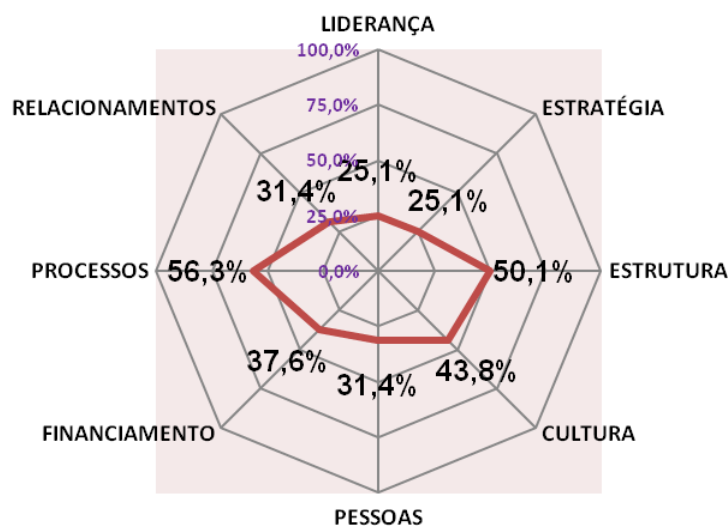


Gráfico 1 – Radar de Avaliação de Gestão da Inovação na “Empresa Alfa” (Autoria própria)

Sob outra perspectiva, pode-se detalhar o atendimento aos critérios avaliados na gestão da inovação da “Empresa Alfa” conforme demonstrado no gráfico 2.



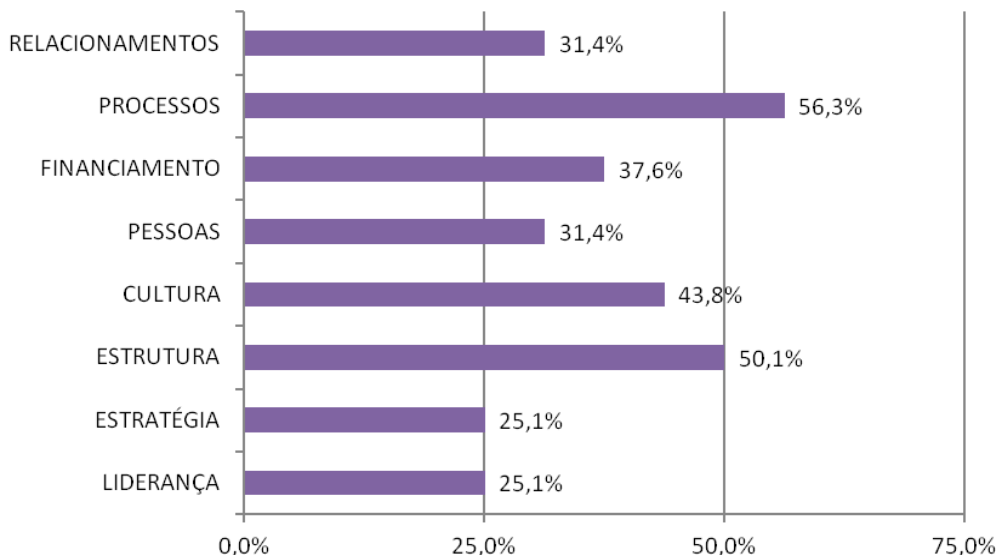


Gráfico 2 – Critérios de Avaliação da Gestão da Inovação da “Empresa Alfa” (Autoria própria)

De forma geral, percebe-se que as práticas de gestão da inovação encontram-se em fase de implementação, estruturação e início de uso, com propostas de melhoria.

O nível percentual de pontuação demonstra, conforme Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) explicam, uma forte preocupação com inovações incrementais, observado, principalmente, pelo critério “processos” que obteve a maior pontuação, 56,3%. Isso se justifica pela característica da empresa, cujo objetivo é melhorar seu desempenho e funcionalidade a fim de atender consumidores e reduzir custos. Logo, procura avaliar as iniciativas de potencial inovador com um processo semiestruturado de transformação de ideias em inovações a fim de otimizar seus investimentos em inovação.

Outro ponto forte apontado na avaliação foi o critério “estrutura” (50,1%), o que demonstra a possibilidade de interação e comunicação entre os colaboradores, em diversos níveis, para a promoção de projetos inovadores e liberdade de ação para o seu desenvolvimento inicial.

Evidenciou-se o foco da empresa em propor soluções e melhorias para problemas identificados durante o processo de atendimento aos consumidores, sendo que a fonte principal de ideias e sugestões está nos seus próprios colaboradores.

Porém, os critérios “liderança” e “estratégia” (25,1%) indicam a necessidade de uma melhor coordenação do processo de inovação, objetivos e metas claros e definidos para incentivar e estimular a participação ativa dos atores envolvidos.

A pontuação de 43,8% no critério “cultura” corrobora para a afirmação de que o processo de gestão da inovação, neste caso, encontra-se em estágio inicial, com lacunas, porém já se observa um esforço em promover práticas voltadas à criação de um ambiente favorável à proposição de ideias e mudanças, por meio de uma comunicação aberta, trabalho em equipe e redes informais de relacionamento, política de incentivos e mecanismos de comunicação para adotar a inovação como um de seus valores.

Isso se relaciona intimamente com a dimensão “pessoas” (31,4%), as quais, apesar de saberem da avaliação e reconhecimento oferecido pelo alcance de metas de alto desempenho e de propostas plausíveis de utilização, ainda não estão completamente inseridas nesse contexto, por ainda não compreenderem de forma clara a inovação durante o exercício de suas funções, bem como as ferramentas disponíveis e o valor que a diversidade representa para a empresa.

Com respeito ao “financiamento” (37,6%), as fontes são diversificadas e os projetos são mantidos em portfólios classificados de acordo com o impacto gerado sobre o negócio, porém ainda não existem medidas de desempenho estruturadas para avaliar as novas ideias, considerando os riscos e incertezas existentes, nem orçamento específico destinado para o seu desenvolvimento inicial.

Por fim, a dimensão “relacionamentos” (31,4%) demonstra que ainda não existem estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações sobre necessidades dos clientes. As práticas ou programas de desenvolvimento de fornecedores e parcerias dizem respeito apenas ao alinhamento dos processos, sem, contudo, viabilizar de forma estruturada as inovações dentro da empresa com suporte no ambiente externo, num processo de ganha-ganha, de acordo com as novas tendências de mercado e tecnológicas, que auxiliam no processo de desenvolvimento das práticas voltadas para a inovação contínua.

## **7. Conclusões**

Com esta pesquisa foi possível esclarecer alguns pontos relevantes sobre como a inovação tem sido tratada pelas organizações brasileiras contemporâneas, de modo geral, e especificamente no tocante ao setor de serviços, ou seja, de relacionamento com clientes e consumidores, qual ponte entre a produção e a entrega e usufruto do produto.

Conforme demonstrado no estudo de caso, quanto mais desenvolvido e integrado o processo de gestão da inovação dentro da empresa, melhores são as condições oferecidas, não apenas em se tratando de estrutura física, equipamentos e tecnologia, mas também um clima favorável para o desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras por parte dos colaboradores.

Os resultados apresentados pela “Empresa Alfa” demonstram que para o processo de inovação se concretizar de maneira efetiva, também é necessário estabelecer parcerias com fornecedores e outros atores externos à organização, os quais também estão envolvidos, mesmo que indiretamente. Tal relacionamento pode resultar em vantagem tanto para angariar financiamentos e investimentos, quanto propiciar qualidade de insumos, agilidade na distribuição, facilidade de comunicação e rapidez nas respostas aos clientes, aproveitando mão de obra especializada de fora da empresa, otimizando o uso da propriedade intelectual, garantindo retornos financeiros e de conhecimento para todos os envolvidos.

Para mensurar quais fatores devem ser considerados relevantes, os métodos de avaliação da gestão da inovação utilizados neste trabalho foram eficazes em sugerir e identificar aspectos a serem considerados na tomada de decisão pelas empresas. A partir dos modelos propostos foi possível adaptar uma ferramenta que identificou o perfil de gestão da inovação de uma empresa prestadora de serviços, com vistas a corroborar com novas pesquisas.

Com esse método foram avaliados pontos-chave a serem analisados pelos gestores, servindo de orientação para a definição de objetivos e metas, o que viabiliza sua aplicação em outras empresas de ramos ou setores diferentes e até mesmo seu aprimoramento para melhoria do processo de inovação contínua na empresa estudada. O questionário se mostrou eficiente e de fácil compreensão, com possibilidade de ser aplicado em outras empresas, a fim de oferecer dados comparativos.

Para o setor de serviços a pesquisa colaborou por demonstrar o que vários autores estão discutindo no âmbito da inovação voltada a esse setor e demonstrar a possibilidade de avaliação de sua gestão para alavancar resultados e ações de melhoria.

Para novos estudos, sugere-se aplicar o questionário em mais empresas a fim de obter dados

comparativos, bem como traçar outros critérios mais específicos para a mensuração do processo de inovação, além de expandir a pesquisa à inovação em processos, o que contribuirá ainda mais para a ampliação e difusão do conhecimento no âmbito da Engenharia de Produção e Industrial.

## Referências

- BARBIERI, J. C.** *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARBIERI, J. C.; ALVARES, A. C. T.** *Inovações nas Organizações Empresariais*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CARVALHO, E. G., REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B.** *Gestão da Inovação*. Série UTFInova. Curitiba: Aymarã Educação, 2011.
- FANCHIN, O.** *Fundamentos de Metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FNQ:** *Crêterios de Excelênciã – Avaliação e Diagnóstico da Gestãõ Organizacional*. 19. ed., São Paulo: FNQ, 2011.
- GRIZENDI, E.** *Manual de orientações gerais sobre inovaçãõ*. Ministério das Relações Exteriores. 2011. Recuperado em 27 de agosto de 2012 em: <http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.** *Pesquisa Anual de Serviçõs: 2010*. Vol. 12. Rio de Janeiro: Autor. 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.** *Pesquisa de Inovaçãõ Tecnolõgica PINTEC 2008*. Rio de Janeiro: Autor. 2010.
- KUBOTA, L. C. (2009, agosto).** *As Kibs e a inovaçãõ tecnolõgica das firmas de serviçõs*. Economia e Sociedade, Campinas, v. 18, n. 2 (36), p. 349-369, ago. 2009. Recuperado em 15 de agosto de 2012 em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v18n2/a05v18n2.pdf>.
- LOBO, A.** *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Seminários SSJ. 2002.
- MAÑAS, A. V.** *Gestãõ de tecnologia e inovaçãõ*. São Paulo: Érica. 2001.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.** *O Setor de Serviçõs Brasileiro*. Brasília: Autor. 2012. Recuperado em 1 de novembro de 2012 em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>.
- MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C.** *Inovaçãõ organizacional e tecnolõgica*. São Paulo: Thomson Learning. 2007.
- MOURA, C. E., BENEDICTO, G. C.; SILVA FILHO, C. F.** *Um estudo teóricõ-empíricõ sobre modelos e prácticas de inovaçãõ*. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produçãõ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 28. 2008.
- MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO.** *Manual de Inovaçãõ*. Brasília: Autor. 2008.
- OLIVEIRA, S. L.** *Tratado de Metodologia Científca: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.** *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretaçãõ de dados sobre inovaçãõ*. 3. ed. (Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, Trad.). Brasília: Ministério da Ciênciã, Tecnologia e Inovaçãõ. 2007. (Obra original publicada em 2005). Recuperado em 23 de agosto de 2012 em: [http://www.MCTI.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.MCTI.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf).
- REIS, D. R.** *Gestãõ da Inovaçãõ Tecnolõgica*. 2. ed. Barueri: Manole. 2008.
- SAWHNEY, M., WOLCORR, R.; ARRONIZ, I.** *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*. MIT Sloan Management Review, 47(3), pp.74-81. 2006.
- SCHERER, F. O., & CARLOMAGNO, M. S.** *Gestãõ da inovaçãõ na práctica: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovaçãõ*. São Paulo. Atlas. 2009.
- SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; MORAES, M.; FIATES, G.** *A inovaçãõ numa empresa de base tecnolõgica: o caso da NEXXERA*. Journal of Technology Management & Innovation, v.3, n.3, p.129-141, set. 2008.

**TRIPOLONE, I. C.** *Investigação do perfil de inovação em empresas do setor da construção civil - estudo de caso em indústrias de pré-fabricados de Curitiba.* Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. 2011.

**VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A.** *Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado: a Pertinência de uma Dimensão Espacial na Abordagem dos Sistemas de Inovação.* Revista Administração Contemporânea [On-Line], v. 10, n. 1, p. 139-159, jan./mar. 2006. Recuperado em 10 de agosto de 2012 em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a08.pdf>.

**VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 4. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: Planejamento e Métodos.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.