

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
**SÃO PAULO**  
Campus Caraguatatuba

**TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**LARISSA CAMILA GONÇALVES**

**UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO.  
ANÁLISE DE CASO DA ROTISSERIE PIMENTA DE CHEIRO**

CARAGUATATUBA  
2015

**LARISSA CAMILA GONÇALVES**

**UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO.  
ANÁLISE DE CASO DA ROTISSERIE PIMENTA DE CHEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Mestre Ricardo Maroni  
Neto

CARAGUATATUBA  
2015

**LARISSA CAMILA GONÇALVES**

**UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO.  
ANÁLISE DE CASO DA ROTISSERIE PIMENTA DE CHEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Mestre Ricardo Maroni  
Neto

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.Mestre Ricardo Maroni Neto

---

Prof.Doutora Maria do Carmo Cataldi Mutterle

---

Prof.Especialista Tânia Cristina Lemes Soares Pontes

**LARISSA CAMILA GONÇALVES**

**UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO.  
ANÁLISE DE CASO DA ROTISSERIE PIMENTA DE CHEIRO**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

-----  
Larissa Camila Gonçalves

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba – IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

-----  
Prof.Mestre Ricardo Maroni Neto

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Elizabete do Carmo Rebelato Gonçalves e Carlos Roberto Gonçalves, que me deram a vida, educaram-me e sempre acreditaram em meu potencial.

À Livia Espindola Marino, minha fiel companheira, que esteve sempre ao meu lado durante o curso, apoiando-me e sendo compreensiva.

À bibliotecária Laura dos Santos Cerqueira, minha fiel amiga e quase mãe, que desde o início me incentivou a nunca desistir, acolhendo-me e cuidando de mim.

A todos que duvidaram e desacreditaram em meu potencial, pois me ajudaram a chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade de estudar no IFSP campus Caraguatatuba, e ter-me proporcionado conhecer pessoas maravilhosas que levarei para toda vida.

Ao meu orientador, Mestre Ricardo Maroni Neto, que dedicou seu tempo e paciência fazendo-me compreender o tema e o problema, sempre demonstrando seu senso de humor, o qual tornou todas as orientações muito agradáveis.

A todos os professores e servidores, sem exceções, do IFSP campus Caraguatatuba, em especial à Professora Doutora Maria do Carmo Cataldi Muterle, que desde o início do curso tive muita simpatia, por sua competência e conhecimento casados com sua humildade e dedicação.

A todos meus amigos e atuais membros do Diretório Acadêmico Jovem Eremias Delizoicov, o qual tivemos o prazer de fundar, em especial meu amigo Lucas Demétrio Muniz, que compartilha de meus sonhos e conquistas.

Aos meus amigos Lucas Souza Santos Silva e Gabriel Ramos Maia, que apesar de não estudarem mais no campus, marcaram suas presenças em minha vida.

Meus sinceros agradecimentos igualmente aos não citados aqui.

“Não conheço nenhuma fórmula infalível para obter o sucesso, mas conheço uma forma infalível de fracassar: tentar agradar a todos.”

John Fitzgerald Kennedy

## RESUMO

A necessidade de estar à frente dos concorrentes satisfazendo ainda mais as exigências dos clientes tem feito com que diversas empresas deixem a tradicionalidade de lado e invistam em inovação. Neste cenário, muitas empresas ofertam-se a seus clientes como sendo inovadoras. Porém, a academia delimita a existência de processos para o gerenciamento da inovação para que ela de fato ocorra e alcance os objetivos da empresa. A fim de cumprir o propósito desta pesquisa de verificar os processos fundamentais para o gerenciamento da inovação, foi realizada uma coleta de dados bibliográficos, dando base a um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado em uma empresa que se considera inovadora, a Rotisserie Pimenta de Cheiro. Utilizou-se como metodologia a análise de caso. Na análise dos resultados, foi verificado que a administradora da empresa compreende inovação e compreende os processos de gestão da inovação e que a Rotisserie de fato pratica inovação, utilizando alguns dos processos de gestão da inovação. Também foi identificado que a empresa não gerencia os processos de inovação por projetos, o que dificulta a alocação de recursos para inovação bem como a identificação quantitativa dos lucros.

**Palavras-Chave:** Inovação. Gestão da Inovação. Processos de Gestão da Inovação. Análise de Caso.



## ABSTRACT

The need to be ahead of competitors even more satisfying customer requirements has caused many companies to stop the traditionalism aside and invest in innovation. In this scenario, many companies proffer to their customers as being innovative. However, the academy borders the existence of procedures for the management of innovation so that fact it occurs and reach the company's goals. In order to fulfill the purpose of this research to check the fundamental processes for managing innovation, a collection of bibliographic data was performed, giving basis for a semistructured interview guide applied in a company that is considered innovative, the Rotisserie pepper smell. It was used as the case analysis methodology. In analyzing the results, it was found that the company's innovation manager understands and understands the processes of innovation management and the Rotisserie actually practicing innovation, using some of the innovation management processes. It was also identified that the company does not manage the projects for innovation processes, making it difficult to allocate resources for innovation and the quantitative identification of the profits

**Keywords:** Innovation. Innovation Management. Innovation Management processes. Case Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Representação do foco do problema de pesquisa.....	17
<b>Figura 2</b> - A matriz da inovação.....	23
<b>Figura 3</b> - Representação simplificada do processo de inovação.....	27
<b>Figura 4</b> - O modelo da inovação como elo da corrente.....	29
<b>Figura 5</b> - Fatores que impulsionam o surgimento de inovações.....	32
<b>Figura 6</b> - Configuração da metodologia da pesquisa.....	40
<b>Figura 7</b> - Representação do processo de inovação da Rotisserie Pimenta de Cheiro.....	49

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Definições de Inovação.....	20
<b>Quadro 2</b> - Tipos de Inovação.....	26
<b>Quadro 3</b> - Classificação da Inovação.....	26
<b>Quadro 4</b> - Habilidades fundamentais em gestão da inovação.....	35

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>41</b>
--	-----------

## SUMÁRIO

---

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
	2.1 Importância da Inovação.....	18
	2.2 Definição de Inovação.....	19
	2.3 Limitações para Inovar.....	21
	2.4 Tipos de Inovação.....	22
	2.5 Gestão da Inovação.....	26
	2.5.1 Fontes de Inovação.....	29
	2.5.2 Recursos Necessários.....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
	3.1 Classificação da Pesquisa.....	37
	3.2 Coleta de dados e procedimentos.....	37
	3.3 Objeto da Pesquisa.....	38
	3.4 Questionário.....	39
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
	4.1 Compreensão da inovação e limitações.....	42
	4.2 Visão geral do processo de inovação.....	45
	4.3 Práticas do processo de inovação.....	47
	4.4 O processo de aprendizado.....	50
	4.5 Investimento.....	50
	4.6 Desenvolvimento estratégico.....	51
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
	Referências.....	54

---

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, no qual o ciclo de vida dos produtos e serviços é cada vez mais curto, os clientes estão cada vez mais exigentes, e a oferta de produtos e serviços é abundante, a inovação tornou-se questão de ordem para que as empresas não percam sua competitividade e venham à falência por deixarem de satisfazer seus clientes e serem derrotados pela concorrência.

Diante deste cenário, inovar talvez seja a preocupação principal de muitas empresas, da menor delas às maiores organizações, fazendo com que muitas empresas se autodenominem inovadoras.

A academia, porém, possui diversas definições para inovação e delimita que existem processos de gestão da inovação, que devem ser compreendidos antes da execução para que tenha os objetivos em questão alcançados.

Considerando a importância das empresas compreenderem o que é inovação e como ela pode ser gerenciada através dos processos de gestão da inovação como delimitado pela academia, propõe-se um estudo com este tema em uma organização que se considera inovadora com o objetivo de analisar se o entendimento sobre inovação e a gestão da inovação é como delimitado pela academia, e se a mesma é de fato praticada.

Assim, adotou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: quais os processos essenciais para o gerenciamento de inovação?

A figura 1 representa de forma simplificada a localização do problema de pesquisa estabelecido no tema inovação. O início da pesquisa se dá identificando a importância, a definição e os tipos de inovação e posteriormente o entendimento da inovação como algo a ser gerenciado através de processos, no qual concentra-se o problema de pesquisa a fim de identificar quais processos são imprescindíveis para que ocorra o gerenciamento da inovação.

Definiu-se como objetivo geral da pesquisa verificar os processos fundamentais para se gerenciar inovação.

Enquanto os objetivos específicos foram fixados:

a) Analisar as principais práticas de gestão dos processos de inovação definidos pela literatura;

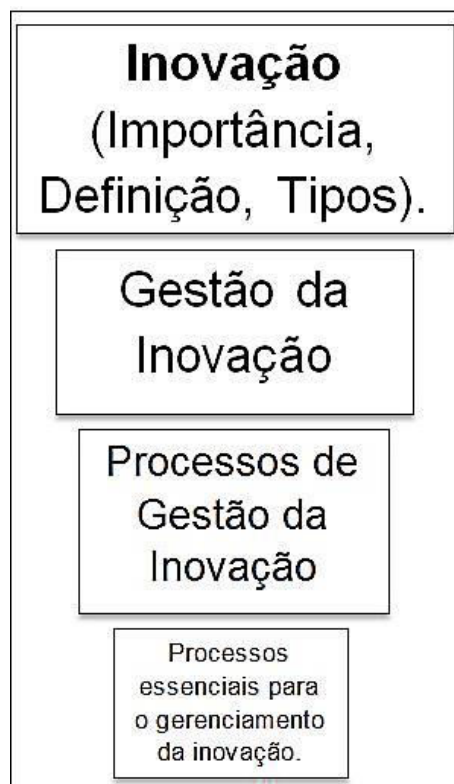
b) Analisar uma empresa para verificar se a empresa analisada entende o que é inovação, compreende inovação como um processo a ser gerenciado e para

identificar se empresa analisada gerencia os processos de inovação como delimitados pelos acadêmicos.

Para responder essa questão estabeleceu-se como metodologia o estudo bibliográfico, em um primeiro momento, delimitando as principais práticas definidas pela academia para o gerenciamento dos processos da gestão da inovação. Em um segundo momento da pesquisa uma análise em uma empresa que se considera inovadora, confrontando as delimitações acadêmicas com as práticas de inovação da empresa estudada.

A estrutura deste trabalho está dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro intitulado de introdução explorando as questões relativas ao tema, problema, objetivos e justificativa. A revisão bibliográfica com todo referencial teórico utilizado nesta pesquisa está localizada no segundo capítulo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada neste trabalho. No quarto capítulo apresenta-se a análise dos resultados, e no quinto e último capítulo as considerações finais.

**Figura 1:** Representação do foco do problema de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O propósito deste capítulo é oferecer uma visão geral do conjunto de definições acerca do tema inovação e sua importância no mercado atual, a compreensão da inovação com um processo a ser gerenciado e as ações que o empreendedor deve desempenhar na gestão dos processos de inovação.

### 2.1 Importância da Inovação

A agilidade é uma qualidade fundamental para estar à frente dos concorrentes. “[...] Você tem de correr o mais que pode para continuar no mesmo lugar. Se quiser ir a alguma outra parte, tem de correr no mínimo duas vezes mais rápido!” (CARROL, 1871, p. 271). Esta citação, embora retirada de um livro de ficção, retrata muito bem a situação de muitas organizações, desde as pequenas às grandes empresas, no cenário atual globalizado no qual a concorrência não permite que um produto ou serviço domine o mercado por muito tempo sem atualizar-se rotineiramente às necessidades dos consumidores ou às novidades tecnológicas.

Atentando para as vantagens competitivas obtidas através da utilização da inovação de maneira ampla, Schumpeter (1984) e Porter (1990), ressaltam a importância do uso de novas tecnologias, novas formas de executar as tarefas, um novo produto, serviço ou processo.

A inovação se sustenta da competitividade desde quando as organizações se multiplicaram em tamanho e número e iniciou-se um processo de equilíbrio da demanda e da oferta. A partir da década de 90, o cenário muda de uma necessidade de oferta para uma necessidade de demanda, fazendo com que as empresas diminuíssem a produção e se preocupassem em renovar seus produtos e diversificá-los através dos processos de inovação. A maior parte dos empresários bem sucedidos buscam maneiras de aprimorar seus produtos e serviços, gerando novas demandas ou novas maneiras de explorar um mercado já estabelecido (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 10).

Neste cenário competitivo diante do risco de ter os produtos e serviços superados pelos concorrentes, a inovação tem sido um grande diferencial para empresas de todos os tipos e tamanhos (BESSANT e TIDD, 2009; MATTOS e GUIMARÃES, 2005).



## 2.2 Definição de Inovação

Para o Manual de Oslo (OCDE, 1997) inovação é a implementação de um produto tangível ou intangível novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Este processo de implantar e comercializar um produto com peculiaridades aprimoradas de modo a fornecer ao consumidor serviços novos ou mais eficientes podem ser maneiras de inovar (OCDE, 1997).

Inovar não se limita à abertura de novos mercados, mas também a produção de novos procedimentos com a finalidade de sustentar os mercados já estabelecidos (BESSANT e TIDD, 2009).

Na mesma linha, Mattos e Guimarães (2005) salientam que definir inovação apenas como a criação de um novo produto ou processo é limitado, considerando que a substituição de uma matéria prima por outra com custo reduzido, ou uma nova tática de venda e distribuição podem alcançar os objetivos da inovação.

A aptidão em desenvolver relações no ambiente interno e externo à organização e figurar chances de aproveitar as mesmas são algumas das diretrizes da inovação, para tanto, faz-se necessário que a empresa detecte em qual ramo de negócio ela deve instituir ou investir (BESSANT e TIDD, 2009).

Uma ideia para a introdução de um novo artefato ou nova maneira de produzir pode surgir de diversas maneiras (KAPLAN e NORTON, 2004). Em contrapartida, para Dornelas (2008), inovar está relacionado com mudanças, realizando tarefas de maneiras diversificadas, inventar um novo produto, e modificar o ambiente no qual o produto ou serviço está introduzido. É mais do que apenas criar novos produtos e serviços, e embora esteja atrelado à 'ideias geniais', *Insightse* à criação de 'algo inédito, entender inovação apenas sob essa ótica limita o desenvolvimento de inovação dentro da organização.

Em consonância, Drucker (2003) atenta que apenas ideias brilhantes não significam inovação, um novo produto ou serviço deve intencionar o lucro, o que por sua vez pode não ocorrer em uma implantação que tenha altos custos. Mattos e Guimarães (2008, p. 7) atentam para a confusão de muitas empresas entre empreendimentos comerciais e inovação, e definem que a inovação não apenas

quebra o padrão, mas também possuem “retornos bem melhores do que empreendimentos comerciais comuns”.

Não foi objeto desta pesquisa a compreensão dos empreendimentos comerciais comuns, não relatados pelos autores Mattos e Guimarães (2008) na obra consultada.

Bernardi (2007) salienta que dentro dos parâmetros competitivos, o processo de inovação não pode ser caracterizado como abstrato, e conclui que “inovações ocorrem por ideias, mas não necessariamente de um gênio, e sim por observação e pesquisa consciente e consistente na busca de oportunidades, avaliando observação, percepção e criatividade” (BERNARDI, 2007, p. 113). Em harmonia, Kaplan e Norton (2004) ressaltam que os laboratórios de pesquisa, universidades e *stakeholders* podem auxiliar a empresa de forma estratégica a inovar com lucratividade.

**Quadro 1:** Definições de Inovação

Autor	Definição
Manual de Oslo (OCDE,1997).	Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
DRUCKER (2003)	Ferramenta que explora a mudança como uma oportunidade para diversos negócios da empresa. Novo produto ou serviço que intencione o lucro.
MATTOS e GUIMARÃES (2005)	Aprimorar seus produtos e serviços, gerando novas demandas ou novas maneiras de explorar um mercado já estabelecido.
DORNELAS (2008)	Mudanças, realizando tarefas de maneiras diversificadas, inventar um novo produto, e modificar o ambiente no qual o produto ou serviço está introduzido.
BESSANT e TIDD, (2009)	Produzir de novos procedimentos com a finalidade de sustentar os mercados já estabelecidos ou a abertura de novos mercados.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Os autores relacionados no quadro 1 definem inovação de maneiras bem semelhantes. Neste trabalho considera-se inovação como definido pelo Manual de Oslo (OCDE, 1997) e a definição de Mattos e Guimarães (2005), que é bem semelhante à de Bessant e Tidd (2009).

### 2.3 Limitações para Inovar

Bernardi (2007) conclui que dons de criatividade para inovação muitos empreendedores possuem, mas que a tradicionalidade e a razão podem impedir que as ideias fluam. Medo, desânimo e dificuldades em lidar com críticas são exemplos de bloqueios de natureza pessoal do empreendedor, para tanto, faz-se necessário para a prática criativa que o empreendedor possua sensibilidade aos fatos, dados, tendências e problemas do ambiente interno e externo à organização, seja flexível o bastante para questionar ideias preconcebidas e questões tradicionais, possua um pensamento fluente e habilidade para relacionar, associar e idealizar com originalidade (BERNARDI, 2007, p. 113).

Mas, apesar dos bloqueios pessoais impedirem que as boas ideias emanem, as situações de adversidade também podem apresentar oportunidades para inovação. Basta avaliar a circunstância, exterminar os obstáculos pessoais e realizar. Embora pareçam superficiais, as inovações possuem diversos níveis, e podem estar relacionadas a pequenas mudanças concentradas, que podem mudar ou solucionar um problema em questão. As inovações incrementais executadas de forma sistemática trazem vantagens competitivas às organizações, em termos teóricos a inovação praticada pode ser simples, porém pode desempenhar uma verdadeira mudança nos 'negócios da empresa' (BERNARDI, 2007; DORNELAS 2008).

Discordando parcialmente da definição acima, Drucker (2003) define inovação como uma ferramenta, no qual a mudança é explorada como uma oportunidade para diversos negócios, sendo passível de ser aprendida e praticada, não dependendo tão unicamente de fatores pessoais.

Ao buscar por inovação, podem ser detectados obstáculos dentro da empresa. O empresário pode apresentar distanciamento com os clientes, fornecedores ou outros elementos fundamentais da organização, bem como manter o foco nos resultados de curto prazo, impossibilitando a expansão da empresa, sendo excessivamente racional, baseando as recompensas apenas na eficiência e desvalorizando a criatividade, barrando as ideias na burocracia, sendo inflexível na cultura, estrutura e ambiente da empresa, não admitindo riscos (BERNARDI, 2007, p. 114).

## 2.4 Tipos de Inovação

Diversos autores classificam os tipos de inovação de diferentes maneiras. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) dividem os tipos de inovação em quatro “p’s” da inovação. Na inovação de produto ocorrem modificações nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Inovação de processo são mudanças na maneira como estes produtos ou serviços são elaborados e oferecidos. Na inovação de posição ocorre uma modificação na maneira como o produto ou serviço é visto pelo consumidor. Nas inovações de paradigma ocorrem “mudanças nos padrões mentais” que guiam as ações da empresa (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Definindo inovação também em quatro segmentos o Manual de Oslo (OCDE, 1997) classifica que inovação de produto ocorre quando um novo artigo ou serviço é inserido no mercado ou quando suas características funcionais para o desempenho final são modificadas. Inovar um processo envolve modificações na produção e na técnica de como os produtos ou serviços são produzidos, isso pode ocorrer quando são implementados novos métodos de produção ou distribuição bens ou serviços.

A inovação de produto pode se basear em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias já existentes. Inovações de produtos incluem produtos, bens ou serviços, que obtiveram melhorias em suas características funcionais ou de uso, bem como novos produtos que diferem em características e uso dos produtos já produzidos pela empresa (OCDE, 1997).

Um novo uso para um produto com pequenas mudanças em suas especificações técnicas é uma inovação de produto. As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como elas são oferecidas, a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos. [...] As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 1997, p. 57 e 58).

São consideradas como inovações de produto quando um produto já produzido pela empresa tem suas características melhoradas, ou são oferecidos de forma diferente, ou ganham novas funções ou usos, ou quando são introduzidos novos produtos totalmente inéditos para a empresa (OCDE, 1997).

As inovações de processo podem ocorrer para atingir diversos objetivos da empresa, por modificar algum método de produção para aumentar a qualidade,

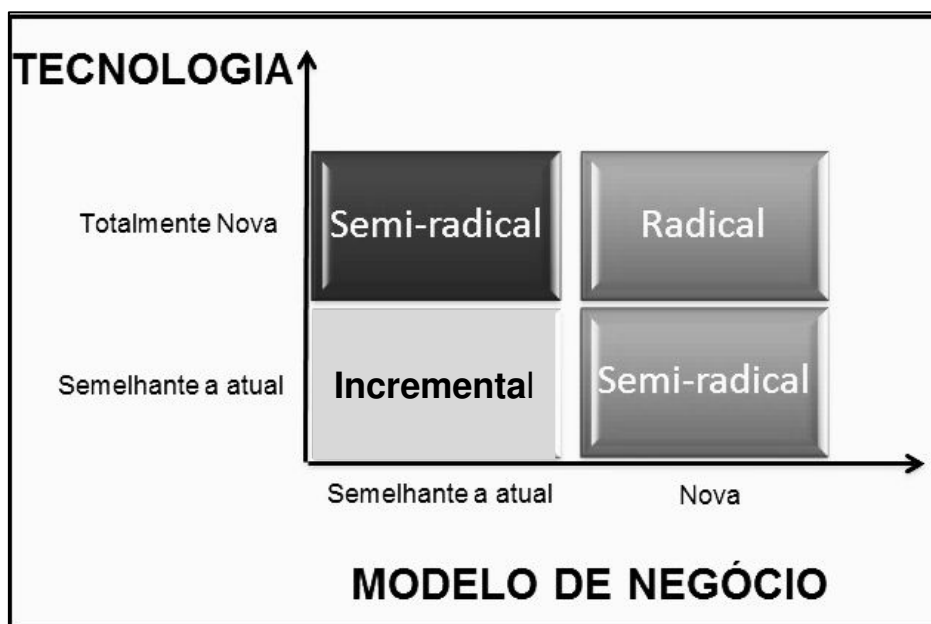
aumentar a produtividade, ou uma nova forma de produzir reduzindo custos (OCDE, 1997).

Quando ocorrem mudanças no método organizacional da empresa modificando a forma como se sucedem as atividades empresariais, sucede-se uma inovação organizacional. Mudanças de estratégias de marketing, modificando decisivamente aspectos visíveis do produto e seu posicionamento, a empresa praticou uma inovação de *marketing* (OCDE, 1997).

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), verificar características tecnológicas e do modelo de negócio possibilita uma nova classificação: as radicais, as semi-radicais e as incrementais.

Conforme ilustrado na figura 2, segundo as definições de Davila, Epstein e Shelton (2007), uma inovação radical só ocorre quando há a introdução de uma nova tecnologia, simultaneamente com a implantação de um novo modelo de negócio.

**Figura 2:** A matriz da inovação



Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 86)

As inovações semi-radicais são maiores que as inovações incrementais e pretendem modificar de forma significativa o modelo de negócio ou a tecnologia utilizada pela empresa (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007).

Mattos e Guimarães (2005) também classificam inovação nas categorias dos produtos, processos e serviço, sendo inovação de produto a introdução de um novo

item ou a melhoria de um item já introduzido; a inovação de processos as melhorias ocorridas nas formas de produção, reduzindo custos, melhorando a qualidade de um produto existente ou um novo processo para produzir um novo produto ou um produto melhorado; e inovação de serviços quando a empresa passa a oferecer novos serviços desenvolvidos à seus clientes (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 23).

Schumpeter (1961) classifica a inovação radical como mudanças drásticas nos produtos, serviços e processos consideravelmente distintos, trazendo um novo paradigma e possibilitando a criação de mercados oferecendo uma novidade.

Dentro dos mesmos parâmetros, Chesbrough e Teece (1996), consideram que a inovação divide-se em autônoma e sistêmica, sendo a primeira independente de outras inovações como, por exemplo, inovar partes de um produto ou a transformação total de um produto. Já a inovação sistêmica, só pode ser realizada em conjunto com outras inovações associadas e integradas, como o desenvolvimento de produtos totalmente novos com outras concepções, tecnologias ou o uma caracterização extremamente diferente de um produto já existente.

Albagli e Lastres (1999) definem que a inovação incremental objetiva aperfeiçoar em pequena escala produtos, serviços ou processos já elaborados, ou realizar melhorias que aumentem as vantagens competitivas da empresa, como diminuir os custos ou o tempo de fabricação, enquanto a inovação radical modificaria completamente um produto ou serviço.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) contribuem afirmando que existem níveis diferentes de melhorias nos produtos e processos que vão desde mudanças incrementais até modificações radicais que transformam a maneira como observamos e utilizamos os produtos, podendo influenciar somente os elementos ou o subsistema ou interferir no todo de uma produção.

Para Dornelas (2008) as inovações incrementais são fundamentais para que a empresa atenda as demandas de seus consumidores, todavia ela não garante a sobrevivência da empresa à longo prazo.

Nos mesmos parâmetros que Tidd, Bessant e Pavitt (2005) e Dornelas (2008), para Mattos e Guimarães (2005) a inovação tecnológica subdivide em três tipos, sendo a inovação incremental as pequenas melhorias nos produtos, processos ou serviços da empresa que melhoram o desempenho da categoria em questão e que são perceptíveis aos consumidores. Já a inovação radical as melhorias em grande

escala, alterando completamente as percepções anteriores do produto. Por último, na inovação fundamental, o impacto da inovação criada torna possível a criação de novas formas de inovação.

Segmentando as oportunidades de inovação em três categorias, Dornelas (2008) classifica as oportunidades inovadoras em um modelo semelhante aos utilizados para o gerenciamento do desenvolvimento de produtos.

As *ideias derivadas*, primeira categoria, seriam os tipos de inovação que surgem de produtos já oferecidos pela empresa, uma nova versão com redução de custos, porém por apresentarem pouco risco também apresentam pouco retorno, por não surpreender nas vendas. As inovações classificadas como *nova plataforma*, segunda categoria, estão associadas com produtos ou serviços ainda desconhecidos para a organização, possuem um alto risco para a organização, mas em contrapartida, uma capacidade de retorno considerável.

Enquanto as ideias derivadas podem ser facilmente aprovadas pela administração, a nova plataforma envolve modificações nos processos, produtos e serviços que serão oferecidos. Mais radical que as outras duas, a *modalidade avançada de inovação*, terceira categoria, requer muito mais dedicação, tempo e recursos da empresa para ser implementada, e apesar de serem mais arriscados que os anteriores por envolver produtos e serviços totalmente novos podendo criar mercados totalmente inéditos, é a com maior potencial de retorno para organização (DORNELAS, 2008, p. 25).

Existe, portanto uma variedade de formas de se atingir vantagem competitiva, mas para que se possa alcançar esse objetivo é necessário que a empresa selecione uma delas e justifique a escolha. Considerando a inovação como um eixo, qualquer tipo de inovação pode ocorrer, desde uma mudança incremental até uma mudança radical (BESSANT e TIDD, 2009).

O questionário e análise de dados compreenderão os tipos de inovação como descrito por Schumpeter (1984), Porter (1990) e Mattos e Guimarães (2005), ocorrendo em produtos, serviços e processos, não descartando que os demais tipos de inovação poderão ocorrer.

**Quadro 2:** Tipos de Inovação

<b>Autores</b>	<b>Tipos</b>
Manual de Oslo (OCDE, 1997).	Mudanças no produto ou serviço, no processo, no método organizacional e mudanças de estratégias de Marketing.
Schumpeter (1984)	Produtos, processos e serviço.
Porter (1990)	
Mattos e Guimarães (2005)	
Tidd, Bessant e Pavitt (2005)	4p's da inovação – Mudanças no produto ou serviço, no processo, na posição ou de paradigma.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

As definições apresentadas nesta seção são sintetizadas no quadro 2. Enquanto o quadro 3 expõe de forma sucinta as nomenclaturas definidas por cada autor.

**Quadro 3:** Classificação da Inovação

<b>Autores</b>	<b>Classificação</b>
Chesbrough e Teece (1996)	Autônoma e sistêmica
Lastres e Albagli (1999) Tidd, Bessant e Pavitt (2005) Dornelas (2008)	Incremental e radical
Mattos e Guimarães (2005)	Incremental, radical e Fundamental
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Incremental, Semi-radical e radical

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quanto à classificação da inovação, são consideradas nesta pesquisa as divisões entre Incremental e Radical, como utilizado pela maioria dos autores, conforme o quadro 3.

## 2.5 Gestão da inovação

Com o mundo globalizado e o fluxo de informações cada vez mais intenso, o ambiente é favorável para o desenvolvimento de inovação. Em meio a tanta competição não há mais espaço para imitações, o que tem incentivado cada vez mais as grandes empresas a padronizarem seus processos de inovação, e preocupado as pequenas e médias empresas que tem procurado desenvolver novos produtos e serviços (MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

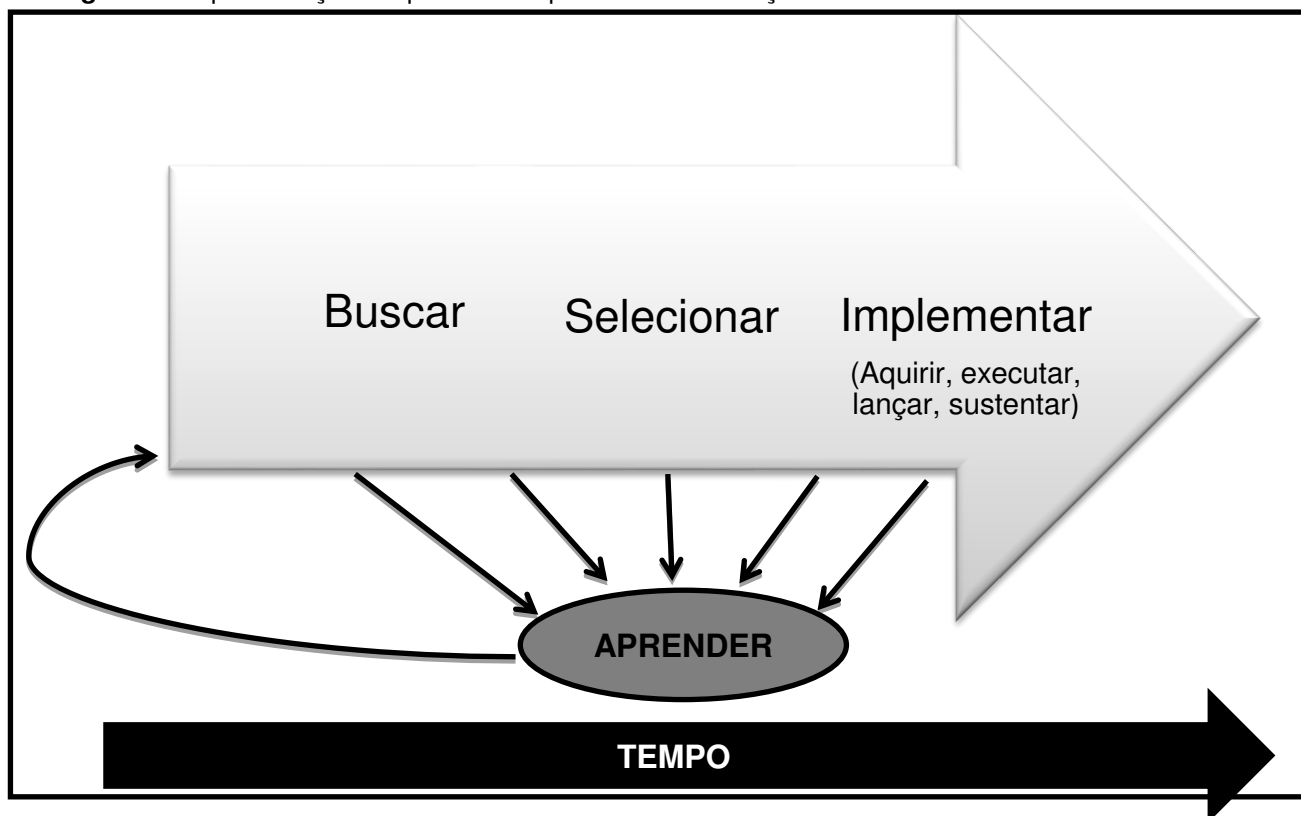


Tidd, Bessant e Pavitt (2008) compreendem que a sorte tem o seu papel no processo de gestão da inovação, muitas vezes resultando em sucesso para a organização. Mas o sucesso de fato se concretiza quando se consegue repetir o ato. Para isso é fundamental compreender e gerenciar o processo de forma que o sucesso não seja pontuado ao acaso, renovando os produtos e/ou serviços que a empresa oferece e as formas com que são fabricados e vendidos.

Kaplan e Norton (2004) resumem a gestão na inovação em quatro processos, sendo os processos de “identificar oportunidades de novos produtos e serviços, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, projetar e desenvolver novos produtos e serviços e lançar novos produtos e serviços no mercado” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 139) De forma semelhante, para Bessant e Tidd (2009), o processo para que ocorra a inovação se baseia em “geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação” (BESSANT e TIDD, 2009, p. 26).

Bessant e Tidd (2009) complementam que na gestão da inovação deve haver um processo de compreensão: o que se pretende gerenciar? Como criar condições? O quê, porquê e quando ocorrerão as atividades de inovação? A empresa compreende que a inovação é um alvo móvel e envolve dinamismo?

**Figura 3:** Representação simplificada do processo de inovação



FONTE: TIDD, BESSANT e PAVITT (2008, p. 88)

Conforme representado na figura 3, os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem o processo que envolve o gerenciamento de inovação formado por três fases.

Na primeira fase de *busca* qual ocorre a análise do ambiente interno e externo à organização procurando por sinais relevantes nas ameaças e oportunidades para mudança.

A etapa de *seleção* envolve a decisão de quais desses sinais a empresa deverá responder, levando em consideração a visão estratégica da empresa.

A terceira etapa corresponde a *implementação*, que é a transformação da ideia inicial em algo novo que crie um novo mercado interno ou externo. Para que o processo de esse se concretize, é necessária a *aquisição* de conhecimentos que possibilitem a inovação.

A *execução* do projeto consciente de fatores como a imprevisibilidade, o *lançamento* da inovação no mercado mantendo o gerenciamento inicial do processo adotado, *sustentando* o processo de inovação adotado a longo prazo observando a ideia inicial e modificando-o se necessário praticando a (re)inovação e por último a empresa deverá *aprender* com o desenvolvimento através deste ciclo agregando conhecimento e aprimorando as formas como o processo é gerenciado (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p 88).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam a importância de estabelecer relações e identificar chances de inovar, um processo que envolve a mobilização de conhecimento e avanços tecnológicos para a criação de novidades em ofertas (produtos e serviços) e nas formas como são criadas e lançadas essas ofertas.

Mattos e Guimarães (2005) esclarecem que a gestão da inovação deve ser feita por projetos, em que as ações a serem executadas devem ser 'coordenadas por uma estrutura organizacional, alocando recursos necessários para que em determinado prazo possa se alcançar os objetivos determinados.' Para tanto, faz-se necessário que a empresa tenha delimitado um objetivo avaliado física e financeiramente, com prazos pré-estabelecidos para que possa dar origem a produto ou serviço ou causar a melhoria de um bem já existente.

Definido inovação como um processo a ser gerenciado, é fundamental que a empresa mantenha elos entre as fases desses processos.

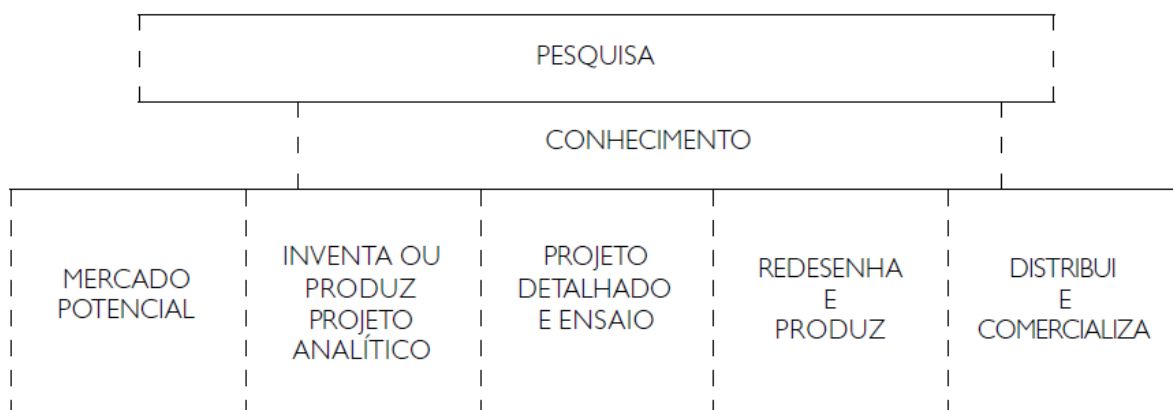
No modelo da inovação como elo da corrente, apresentado na figura 4, a pesquisa é utilizada não só como fonte de ideias, mas como forma de solução dos problemas no processo de inovação, possibilitando que o processo resulte em sucesso por utilizar conhecimentos além dos disponíveis e experiências passadas.

Relacionando a importância da pesquisa para o processo de inovação o Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 44), conceitua que:

“Muitas atividades de pesquisa podem, de fato, ser configuradas pelo processo de inovação, e muitos dos problemas a serem pesquisados derivarão de ideias inovadoras que foram geradas em outro local. Assim sendo, para a abordagem do elo da corrente, a pesquisa não pode ser vista simplesmente como o trabalho de descoberta que precede a inovação” (OCDE, 1997, p. 44).

No modelo da inovação como elo da corrente o papel da pesquisa não é só na fase de descoberta de oportunidades para inovar, mas sim em todo processo de inovação, no qual o gerenciamento da inovação não se detém somente nas experiências anteriores, ou conhecimentos obtidos durante a execução dos processos.

**Figura 4:** O modelo da inovação como elo da corrente.



FONTE: Manual de Oslo (OCDE, 1997) *apud* Kline e Rosenberg<sup>1</sup> (1986).

Entender a pesquisa somente como parte inicial do processo de inovação limita o desenvolvimento de novas inovações ou melhorias delas. A pesquisa deve

<sup>1</sup>KLINE, S.J. e ROSENBERG, N. **The Positive Sum of Strategy Harnessing Technology for Economic Growth**. Washington, DC: National Academy Press, 1986.

fazer parte da rotina da empresa e de todo processo de inovação, até mesmo após a implementação(OCDE, 1997).

### 2.5.1 Fontes de Inovação

No que se refere à gestão da inovação Drucker (2003) resolve que a inovação pode surgir de sete fontes diferentes, havendo, portanto a necessidade de supervisionar essas fontes, estando algumas delas localizadas dentro da empresa.

A primeira fonte à ser *observada* é a inesperada, a empresa deve saber lidar com os casos imprevistos, tanto eventos surpreendentes positivos quanto negativos, identificando tais eventos como possíveis oportunidades para inovação.

A segunda fonte, também localizada dentro da empresa, é a “*incongruência (discrepância)* entre a realidade como ela é e a realidade como ela deveria ser ou se presume ser”. Este sintoma de mudança está relacionado com divergências entre ‘esforços, valores e expectativas’ de um setor, dos clientes ou de fatores econômicos, e podem levar à descoberta de novas possibilidades de inovação.

A terceira fonte é baseada na *necessidade* de processo que ocasiona a inovação, ocorre quando há uma barreira em determinado processo na organização que está atrapalhando o desempenho de um setor da empresa ou confecção de um produto, ocorrendo inovação quando alguém surge com a solução. As *mudanças na estrutura do setor ou do mercado*, quarta fonte, surgem em decorrência, por exemplo, de modificações nas leis e podem tanto surpreender a empresa de forma negativa, como podem possibilitar a inovação nos negócios da empresa (DRUCKER, 2003, p. 19 e 20).

As outras três fontes pontuadas por Drucker (2003) estão relacionadas com variações no ambiente externo à empresa, como por exemplo, *mudanças demográficas*, ou mudanças na população, quinta fonte, que alteram o proceder do consumidor e seus hábitos de consumo no decorrer de diversos períodos. Essas mudanças estão relacionadas com a idade, a localização, o poder econômico do consumidor, o padrão educacional e demais características relativas ao perfil do cliente, que podem ocasionar novas oportunidades para a empresa de desenvolver novos produtos ou serviços que venham a satisfazer tais consumidores.

A sexta fonte é a *mudança de percepção*, disposição e significado de determinado produto ou serviço pelo consumidor, abrindo novas possibilidades à

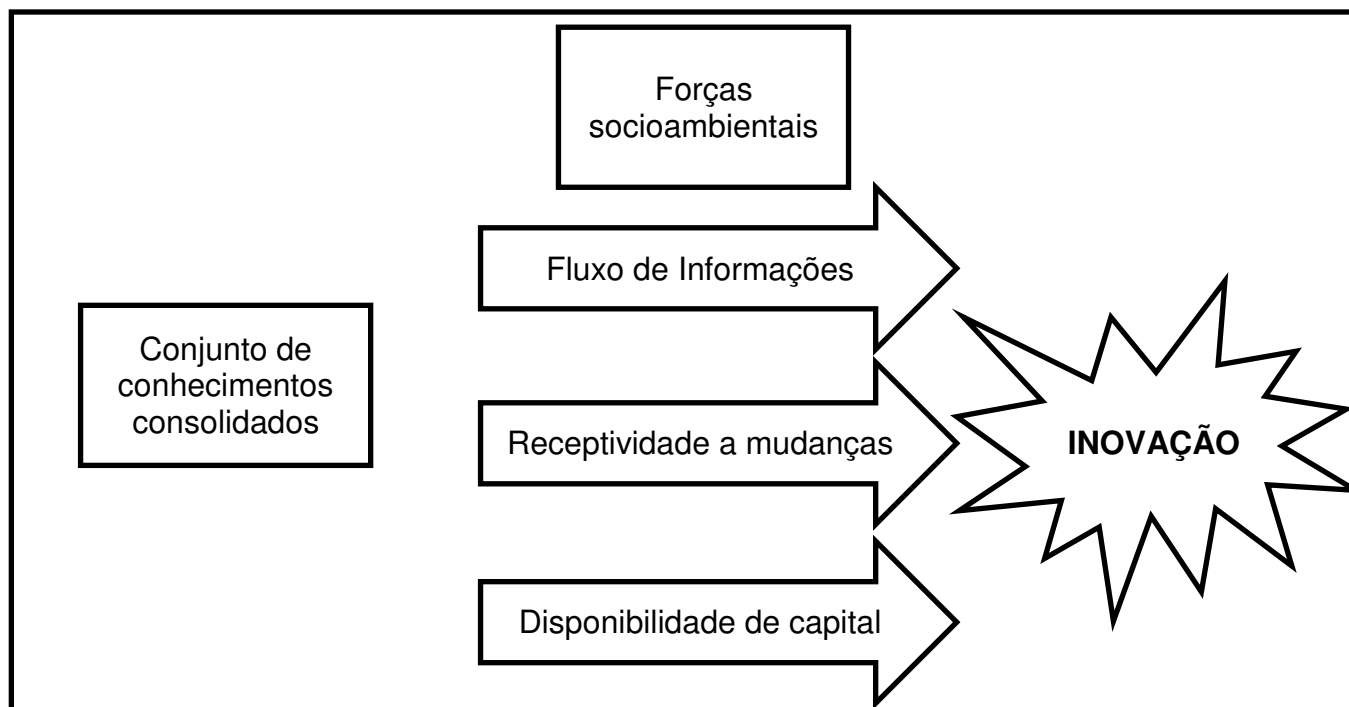
mercados já estabelecidos por ter criado um novo significado ou criando novos produtos e serviços tendo sido identificadas uma nova necessidade pelo consumidor. A sétima e última fonte se baseia em *pesquisas científicas*, e passam por diversos testes antes de chegar ao mercado e, por se basearem em conhecimento, muitas vezes resultam em inovações tecnológicas (DRUCKER, 2003, p. 21).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) em harmonia com Drucker (2003), delimitam que desenvolver novos produtos é uma habilidade que se destaca no cenário de frequentes modificações socioeconômicas que podem modificar as crenças, esperanças, gostos, rendas e até o que desejam, criando possibilidades ou barreiras, bem como mudanças governamentais na lei, ou ainda, novos produtos inseridos pelos concorrentes.

Na mesma linha, Mattos e Guimarães (2005) elucidam que o processo de desenvolvimento de produtos ou serviços podem ser marcados por graus diferentes de inovação, havendo processos em andamento para futuros projetos o qual se encontra no grau de pesquisa e desenvolvimento avançados, grandes inovações no produto ou processo, sendo este um grau radical, o desenvolvimento de uma nova linha de produtos ou serviços, são classificados como plataformas ou nova geração, e por ultimo os derivados, quando são criados novos produtos dentro de uma determinada linha, seguindo algumas características diferenciadas dos demais produtos.

Embora a inovação de produtos seja a mais conhecida, inovar os processos pode ser de grande importância. “Fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros”, bem como a “capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade” são formas de inovar e criar vantagem competitiva. Dentro deste cenário, a empresa precisa preocupar-se em avançar para níveis de inovação ainda maiores, já que ao ser imitada por outras empresas as vantagens competitivas obtidas são perdidas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 25 e 26).

**Figura 5** – Fatores que impulsionam o surgimento de inovações



Fonte: Mattos e Guimarães (2005, p. 8).

Conforme ilustrado na figura 5, as inovações consolidadas devem fazer parte do conhecimento das pessoas, a fim de expandir as novas ideias. Para tanto, faz-se necessário que as informações externas à empresa estejam em constante fluxo. Essas novas informações gerarão novas soluções, que dependerão da aceitação dos empreendedores para que se transforme em inovação.

Este processo geralmente é barrado por muitas dificuldades, quanto maior a proposta de mudança maior a chance de não se concretizar o processo de inovação. Como todo desenvolvimento, para que a inovação ocorra é necessário investimento. Isso significa que a inovação dependerá da disponibilidade do capital da empresa e do interesse em investi-lo em determinado setor (MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

Conceituando os processos da gestão da inovação tecnológica, Mattos e Guimarães (2005) definem alguns aspectos primordiais a serem trabalhados em conjunto pela empresa para que a inovação ocorra:

*“Know-how é o conhecimento e julgamento de como, quando e porque empregar determinados equipamentos e procedimentos. A habilidade e experiência individual estão incorporadas neste conhecimento e freqüentemente não podem ser transcritas em manuais ou rotinas. Instalações físicas são equipamentos e ferramentas necessários à produção. Procedimentos são as regras e técnicas para operar os equipamentos e as ferramentas de modo que as atividades de produção sejam executadas.”* (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 15).

O conceito de inovação tecnológica ainda é um pouco recente, mas é possível defini-la em duas etapas, sendo a primeira onde ocorre a geração da ideia ou invenção, e a segunda a transformação da ideia em uma aplicação útil. A primeira etapa do processo de inovação na maioria das vezes é advinda das técnicas de P&D, já a segunda está mais relacionada com a área de marketing. Diante deste conceito, pode-se definir inovação tecnológica da junção da invenção e da comercialização, ou seja, é um processo no qual a ideia ou invenção é deslocada para a economia através da utilização de tecnologias novas ou já existentes, criando novos produtos, serviços ou processos até que chegue ao consumidor final, encerrando o processo de inovação (MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

Na concepção de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o desafio não se limita à questão de inovar ou não, mas sim como realizá-la com sucesso. Desenvolvido para descrever o processo de inovação tecnológica, o modelo linear estabelece as etapas do ciclo de inovação. Na *pesquisa básica* são aprofundados os conhecimentos em áreas das ciências naturais e visam entender melhor o funcionamento do universo e das coisas ao redor. Já a *pesquisa aplicada*, pretende aplicar a pesquisa básica em produto comercial. Com o resultado desta pesquisa aplicada, podem *gerar ideias* de um produto ou processo que pode ser comercializado. Efetivada a produção e a comercialização do produto ou serviço, ocorre a *entrada no mercado* (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 21).

Compreendendo que as metodologias usadas para a implantação da gestão da inovação são diversas, a Cartilha: Gestão da Inovação (2010) denominou de MAPEL uma ferramenta capaz de avaliar o grau de maturidade da gestão da inovação na empresa. Esta ferramenta avalia 6 dimensões relacionadas aos processos estruturantes e uma direcionada aos resultados obtidos. As dimensões são: método, ambiente, pessoas, estratégias, liderança e resultados.

Considerando que a maioria dos eventos de inovação foram resultados de tarefas sistematizadas e contínuas concentradas em maneiras de solucionar uma questão, é fundamental que as organizações invistam em ferramentas que auxiliem a empresa a organizar-se e a realizar mudanças, para que a mudança seja sistemática, e para que ocorra em todos os setores e níveis, caracterizando-se como sistêmica (CNI e SEBRAE, 2010).

Em consonância, Mattos et al (2010) determina que a inovação sistemática caracteriza-se pela insistência em realizar mudanças de forma organizada, analisando cuidadosamente as oportunidades que podem provir dessas modificações para que a inovação possa ocorrer.

A fim de que o processo de inovação se concretize, é necessário que a organização gerencie quatro fases iniciais. A primeira compreende o *esquadrinhamento* e pesquisa dos cenários internos e externos à organização objetivando identificar oportunidades de inovação.

Essas oportunidades podem advir de concorrentes, mudanças de legislação ou uma nova necessidade dos consumidores, por exemplo, e a empresa deve estar atenta a esses estímulos. Na segunda fase, a empresa deverá *selecionar* estrategicamente os estímulos recebidos na primeira fase, e mobilizar recursos para as oportunidades selecionadas que darão maior vantagem competitiva à empresa.

Tendo sido selecionada a oportunidade à investir, a empresa deverá *fornecer recursos de conhecimento* à fim de explorá-la, esta é a terceira fase. Este conhecimento pode ser criado através de P&D ou adquirido através de transferência de tecnologia.

A quarta e última fase, após o amadurecimento da ideia inicial, é a *implementação* efetiva da inovação na forma de um novo 'produto ou serviço no mercado externo ou um novo processo ou método dentro da empresa.' Como fase opcional, a reflexão pretende revisar as experiências de sucesso e fracasso a fim de obter maior experiência para futuros eventos (TIDD, BESSANT E PAVIT, 2008, p. 61).

#### 2.5.2 Recursos Necessários

Tratando dos itens necessários para o sucesso do processo de inovação, Bessant e Tidd (2009) relatam sobre a importância dos recursos como a equipe de trabalho, o maquinário, a competência e os recursos financeiros bem como a capacidade de organizá-los e gerenciá-los, sendo o último o mais desafiador para dominar, determinando o sucesso de todo processo.

Dornelas (2008) define as diferenças entre o empreendedor para o inventor, no qual o empreendedor "utiliza suas habilidades gerenciais e conhecimento dos negócios para identificar oportunidades de inovar", enquanto o inventor limita-se em criar ou descobrir algo novo.



Esta pesquisa se concentra nas definições de empreendedores e administradores, não se aprofundando nas descrições de inventor.

Todo empreendedor precisa ser um bom administrador, mas nem todo administrador é um empreendedor. Mais do que apenas cumprir com as obrigações da empresa, ser empreendedor abrange tomar as decisões compatíveis com os objetivos da empresa, delimitando prioridades, mas sempre visando ir além, não se contentando com a rotina e buscando por inovação sistemática através de ações proativas (DORNELAS, 2008, p. 18).

**Quadro 4:** Habilidades fundamentais em gestão da inovação

<b>Habilidade básica</b>	<b>Rotinas facilitadoras</b>
<b>Reconhecimento</b>	Vasculhar o cenário a procura de sinais tecnológicos e econômicos que iniciem o processo de mudança.
<b>Alinhamento</b>	Garantir que haja coerência e adequação entre a estratégia comercial e a mudança proposta – não inovar porque é moda ou como resposta involuntária à atividade da concorrência.
<b>Aquisição</b>	Reconhecer as limitações da base tecnológica da própria empresa e ser capaz de contatar fontes externas de conhecimento, informação, equipamento e etc. Transferir tecnologia de várias fontes externas e conectá-la a pontos internos relevantes da empresa.
<b>Geração</b>	Ter habilidade de criar algumas formas de tecnologia internamente – por meio de P&D grupos de engenharia interna etc.
<b>Escolha</b>	Explorar e selecionar a resposta mais adequada a estímulos ambientais que se ajuste à estratégia adotada e à base de recursos internos/ rede tecnológica externa.
<b>Execução</b>	Gerenciar projetos de desenvolvimento para novos produtos ou processos, desde a ideia inicial até seu lançamento final. Monitorar e controlar tais projetos.
<b>Implantação</b>	Gerenciar a introdução de mudança – técnica ou outra – na empresa para garantir a aceitação e o uso eficaz de inovação.
<b>Aprendizagem</b>	Ter a habilidade de avaliar e refletir sobre o processo de inovação e identificar lições para melhoria de rotinas gerenciais.
<b>Desenvolvimento da empresa</b>	Implementar rotinas eficazes – em estruturas, processos, comportamentos básicos etc.

FONTE: (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008, p. 104)

Em consonância com as definições de Dornelas (2008), Bessant e Tidd (2009) delimitam que para que o processo de inovação ocorra, as habilidades administrativas são essenciais. Conforme descrito no quadro 4, compreender o processo de inovação e seus elementos, planejar e administrar contando com os imprevistos, possuir uma visão estratégica e disseminá-la à equipe e habilidade de discernir o que é funcional para empresa e por qual motivo a fim de não falhar em futuras oportunidades. O gestor que alimenta suas habilidades de reconhecimento investirá em mudanças que sejam viáveis à empresa.

A habilidade de alinhamento assegurará que a estratégia da empresa esteja em consonância com as mudanças propostas. Para que a empresa adquira novas fontes de conhecimento, tecnologia, equipamentos e afins é necessário que a gestão tenha as habilidades de aquisição. Na mesma linha, Davila, Epstein e Shelton (2007) pontuam que avaliar se os processos de inovação praticados pela empresa estão alinhados à estratégia da empresa de modo a concluir seus objetivos é um aspecto primordial para o sucesso da inovação.

Algumas fontes de conhecimento e tecnologia podem advir dos processos internos através de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), para isso, o gerenciamento deve investir também em geração. A habilidade de escolha envolve o alinhamento da estratégia com os meios externos e internos. A fim de gerenciar o projeto de um novo produto ou processo do início ao fim, é necessário que o administrador seja capacitado à execução.

Diante das notórias mudanças nos métodos e tecnologias da empresa, a habilidade de implantação também é fundamental para assegurar que as mudanças sejam bem aceitas. O administrador, em função estratégica, poderá verificar e avaliar quanto às melhorias após o processo de inovação a fim de melhorá-lo, para tanto a habilidade de aprendizado é fundamental. Por último, a fim de garantir a rotina das estruturas e processos da empresa, a habilidade de desenvolvimento da organização é fundamental (BESSANT e TIDD, 2009, p. 73).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo objetiva descrever a metodologia utilizada nesta pesquisa. Conceituando o tipo de pesquisa, o método utilizado e os procedimentos para coleta de dados.

#### **3.1 Classificações da pesquisa**

A pesquisa é considerada, quanto ao objetivo, como exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito e possibilitar a construção de hipóteses (GIL, 2010). Segundo essa definição, esta pesquisa tem caráter exploratório por levantar maiores informações sobre as práticas da gestão da inovação na organização, e possibilitar maiores definições para estudos futuros.

Pontuando sobre as pesquisas qualitativas, Stake (2011, p. 84) destaca como um dos objetivos desse tipo de pesquisa “observar aquilo que é comum, observar muito atentamente até que o comum pareça estranho.” Diante dessa observação, o tema inovação foi escolhido por tratar-se de um assunto que as pessoas conhecem de diversas áreas do conhecimento, todavia, buscou-se analisar novas conexões e interpretações sobre o tema fazendo com que as complexidades sobre o assunto fossem ampliadas.

#### **3.2 Coleta de dados e procedimentos**

Nas pesquisas exploratórias a coleta de dados pode ocorrer de três formas diferentes, sendo a primeira a coleta dos dados bibliográficos, a segunda por entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto e a terceira por análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2010).

Nesta pesquisa os dados foram coletados das duas primeiras formas, sendo a coleta bibliográfica realizada principalmente pelos livros e artigos científicos que abordam a temática inovação e gestão da inovação, e a segunda parte através de um roteiro de entrevista semiestruturada com questões abertas, oferecendo maior possibilidade de o entrevistado alcançar maior flexibilidade e espontaneidade para falar sobre o assunto (MALHOTRA, 2012).

A terceira forma de coleta de dados também ocorreu nesta pesquisa, por analisar o exemplo da empresa Rotisserie Pimenta de Cheiro a fim de estimular a compreensão acerca do tema inovação.

A coleta de dados primários, originados com a finalidade de solucionar o problema de pesquisa, foram coletados na empresa Rotisserie Pimenta de Cheiro. Já os dados secundários foram coletados em livros e materiais científicos, elaborados para finalidades diversas e utilizados para o aprofundamento no assunto da pesquisa exploratória (MALHOTRA, 2012).

Os procedimentos realizados neste trabalho configuram a pesquisa como bibliográfica em um primeiro momento por ser elaborada com base em materiais já publicados (GIL, 2010), e em segundo momento como pesquisa de campo, por buscar aprofundar-se no tema analisando uma situação específica, através de entrevista com informantes que podem explicar e interpretar os fatos que ocorrem naquela realidade (GIL, 2010).

Após a coleta dos dados na pesquisa de campo junto a empresa Rotisserie Pimenta de Cheiro, os dados primários são analisados em conjunto com os dados secundários, tornando possível a descrição dos eventos ocorridos na empresa e a análise de situações futuras.

A análise de caso configura-se na seguinte definição de Selltiz<sup>2</sup> (1967, *apud* GIL, 2009, p. 4):

“A análise de caso dispõe de um conjunto de informações a cerca de um grupo, organização, comunidade, fato ou fenômeno que podem ser analisadas com propósitos diversos. Os dados já estão disponíveis, cabendo ao pesquisador conferir-lhes tratamento analítico. A análise de casos [...] é adotada como um dos procedimentos fundamentais nos estudos exploratórios. Os casos são tomados como exemplo e estimulam a compreensão de um fenômeno com vistas à formulação de um problema. Juntamente com outras estratégias, como imersão na literatura e entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema, a análise de casos pode dar origem a estudos exploratórios, que servem de base para estudos mais aprofundados.”

A segunda parte desta pesquisa caracteriza-se por uma análise de caso por coletar informações sobre a Rotisserie Pimenta de Cheiro com o objetivo de compreender como ocorre a gestão dos processos de inovação na empresa, analisando as informações coletadas com base na literatura estudada na primeira parte desta pesquisa.

---

<sup>2</sup> SELLTIZ, C; JAHODA, M; DEUTSCH, M; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2<sup>o</sup> ed. São Paulo: Herder, 1967.

### 3.3 Objeto da pesquisa

O método para a coleta de dados na pesquisa de campo configura-se na análise de caso da empresa Rotisserie Pimenta de Cheiro.

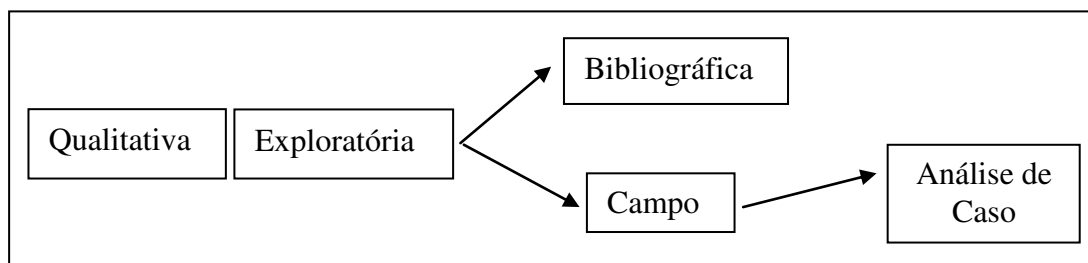
A Rotisserie Pimenta de Cheiro, localizada na Rua Santa Cruz número 284 no centro da cidade de Caraguatatuba. Registrada com nome social de Rotisseria Mesquita Nascimento LTDA ME, e CNPJ sob número 08.275.799/0001-30, a empresa atuano ramo de alimentação a mais de dez anos, produzindo pratos executivos, bolos, encomendas de salgados e massas, sendo administrada pela empresária e proprietária Alcina Mesquita Nascimento.

A amostra selecionada para aplicação da análise de caso foi de cunho não probabilística escolhida por acessibilidade e conveniência, destituída de qualquer rigor estatístico (CHURCHILL e LACOBUCCI, 1998).

Por utilizar suas habilidades e experiências para detectar as oportunidades de inovação, tomando decisões em conformidade com os objetivos da empresa com uma visão prospectiva quanto ao futuro, a empresária da Rotisserie Pimenta de Cheiro apresenta características de uma empreendedora, sendo utilizada essa nomenclatura para a proprietária durante o desenvolvimento da pesquisa (DORNELAS, 2008).

Na figura 6 está configurada de forma resumida o objetivo, o objetos e a forma de abordagem desta pesquisa, os métodos utilizados para a coleta de dados primários e secundários e os procedimentos para análise dos dados coletado.

**Figura 6** – Configuração da metodologia da pesquisa



FONTE: Elaborado pela autora (2015)

### 3.4 Questionário

Objetivando estruturar o roteiro da entrevista foi desenvolvido um questionário com dezoito questões abertas organizadas para abordar seis temas gerais: 1) compreensão da inovação e limitações, 2) Visão geral do processo de inovação, 3) Práticas do processo de inovação, 4) O processo de aprendizado, 5) Investimento e 6) Desenvolvimento estratégico.

As questões de um a quatro estão dentro do tema um, objetivam desvendar o nível de compreensão do entrevistado sobre inovação e as limitações encontradas para inovar.

A fim de identificar o entendimento do sobre o processo de gestão da inovação foram elaboradas as questões cinco a sete, quinze e dezesseis, que estão agrupadas no tema dois.

As questões de oito a treze foram elaboradas baseadas na representação simplificada do processo de inovação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), figura 3, e objetivam identificar como são as práticas dos processos de gestão da inovação na organização analisada, tema três, e os níveis de aprendizado que correm neste processo, tema quatro.

Objetivando verificar se a empresa faz investimentos de inovação foi elaborada a questão quatorze, tema cinco. As questões dezessete e dezoito objetivam verificar se a inovação praticada pela empresa está em harmonia com o desenvolvimento estratégico, tema seis.

Na tabela 1 as perguntas elaboradas para direcionar a entrevista são apresentadas, relacionando-as com os autores que definem os temas propostos e o objetivo destes dados serem coletados para a pesquisa.

Tabela 1: Roteiro de entrevista

Questão		Autores	Objetivo da questão
1	O que é inovação?	Manual de Oslo (OCDE, 1997)	Descobrir o nível de compreensão do entrevistado sobre inovação
2	Quais as formas de inovar na organização?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Descobrir o nível de compreensão do entrevistado sobre inovação
3	Que tipos de obstáculos são encontrados para inovar?	BERNARDI (2007) e DORNELAS (2008)	Identificar as dificuldades encontradas no ambiente da empresa e no empreendedor ao inovar
4	Inovar é um processo que depende somente de você?	DRUCKER (2003), MATTOS e GUIMARÃES (2005)	Identificar como o empreendedor encara inovação.
5	Que tipos de habilidades são importantes para efetivar inovação?	Dornelas (2008), Bessant e Tidd (2009)	Identificar se o empreendedor possui entendimento sobre a gestão da inovação.
6	Qual a importância da sorte no processo de inovar?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor possui entendimento sobre a gestão da inovação.
7	A inovação pode ser padronizada e fazer parte da rotina da empresa?	MATTOS e GUIMARÃES, 2005	Identificar se o empreendedor possui entendimento sobre a gestão da inovação.
8	Como são detectadas as oportunidades de inovar?	Dornelas (2008), Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
9	Como são selecionadas as oportunidades para investir?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
10	Como é implementada na empresa a oportunidade de inovação detectada?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
11	Após a implementada na empresa, como ela é lançada no mercado?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
12	Após lançada no mercado, como é sustentada?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
13	Neste processo ocorre algum tipo de aprendizado? Se sim, qual?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
14	A empresa aloca recursos destinados à inovação?	Mattos e Guimarães (2005)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
15	A inovação pode advir de fontes específicas?	Drucker (2003)	Identificar se o empreendedor possui entendimento sobre a gestão da inovação.
16	Qual a importância da criatividade para inovar?	Bernardi (2007)	Identificar se o empreendedor possui entendimento sobre a gestão da inovação.
17	A empresa define os objetivos que pretende alcançar com a inovação?	Dornelas (2008) e Mattos e Guimarães (2005)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.
18	Esses objetivos estão em harmonia com a visão estratégica da empresa?	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Identificar se o empreendedor pratica os processos da gestão da inovação.

FONTE: Elaborado pela autora (2015)

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa analisados sob a ótica da bibliografia apresentada no capítulo dois.

### 4.1 Compreensão da inovação e limitações

Relatando sobre as dificuldades de se manter no mercado diante de tantos concorrentes, a administradora da Rotisserie Pimenta de Cheiro inicia a entrevista pontuando diversos restaurantes que fecharam as portas neste início do ano.

Segundo ela, a maior dificuldade dos empresários no ramo de alimentação é satisfazer o cliente em um momento em que a prioridade das pessoas é reduzir os custos. A empresária relata que foi neste cenário de dificuldades que decidiu que precisava fazer alguma coisa para que não fosse à falência também. Segundo ela a saída era o aumento da qualidade, para tanto, uma das medidas foi a mudança do cardápio.

“Investir em produtos que não são oferecidos na cidade de Caraguatatuba e manter a forma diferenciada de atendimento que já é característica do estabelecimento foram os investimentos iniciais.”

A decisão de aprimorar os produtos e serviços da empresa para atrair novos clientes ou aumentar o nível da satisfação dos clientes já estabelecidos está em harmonia com a descrição de empresários bem sucedidos de Mattos e Guimarães (2005).

“O cardápio novo possui os novos pratos vegetarianos que incluem comida árabe, grega, oriental e os pratos que foram desenvolvidos para o público que frequenta academia, que são pratos que não possuem conservantes e possuem a quantidade adequada de proteína que devem ser oferecidas em uma refeição.”

Além disso, devido ao surto de dengue, a empreendedora passou a oferecer sopas para os clientes que relatavam a doença, e sucos de inhame para o combate da doença, até mesmo ofertando a entrega à domicílio também dos novos produtos.

A implementação de novos pratos vegetarianos e o oferecimento de novos serviços não pré-delimitados no cardápio para atender os clientes enfermos de



dengue, são considerados inovações de produto e serviços, já que nas definições do Manual de Oslo (OCDE, 1997), a inovação se caracteriza quando o produto ou serviço novo ou aprimorado fornecem ao consumidor maior eficiência.

Sobre as inovações de serviço, a empresária revelou que os pratos já são pré-estabelecidos (*a la carte*), porém o cliente tem a total liberdade de solicitar o que ele deseja, sendo possível fazer na hora seu pedido e atendê-lo para as refeições feitas na própria Rotisserie e para as entregas e encomendas. Os garçons procuram atender os clientes da maneira mais familiar possível e questioná-los sobre a satisfação com o pedido, e em caso de insatisfação, o pedido pode ser devolvido e trocado.

A Rotisserie ao oferecer esse tipo de serviços aos seus clientes também efetua inovação de processos ao ofertar produtos que ninguém mais oferece ou fazê-los melhor que outros (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Quando questionada sobre o que era inovação, a empreendedora da Rotisserie Pimenta de Cheiro apontou a importância da criatividade para criar novos produtos, serviços ou novas maneiras de fazer as coisas.

“A criatividade só se torna inovação quando consegue atrair novos clientes, mesmo que não tenha conseguido reduzir tanto os custos o importante é fazer algo novo que agrade e atraia o cliente e manter sempre a qualidade. A responsabilidade para inovar é fundamental, podendo ser resumida em Responsabilidade + Criatividade = Inovação.”

As definições apresentadas pela empreendedora assemelham-se aos conceitos de inovação do Manual de Oslo (OCDE, 1997) no qual compreende-se inovação ao ser implementado um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado e nos conceitos definidos por Mattos e Guimarães (2005), no qual inovação é descrita como ocorrer o aprimoramento dos produtos ou serviços gerando novas demandas ou explorando um mercado já estabelecido. A compreensão dos tipos de inovação foi observada mediante aos fatos descritos, no qual a empreendedora relata onde diferenciou seus produtos e como o fez. As inovações ocorrem nos produtos, serviços e processos.

De acordo com os relatos descritos pela empresária, observa-se que a Rotisserie Pimenta de Cheiro pratica inovação de produto por introduzir novos pratos em seu cardápio e oferecendo a seus clientes produtos melhorados. A inovação de serviços na Rotisserie ocorreu pela disposição no atendimento diferenciado aos clientes, oferecendo aos clientes a possibilidade de atenderem seus pedidos apesar

de os pratos serem *à la carte*. Os processos foram melhorados de acordo com as descrições por modificar os modos de produção dos pratos melhorando o sabor e satisfação dos clientes (MATTOS E GUIMARÃES, 2005).

Durante a entrevista, a empreendedora revelou como um dos principais obstáculos para inovar os produtos, serviços e processos o perfil dos profissionais que trabalham na empresa.

“Quando o profissional é muito tradicional a tendência é que ele não se adapte às novas formas de fazer as coisas. O profissional precisa ser flexível, acreditar nas novas ideias e avaliar novas formas de fazer os produtos já oferecidos bem como a confecção de novos produtos.”

Outro obstáculo também apontado pela empreendedora é a incerteza de o produto ser aceito pela clientela, e o risco de fazer grandes mudanças. Mas apesar desses obstáculos, a empresária revelou que o relacionamento com os funcionários e com os fornecedores é muito harmônico, sendo o ambiente de trabalho muito bom.

As limitações descritas pela empreendedora são descritas por Bernardi (2007), que conclui que a criatividade para inovar pode ser barrada pela tradicionalidade de seus colaboradores, os quais tem uma parcela importante na aprovação de uma inovação para a empreendedora, impedindo que as ideias surjam. Ao criar pratos que são oferecidos exclusivamente aos clientes com dengue, a empreendedora demonstra possuir a “prática criativa” descrita por Bernardi (2007), sendo sensível ao ambiente externo e flexível para atender novas necessidades.

Nas descrições de Dornelas (2008), a empreendedora da Rotisserie viu nas adversidades a oportunidade para inovar, como descrito por ela mesma ao verificar que seus colegas comerciantes estavam indo à falência por sempre oferecerem os mesmo produtos e não atender às verdadeiras necessidades de seus clientes. Apesar de não investir em inovações que alterem o modelo de negócio da empresa, a empreendedora demonstrou que o clima organizacional é favorável para o desenvolvimento de inovações incrementais nos produtos (BERNARDI, 2007,).

Não foi identificado problemas de distanciamento dos clientes ou fornecedores por parte da empreendedora, dificultando o desenvolvimento de inovação. Ao contrário, a empreendedora demonstrou aproveitar-se do bom relacionamento com seus fornecedores e valorizar o *feedback* de seus clientes (BERNARDI, 2007).

A empreendedora demonstrou compreender que a inovação pode ocorrer na empresa tanto pela introdução de produtos novos ou aprimorados, como por novos

serviços ou o aprimoramento dos serviços ao cliente e ainda por novas formas de fazer os produtos já oferecidos na empresa (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

A Rotisserie Pimenta de Cheiro pratica inovação de produto por fazer novas combinações de conhecimento introduzindo novos pratos. As características funcionais dos produtos permanecem, pois todos são destinados para alimentação dos clientes, porém apresentam melhorias em suas características, que podem atrair novos clientes e obter novos usos (OCDE, 1997).

Os novos processos foram introduzidos com o objetivo aumentarem a qualidade, e foram introduzidos através de novos métodos de preparo de alimentos novos para a empresa, criados através de combinações de conhecimento (OCDE, 1997).

As inovações de produto, ocorridas na Rotisserie Pimenta de Cheiro, são classificadas como radicais, pois os novos pratos modificaram a forma como os clientes vêem os produtos, embora as características funcionais dos produtos sejam mantidas, os clientes ou novos clientes farão uso de novos produtos não oferecidos anteriormente. A empresa também pratica melhorias incrementais ao combinar conhecimento com os produtos já estabelecidos e desenvolver melhorias que aumentam o desempenho dos produtos já oferecidos (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2005).

Tanto os pratos vegetarianos como os pratos destinados aos frequentadores de academias enquadram-se na descrição de Schumpeter (1961) de inovação radical, por oferecer novidades aos clientes já estabelecidos e possibilitar a criação de um novo mercado.

Todo o processo de inovação apresentou depender unicamente da empreendedora, exceto a fase de seleção (DRUCKER, 2003). Este aspecto discorda das definições de Kaplan e Norton (2004) que atentam que os *stakeholders* podem ajudar a empresa a inovar com lucratividade. Além disso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam que estabelecer relações pode ser chances de inovar.

## **4.2 Visão geral do processo de inovação**

Quando questionada sobre a importância da sorte, a empreendedora revelou não acreditar na sorte.

“Inovação é uma questão de oportunidade, e que envolve estar preparada e decidir aproveitar ou não essa oportunidade. É preciso conhecer seus clientes, procurar entendê-los e satisfazê-los. A importância de inovar está em agradar os clientes e ficar à frente dos concorrentes, e a consequência disso é o lucro. Inovar para agradar meus clientes e oferecer qualidade e não diminuir qualidade para ganhar dinheiro. Esse é um dos objetivos de inovar e que estão em harmonia com a missão da organização de oferecer comida de qualidade aos clientes e ser referência no ramo de alimentação.”

A empresária também relatou ocorrer *insights* sobre novos produtos que a empresa pode passar a oferecer, produtos que já deram certo no passado e que podem ser novas fontes para inovar. Para ela, seguir as tendências do ramo de alimentação não é inovar.

Durante a entrevista a empreendedora revelou achar fundamental a criatividade para o processo de inovação. Para ela a criatividade só se torna inovação quando consegue atrair novos clientes.

O conceito da empresária está em harmonia com Bernardi (2007), que compreende que a criatividade é uma habilidade inerente aos empreendedores, embora não seja a única habilidade necessária para se gerenciar inovação.

A descrição dada pela empreendedora sobre a importância da sorte está em harmonia com as definições de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que compreendem que a sorte até pode trazer sucesso a organização de maneira singular, mas a inovação depende do gerenciamento do processo de inovação para que o processo ocorra de forma sistemática e não ao acaso.

Foi observado que a empreendedora compreende inovação como um processo e que, ao implementar um novo produto ou processo, ele passa por um processo de experiência, no qual os clientes são consultados. Identifica-se que a empreendedora entende a inovação como algo que pode ser padronizado e fazer parte da rotina da empresa (MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

A empreendedora demonstrou ter habilidades fundamentais para gerenciar inovação. Demonstrou possuir reconhecimento que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), facilita a rotina de procurar no cenário externo e interno por oportunidades de inovação. A habilidade de escolha também é identificada, por facilitar a rotina de explorar e selecionar as respostas aos estímulos externos de acordo com as estratégias da empresa. As habilidades de executar, implantar e aprender também facilitam as rotinas de gerenciar as ideias para introduzir novos produtos ou processos, até que sejam implementados, garantindo que sejam aceitos e refletindo

sobre todo o processo para que haja aprendizado (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Foi verificado que a empreendedora supervisiona algumas fontes de inovação descritas por Drucker (2003), sabendo lidar com casos imprevistos e tirando proveito deles, como ocorrido ao oferecer aos clientes adoentados por dengue alternativa para consumirem os produtos da Rotisserie. Também, foram identificadas as oportunidades de inovação retiradas por observação das mudanças demográficas, preocupando-se em oferecer novos produtos que estivessem em harmonia com os novos hábitos dos consumidores, como por exemplo, os pratos balanceados para os frequentadores de academia, no qual a empreendedora verificou no ambiente externo novos hábitos ou características que possibilitaram o desenvolvimento novos produtos ou processos que viessem a satisfazer e atrair os consumidores.

### **4.3 Práticas do processo de inovação**

A empresária relatou que a pesquisa na internet auxiliou nos conhecimentos sobre como fazer os novos pratos vegetarianos, fez alguns cursos de curta duração, e informou-se com alguns técnicos de academia sobre a alimentação adequada aos frequentadores das academias.

O processo de busca por oportunidades de inovação e geração de ideia ficou claro na entrevista ser desenvolvido somente pela administradora da Rotisserie. Este processo envolve a pesquisa na internet por novos produtos ramo de alimentação, a pesquisa com os clientes e a avaliação pela empresária se a empresa tem as condições de oferecer essa nova ideia de produto, serviço ou processo.

Foi verificado que o processo de busca por oportunidades de inovação realizado pela empresa está de acordo com as definições de Tidd, Bessant e Pavitt (2009) e de Bernardi (2007), pois observa-se que a empreendedora contempla busca as ideias para um novo empreendimento observando de forma consciente, consistente e criativa o ambiente interno e externo, na busca por oportunidades de inovação.

Já o processo de seleção das ideias, a empresária diz contar com a opinião da família e dos colaboradores da empresa. As sugestões são ouvidas e a ideia

pode até ser aprimorada, mas dificilmente a empresaria deixa de implementar a nova ideia devido às críticas. O poder da decisão final é somente dela.

Este processo de seleção também está em conformidade com as resoluções de Tidd, Bessant e Pavitt (2009).

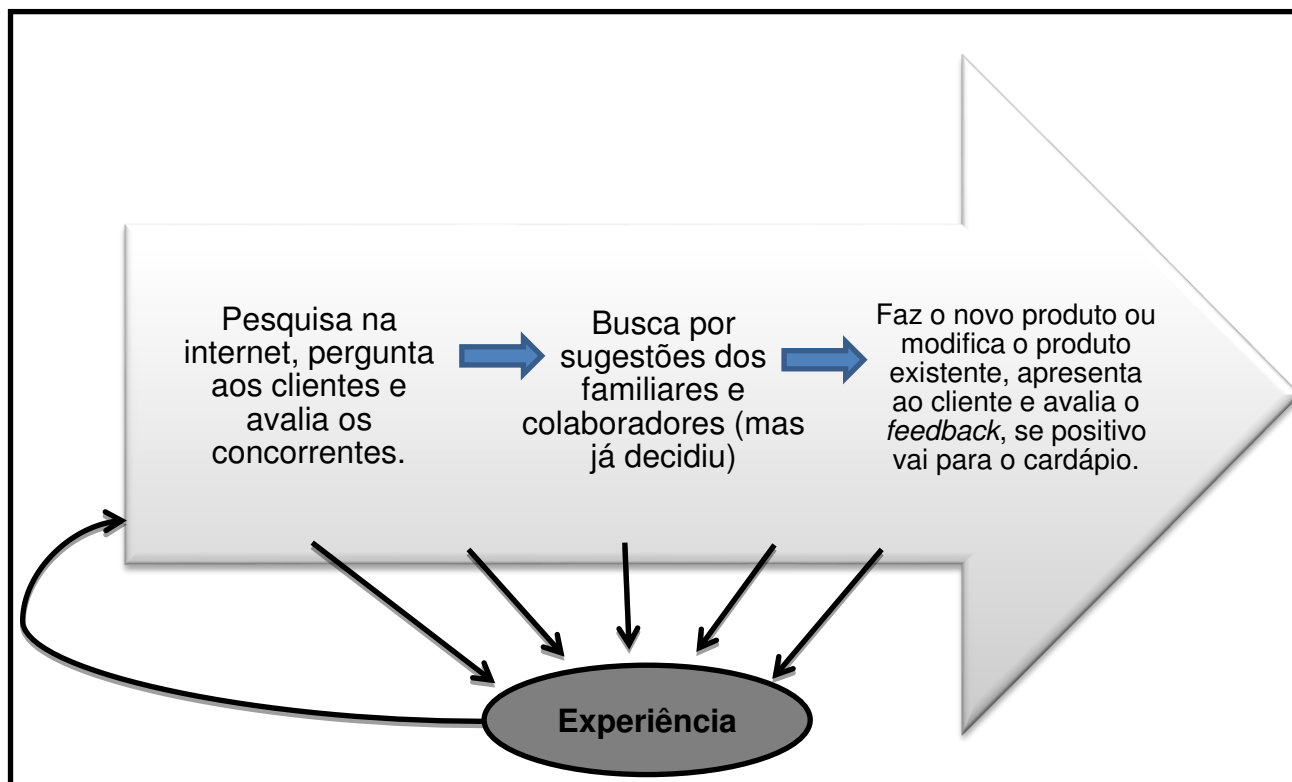
“Os novos produtos são desenvolvidos na cozinha da própria Rotisserie, são avaliados pelos colaboradores e se aprovados já são comercializados no mesmo dia. Já começam a ser oferecidos nas mesas e nos telefones mesmo às pessoas que já fizeram seus pedidos, para que elas saibam que há novidades. A aceitação da inovação vai ser medida pelo *feedback* dos clientes, que é solicitada sempre no caixa antes de deixarem a Rotisserie. Se a aceitação foi boa, os pratos são colocados no cardápio onde são mantidos para os novos pedidos. Uma cortesia com uma amostra dos novos pratos (bolos, doces, acompanhamentos) também são enviados aos clientes para que conheçam as novidades.”

Observa-se nas descrições acima que no processo de implementação, a empreendedora utilizou-se dos conhecimentos já adquiridos mediante a experiência no ramo e lança o novo produto, serviço ou processo. Observando a ideia inicial e captando através dos *feedbacks* dos clientes as necessidades de modificações, praticando (re)inovação, porém não deixando descumprir o objetivo inicial da ideia de inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

As atividades descritas acima pela empreendedora estão em consonância com as definições do processo de inovação estabelecido por Kaplan e Norton (2004) e Bessant e Tidd (2009).

Todo processo de inovação da Rotisserie Pimenta de Cheiro analisado nos padrões definidos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), está representado na figura 7.

**Figura 7:** Representação do processo de inovação da Rotisserie Pimenta de Cheiro.



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Foi verificado que a empreendedora identifica as oportunidades de novos produtos ou serviços, pesquisa sobre sua viabilidade com seus clientes e as formas de executar a implementação das mudanças e os desenvolve e lança-os no mercado (KAPLAN e NORTON, 2004).

Nas definições de Bessant e Tidd (2009), a empreendedora gera as novas ideias, seleciona as melhores com o apoio de seus colaboradores e opiniões relevantes para a mesma e por fim implementa as mudanças.

Sobre o aumento das vendas, a empresária relatou que o número dos vegetarianos subiu de 9% para 30% em poucas semanas, bem como o sucesso dos pratos do público das academias. O aumento das vendas não foi medido quantitativamente, mas o lucro aumentou apenas com a mudança no cardápio devido o custo ser igual ou menor que os pratos comuns. Todo o controle do custo da inovação é feito mentalmente pela empreendedora, e assim avaliado quanto a implementação e determinação do preço.

Observa-se que o processo de inovação praticado pela Rotisserie Pimenta de Cheiro atende as definições de Drucker (2003), que salienta que o processo de

inovação deve intencionalmente visar ao lucro. Embora a empreendedora admita não encarar a inovação apenas como uma forma de reduzir custos, espera-se que os produtos novos de alta qualidade e o atendimento diferenciado atendam as expectativas dos clientes e atraiam novos clientes, aumentando o número de vendas e alcançando maior lucro.

Para Mattos e Guimarães (2008) a lucratividade do novo produto, serviço ou processo pode diferenciar-se se ocorreu um empreendimento comercial ou inovação, pois a inovação possui retornos bem maiores. De acordo com os relatos da empreendedora concluímos que o aumento das vendas e do lucro está relacionado à inovação. Todavia, não é possível fazer um comparativo com o retorno de um possível empreendimento comercial.

#### **4.4 O processo de aprendizado**

A empreendedora relatou que ao introduzir um novo prato é possível medir a aceitação do mesmo, tanto qualitativamente através do *feedback* dado pelas pessoas que o provaram, como quantitativamente através do número de vezes que o prato é vendido. Diante dessas observações é possível saber se a inovação teve sucesso ou não, modificando aspectos dos pratos observados pelos clientes ou criando novas ideias para os futuros produtos. Este aprendizado se dá por experiência da empreendedora.

Nos padrões de aprendizado definidos por Bessant e Tidd (2009), o processo de aprendizado praticado pela empreendedora da Rotisserie está ocasionando que as melhorias no processo de inovação, a fim de garantir que as inovações sejam de fato funcionais atraindo novos clientes.

#### **4.5 Investimento**

“Não ocorrem reservas de recursos para inovação, é utilizado o dinheiro disponível em caixa.”

Este procedimento está em desacordo com Mattos e Guimarães (2005) que defendem que para que ocorra inovação é indispensável a disponibilidade de capital, capitada através de investimentos. Em consonância, Tidd, Bessant e Pavitt (2008),



salientam que faz parte do processo de seleção a mobilização de recursos para viabilizar o processo de implementação.

#### **4.6 Desenvolvimento estratégico**

Objetivos de inovar, segundo a empreendedora, estão em harmonia com os objetivos da organização de oferecer comida de qualidade à seus clientes e ser referência no ramo de alimentação.

Todo processo de inovação não é contemplado em um projeto, tudo é idealizado e avaliado mentalmente pela empreendedora. Quando questionada sobre os critérios de avaliação, a empreendedora relatou a importância da experiência já adquirida em anos no ramo de alimentação.

Ao final da entrevista a empreendedora comentou sobre uma oportunidade que recebeu de abrir um novo restaurante no shopping, porém recusou por observar um grande risco na decisão.

O fato de o processo de inovação não contemplar um projeto, contraria as definições de Mattos e Guimarães (2005) que argumentam que “as ações à serem executadas devem ser coordenadas por uma estrutura organizacional, alocando recursos necessários para que em determinado prazo possa se alcançar os objetivos determinados”.

Como respondido anteriormente, a empresa não faz reservas para inovar, ela utiliza os recursos disponíveis para implementar novos produtos ou para aprimorar os produtos já estabelecidos, inovação incremental, estando em desacordo com as definições de Mattos e Guimarães (2005), que estabelecem que as inovações devem ser avaliadas física e financeiramente ponderando prazos.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), alinhar o processo de inovação ao desenvolvimento estratégico da empresa é uma responsabilidade inerente ao gestor, que deve se preocupar em disseminar a visão estratégica da empresa à todos que participam do processo de decisão. Cabe a empreendedora a observação profunda quanto aos colaboradores da Rotisserie Pimenta de Cheiro se os mesmos possuem conhecimento quanto ao planejamento do futuro da empresa, mediante o poder de decisão quanto à escolha das oportunidades de inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação em aumentar a competitividade satisfazendo os clientes cada vez mais exigentes fez com que muitas empresas deixassem a tradicionalidade de lado e procurassem por formas de inovar.

Muitas empresas neste ambiente de ampla concorrência ofertam-se aos consumidores como sendo inovadoras ou como fornecedoras de produtos inovadores. Porém, a academia delimita a existência de processos que necessitam ser gerenciados para que ocorra inovação, e que precisam ser compreendidos para que a inovação produza os efeitos esperados.

Na primeira parte desta pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico a fim de definir as principais práticas de definidas pela academia para o gerenciamento dos processos da gestão da inovação. A partir do referencial teórico, foi elaborado um questionário como roteiro da entrevista aplicada em uma empresa que se considera inovadora, a Rotisserie Pimenta de Cheiro, para responder o problema de pesquisa adotado: quais os processos essenciais para o gerenciamento de inovação? O objetivo deste estudo é verificar os processos fundamentais para o gerenciamento da inovação.

Em entrevista semiestruturada, verificou-se que a empresária da Rotisserie Pimenta de Cheiro compreende o que é inovação, reconhecendo que novos produtos ou produtos melhorados e novas maneiras de fazer as coisas são formas de inovar e, que a inovação pode ocorrer tanto em produtos, bens e serviços, como em processo.

A empresária, também intitulada de empreendedora de acordo com as definições da literatura, demonstrou encarar inovação como um processo que depende unicamente dela, exceto na fase de seleção de oportunidades para inovar, o que apresenta desvantagem para o processo de inovação na empresa.

Foram identificadas habilidades fundamentais para o gerenciamento dos processos da inovação na empreendedora, a qual não compreende a sorte como fundamental para o processo de inovação e possui entendimento sobre a gestão da inovação.

A empresária pratica os processos de gestão da inovação como descrito pela academia, entretanto não realiza o gerenciamento por projetos, o que dificulta a alocação dos recursos destinados à inovação, não realizados pela empresa, e

dificulta o alinhamento da inovação aos objetivos da empresa que, embora a empreendedora afirme estarem em consonância ambos objetivos.

A Rotisserie Pimenta de Cheiro pratica inovação de produto e de processo, radical e incremental, embora por tratar-se de produtos que serão consumidos e não usados, é de difícil classificação. Todavia, as inovações ocorrem por introduzir novos produtos com características melhoradas que aumentam o nível de satisfação dos clientes.

A empresa também precisa gerenciar e organizar os recursos administrativos, principalmente os financeiros, a fim de controlar melhor os custos, os índices de lucratividade e de vendas, a fim de fazer investimentos em inovações de sucesso.

Conclui-se que as fases de busca, seleção e implementação são essenciais para o processo de gestão da inovação, todavia, outros processos são necessários para que a inovação seja objetiva e proporcione o sucesso.

Na análise de caso da Rotisserie Pimenta de Cheiro, foi identificado que o processo de alocação de recursos não é realizado, bem como o processo de gerenciamento por projetos, dificultando o controle da empresa sobre os investimentos e visualização das estratégias da empresa. No entanto, a empresa pratica os processos de gestão da inovação e de fato efetua inovação.

Os processos de gestão da inovação pretendem garantir que a inovação concretize o objetivo para o qual foi desenvolvida ou pensada desde a ideia inicial. Os processos que levam a inovação a acontecer são indispensáveis, todavia, existem os processos que ajudam a empresa a controlar os resultados trazidos por essa implementação, que por sua vez podem ser ignorados ou não praticados, porém isso não garante que os objetivos iniciais serão atingidos.

Como sugestão de tema para pesquisas futuras, é proposto um estudo exploratório em análise ou estudo de caso, com uma empresa que se considera inovadora, a fim de desvendar se as mudanças ocorridas são advindas de um empreendimento comercial ou inovação (MATTOS E GUIMARÃES, 2008).

## Referências

- ALBAGLI, H.; LASTRES, E. S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Tradução de Gabriela Perizoto e Patricia Lessa Flores da Cunha Elizamari Rodrigues Becker. Porto Alegre: Bookman, 2009. 512 p.
- CARROL, L. **Alice Através do Espelho - E o Que Ela Encontrou Lá**. Reino Unido: Mamilian, 1871.
- CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. **Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous**. [S.l.]: Harvard Business Review, 1996.
- CHURCHILL G.A.; LACOBUCCI D. **Marketing research: metodological foundations**. 2.nd. Orlando: Dryden Press, 1998.
- CNI; SEBRAE. Cartilha: Gestão da Inovação, Brasília, Novembro 2010.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: Como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. [S.l.]: Pioneira, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Estudo de caso: Fundamentação científicasubsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 15ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. RIBEIRO, Lene Belon. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. D. A. Cartilha: Gestão da Inovação. **Mobilização empresarial da Inovação**, Brasília, p. 47, Novembro 2010.
- MATTOS, J. R. L. D.; GUIMARÃES, L. D. S. **Gestão da Tecnologia e Inovação: Uma abordagem prática**. 1ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OCDE, M. D. O. **OECD Proposed Guideline For Collecting And Interpreting Technological Innovatio Data**. 3º.ed. Paris: Copyright, 1997.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**.London: Macmilian, 1990.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**.1º.ed. HARPER USA: [s.n.], 1984.
- STAKE, R. E.**Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011. 263 p
- TIDD, J.; BESSAT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 4º. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.