

A IMPORTÂNCIA DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS RELACIONADAS À GESTÃO DA INOVAÇÃO¹

PEREIRA, Luiz Guilherme de Deus²

SILVA, Elãine Pereira³

ZANETTI, Elizabeth Macuco⁴

RESUMO

É perceptível hodiernamente a presença de diversas empresas nos mais variados segmentos do mercado. E fica dentre todas a questão no que concerne a “como se destacar perante as demais”, para conseguir prospectar e fidelizar clientes. Uma das saídas para se conseguir gerar atrativos para a obtenção de bons resultados no mercado de atuação, seria as empresas investirem em inovação (nos seus mais diversos aspectos), de forma a se diferenciar das demais e conseguirem os resultados almejados. Porém as empresas não devem apenas lançar novas ideias e aplicá-las sem verificação de viabilidade para a execução. Deve-se ter um processo de gestão dessas ferramentas de inovação, para que esse processo ocorra em crescimento gradual, de maneira a não lançar todas as “cartas na manga”, nem confundir os cliente com tantas modificações. É um processo onde as mudanças acontecem passo a passo, tanto nas alterações dos produtos, criação de novos produtos, modificações no atendimento e relacionamento, alterações na produção e até mesmo na forma como se comunicar com clientes e fornecedores. Tendo esse processo gerenciado, assim, a empresa conseguirá atingir os resultados pretendidos, cumprir suas metas de missão e ter uma visão cada vez maior e baseada na realidade de mercado e anseios dos clientes.

Palavras-chave: Gestão; Inovação; Empreendedorismo; Mercado; Marketing.

1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pode-se notar nos tempos atuais que a inovação é uma ferramenta essencial para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa no mercado no qual ela deseja atuar. A partir desse fato, pode-se destacar algumas frases citadas por empresas bastante conhecidas, como a Siemens “Inovação é a nossa energia vital”, por Steve Jobs (Apple) “A inovação distingue um líder de um seguidor” e até mesmo pela John Deere “A habilidade da John Deere de continuar inventando novos produtos que sejam úteis para os clientes ainda é a chave para o crescimento da empresa”.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 17 a 20 de outubro de 2016.

² Especialista em Gestão em Marketing Organizacional pela Faculdade Educacional da Lapa - FAEL, Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

³ Graduanda em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

⁴ Mestre em Engenharia da Produção UFSC, Especialista em Psicologia de RH-UNICAMP, Bacharel em Administração de Empresas-FESP. Especialista/EAD. Orientadora e Avaliadora de TCC FAEL, UNINTER e UFTPR.

Percebe-se que estas empresas possuem o hábito de utilizar a inovação em seus processos de rotinas gerenciais e aplicam essa ferramenta para buscar melhores condições para ofertar melhores produtos e/ou serviços aos seus clientes, pois estes estão sempre em busca de novidades e praticidade.

Assim, pode-se perceber que, a inovação contemporaneamente, é uma característica essencial e que deve ser aplicada nos processos gerenciais de uma empresa para que ela se estabilize e destaque no mercado em que atua, combatendo a concorrência, conquistando e fidelizando clientes para a sua manutenção, visando sempre a busca de melhores resultados e, atribuir a seus produtos e/ou serviços, qualidades diferenciais de maneira a gerar bons resultados.

Para tanto, essa pesquisa tem por objetivo a compreensão da importância da aplicação da gestão de inovação em empresas, de maneira a buscar melhores resultados no mercado atuante. Especificamente, ao se compreender o que é o processo de gerenciamento da inovação, identificar e entender as técnicas desse processo e verificar a importância da aplicabilidade delas no ambiente empresarial.

E qual seria o sentido de se utilizar a inovação? O processo de inovação pode contribuir para o desenvolvimento de novos produtos, aumentar a lucratividade, capacitar empresas e prestar melhores serviços, dentre diversas outras maneiras de se destacar no mercado atuante e conquistar mais clientes para obtenção de melhores resultados.

Porém, a inovação deve ocorrer de forma contínua, de maneira a sempre acompanhar as tendências de mercado, anseios de clientes e se diferenciar da concorrência que pode adaptar para si as mesmas estratégias utilizadas. Essa inovação deve passar por um processo de gestão, de controle, para que possa obter resultados satisfatórios para a empresa, pois se feita de maneira desordenada pode acarretar em prejuízos futuros.

Partindo desse preceito, o presente estudo está estruturado em quatro seções para uma melhor disponibilização do conteúdo abordado. Num primeiro momento procurou-se entender o que é um processo de gestão e qual a sua finalidade em uma empresa. Em seguida, buscou-se compreender o que é a inovação, como esse processo se dá, quais os tipos de inovação, de forma com que haja uma compreensão melhor a respeito do tema. Na seção 4, o estudo se voltou para a contextualização de como funciona o processo de Gestão da Inovação e qual a sua importância no âmbito empresarial. Já na seção 5, o assunto abordado foram as ferramentas utilizadas pelas empresas para a Gestão da Inovação, bem como seus objetivos e exemplos de técnicas utilizadas.

Ao longo do estudo foram analisadas teorias a respeito do processo de Gestão da Inovação de forma a se obter uma melhor compreensão do assunto bem como destacar a sua relevância no cenário mercadológico atual. Para tanto, no desenvolvimento deste artigo utilizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva com base em material publicado em livros, revistas, artigos, etc. Onde se conseguiu verificar conceitos, fundamentações teóricas e objetivas, com o intuito de contribuir para um melhor entendimento do assunto e também para a utilização de tal pesquisa como fonte de estudo para gestores que desejem aplicar as técnicas e conceitos aqui abordados.

2- O QUE É A GESTÃO DE UM PROCESSO?

Por mais que as empresas se estruturam por meio de uma visão funcional, elas só atingem suas metas e objetivos para bem atender seus clientes por intermédio de processos que ocorrem dentro da própria organização. São processos que formam uma cadeia e que vão agregando valor. São procedimentos que vão desde o desenvolvimento dos produtos e/ou serviços a serem ofertados, até chegar nas práticas comerciais, de produção, distribuição, atendimento e relacionamento.

HARRINGTON (1991, *apud* GEROLAMO, 2003, p. 29) processo é “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor e fornece uma saída a um cliente específico”.

Existem três tipos de processos segundo GONÇALVES (2000, p.10-11):

- Processos de negócio: os que caracterizam a atividade de atuação da empresa, eles tem como alicerce diversos processos internos empresariais, que juntos resultam nos produtos e serviços percebidos pelos clientes externos.
- Processos organizacionais: são os processos nos quais o foco está relacionado a viabilidade do funcionamento dos processos da empresa, buscando o bom desempenho de todo o processo. São esses processos que fornecem suporte aos processos de negócio.
- Processos gerenciais: são os processos voltados as atividade de gerência com interesses relacionados às configurações de performance da organização.

É necessário então que as empresas entendam como funcionam os seus processos e quais deles são mais eficazes para a obtenção de melhores resultados. Para tanto é necessário realizar o gerenciamento desses processos, pois de acordo com GONÇALVES (2000, p. 16) cada processo possui sua especificidade de características e deve ser gerenciado de acordo com elas.

Além disso, pode-se citar, segundo GONÇAVES (2000, p. 17) algumas vantagens competitivas das empresas que fazem gestão de processos perante a economia atual:

- Aumento da plasticidade organizacional: a capacidade da empresa em ser flexível e de se adaptar constantemente.
- Aperfeiçoamento: um melhoramento do métodos dinâmicos na rotinas empresariais que auxiliam no controle das atividades.
- Redução de custos: no que concerne a coordenação e transação no funcionamento empresarial.
- Mudanças na economia e na maneira de condução de mudanças: o que era possível se conseguir com apenas ajustes incrementais passou a acontecer através de mudanças radicais.

Assim sendo, percebe-se que as práticas de gerenciamento de processos numa empresa devem ocorrer de forma com que a empresa se adeque aos processos implantados. De forma, assim, a conseguir viabilizar o funcionamento da empresa e ser capaz de reduzir custos, melhorar os processos e fornecer aos clientes produtos e serviços melhores.

3- O QUE É INOVAÇÃO?

A inovação, segundo a OCDE (2005, p. 19-20) é um processo que se baseia na implementação de produtos (bens ou serviços) novos ou melhorados, ou até mesmo de processos empresariais, novas estratégias de marketing, novas práticas de negócios, tanto internamente nas rotinas da organização quanto em suas relações externas com clientes e fornecedores.

Erroneamente, confunde-se inovação com invenção. Para uma exemplificação desses termos, BETZ (1994, p. 8 *apud* BARBIERI, 1997 p. 58) afirma que “a inovação tecnológica é definida como a invenção, o desenvolvimento e a introdução no mercado de novos produtos, processos e serviços que incorporam novas tecnologias, a inovação começa como invenção, uma ideia de como fazer alguma coisa”. Assim, percebe-se que a invenção faz parte do processo de inovação. Esse processo que começa desde a imaginação e criatividade do inventor, a sua execução (invenção) até a sua usabilidade prática (inovação).

UTTERBACK (1994, *apud* SILVA, 2003, p. 23) defende que o processo de inovação deve ser compreendido como “um processo que envolve a criação, o desenvolvimento, o uso e a difusão de um novo produto ou ideia, ou seja, a introdução e difusão de produtos e processos novos e melhorados na economia”. A inovação ocorre nos mais diversos aspectos relacionados a uma empresa. De acordo com esse aspecto PORTER (1993, p. 95) considera que:

A inovação ocorre em tecnologia, métodos, novos produtos, novas formas de administrar e produzir, novas maneiras de comercialização, identificação de novos grupos de clientes (nichos), novos esquemas de distribuições, novas formas de alianças estratégicas, etc.

Então, a inovação é uma prática utilizada para as empresas para que se consiga destacar perante a concorrência, de maneira a ofertar melhores produtos e/ou processos para se obter cada vez mais bons resultados no mercado atuante.

3.1- O PROCESSO DE INOVAÇÃO

TIDD *et al* (2008, p. 21-22) afirma que a inovação é o processo de transformar ideias em realidade e capturar o valor obtido por intermedi das mesmas. E para tanto os autores defendem quatro etapas para o seu êxito:

- Busca: análise interna e externa do cenário na procura de oportunidades e ameaças à ideia.
- Seleção: definir dentre as variantes do processo de busca quais terão maior viabilidade para o desenvolvimento e crescimento da empresa.
- Implementação: que nada mais é do que transformar as ideias em realidade.
- Captura de valor: a maneira como os benefícios serão obtidos.

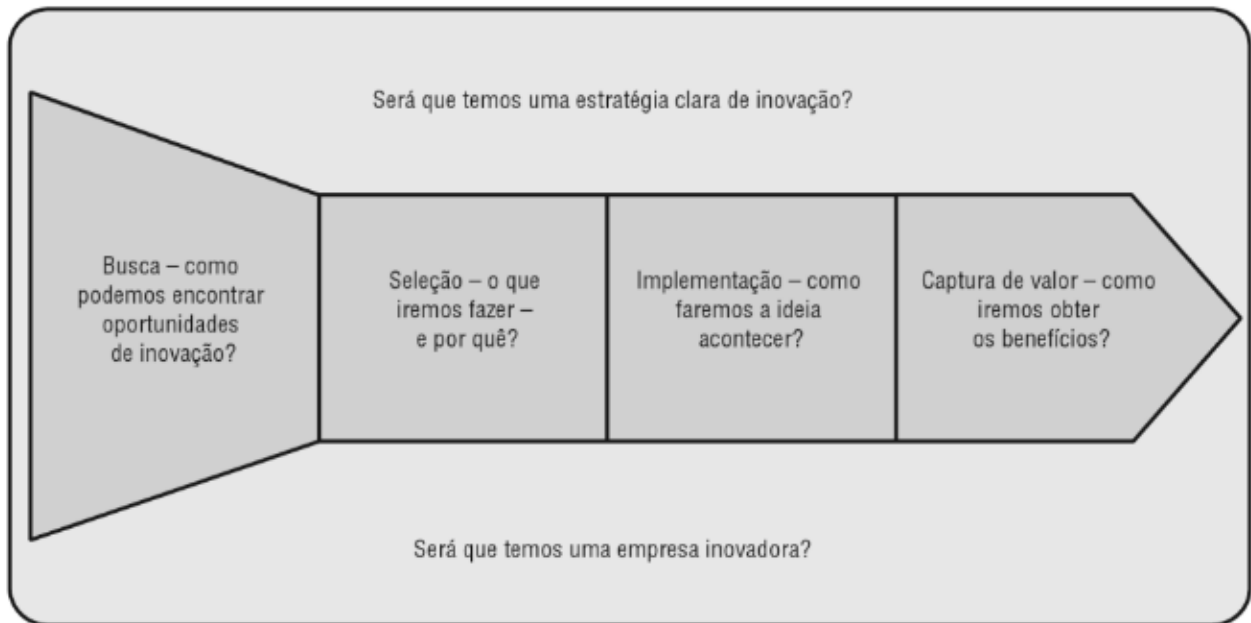


Figura 1 – Um modelo de processo de inovação.
Fonte: TIDD *et al* (2008, p. 56)

Sobre o processo de inovação a Função Banco do Brasil (2004, p. 32) afirma que:

De fato, a inovação supõe um processo em que atores sociais interagem desde um primeiro momento para engendrar, em função de múltiplos critérios (científicos, técnicos, financeiros, mercadológicos, culturais etc.), frequentemente tácitos e às vezes propositalmente não-codificados, um conhecimento que eles mesmos vão utilizar, no próprio lugar (no caso, a empresa) em que vão ser produzidos os bens e serviços que irão incorporá-lo.

TIDD *et al* (2008, p. 82) ainda defendem a posição de que é necessário se compreender a inovação como um processo, pois essa visão altera a maneira com que a inovação é vivenciada e gerida, pois a inovação é um processo e não um evento isolado e as influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado final, resumindo, a inovação pode e deve ser gerenciada.

3.2- INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Segundo DRUCKER (1986, p. 39), a “inovação é um instrumento específico do empreendedor”. Ou seja, uma ferramenta utilizada para viabilizar novos negócios e para melhorar negócios já implantados. Assim ele ainda defende que “é o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ser diferente”.

No mercado atual, as empresas lutam para a sua sobrevivência e desenvolvimento, onde se encontram as empresas já estabelecidas e também as oportunidades para a criação de novas empresas. E são nessas constantes e complexas modificações pelas quais o mundo atual passa que as empresas devem demandar suas competências e habilidade para a sua adaptação, evolução e até mesmo sobrevivência no mercado.

Para tanto, nos últimos tempos, há se falado muito em empreendedorismo como uma das soluções para a sobrevivência e adaptação de organizações no mercado. A palavra empreendedorismo, segundo GIMENEZ *et al* (2000, p. 10) é definida como “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores.”

E há uma relação entre a inovação e o empreendedorismo, pois é necessária a presença do processo de inovação para que uma empresa aplique as ideias empreendedoras e as transforme em novas empresas ou em empresas melhores. Seguindo esse princípio, DRUCKER (1986, p. 43) diz que:

“Inovação”, portanto, é um termo econômico ou social, mais que técnico. Ela pode ser definida da maneira como J. B. Say definiu “*entrepeneurship*”, como podendo mudar o rendimento dos recursos. Ou, como um economista moderno tenderia a fazer, ela pode ser definida em termos de demanda em vez de termos de oferta, isto é, como capaz de mudar o valor e a satisfação obtidos dos recursos pelo consumidor.

Segundo TIDD *et al* (2008, p. 8) o empreendedorismo empresarial é “uma mistura de paixão, planejamento, visão, ferramentas, sabedoria, energia e bom senso”, todas essas ferramentas para a execução da inovação.

É possível que uma empresa crie setores destinados a trabalhar o empreendedorismo dentro da empresa, com o papel de sempre levar a inovação adiante. No caso de empresas atuantes no mercado, que possuem essas iniciativas de inovação e espírito empreendedor, dá-se o nome de intraempreendedorismo, que é o departamento responsável pelos riscos corporativos ao prosseguir com as ideias de inovação, sempre planejando e criando, de maneira a diminuir os riscos da inovação não progredir.

3.3- TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo o Manual de Oslo, pela OCDE (2005, p. 55-65), existem quatro tipos de inovação no âmbito organizacional, são eles: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional.

- Inovação de produto: é a colocação de um produto e/ou serviço novo ou com melhorias significativas no mercado.
- Inovação de processo: é a implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. São mudanças que são percebidas nas técnicas, maneira de processamento, tecnologia, etc.
- Inovação de marketing: são mudanças nas concepções estratégicas de marketing, como mudanças na concepção do produtos, posicionamento, preço ou promoção.
- Inovação organizacional: é a utilização de novos métodos organizacionais nas práticas de rotina da empresa, tanto internamente, quanto nas relações externas.

O Manual de Oslo ainda descreve que a inovação na empresa deve conter um grau de novidade, sendo eles: “novidade para a empresa, novidade para o mercado ou novidade para o mundo”. De acordo com esse grau de inovação, parte-se do princípio de que uma empresa, para inovar, deve trazer para si estratégias novas para a empresa, pois assim ela começa a realizar a sua mudança interna. Os outros graus de mudança, para o mercado ou para o mundo, dependem se a inovação já foi implementada num local específico ou se ela já foi utilizada em algum outro lugar anteriormente.

Tipo de inovação	Característica
Inovação de produto (ou serviço)	A inovação de produto (ou serviço) se baseia na inserção de um bem ou serviço novo ou melhorado no que concerne a suas características ou utilização.
Inovação de processo	A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou disponibilização novo ou melhorado. Inovações de processo podem ser destinadas a diminuir custos unitários, visando aumentar a qualidade, ou para produção ou entrega desses produtos novos ou melhorados.
Inovação de marketing	A inovação de marketing se baseia na implementação de um novo método de marketing, envolvendo mudanças no design de produto ou embalagem, merchandising, promoção de produtos ou preços. Visa atender melhor às necessidades dos clientes, abrindo novos mercados ou posicionando um produto da empresa no mercado, com o objetivo focado no aumento de vendas.
Inovação organizacional	A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa,

	organização do local de trabalho ou relações externas. São destinadas a aumentar o desempenho da empresa, reduzindo custos administrativos ou custos de transação, melhoria no local de trabalho satisfação, aumentando a produtividade e reduzindo os custos de suprimentos.
--	---

Quadro 1 – Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo

Fonte: Adaptado de REMONATO (2015, p. 28-29)

De acordo com TIDD *et al* (2008, p. 24-25), em relação as mudanças na empresa, existem quatro tipos de inovação, conhecidos como os “4 P’s da Inovação”:

- Inovação de produto: mudança nos produtos e/ou serviços que a empresa oferece.
- Inovação de processo: mudança na forma de entrega e criação dos produtos e/ou serviços oferecidos.
- Inovação de posição: mudanças no contexto ao se introduzir produtos.
- Inovação de paradigma: mudanças nos moldes mentais que orientam a missão da empresa.

TIDD *et al* ainda classificam a inovação de acordo com o grau com a qual ela é percebida, sendo ela incremental, intermediária ou radical.

- Inovação incremental: ser o melhor naquilo que a empresa faz.
- Inovação intermediária: a adoção de estratégias novas para a empresa.
- Inovação radical: a adoção de estratégias novas para o mundo.

Para uma melhor compreensão desses processos de inovação, segue o Quadro 2, para ilustração dos tipos de inovação.

Tipo de inovação	Incremental (fazer o que sabemos de melhor)	Radial (fazer algo diferente)
Produto (o que oferecemos)	CD’s, substituindo os discos de vinil – essencialmente aprimorando a tecnologia de armazenamento.	Spotify e outros serviços de <i>streaming</i> de música – mudando o modelo (antes, o usuário tinha a própria coleção de músicas; agora, pode aluga-la em uma vasta biblioteca).
Processo (como criamos e disponibilizamos a oferta)	Aumento da gama de serviços bancários prestados em agências.	<i>Internet Banking</i> , ao propiciar a seus clientes experiência de realizar suas transações sem a necessidade de deslocamento até uma agência.

Posição (onde focamos na oferta e o que dizemos sobre ela)	Suporte online para os cursos de ensino superior tradicionais.	Universidade de <i>Phoenix</i> e outras, ao construir amplos negócios de educação pela internet para alcançar diferentes mercados.
Paradigma (como definimos o que fazemos)	IBM, de fabricante de máquinas a empresa de serviços e soluções - vendendo sua ala de fabricação de computadores e edificando a de consultoria e serviços.	Linux, Mozilla, Apache - ao passar de usuários passivos a comunidades ativas de usuários criando em conjunto novos produtos e serviços.

Quadro 2 – Alguns exemplos de inovação baseados no modelo dos 4P's

Fonte: Adaptado de TIDD *et al* (2008, p. 27-28)

3.4- A INOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

A respeito da inovação, o economista BAUMOL (2002) defende que “praticamente todo o crescimento econômico que ocorreu desde o século XVIII pode ser atribuído à inovação”. Tendo essa informação como base, pode-se perceber uma demanda mercadológica maior da parte das empresas na busca de processos de inovação para um melhor atendimento de seus consumidores e para um melhor posicionamento no mercado. TIDD *et al* defendem as seguintes informações a respeito das características de empresas bem-sucedidas no mercado atual:

- A inovação é frequentemente a característica mais importante associada ao sucesso;
- Empresas inovadoras normalmente atingem um crescimento maior e são mais bem-sucedidas que aquelas que não inovam.
- Empresas que ganham participação no mercado e lucros crescentes são aquelas que inovam mais. (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008, p. 7).

A inovação é um processo essencial para as empresas, e sua atenção é voltada para a renovação do que a empresa oferece aos seus clientes e também para a busca de melhores maneiras para o desenvolvimento, produção e comercialização de seus produtos e serviços. De tal forma, é necessário que as empresas tenham um foco estratégico baseado nas investigações e buscas de maneiras diferentes aos já existentes no mercado, em suma, que utilize a sua criatividade (mas com planejamento) para a busca de alternativas inovadoras.

A decisão da empresa não deve ser entre inovar com não, mas sim em como inovar com excelência. E para tanto, é necessária a implantação de um sistema de gestão da inovação, visando o aumento da competitividade no mercado, pois o mercado empresarial está cada vez mais competitivo.

A concorrência sempre preparada e os clientes sempre mais exigentes, e para isso a inovação aparece como um auxílio para que a empresa obtenha vantagens para competir perante as demais.

A inovação deve ser encarada como uma prática para a busca de mudanças com objetivo em manter e/ou melhorar o potencial econômico e social de uma organização. Ou seja, ela é um fator fundamental para o desenvolvimento de uma empresa num mercado onde a competitividade está cada vez mais acirrada. Chega até ser uma prioridade de sobrevivência e sustentabilidade da empresa, pois, a partir de processos de inovação uma empresa conseguirá uma maximização de lucros, fator esse, essencial para a permanência de uma empresa no mercado.

Ainda deve ser encarada como um ingrediente essencial para o sucesso empresarial, já que ela protege a organização contra os impactos mercadológicos, e como já visto, por ser um processo, ela deve ser gerenciada, de maneira a não somente fazer com que uma empresa cresça e sobreviva, mas também, que influencie os rumos do setor no qual ela está inserida.

A respeito da importância da inovação, DAVILA *et al* (2007, p. 26) afirmam que:

A inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais dos lucros. [...] muitas companhias recorrem à inovação a fim de produzir crescimento quando as abordagens mais convencionais vão se esgotando. [...] A inovação pode ter como resultado o crescimento das receitas, uma base mais sólida de rendimentos, melhores relações com os cliente, funcionários mais motivados, desempenho melhor das parcerias e vantagem competitiva incrementada.

TIDD *et al* (2008, p.10) ressaltam que as medidas de inovação aplicadas a uma empresa perdem seu poder competitivo ao passo que outras empresas as imitam. Pois assim, a empresa deve sempre ser capaz de progredir e buscar sempre se destacar dentre as demais, mostrando seu poder de competitividade, para não ficar para trás e manter o seu poder de liderança no mercado atuante.

4- GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

A gestão da inovação pode ser compreendida como o gerenciamento de habilidades, métodos, informações, estratégias, conhecimentos, planos e ferramentas organizacionais que são necessário para que as empresas possuam a capacidade estruturada para criarem, inserirem, adquirirem, mudarem, e gerirem inovações de processos e produtos, baseadas na competitividade mercadológica.

TIDD *et al* (2008, p.82) defendem o seguinte consenso em relação ao processo de gerenciamento da inovação:

- 1- A inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciado como tal.
- 2- As influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado – ou seja, a inovação pode ser gerenciada.

Ainda segundo TIDD *et al* (2008, p.84), as empresas inovadoras acumulam recursos técnicos e habilidades gerenciais com o passar do tempo. Segundo eles existem diversas maneiras para se aprender essas técnicas, sendo por meio da utilização das mesmas, através da cooperação entre empresas, por meio de pesquisa junto aos consumidores, etc. Todavia, todas essas formas dependem da empresa mudar a visão de inovação de ser somente um recurso a buscar somente lucro, mas também como um processo que necessita ser melhorado continuamente.

Segundo a COTEC (1998, *apud* SOUZA, 2003, p. 50), o gerenciamento da inovação engloba as atividades que dão a empresa a capacidade de realizar o melhor uso da ciência e da tecnologia, quer ela tenha sido gerada interna ou externamente. Este processo levará a organização para a valorização de sua capacidade inovadora de uma forma que a facilitará a promoção da eficiência e da efetividade para sua vantagem competitiva no mercado atuante.

Nesse sentido, a COTEC (1998, *apud* SOUZA, 2003, p. 36), defende cinco pontos a serem gerenciados:

- Prospecção (ou *scan*): representado pela procura de sinais internos e externos de potenciais inovações;
- Foco (ou *focus*): o compromisso em ser esforçar para a aplicar os recursos no alvo escolhido;
- Recurso (ou *resource*): aquisição dos conhecimentos e tecnologias essenciais à aplicação na produção do produto inovador;
- Implementação (ou *implement*): processo de dar vida ao produto inovador, é chegado o momento de materializá-lo, desde o surgimento da ideia até sua disponibilização no mercado ou em métodos internos de produção otimizada;
- Aprendizagem (ou *learn*): quinto elemento reflexivo dos demais, recipiente dos conhecimentos tácitos internos relacionados ao processo de aprendizado com falhas ou com sucessos, para melhor gerenciamento dos processos.

Assim, segundo TIDD *et al* (2008, p. 89) defendem que a gestão da inovação é o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores, permitindo a continuidade desse processo na empresa e no mercado. Nesse conceito, segundo eles, é essencial a visão de que a gestão da inovação é uma capacidade aprendida, sendo que cada empresa, grupo ou indivíduo deve encontrar, a partir de viabilizadores básicos, seus meios específicos para gerenciar a inovação.

Então, nesse sentido, o termo “gestão” é empregado não com o intuito de criar e aplicar um mecanismo completo e previsível, mas de fornecer condições para que a empresa consiga obter capacidade para resolver os diversos desafios advindos do mercado. Considerando-se assim que o sucesso da inovação empresarial depende de dois elementos básicos: fontes técnicas (recursos humanos, equipamentos, conhecimento, capital, etc.) e competências para gerenciá-las.

5- RESULTADOS (IDENTIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS)

Através da pesquisa foi possível definir algumas ferramentas aplicadas à Gestão da Inovação e seus objetivos ao serem aplicadas na organização. Para uma melhor exemplificação segue o Quadro 3.

Ferramentas	Objetivos	Técnicas
Análise de mercado	Visa analisar a totalidade dos aspectos mercadológicos, de modo especial o comportamento e necessidades dos clientes, com o intuito de reter informações necessárias para o processo de inovação.	Análise conjunta
		Usuário líder
		QFD (Desdobramento da Função Qualidade)
Prospecção tecnológica	Uma empresa deve estar ciente da importância da tecnologia para o seu desempenho, e buscar sempre o desenvolvimento tecnológico para melhorar os seus processos. É uma ferramenta que propicia o fornecimento de oportunidade e ameaças à empresa.	Técnicas prospectivas
		Técnicas de previsão
		Método Delphi
		Árvore de relevância
Benchmarking	É um processo que busca a melhora do desempenho, de maneira a identificar, compreender e adaptar suas práticas e processos interna e externamente.	Competitivo
		Funcional
		Genérico
		Performance
		Industrial
		Tático
Gestão de propriedade Intelectual e Industrial	Auxilia na proteção e gerenciamento dos direitos (patentes) e também de projetos gráficos, intelectuais e artísticos, assim como auxiliar no acompanhamento de processos em andamento.	Sistema de patentes
		Vantagens do primeiro entrante
		Segredos industriais
		Licenciamento
		Transferência
Criatividade	As técnicas de criatividade auxiliam sujeitos ou grupos a se tornarem mais criativos ou empregarem a sua originalidade e inventividade para situações específicas.	Reuniões de <i>brainstorming</i>
		Gestão estratégica
		Gestão estruturada de ideias

Gestão do Portfólio	São formas sistemáticas de analisar projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, atividades e áreas do negócio. Seu objetivo é de obter um equilíbrio entre o risco e o retorno, ou seja, garantir a estabilidade, crescimento, atratividade, fazendo um melhor uso dos recursos disponíveis.	Matriz BCG
		Matriz GE
		Análise de Ciclo de Vida
Gestão de projetos	Serve de apoio para a aplicação de recursos escassos, a fim de alcançar metas com tempos e custos reduzidos. Serve também de apoio para o comprometimento da equipe e também assegura com que a informação seja repassada a todos os interessados para uma melhor tomada de decisões.	Estrutura de desmembramento de trabalho
		Fluxogramas
		Cronogramas
		Acompanhamento de marcos
		Redes baseadas em atividades
Networking – Trabalho em rede	Disponibilizar e gerar cooperação entre organizações, incluindo universidades, centros de pesquisa. Com a finalidade da obtenção de acesso a ideias e tecnologia e também de compartilhar habilidades.	Alianças estratégicas de longo prazo
		Elos informais e contatos não planejados
		Acordos com relutância de entrada
		Colaboração de curto prazo
Teambuilding – Gestão de Equipes	Cria nas empresas o hábito e cultura do trabalho em equipes. Trabalhando assim as equipes de forma a melhorar os níveis de confiança e cooperação em relação às tarefas executadas.	Equipes fixas
		Equipes espontâneas
		Equipes com mudanças frequentes
		Grupos de trabalhos dispersos
		Equipes de projeto
Gestão da qualidade	Reduz as distâncias comportamentais e operacionais entre o pessoal da produção e da equipe responsável pela inovação.	Programas de qualidade
		Tecnologia de grupo
		Manufatura celular
		JIT (<i>Just-in-Time</i>)
Gestão ambiental	Modifica a forma com que a empresa encara e destina questões relacionadas ao meio ambiente.	Minimização de lixo e recursos no processo de produção
		<i>Design sustentável</i>
		Marketing ambiental
		Sistema de gestão ambiental
		Ecosistema industrial

Quadro 3 – Ferramentas de gestão da inovação

Fonte: Adaptado de COTEC (1998)

6- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para uma melhor compreensão do assunto em questão, foi realizado um levantamento bibliográfico-exploratório com a finalidade de se obter mais facilidade e familiaridade com o tema proposto e, de tal forma, propiciar a construção de hipóteses. Essa pesquisa que busca um aperfeiçoamento de ideias voltadas a gestão da inovação lidou com expressivamente com um levantamento bibliográfico referente ao tema estudado.

De tal forma, pode-se afirmar que o objetivo dessa pesquisa é chegar a afirmação do tema proposto, através de um método que consiga atingir tal fim. Assim sendo, essa pesquisa utilizará um método de pesquisa bibliográfico-documental. Onde esse estudo bibliográfico terá a contribuição de diversos autores que discutiram o tema Gestão da Inovação em suas teses, livros, dissertações e artigos. A pesquisa bibliográfica foi feita a partir de referências sobre o assunto discutido no projeto.

Para tanto, a pesquisa buscou através da análise bibliográfica a busca da resolução dos problemas propostos, onde através da leitura e interpretação conseguiu-se selecionar, analisar e interpretar contribuições teóricas sobre o tema analisado e assim, definir o que é o processo de Gestão da Inovação, demonstrar a importância desse processo para a sobrevivência de uma empresa no mercado atuante e também conseguir destacar as ferramentas necessárias para esse processo bem como se compreender os objetivos dessas ferramentas e exemplificá-los através de técnicas que podem ser aplicadas nas empresas de acordo com a sua necessidade.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A base da economia do mercado atual é movida pelas inovações aplicadas no âmbito mercadológico, pois são elas que dão movimento e continuidade ao sistema. Se as empresas não se adequarem ao que dita o mercado, não inserirem novos produtos (ou serviços), não melhorarem seus processos de acordo com as necessidades, elas terão como consequência o seu desaparecimento do mercado pois ela sairá do processo dinâmico de crescimento e desenvolvimento econômico.

Com esta pesquisa, foi-se capaz de compreender como se dá o processo de gestão de inovação em uma empresa e a importância que esse processo tem para a contribuição para a subsistência de uma empresa no mercado no qual ela atua.

Foi-se capaz de identificar algumas ferramentas que podem ser aplicadas em empresas de acordo com sua segmentação e realidade de mercado, de forma com que sejam adaptadas às suas necessidades. Contribuindo dessa forma para um melhor desempenho da empresa no que concerne a questão Gerenciamento da Inovação.

Também conseguiu-se descrever os tipos de inovação e qual o seu impacto na organização, de forma a dar ciência ao empreendedor (ou empresário), de que forma inovar, como a inovação impacta

no mercado e na empresa. Auxiliando assim em pesquisa para desenvolvimento de melhores produtos, processos e serviços por parte das empresas.

É importante destacar que a inovação é o caminho que as empresas, independentemente de seu porte, necessitam seguir para continuarem sendo competitivas no mercado. E ressaltar ainda que o processo de inovação não deve ocorrer de forma isolada e anistiada dos demais processos gerenciais. Como disse Ronald Dauscha, diretor de estratégia e inovação da Siemens “Inovar significa fazer alguma coisa diferente, mas não adianta chegar na empresa e avisar aos funcionários ‘hoje quero que todos comecem a inovar’”. E sim que esse processo ocorra de forma que possa ser gerido, diminuindo os riscos e aumentando o retorno de acordo com a viabilidade da inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, José Carlos. **Os inventores no Brasil: Tipos e modalidade de incentivos**. RAE, v. 39, n.2, abr/jun. 1999. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901999000200007.pdf> Acesso em: 07 jul 2016.

BAUMOL, William. (2002). **The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism**, Princeton, NJ, Princeton University Press.

BETZ, Frederick. **Strategic technology management**. s.l.: McGraw-Hill International, 1994.

COTEC – Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. **Pautas metodológicas de la gestión de la tecnología y de la innovación para empresas – Temaguide**. Madri: Cotec, 1998. Disponível em:<<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/disciplinas/tico/Apostila2.pdf>> Acesso em: 09 jul. 2016.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: 2004. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/Tecnologiasocial.pdf>> Acesso em 08 jul. 2016.

GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Proposta de Sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. 2003. 165 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003. Disponível em:<<http://www.bv.fapesp.br/pt/dissertacoes-teses/125/proposta-de-sistematizacao-para-o-processo-de-gestao-de-melh/>> Acesso em 08 jul. 2016.

GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I.; SUNSIN, L. A. S. B. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor**. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de (Org.). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendedorismo de Tecnologias Avançadas (Anprotec). 2000

GONÇALVES, José Ernesto Lima. (2000). **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 40, n.1, p. 6-19, Jan/Mar. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>> Acesso em 08 jul. 2016.

HARRINGTON, H, J. **Business process improvement: the break through strategy for total quality, productivity and competitiveness**. New York: MacGraw-Hill, 1991.

ORGANIZAÇÃO PARA O CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo – proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em:<http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REMONATO, Roberto Luiz Custódio. **Inovação e desempenho: a relação entre empresas inovadoras e desempenho econômico-financeiro**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba – 2015. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/37673/R%20%20T%20%20ROBERTO%20LUIZ%20CUSTODIO%20REMONATO.pdf?sequence=3>> Acesso em: 09 jul. 2016.

SILVA, Armando Paulo da. **A inovação como diferencial para alavancar a competitividade nas pequenas e médias empresas**. 2003. Monografia (Especialização em Gestão Industrial). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2003. Disponível em: <<http://www.cp.utfpr.edu.br/armando/adm/arquivos/outros/inovacao.pdf>> Acesso em 07 jul 2016.

SOUZA, Daniel Lúcio Oliveira de. **Ferramentas de gestão de tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba**. 119 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/disciplinas/tico/disserdani.pdf>> Acesso em 09 jul. 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UTTERBACK, James M. **Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.