

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
VII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO INDUSTRIAL  
CONHECIMENTO E INOVAÇÃO**

**MARCOS MARTINS DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO  
SOBRE O NÍVEL DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS QUE  
PRESTAM SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PONTA GROSSA**

**2012**

**MARCOS MARTINS DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO  
SOBRE O NÍVEL DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS QUE  
PRESTAM SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Trabalho de Monografia apresentada  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Especialista em Gestão  
Industrial: Conhecimento e Inovação  
da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eloiza Aparecida  
Silva Ávila de Matos

**PONTA GROSSA**

**2012**



Ministério da Educação  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CAMPUS PONTA GROSSA**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Título da Monografia

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE  
INOVAÇÃO NAS EMPRESAS QUE PRESTAM SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

por

**Marcos Martins De Oliveira**

Esta monografia foi apresentada no dia **10 de março de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de **ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO**. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco**  
**(UTFPR)**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Joseane Pontes (UTFPR)**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eloiza Aparecida Silva Ávila de  
Matos (UTFPR)**  
Orientador

Visto do Coordenador:

---

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco**  
Coordenador ESPGI-CI  
UTFPR – Campus Ponta Grossa

**A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Secretaria**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade da realização deste curso. Também a minha família, pelo incentivo e apoio.

Agradeço aos professores, com quem tive aulas na pós-graduação, em especial a Professora Dra. Eloíza Aparecida Silva Ávila de Matos, pela sua orientação. Aos colegas que me fizeram aprender com as discussões e conversas e pelos comentários e sugestões feitas para desenvolver esta monografia.

A “Gestão da Inovação é um processo multidisciplinar que envolve várias áreas como: marketing, P&D, desenvolvimento produtos e serviços, e acima de tudo, mudança e desenvolvimento organizacionais.”  
(MATA, 2008)

## RESUMO

OLIVEIRA, Marcos Martins. **Gestão da inovação nas organizações: estudo sobre o nível de inovação nas empresas que prestam serviços logísticos**. 2012.31folhas. Monografia (Especialização em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012.

Há uma grande concorrência existente no mercado competitivo, a cada dia é necessário buscar alternativas para que a organização obtenha um diferencial. O objetivo do presente trabalho é buscar ferramentas que possam ajudar organizações a acelerar os processos de inovação e aplicar uma dessas ferramentas em duas organizações para conhecer o nível de inovação das mesmas. A partir de uma pesquisa exploratória e de uma análise de conteúdo foram encontradas duas ferramentas para gerar a inovação nas organizações, onde uma delas servirá para análise das empresas questionadas. As ferramentas encontradas foram Octógono da Inovação e Cadeia de Valores da Inovação. Cada uma delas tem objetivos semelhantes, porém se diferenciam pelas etapas. A ferramenta Octógono da Inovação tem oito etapas, que inicia buscando conhecer se a organização tem alguma estratégia para a Inovação e tem como última etapa o *Funding* para Inovação, que busca conhecer como as iniciativas de inovação são financiadas na organização. A ferramenta Cadeia de Valores da Inovação tem quatro etapas, que são: a idealização, a conceituação, a experimentação e como etapa final a implementação. Em conclusão, verificou-se que as duas ferramentas podem auxiliar muito na geração de inovação, a encontrar ideias, identificar oportunidades no mercado e posteriormente analisar e avaliar as ideias encontradas. Isso fará com que quando uma nova ideia seja encontrada, as ferramentas ajudarão a verificar se realmente a ideia poderá se tornar uma inovação. E também após aplicadas a ferramenta Octógono da Inovação em uma das organizações notamos que, esta ainda encontra-se em nível inicial de inovação, necessitando ainda de ser trabalhado vários aspectos que podem ser auxiliados pelo Octógono da Inovação.

**Palavras-chave:** Inovação tecnológica, pequenas e médias empresas, ferramentas para inovação.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Marcos Martins. **Management of innovation in organizations: study on the level of innovation in companies providing logistics services.** 2012. 31 f. Monograph (Specialization in Industrial Administration) – Program of Research and Postgraduate in Production Engineering, Federal Technological University of Paraná, Campus Ponta Grossa, 2012.

There is great competition in the competitive market, every day is necessary to find alternatives for the organization to obtain a differential. The objective of this study is to find tools that can help organizations accelerate innovation processes and apply these tools in an organization to meet the same level of innovation. From exploratory research and content analysis, two tools to generate innovation in organizations were questioned and analyzed in a company. The tools found were Octagon Innovation and Value Chain Innovation. Each has similar goals, but differ by steps. The tool Octagon Innovation has eight steps, which starts by getting to know whether the organization has a strategy for innovation and has the final step is the Funding for Innovation, which seeks to understand how innovation initiatives are funded in the organization. The tool Value Chain Innovation has four stages, which are: the idealization, the conceptualization, experimentation and implementation as the final step. With the conclusion, it was found that the two tools can greatly aid in the generation of innovation, help find ideas, identify market opportunities, then help you analyze and evaluate the ideas found. This will make when a new idea is found, the tools will help determine whether they can actually become an innovation. And after the tool Octagon Innovation was applied in the organization, a notice was given that it is still in the initial level of innovation, need to be further worked on several aspects that can be helped by Octagon Innovation.

**Keywords:** Technological innovation, small and medium enterprises, tools for innovation.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Respectivas respostas das empresas entrevistadas .....	21
---	----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Octógono da Inovação.....	17
Figura 2 – Cadeia de Valores da Inovação.....	19

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Planejamento e Desenvolvimento
PME's	Pequenas e Médias Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	11
<b>3 INOVAÇÃO</b> .....	12
3.1 GESTÃO INOVADORA.....	14
<b>4 FERRAMENTAS PARA GESTAO DA INOVAÇÃO</b> .....	17
4.1 OCTÓGONO DA INOVAÇÃO.....	17
4.2 CADEIA DE VALORES DA INOVAÇÃO.....	18
<b>5 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO OCTOGONO DA INOVAÇÃO</b> .....	20
5.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	20
5.1.1 Análise de resultados.....	22
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	27
<b>8 APÊNDICES</b> .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Há uma grande concorrência existente no mercado competitivo, a cada dia é necessário buscar alternativas para que a organização obtenha um diferencial. Observa-se neste contexto que as empresas de pequeno e médio porte acabam não se preocupando com uma gestão diferenciada, apenas dão continuidade aos seus processos para se manterem no mercado.

Em muitos casos os empresários acabam não valorizando idéias criativas, por não registrarem ou por até mesmo não terem condições financeiras para transformar esta idéia em um produto ou serviço.

Nas organizações, geralmente são dadas maiores atenções para as inovações incrementais, pois essas acabam não revolucionando um produto ou serviço. Porém segundo Frederick (2010), a inovação radical “são idéias mais criativas, sintonizadas com as tendências da sociedade e capaz de transformar idéias e produtos ou serviços”, diferentemente da inovação incremental, que não acontece tão frequentemente. Cohan (1998) apresenta a inovação radical nos processos como um diferencial utilizado por empresa que são líderes nos mercados que atuam. Na sua visão, empresas líderes em tecnologia não somente devem “canibalizar” seus produtos como também modificar seus principais processos gerenciais. Entao percebe-se a utilização de ferramentas que auxiliem as empresas para que possam inovar radicalmente.

O presente trabalho buscará identificar através de uma pesquisa bibliografica ferramentas para a geração da inovação nas organizações. A pesquisa exploratória utilizando como fonte questionarios aplicados a duas empresas de médio porte ligadas ao ramo de Logistica localizada no estado de São Paulo, com intuito de saber o nível de inovação de cada uma. A ferramenta utilizada para elaboração do questionário será o Octógono da Inovação.

O referencial teórico está dividido em capítulos que estarão abordando: Inovação; Gestão inovadora; Cultura organizacional; Ferramentas para a gestão inovadora. Por fim, foi realizada uma análise dos resultados obtidos pelas respostas dos questionários e fez-se análise do nível de inovação das empresas baseado nas oito faces do Octogono da Inovação.

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivo Geral

- Avaliar o nível de inovação em empresas de serviços logísticos.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar ferramentas de Gestão da Inovação que possam ajudar a identificar o nível de inovação nas organizações.
- Analisar as diferenças da Gestão Inovadora entre as duas empresas entrevistadas.
- Sugerir alguma ferramenta de gestão inovadora para a organização com nível insatisfatório.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme o levantamento bibliográfico, segundo Sherer & Carlomagno (2009), “muitos empresários ficam em dúvida sobre como fazer para que as empresas se torne um diferencial e cresça no mercado competitivo”. Essa dúvida gerada se dá geralmente por falta de ferramentas para uma boa gestão inovadora.

Para que as empresas possam acompanhar o desenvolvimento do mercado, e a cada dia possam se tornar um diferencial no mercado competitivo, elas precisam ter uma gestão inovadora, pois com o mercado cada vez mais exigente, isso é essencial.

Para muitas pequenas e médias empresas, o objetivo não é inovar, mais sim manter-se no mercado sempre com as mesmas rotinas e os mesmos produtos ou serviços. A OCDE (2005, p.47) cita vários obstáculos que fazem com que esses empresários não possam gerir suas organizações de uma forma inovadora, sendo eles: carência de habilidades, problemas de competência e finanças.

Sob esse enfoque pesquisamos ferramentas de gestão de inovação e apresentamos os resultados. Este trabalho foi elaborado para que possa se conhecer duas ferramentas que auxiliam na gestão inovadora das empresas de pequeno e médio porte. Com isso será apresentado dois resultados da pesquisa realizada, que buscaram informar o nível de inovação de duas organizações, isso fará com que o leitor possa ter uma noção de como as ferramentas podem ser aplicadas em diferentes empresas.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste trabalho será a pesquisa bibliográfica, que servirá para identificar ferramentas existentes para auxiliar na Gestão inovadora. Justifica-se o uso desta metodologia através de Cerro & Bervian (1983), por explicar que a pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Neste trabalho também será utilizada a pesquisa exploratória, utilizando um questionário para que se possa conhecer o nível de inovação de duas organizações, pois segundo Severino, (2000) a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

### 3 INOVAÇÃO

Com a grande disputa no mercado competitivo, onde um produto ou serviço de uma determina organização está a cada dia sendo superado pelos concorrentes, as pequenas e médias empresas a cada dia necessitam de estratégias para continuar sobrevivendo no mercado competitivo.

Sherer & Calarmagnop (2009) comentam que os empresários frequentemente se perguntam como fazer para que a sua empresa cresça continuamente e como podem ser enfrentadas as crises.

Corsarotto (2002,) fala que a inovação pode ser definida como a transformação de uma idéia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou processos até a sua utilização com sucesso comercial.

E para acompanhar o desenvolvimento acelerado do mercado competitivo, uma estratégia fundamental é a utilização da Gestão Inovação. Para Mata (2008) a Gestão da Inovação é um processo multidisciplinar que envolve várias áreas como: marketing, P&D, desenvolvimento produtos e serviços, e acima de tudo, mudança e desenvolvimento organizacionais.

Hoje, não pode mais tratar a inovação de produtos e serviços com uma situação rara, mais sim como uma situação que acontece em todo momento nas organizações. Quem antes costumava apenas conservar a qualidade de seu produto ou serviço, ou até mesmo, apenas manter as rotinas costumeiras, está precisando adequar o estilo de gestão. Para essas organizações que mantêm os mesmos costumes à vários anos, aos poucos estão sendo excluídas do mercado competitivo. Nas pequenas e médias empresas, muitas das vezes são deixadas de lado as novas idéias, por não serem tratadas no momento certo ou de forma adequada.

Moreira e Queiroz (2007) mencionam que dois tipos de inovação são de muita importância para as organizações, sendo: 1) A inovação dos produtos são vista talvez como a mais evidente e importante das modalidades de inovação que podem ter lugar na organização, por que sua ligação com o mercado e com a competitividade é imediata. 2) De forma menos evidente, mas também muito importante, a inovação nos processos (fazer melhor que os concorrentes ou mesmo fazer algo que os concorrentes não conseguem fazer) é uma grande fonte de vantagem competitiva. Com isso nota-se que a inovação pode servir não apenas para produtos, mais também para os processos existentes em serviços.

Nas pequenas empresas a pesquisa e desenvolvimento geralmente não são contabilizados, em áreas relacionadas com a comercialização de tecnologias existentes, criação ou reengenharia. Inovações incrementais são responsáveis por grande parte dos processos de adaptações de novos produtos ou serviços mais adequados às demandas dos consumidores (SANCHES, 2005). A inovação incremental se caracteriza por um grau moderado de novidade e por ganhos significativos nos resultados. Estas inovações incrementais são impulsionadas pelo aumento da base de conhecimento e da competência tecnológica anteriores e pela sua aplicação na obtenção de saltos de competitividade, e ela resulta de um processo estruturado de gestão da inovação a partir de idéias geradas internamente (SCHERER & CARLOMAGNO, 2009). Drucker (1987), comenta que a inovação incremental é o ponto de partida ideal para as grandes inovações.

As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Procuram fazer uma coisa específica. Pode ser o de permitir a um veículo em movimento puxar força elétrica quando estiver correndo sobre trilhos – a inovação que possibilitou o bonde elétrico. Ou pode ser tão elementar quanto o de colocar o mesmo número de fósforos numa caixa de fósforos (costumava ser cinquenta), o que possibilitou o enchimento automático das caixas de fósforos, e deu aos originadores suecos da idéia um monopólio mundial de fósforos por quase um século. (DRUCKER, 1987)

Ainda podemos citar Moreira e Queiroz (2007), comentando que a Inovação incremental implica em pequenas diferenças em relação às praticas rotineiras. Trata-se, então, do processo de introduzir algo que pode ser implementado apenas com adaptações menores das rotinas nas organizações existentes e que se ajusta a normas e valores.

Existe também a inovação radical, na qual para Reis (2008), é compreendida nas tecnologias de ponta, muito mais densas e inovadoras em relação aos seus conteúdos tecnocientíficos. Cohan (1998) apresenta a inovação radical nos processos como um diferencial utilizado por empresa que são líderes nos mercados que atuam. Na sua visão, empresas líderes em tecnologia não somente devem “canibalizar” seus produtos como também modificar seus principais processos gerenciais.

Já para Moreira e Queiroz (2007), as inovações radicais são aquelas que produzem modificações fundamentais nas atividades de uma organização e representam um claro abandono das praticas usuais.

Para as empresas de pequeno e médio porte, existe uma dificuldade em inovar radicalmente, por fatores muitas vezes econômicos, pois uma inovação radical de seu processo, produto ou serviço pode custar a “saúde financeira da empresa”, já que a inovação

radical podera resultar no abandono das suas práticas costumeiras. Para empresas de pequeno e médio porte, segundo a OCDE (2005, p.22), as PME's possuem necessidades mais especializadas em suas atividades. Isso aumenta a importância de uma interação eficiente com outras empresas e com instituições de pesquisa para P&D, troca de conhecimentos e, potencialmente, para comercialização e atividades de marketing.

### 3.1 GESTÃO INOVADORA

Para as pequenas e médias empresas, a gestão muitas vezes é focada apenas em produzir e manter-se no mercado competitivo, apenas acompanhando o concorrente no mercado.

Segundo Reis (2009, p.41), uma característica distintiva da inovação tecnológica nos dias de hoje é o elevado ritmo de mudança, pois os ciclos de vida do produto ou da produção são cada vez mais curtos e a sua renovação requer o acesso e a assimilação rápida de amplos conjuntos de conhecimento aplicado. Percebemos com o comentário de Reis (2009), que os elevados ritmos de mudanças nas rotinas empresariais, devido a necessidade de adaptação ao mercado competitivo, necessita de uma boa gestão inovadora. Para essas mudanças, Simantob & Lippi (2003) falam que é preciso sensibilizar e preparar suas equipes para se criar um novo produto ou serviço, se enganando no processo de inovação com uma area de P&D.

Os pequenos empresários muitas das vezes não buscam agir de forma inovadora, devido a alguns fatores, onde no OCDE (2005) é citado como obstáculos, onde em muitos dos casos são: carência de habilidades, problemas de competência, finanças, apropriação e são relativamente fáceis de avaliar através de métodos de pesquisa.

Diferente das corporações maiores as quais estão em ambientes favoráveis à inovação, a Rieg (2007), comenta que as organizações buscam ampliar seus gastos com Pesquisa e desenvolvimento, onde poderão desenvolver novos produtos e processos.

Para os pequenos e médios empresários, que também podem ser classificados como empreendedores, Sanches (2005, p.35) menciona que empreendedores “são aqueles que atuam em pequenas empresas, as quais sofrem constantes mudanças em suas necessidades organizacionais e gerenciais, à medida que se movem da sua fundação, para o ponto em que podem empregar todo um staff de administradores profissionais.”

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cada inovação a ser desenvolvida dentro da organização, um dos principais aspectos a serem analisados é a Cultura Organizacional. Durante o processo de inovação os Gestores precisam tomar atitudes diferenciadas dos gestores de grandes empresas, pois precisam tomar atitudes para levar as empresas ao sucesso, e uma tomada de decisão incerta, pode levar à empresa a falência.

As tomadas de decisão poderão ser afetadas muitas das vezes pela cultura organizacional da empresa, para Nardy (1999), a cultura organizacional é o conjunto de valores e paradigmas organizacionais e também pode ser relacionada aos recursos humanos e padrões de comportamento das pessoas de uma empresa ou em metáforas, resalta que é inegável a importância da cultura organizacional para o entendimento do que é uma organização e de como nos colocamos dentro dela.

Nardy (1999) ainda cita que a cultura de uma empresa é o produto de seu passado: entendê-lo é condição *sine qua non*, para entender o presente. Antes de se iniciar novos processos de transformação e de inovação, precisamos saber como e por que uma empresa foi constituída, detectando os valores presentes no ambiente à época que foi fundada.

Portanto, no processo de decisão, é muito relevante e influente a cultura organizacional das empresas, pois como citado anteriormente, a cultura esta relacionada aos recursos humanos e padrões de comportamento das pessoas, que poderão ser muito influentes nas decisões para a inovação.

Ferreira; *et al*, (2012) divide a cultura organizacional em dois níveis, onde o primeiro é o nível em que os elementos são visíveis, encontram-se os comportamentos observáveis, como, por exemplo, o modo dos indivíduos se vestir e agir. Já no segundo nível o autor fala que está relacionado aos elementos invisíveis, onde estão os valores subjacentes, as premissas, as idéias e os processos de pensamento, componentes centrais da cultura.

Muitas das inovações dentro da organização necessitam de uma mudança na estrutura organizacional, onde o Gestor deve ter muitos cuidados, para Moreira e Queiroz (2007) uma mudança na estrutura organizacional incluem mudanças nas relações de autoridade, nas alocações de trabalho, nos sistemas de remuneração, nos sistemas de comunicação e em outros aspectos de interação formal entre pessoas na organização.

A Gestão inovadora nas pequenas empresas pode resultar no sucesso e ascensão da empresa, podendo torná-la um grande diferencial no mercado competitivo. Portanto, o que se propõe neste trabalho é sugerir duas ferramentas (Octógono da Inovação e Cadeia de valores da Inovação) para a uma melhor Gestão da Inovação em Pequenas Empresas. . Em sequência do texto estará sendo apresentado essas ferramentas, seus conceitos e quais suas principais

características, posteriormente para melhor entendimento é mostrado de forma aplicada a Ferramenta Octógono da Inovação uma empresa “X ” para analisar o nível de inovação que a empresa se encontra.

## 4 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO

As diferentes ferramentas de Gestão da Inovação têm objetivos semelhantes, que é nortear a organização para a Inovação. Para cada organização, temos diferentes situações, por isso seria importante sugerir ao mínimo duas ferramentas para que possam ser aproveitadas em diferentes organizações nos mais distintos desafios.

Diferentes trabalhos exigem diferentes ferramentas para serem executadas, onde essa premissa não está unicamente confiada nas ciências exatas ou naturais. A ciência da Gestão requer um conjunto de ferramentas adequadas para sua aplicação (SCHERER & CARLOMAGNO, 2009 ).

### 4.1 OCTÓGONO DA INOVAÇÃO

O Octógono da Inovação é uma ferramenta que foi desenvolvida por Maximiliano Carlomagno e Felipe Scherer, e tem o objetivo de encontrar o potencial da Inovação em uma organização.

Para Scherer e Carlomagno (2009) o Octógono da Inovação foi desenvolvido com oito dimensões, onde buscam apresentar os principais pontos a serem administrados para incrementar a produtividade da inovação. Isso se inicia na estratégia até o processo de transformação de idéias em resultado.



Figura 1 – Octógono da Inovação Fonte: Scherer e Carlomagno (2009, P. 75)

A figura demonstra todas as etapas para a busca da produtividade da inovação. O ciclo se inicia da Estratégia da Inovação, onde busca em uma primeira análise entender qual a articulação na empresa para iniciativas para a inovação. Em seguida os autores têm objetivo de identificar nas lideranças da organização qual o apoio que eles dão para a promoção da inovação. A terceira etapa tem como objetivo conhecer na alta gestão, como são os meios para se criar um ambiente inovador na organização. Outra etapa seria o relacionamento para inovação, que busca conhecer como a organização busca utilizar os parceiros, fornecedores, clientes e concorrentes na criação da inovação.

Em seguida temos outra dimensão, que é a estrutura para inovação, que busca conhecer onde está situada a atividade da inovação e como ela está organizada. Posteriormente se tem a etapa que tem como nome Pessoas para Inovação, que buscará identificar na organização qual é o apoio dado as pessoas para a inovação, tais como incentivos e reconhecimento.

As últimas etapas são Processo de Inovação e *Funding* para Inovação, na qual a primeira tem a preocupação de identificar como as oportunidades de inovação são geradas, avaliadas e desenvolvidas. A última dimensão busca analisar na organização como as inovações podem ser financiadas.

Estas oito etapas existentes no octógono da inovação buscam de um modo geral, identificar todos os pontos principais para a promoção da inovação. Buscando sempre analisar e identificar possíveis falhas, as quais imediatamente poderão ser tratadas para que não inibam a Inovação dentro da organização.

#### 4.2 CADEIA DE VALORES DA INOVAÇÃO

A cadeia de valor da inovação foi desenvolvida pelos autores Scherer e Carlomagno (2009), e como a ferramenta citada anteriormente, têm como objetivo melhorar etapas no processo inovador, o quadro abaixo mostrará as quatro etapas da cadeia de valor da inovação, as quais serão comentadas posteriormente.



Figura 2 – Cadeia de Valores da Inovação. Fonte: Scherer e Carlomagno (2009)

Nesta ferramenta tem como primeira fase a Idealização, a qual busca encontrar idéias de dentro da empresa e também idéias externas. Sendo assim, o objetivo é estimular a criação de novas idéias, fazendo com que os indivíduos busquem oportunidades e negócios, tendência do mercado e a reutilização de idéias antigas.

Na segunda etapa dentro da Cadeia de valores da Inovação citada pelos autores, a chamada Conceituação, onde o objetivo é a avaliar as idéias encontradas na Idealização, fazendo com que essas idéias possam ser melhoradas pelos gestores de diferentes departamentos, reduzindo a chance de que essa idéia não se torne uma inovação.

Após a fase de Conceituação temos a fase de Experimentação, fase que são feitos os testes reais com a nova idéia, onde é projetado um modelo piloto em menor escala da idéia inovadora, para que mais uma vez verifique o real potencial da idéia se tornar uma inovação.

E por fim temos a fase de Implementação, que depois de verificado através das fases anteriores todas as possibilidades de uma idéia se tornar inovação, finalmente nesta fase colocam-se em pratica em larga escala o potencial da idéia, submetendo ela a se tornar uma inovação de potencial.

Essa ferramenta citada busca levantar a idéia, submete-lás a testes, e caso essa idéia inovadora depois de avaliada, o gestor entenda que possa ser uma idéia de sucesso, submete-se ao mercado. Isso faz com que sejam reduzidas as possibilidade de que a idéia não seja uma idéia inovadora de sucesso, e quando avaliada ter grande potencial de sucesso, terá grandes chances de se tornar uma grande inovação para a organização.

## 5 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO OCTÓGONO DA INOVAÇÃO

Um questionário baseado no Octogono da inovação de Scherer e Carlomagno foi aplicado em duas empresas ligadas aos serviços logísticos. O Objetivo deste é que através do questionário possamos conhecer o nível de inovação das empresas pesquisadas. Poderemos também fazer um comparativo entre as duas empresas , além de analisar cada uma das características inovadoras.

A baixo um breve histórico de cada empresa entrevistada.

a) Empresa “A”:Fundada e 1981, sendo sedeada na Cidade de Bauru/Sp, tinha como atividade inicial o transporte de cargas. É uma empresa familiar onde durante vários anos realizou transferências entre as indústrias cervejeiras no estado de São Paulo e no Paraná. Por volta do ano de 2002, a empresa que antes era uma transportadora, passou a atuar como Operadora logistica, prestando serviços logísticos para a indústria Cervejeira, porem agora em todo o Brasil. Atualmente possui 5 filiais e uma central em Osasco/Sp. Segundo o responsável pela empresa, nos últimos 3 anos a inovação mais significativa foi a criação de uma central na Cidade de Osasco/Sp, onde é centralizada toda a distribuição para o Brasil. A empresa tem um faturamento anual aproximado de 55 milhões, e possui cerca de 350 funcionários diretos.

b) Empresa “B”: Sua sede fica no estado do São Paulo, atua desde o ano de 1989, sempre atuou como Operadora Logistica, tendo como foco a prestação de serviços para industrial textil. Opera pricipalente nos estados de São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro. Atualmente possui 6 filiais e a matriz se estabelece no estado de São Paulo. No último ano a empresa inovou implantando em seu sistema operacional uma sistemaática de informação de baixas de entregas, onde todos os veículos que efetuam entregas possuem um dispositivo que no momento da entrega, a informação é transmitida ao cliente em tempo real. Seu faturamento gira aproximadamente em 65 milhões por ano, contando no seu quadro de fucionários 412 pessoas.

### 5.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Conforme descrito anteriormente, o questionáriofoi baseado no método Octogono da Inovação de Scherer e Carlomagno, composto de 8 questões subjetivas, divididas em oito aspectos do método, sendo: Estratégia de Inovação, Liderança para Inovação, Cultura para

Inovação, Relacionamento para Inovação, Estrutura para Inovação, Pessoas para Inovação, Processo de Inovação e *Funding* para Inovação.

Abaixo teremos um quadro comparativo das respostas obtidas através dos questionários (Apêndices A e B).

Questões	Respostas - situação	
	Empresa “A”	Empresa “B”
Como a Empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação?	<b>Não possui políticas de incentivo a inovação.</b>	<b>-equipe de pesquisa e desenvolvimento. -a direção reúne os gerentes.</b>
O quão claro é o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da Inovação? E de que forma as lideranças apoiam o ambiente de inovação?	<b>Liderança ainda tem hábitos e procedimentos ultrapassados.</b>	<b>As lideranças estão diretamente envolvidas nos processos de inovação.</b>
O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação?	<b>Não há estímulo para inovação.</b>	<b>Estimula os colaboradores a participarem das inovações.</b>
De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de idéias?	<b>Geralmente as idéias não saem da operação, e não são tratadas, e muitas vezes a Diretoria cria porém não envolve as lideranças.</b>	<b>Através do acompanhamento do departamento de desenvolvimento de serviços.</b>
Onde esta localizada a atividade de inovação e como ela é organizada?	<b>Não existe.</b>	<b>Em São Paulo onde se concentra Direção.</b>
Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos?	<b>Não existe.</b>	<b>É acompanhada ativamente pela presidente da empresa que premia as</b>

		<b>melhores idéias de inovação.</b>
Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas?	<b>Não existe.</b>	<b>Através do departamento de desenvolvimento de serviços, e acompanhado pela diretoria da empresa.</b>
Como as iniciativas de inovação são financiadas?	<b>Não existem financiamentos no processo de inovação.</b>	<b>É financiada pela presidente da empresa.</b>

Tabela 1 – Respectivas respostas das empresas entrevistadas.

### 5.1.1. Análise dos resultados

Após aplicado o questionário, o qual foi baseado na ferramenta Octógono da Inovação, contendo as oito faces, observa-se os seguintes aspectos.

Quanto ao aspecto de Estratégia de Inovação mostra através do questionário que a empresa “A” não possui políticas de incentivo a inovação, enquanto a empresa “B” possui uma política de incentivo a inovação, sendo feita análises das idéias e pesquisas pela equipe de pesquisa e desenvolvimento e posteriormente são apresentadas aos gerentes e coordenadores ligados diretamente os clientes, para poderem tratar as inovações de serviços de acordo com as necessidades dos clientes. Isso fará com que as inovações possam ser direcionadas aos departamentos de interesse.

O aspecto sobre as lideranças para inovação, tem como objetivo saber se está claro nas organizações a necessidade e relevância da inovação para as lideranças. Para a empresa “A” foi levantado que não existe formalmente o fomento para a inovação, isto em consequência de que está organização não possui políticas claras de incentivo a Inovação, e de que ainda os gestores e as lideranças permanecem com hábitos, processos e procedimentos ultrapassados. Já para a empresa “B” ocorre o contrario, as lideranças estão diretamente envolvidas nos processos de inovação, todos os novos serviços que surgem a liderança sugere alguns pontos para a preparação do novo serviço.

A cultura para inovação foi evidenciada através da questão sobre a alta gestão, se esta promove um ambiente que estimule a inovação. A empresa “A” não possui esta iniciativa, já a empresa “B” sim, sendo que a própria diretoria diz que “para a empresa realizar inovações é necessário que ela em primeiro lugar, tome consciência da importância de inovar no cenário

competitivo vigente”. Essa afirmação somente reforça que a empresa procura estimular colaboradores para que participem das inovações e estimula as ideias inovadoras.

Quanto à questão sobre Relacionamento para Inovação, se procurou saber se as organizações interagem com parceiros, clientes e concorrentes, a empresa “A” se restringe a essa ideia, a troca de ideias ficam restritas no entendimento da operação, não sendo repassado isso adiante, nota-se que a alta direção e as lideranças não estão buscando identificar as possíveis ideias, pois não buscam uma interação. Já a empresa “B” no que diz respeito ao relacionamento para inovação, a mesma dá muita importância, principalmente para a geração de ideias através dos colaboradores e clientes, se reunindo periodicamente com seus clientes para levantar as dificuldades e abrir espaço para inovações que possa melhorar os processos nos serviços prestados. Isso faz com que diferentemente da empresa “A”, consiga se ter um elo entre as várias partes, podendo assim resultar na aprimoração de uma ideia para que ela se torne uma mudança nos processos e serviços.

Outro ponto analisado foi a estrutura para inovação, onde se buscou saber em que local está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada. A empresa “A” não possui esse tipo de estrutura, no entanto está presente na empresa “B”, o local onde se executa esta estrutura é na Matriz da empresa, e ela está organizada dentro dos departamentos de marketing e negociação, os quais necessitam constantemente de inovações nos serviços para que a empresa se torne um diferencial no mercado competitivo.

Quando perguntado sobre a questão para identificar como é o apoio à inovação, incentivos e reconhecimentos voltados para as pessoas envolvidas nos processos, tivemos os seguintes resultados: para a empresa “A” em decorrência de que a empresa não está focada na inovação, isso não se executa, em contrapartida, na empresa “B” as pessoas envolvidas são incentivadas para que promovam a inovação, sendo que as ideias inovadoras são acompanhadas diretamente com os departamentos responsáveis e pela presidente da empresa, sendo essas pessoas premiadas pelas melhores ideias de inovação. Com isso se observa que existe um grande diferencial entre as duas empresas, onde na empresa “A” não existe estrutura e nem incentivos para a inovação, fazendo com que a cada vez mais não seja promovida a inovação.

O Processo de Inovação, procura saber como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas, assim levantou-se que: para a empresa “A” não existem geração da inovação, até mesmo porque essa empresa, conforme visto anteriormente, não valida as ideias inovadoras, ficando elas apenas na área operacional. Já para a empresa “B” a

inovação que é gerada através das idéias captadas, é lapidada através do departamento de desenvolvimento de serviços, o qual é acompanhado periodicamente pela diretoria da empresa. É notável que a facilidade de inovação para a empresa “B” é muito maior do que para a empresa “A”, pois além de toda a estrutura montada para facilitar o processo de inovação, a própria diretoria faz questão de estar sempre acompanhando os processos inovadores nos serviços.

Em uma última questão, o objetivo é verificar como as iniciativas de inovação são financiadas. Na empresa “A” não existe financiamentos para a inovação, ao inverso da empresa “B”, nesta as inovações são financiadas pela própria presidente da empresa, e parte dos lucros é direcionado mensalmente para um fundo de reservas para investimentos. Esse fundo de reserva poderá ser utilizado nas inovações, mostrando mais uma vez que a empresa “B” se preocupa realmente com a inovação.

Percebe-se nesses oito itens analisados um grande diferencial entre as duas empresa analisadas, podendo indentificar um grande nível de inovação em uma delas e um nível deficiente de inovação em outra.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da inovação é uma ferramenta muito importante para as organizações, sendo assim as ferramentas propostas podem ser de suma importância para a inovação nas pequenas e médias empresas. Embora as pequenas e médias empresas não deem grande importância à inovação, por apenas querer sobreviver no mercado, elas podem sim optar por uma das ferramentas citadas. As ferramentas poderão ajudar as organizações a identificar muitas informações, ideais e meios para se conseguir inovar, e se bem aplicadas algumas dessas ferramentas poderão fazer com que a organização se torne um grande potencial no mercado.

Sobre as duas organizações pode-se observar os seguintes pontos: A empresa “A” não está com o seu nível de inovação satisfatório, podendo notar nessa organização que não existem incentivos e nem uma estrutura que proporcione a inovação. Pode-se notar que um dos principais fatores que inibem a inovação é a cultura da empresa, sendo que a própria diretoria não incentiva as lideranças a proporcionarem um ambiente de inovação. Nota-se também que as ideias que são geradas acabam ficando no próprio departamento operacional, isso devido a empresa não ter nenhum departamento ou nenhum membro que faça com que as ideias cheguem até a diretoria ou até as lideranças. Já na empresa “B”, a estrutura para inovação dentro dessa organização já está em uma fase de inovação avançada. Sendo que podemos observar vários pontos fortes que proporcionam a inovação, tais como: Existe um departamento de desenvolvimento de serviços; a presidência da empresa acompanha periodicamente projetos de inovação; existe incentivo para as ideias inovadoras que dão resultados; conscientização das lideranças quanto a importância de inovar.

Com isso, pode-se notar que a empresa “B” está em um nível avançado quanto a Gestão Inovadora, proporcionando a cada momento a inovação. A grande diferença de gestão entre as duas organizações é clara, onde pode-se perceber que o incentivo a preocupação da alta direção e as lideranças, fazem com que os serviços possam a cada instante serem inovados, tornando-se esse tipo de organização um diferencial no mercado competitivo, o que é um dos principais objetivos em uma organização.

Através deste trabalho pode-se conhecer duas ferramentas que auxiliam na gestão inovadora, e também foi feita a análise das duas organizações utilizando uma das ferramentas.

Como sugestão para um próximo trabalho, poderá ser aplicada a ferramenta Octógono da inovação na empresa “A”, a qual necessita de uma grande reestruturação para que se torne um ambiente de inovação, onde o Octógono da inovação poderá proporcionar a

conscientização desde a alta direção até o mais baixo nível, podendo sim, essa empresa passar a ter um nível de inovação satisfatório, e que possa continuar sendo uma sobrevivente no mercado competitivo.

## 7 REFERÊNCIAS

- CASAROTTO, Filho N. Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negocio. São Paulo: **Atlas**, 2002.
- CERVO, Amado L. ; BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica : para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo : **McGraw-Hill do Brasil**, 1983.
- COHAN, P. S. Liderança tecnológica: como as empresas de alta tecnologia inovam para obter sucesso. São Paulo: **Futura**, 1998.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: **Pioneira**, 1987.
- FERREIRA, Chulvis. E. V.; FANDIÑO, Martinez. A.; NASCIMENTO, Prevot. R. . Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, set. 2010 . Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000300007>> acesso em: 14 fev. 2012.
- FREDERICK, Bjorn W. B. **Um entendimento Ampliado da participação do cliente na inovação em serviços**. 352 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- MATA, Souza. R.. **Inovação tecnológica em multinacionais brasileiras: Estudo multicaso sobre gestão do portfólio de projetos de novos produtos**. 183 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.
- NARDY, C. O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. 1. ed. São Paulo: **Editora Gente**, 1999.
- OCDE. **Manual de OSLO** (Tradução FINEP), 2005.
- REIS, Dalcio R.. Gestão da Inovação Tecnológica. 2. ed. Barueri: **Manole**, 2008.
- RIEG, Denise L.; ALVES Filho, GOMES, A.. **Estratégias tecnológicas e desempenhos inovadores das MPE's de equipamentos médico-hospitalares de São Carlos e Ribeirão Preto**. vol.17, n.2, pp273-285, 2007
- SANCHES, Gimenes. M. A. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação nas pequenas empresas: um estudo multicase de pequenas empresas do polo tecnológico de São Carlos – SP**. 2005. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.
- SEVERINO, Joaquim. A.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- SCHERER, F. O. ; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da Inovação na Prática. 1. ed. São Paulo: **Editora Atlas**, 2009. v. 1. 167 p.

SIMANTOD, Moysés; ROBERTA, Lippi. Guia econômico de inovação nas empresas. 1. ed. São Paulo: **Globo**, 2003.

## 8 APÊNDICES

### APÊNDICE A - Questionário respondido pela empresa “A”

#### **Estratégia de inovação**

Como a Empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação?

R: A empresa não possui políticas de incentivo a inovação. A operação de transporte, por exemplo, possui pouca inovação e em alguns casos possuem armazéns inoperantes.

#### **Liderança para Inovação**

O quão claro é o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da Inovação? E de que forma as lideranças apoiam o ambiente de inovação?

R: Não existe formalmente o fomento a inovação. Na maioria dos casos as lideranças ainda convivem com hábitos, processos e procedimentos ultrapassados. Não existe nenhum direcionamento da diretoria com relação a busca de inovações em tecnologia, equipamentos e processos.

#### **Cultura da Inovação**

O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação?

R: Não há estímulo a pesquisa e desenvolvimento e nem tão pouco ao treinamento e desenvolvimento.

#### **Relacionamento para Inovação**

De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de idéias?

R: Isso se restringe no início das operações. Normalmente a troca de idéias fica restrito no entendimento da operação atual.

#### **Estrutura para Inovação**

Onde esta localizada a atividade de inovação e como ela é organizada?

R: Não existe.

#### **Pessoas para Inovação**

Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos?

R: Não existe.

#### **Processo de inovação**

Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas?

R: não existe.

#### *Funding* para Inovação

Como as iniciativas de inovação são financiadas?

R: Não existem financiamentos ao processo de inovação.

*Fonte: As questões estão baseadas nas Faces do Octógono da Inovação de Felipe Ost Sherer e Maximiliano Selistre Carlomagno (2009).*

## **APÊNDICE B - Questionário respondido pela empresa “B”.**

### **Estratégia de inovação**

Como a Empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação?

**R:** A empresa possui equipe de pesquisa e desenvolvimento que integram parceiros para facilitar a pesquisa e desenvolvimentos de novos serviços.

Realizam pesquisas e apresentam a direção que reúne gerentes e coordenadores ligados diretamente aos clientes para tratar inovação de serviços de acordo com as necessidades dos clientes.

Após definido produto, cada diretor reúne os gestores de áreas para definir Inovação dos processos e Inovação do modelo de negócio, onde são definidos os novos processos.

### **Liderança para Inovação**

O quão claro é o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da Inovação? E de que forma as lideranças apoiam o ambiente de inovação?

**R:** A liderança está diretamente envolvida nos processos de inovação. Onde todos os novos serviços que surgem, toda a liderança é que sugerem alguns pontos para a preparação do novo serviço.

### **Cultura da Inovação**

O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação?

**R:** A direção diz que para a empresa realizar inovações é necessário que ela, em primeiro lugar, tome consciência da importância de inovar no cenário competitivo vigente. Não há como se tornar uma empresa inovadora sem dar a devida importância ao tema.

A empresa estimula os colaboradores a participarem das inovações e premia os colaboradores que apresentam idéias inovadoras que são selecionadas e escolhidas pela equipe de desenvolvimento de novos serviços.

### **Relacionamento para Inovação**

De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de idéias?

**R:** A empresa dá importância principalmente para a geração de idéias através dos colaboradores e clientes, através do acompanhamento do departamento de desenvolvimento de serviços.

### **Estrutura para Inovação**

Onde está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada?

**R:** Está localizada na Matriz em São Paulo onde se concentra Direção, departamento de marketing e negociação.

### **Pessoas para Inovação**

Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos?

**R:** A equipe de inovação é subordinada a direção de desenvolvimento de serviços, é acompanhada ativamente pela presidente da empresa que premia as melhores idéias de inovação.

### **Processo de inovação**

Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas?

**R:** Através do departamento de desenvolvimento de serviços, e acompanhado pela diretoria da empresa.

### **Funding para Inovação**

Como as iniciativas de inovação são financiadas?

**R:** É financiada pela presidente da empresa. Parte dos lucros é direcionada mensalmente, um capital para fundo de reserva para investimento.

*Fonte: As questões estão baseadas nas Faces do Octógono da Inovação de Felipe Ost Sherer e Maximiliano Selistre Carlomagno (2009).*