

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANGÉLICA BIAGI BERTOCCO

INOVAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PONTA GROSSA

2016

ANGÉLICA BIAGI BERTOCCO

INOVAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Monografia de Pós-Graduação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador Prof. Dra. Rosângela Stankowitz

PONTA GROSSA

2016

	<p>Ministério da Educação UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CAMPUS PONTA GROSSA Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Curso de Especialização em Engenharia de Produção</p>	 <p>UTFPR UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ</p>
---	--	---

FOLHA DE APROVAÇÃO

INOVAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS

por

Angélica Biagi Bertocco

Esta monografia foi apresentada às vinte horas do dia 11 de março de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Profª. Drª. Joseane Pontes (UTFPR)
Banca

**Profª. Drª Rosangela de Fátima
Stankowitz (UTFPR)**
Orientadora

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Luis Mauricio de Resende
Coordenador
UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

“Uma inovação pode ser entendida enquanto uma nova ideia,
uma nova tecnologia,
uma nova prática, um novo produto ou
um novo material ou processo”
(SENHORAS, TAKEUCHI, TAKEUCHI, 2007, p. 4).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por sempre estar presente em minha vida nos momentos mais difíceis.

Agradeço a minha filha Camila, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me incentivando constantemente.

Agradeço meu pai, minha mãe e minhas irmãs.

Meus sinceros agradecimentos a minha Orientadora, a Professora Doutora Rosângela Stankowitz, por sua dedicação e paciência com o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

Dedico este trabalho,
a minha linda filha, Camila.

RESUMO

BERTOCCO, ANGÉLICA BIAGI. INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS. 2016. 53 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2016.

O presente trabalho busca identificar as principais dificuldades encontradas pelas MPEs (micro e pequenas empresas) nos processos de inovação que podem impedir a vantagem competitiva e o desenvolvimento dessas empresas. Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se um estudo de caso em uma microempresa de fabricação de móveis, situada na cidade de Ponta Grossa, no Estado do Paraná. Foi observada e explorada a realidade desta empresa, descrevendo os dados de maneira predominantemente qualitativa, conceituando e relacionando aos conceitos de gestão da inovação, tipos de inovação e estratégias utilizadas pelas empresas, tratados na revisão bibliográfica deste trabalho. Para isso, realizou-se um diagnóstico para identificar o nível de inovação em que se encontra a microempresa. Os principais resultados apontam que a microempresa está no estágio de inovação como estratégia (rumo à organização inovadora), incorporando ao seu cotidiano, planejamento e inovações. Esta estratégia permite a busca constante de inovação em seus produtos e serviços, ampliando a competitividade com sustentabilidade.

Palavras-chave: Inovação. Micro e Pequenas Empresas. Estratégia.

ABSTRACT

BERTOCCO, ANGELICA BIAGI. INNOVATION IN A SMALL BUSINESS FURNITURE MANUFACTURING 2016.52f. Monograph (Specialization Production Engineering) – Federal Technological University of Paraná, Ponta Grossa, in 2016.

This study aims to identify the main difficulties encountered by MSEs (micro and small enterprises) in the innovation processes that can prevent the competitive advantage and the development of these companies. For the development of research, there was a case study in a furniture manufacturing micro-enterprise, located in the city of Ponta Grossa, in the State of Paraná. The reality of this business was observed in detail, and we described the data in a predominantly qualitative way, conceptualizing and relating to the concepts of innovation management, types of innovation and strategies used by companies treated in the literature review of this work. For this, a diagnosis is performed to identify the level of innovation in which the micro-enterprise is found. The main results show that the micro-enterprise uses the innovation stage as a strategy (towards innovative organization), incorporating it into their daily lives, planning and innovative processes and products. This strategy allows the constant search for innovation in its products. This strategy allows the constant search for innovation in its products and services, increasing the competitiveness and sustainability.

Keywords: Innovation. Micro and Small Enterprises. Strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	-	Processos da Gestão da Inovação.....	22
Quadro 1	-	Capacidade de inovação às MPEs.....	25
Tabela 1	-	Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto mensal.....	24
Tabela 2	-	Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de empregados.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2	Tema.....	10
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.2.3	Delimitação do Estudo.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	INOVAÇÃO.....	13
2.1.1	Tipos de Inovação.....	16
2.1.2	Tipos de Estratégias de Inovação.....	17
2.1.3	Etapas para a Gestão da Inovação.....	19
2.2	CULTURA DA INOVAÇÃO.....	20
2.3	GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	21
2.4	GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	TIPO DE PESQUISA	27
3.2	DIAGNÓSTICO.....	27
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
3.4	A EMPRESA.....	28
4	OS RESULTADOS DA INOVAÇÃO NA MICROEMPRESA DE MÓVEIS.....	29
4.5.1	Formulário 1 – Indicadores de Esforços para a Inovação	29
4.5.2	Formulário 2 – Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na MPE.....	29
4.5.3	Formulário 3 – Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação.....	31
4.5.4	Formulário 4 – Indicadores de Resultados advindos da Inovação.....	32
4.5.5	Formulário 5 – Rumo à Organização Inovadora.....	33
4.6	DIFICULDADES IDENTIFICADAS.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	37
	ANEXO A - Formulário 1 - Indicadores de Esforços para Inovação.....	40
	ANEXO B – Formulário 2 - Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na MPE.....	43
	ANEXO C – Formulário 3 – Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação.....	46
	ANEXO D – Formulário 4 – Indicadores de Resultados advindos da Inovação.....	48
	ANEXO E – Formulário 5 – Rumo à Organização Inovadora.....	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs), dentro do cenário socioeconômico brasileiro, são importantes, uma vez que, geram renda e empregabilidade, como afirma Santos, Krein e Calixtre (2012)

O segmento de micro e pequenas empresas (MPEs) apresenta uma participação expressiva no estoque de ocupados e na geração de postos de trabalho no Brasil, situação que tem sido reafirmada no período recente, de forte dinamismo do mercado de trabalho, apesar de uma pequena perda de participação no total das ocupações no final da década de 2000 (p.10).

Ainda, Madi e Gonçalves (2012, p.17) enfatizam que no contexto brasileiro, o que condiciona e desenvolve a competitividade nas MPEs “podem ser associados ao desempenho e à eficiência empresarial que são pautados, entre outros fatores, pelas condições de produtividade e de financiamento”.

Entretanto, a maioria das micro e pequenas empresas desenvolvem seus trabalhos sem conhecer, detalhadamente, o mercado em que estão inseridas. Para Sebrae (2004), as MPEs têm encontrado certa dificuldade em obter conhecimento no que diz respeito à inovação tecnológica. Porém, investir neste quesito, embora complexo, é essencial e pode representar um dos maiores desafios para estas empresas.

Dessa forma, fazer com que as MPEs invistam “na inovação tecnológica é fundamental, mas por outro lado, é uma das mais complexas”, segundo ANPEI (2004, p.71). A complexidade é vista como um dos maiores desafios dentro de uma microempresa.

Ainda, sobre essa ideia, as MPEs, necessitam para sobreviver e competir, produzir inovações dos seus produtos e serviços para obter bons resultados e destacar-se no mercado.

1.2 TEMA

As micro e pequenas empresas brasileiras são indispensáveis para o desenvolvimento econômico do país e por isso, fazer uso das inovações é considerado essencial para seu sucesso. Assim, conforme se observa no contexto

brasileiro, as MPEs vêm conquistando seu espaço e demarcando ações do cenário político.

O tema “inovação” dentro de uma microempresa, mais precisamente, em uma fábrica de móveis em Ponta Grossa, tem sua relevância para demonstrar como as inovações acontecem, como são executadas e quais as ações que precisam ser para que alcance sucesso. Dentro desse cenário é que se percebe a importância da realização de um estudo sobre a inovação das MPEs.

Dessa forma, este trabalho aplica, em um caso real de uma microempresa de fabricação de móveis na cidade de Ponta Grossa, no Estado do Paraná, uma ferramenta para fazer um diagnóstico de inovação com o objetivo de identificar as formas de inovação utilizadas pela mesma.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as principais dificuldades encontradas pelas MPEs (micro e pequenas empresas) nos processos de inovação que podem impedir a vantagem competitiva e o desenvolvimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear os processos de inovação em uma microempresa;
- Levantar informações sobre as fontes de inovação de uma microempresa;
- Aplicar o diagnóstico de esforços de inovação em uma microempresa.

1.2.3 Delimitação do estudo

Para delimitar e escolher o tema para desenvolvimento do estudo, fez-se uma pesquisa sobre como a inovação em uma microempresa de móveis (fábrica) em Ponta Grossa ocorre, de que maneira é desenvolvida e aplicada, quais inovações são necessárias implantar para que a mesma participe e insira-se na competitividade mercadológica.

A pesquisa foi desenvolvida em 1 (um) dia, utilizando de um diagnóstico, o qual é composto por 5 (cinco) formulários, sendo que 4 (quatro) formulários

diagnosticaram o esforço, o processo de gestão da inovação, as práticas de estímulo à inovação e os resultados. Em seguida, com todas as informações coletadas, elas foram inseridas no último formulário, o qual analisa as respostas e indica em qual estágio de inovação a empresa se encontra, atualmente.

1.3 JUSTIFICATIVA

O que justifica esta pesquisa é a identificação das principais dificuldades encontradas pelas MPEs para a resolução dos problemas pertinentes à inovação dos produtos, processos e serviços. Também, ao apresentar os resultados da aplicação do diagnóstico, pretende-se demonstrar como estas empresas podem identificar os pontos de melhoria para os seus processos de inovação. Além disso, este trabalho contribui destacando a importância das MPEs para a economia nacional.

Este trabalho contribui para 3 agentes, sendo eles: a sociedade, o meio acadêmico e o meio empresarial. Para a sociedade, contribui com informações precisas sobre o tema. Ainda, para o meio acadêmico, amplia horizontes, incentivando futuras pesquisas, assim como, para o meio empresarial que pode sanar dúvidas existentes sobre o tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é apresentado da seguinte forma, o primeiro capítulo contextualiza o tema, apresentando os objetivos da pesquisa, a delimitação do estudo e a justificativa. O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre inovação e suas classificações, como também, sobre as micro e pequenas empresas. O terceiro capítulo mostra quais foram os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como a coleta e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e discutidos sob a ótica da inovação nas MPEs. No capítulo cinco constam as considerações finais, apresentando os principais pontos observados na coleta e tratamento dos dados obtidos. O capítulo contempla, ainda, as sugestões de futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO

Inovação refere-se, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57) à “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos”, o que inclui “melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais”.

Para Machado e Vasconcellos (2007, p. 17) o termo “inovação” pode ser definido “como algo novo para a organização. A palavra inovar, do latim, significa tornar novo, renovar, enquanto inovação traduz-se pelo ato de inovar”. Para Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007), o conceito inovação

Incorpora todas as novas ideias em processos e produtos que são implementadas tecnicamente e geram um resultado econômico no mercado, diferenciando-se do conceito de invenção que também é uma ideia que gera um fato técnico, mas não gera uma dinâmica econômica. A inovação explicita-se pelo desenvolvimento de novos produtos, novos processos, novos métodos, novas formas de organizar o trabalho, abertura de novos mercados e desenvolvimento de novas fontes (p.4).

Esses mesmos autores enfatizam que uma inovação pode ser uma nova ideia ou uma nova tecnologia, bem como um novo produto ou ainda, um novo processo, pelo motivo de que há diferentes naturezas, as quais se diferenciam entre as inovações e seus processos organizacionais.

Bucceli (2007, p.133) acredita que a inovação

Trata da transformação de uma nova ideia em um novo processo, produto ou serviço. Ela é o resultado do processo de aprendizado, uma vez que envolve tornar um novo conhecimento ou entendimento explícito. Inovação é um termo com significados distintos na literatura econômica e na de estratégia de negócios.

Ainda, para Davila, Epstein e Shelton (2007) a inovação compreende a introdução de novos modelos de negócios que alterem aspectos como cadeia de suprimentos, proposição de valor e cliente-alvo. Nesse sentido, considera-se inovação toda e qualquer mudança realizada pela empresa que seja nova para ela ou para o mercado.

Mattos et al. (2008, p. 4), define a inovação como

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo de produção, ou de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, que resultem em maior competitividade no mercado.

Machado e Vasconcellos (2007, p. 20) destacam a inovação, como

- a capacidade da organização de articular e mobilizar recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.) para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas, etc.);
- o processo de transformação de ideias (inovação) em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes; e
- o resultado de uma atividade criativa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Para Lundvall (1992 apud Maia 2012, p. 15) a inovação “é um fenômeno onipresente na economia moderna. A onipresença da inovação deve ser entendida com base em seus aspectos gradual e cumulativo”. Ainda, esse mesmo autor afirma que toda inovação futura dentro de uma empresa depende do passado da mesma e, todas as inovações realizadas são refletidas em conhecimentos já existentes, mas combinados de maneiras diferentes.

Para o conceito de empresa inovadora, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) conceitua como aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise. Uma empresa inovadora não é necessariamente aquela que consegue introduzir com sucesso um produto ou serviço no mercado, pois, muitas vezes, o lançamento desses produtos ou serviços fracassam.

Conceitua-se como empresa inovadora aquela que desenvolve inovações próprias ou em cooperação com outras empresas ou organizações públicas de pesquisa e empresas que inovam por meio de adoção de inovação desenvolvida por outras empresas.

Assim, como as demais decisões, tais como de investimento, as decisões de inovação são orientadas por expectativas de ganhos futuros. Para a empresa, o fator determinante é a perspectiva de melhorar seu desempenho competitivo e obter aumentos de rentabilidade e de participação no mercado. Logo, em setores tecnologicamente mais dinâmicos, as estratégias e os recursos aplicados em inovação tendem a serem altamente críticos, constituindo-se, como requisito básico para a sobrevivência das empresas (ANPEI, 2004).

Nos países avançados tecnologicamente, quando o mercado sente a falta de um novo produto, este fato passa a ser uma necessidade, que gera uma ideia e que

se transforma em uma inovação. Como o mercado não identificou ainda o que deseja, a oferta de opções tecnológicas para satisfazer essa demanda é muito ampla (DAGNINO, 2002). Assim, a empresa capta essa intenção fazendo o cálculo de custo benefício, avaliando o mercado, decidido (ou não) em promover um processo de inovação usando a pesquisa e o desenvolvimento, comprando tecnologia, importando ou lançando um novo produto.

Ainda, para Anjo, Barbosa e Bouzada (2009, p. 1) “inovar é essencialmente identificar e explorar as oportunidades de empreendimento, ou seja, as oportunidades que outros não veem ou das quais não percebem seu real potencial”. Para Dagnino (2002) a demanda que força a empresa a permanecer no mercado, a conceber antes dos concorrentes, um novo produto que lhe permita um lucro diferencial até que os outros copiem.

A inovação divide-se em cinco tipos, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a saber:

- Inovação em produto;
- Inovação em processo;
- Inovação em serviços;
- Inovação organizacional;
- Inovação de marketing.

A inovação em produto, corresponde, segundo ao Manual de Oslo (OCDE, 2005) à introdução de um bem ou serviço novo, ou ainda, que seja melhorado no que diz respeito às suas características, incluindo melhoramentos, como: facilidade de uso, materiais, entre outros. A inovação em processo refere-se à implementação de um método de produção, distribuição nova ou ainda, de algo significativamente melhorado (OCDE, 2005).

Sobre a inovação em serviços,

É frequentemente de natureza imaterial e, portanto, difícil de proteger. Serviços tem um maior grau de ajuste às necessidades particulares de cada cliente. Há uma maior inter-relação entre o desenvolvimento de novos serviços e os processos que os produzem (OCDE, 2005, p. 52).

A inovação organizacional é a implementação de um novo método que organize a prática do negócio, bem como, o trabalho e as relações externas do mesmo (OCDE, 2005). E por fim, a inovação de marketing é, conforme afirma o Manual de Oslo (OCDE, 2005) a implementação de novos métodos de marketing,

melhorando de maneira significativa o design do produto, como por exemplo, a embalagem, sua apresentação, seu preço, sua distribuição e sua promoção.

2.1.1 Tipos de Inovação

A inovação de produto é um bem ou serviço novo, que pode ser melhorado, mas de certa maneira, que as suas características e suas funções sejam respeitadas. Já a inovação de processo é quando algo, como um método de produção e distribuição é melhorado, ainda é

A adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes (OCDE, 2005, p. 56).

Em outras palavras, as inovações tecnológicas em produtos e/ou em processos “compreendem as implantações de produtos e/ou de processos tecnologicamente novos ou ainda substanciais melhorias tecnológicas em produtos e/ou em processos” (OCDE, 2005, p. 54). Sendo assim, esses tipos de inovações para serem implantados, precisam ser introduzidos no mercado (inovação de produto) ou ser introduzida no processo de fabricação (inovação de processo). Para Mattos et al. (2008) a inovação em produtos aperfeiçoa os bens, melhorando-o, bem como a inovação em processo, aperfeiçoa os bens já existentes.

Sobre a inovação mercadológica, “a empresa cria, vende e proporciona valor aos seus clientes, incluindo-se nessa descrição a cadeia de suprimentos, a visualização de segmentos preferenciais de clientes e a percepção, pelos clientes, do valor a eles transferido” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 33). Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 69) define esse tipo de inovação como mercadológica vista como “uma atividade de inovação TPP¹ quando é necessária para implantação de um produto tecnologicamente novo ou aprimorado (ou, mais raramente, um novo processo)”.

¹ Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.54), significa: Inovação Tecnológica em Produtos e Processos.

As inovações organizacionais correspondem na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas e na implantação de técnicas avançadas de gerenciamento; estruturas organizacionais modificadas em sua introdução; e implantação de estratégias corporativas novas ou modificadas (OCDE, 2005).

Dessa forma, destacam-se as políticas de inovação, que de certo modo, auxiliam nas inovações realizadas em uma empresa. São elas:

- condições estruturais: situam-se fora do campo direto das inovações; estão ligadas a fatores como o sistema básico de educação, comunicações de uma forma geral, instituições financeiras, políticas que regem temas legais e macro econômicos, o mercado em que a empresa está inserida e a estrutura das indústrias;
- base de ciência e engenharia: constitui-se em todo conhecimento que forma a base para gerar a inovação;
- fatores de transferência: fatores humanos, sociais e culturais que influenciam a transferência de informações às empresas e o aprendizado;
- dínamo da inovação: define como a empresa vai usar os conhecimentos adquiridos. Por isso é fator decisivo e fica no centro da estrutura, ele que define como e qual conhecimento será usado e aplicado na inovação (OCDE, 2005, p. 36).

Assim, Freemann e Soete (1997 apud Gonçalves Neto e Castro, 2006, p. 2), pelo motivo de que a inovação também pode ocorrer no âmbito das estratégias, existindo, assim, “seis tipos de estratégias, dependendo da importância de diversas funções científicas e técnicas a serem desempenhadas dentro da empresa”. Os seis tipos de estratégias comportamentais são: **ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista**, que serão exemplificadas abaixo.

2.1.2 Estratégias de Inovação

São as estratégias que, de certo modo, definem e orientam como uma empresa se desenvolverá por determinado ou longo tempo. Elas direcionam os caminhos a serem traçados, organizando os planos voltados para o desenvolvimento e inovação das empresas.

Conforme Gonçalves Neto e Castro (2006), a introdução de um novo produto ou processo pode tornar outros obsoletos. Portanto, as empresas que quiserem sobreviver e crescer, devem ser capazes de adaptar sua estratégia tecnológica a esse tipo de competição. No entanto, não necessariamente a empresa precisa fazer

pesquisa ou inovar por si própria, pois existem outras estratégias para isso, já citadas anteriormente.

A primeira estratégia, classificada como **ofensiva**, a mesma destaca-se por sempre buscar os concorrentes quando introduz um novo produto, pois as “equipes multidisciplinares e intensivos investimentos em ciência e tecnologia são importantes no sentido de aumentar a exploração de novas oportunidades” (FREEMAN E SOETE, 2008 apud SANCHES; MACHADO, 2014, p. 128).

A segunda estratégia, denominada de **defensiva**, a empresa precisa pesquisar tanto quanto uma empresa com estratégia ofensiva. A diferença entre as duas acontecem na duração da introdução e na inovação, pelo motivo de que

Empresas que adotam essa estratégia mostram certa aversão ao risco de ser a primeira a inovar e primam por aprender com os erros iniciais dos concorrentes. Frequentemente aproveitam janelas de oportunidade na aplicação de algum conhecimento lançado pelo concorrente (GONÇALVES NETO; CASTRO, 2006, p.3).

Para Sanches e Machado (2014, p. 128) utilizando a ideia de Freeman e Soete (2008) destaca que essa segunda estratégia “busca tecnologia e licença de mercado e ultrapassar seus concorrentes na introdução de um novo produto”. Ainda, para esses autores, “equipes multidisciplinares e intensivos investimentos em ciência e tecnologia são importantes no sentido de aumentar a exploração de novas oportunidades”.

A terceira estratégia, a **imitativa**, de certo modo, copia. Entretanto, a imitativa sempre está por trás do que a defensiva melhora e do que a ofensiva inventa, mas sempre buscando diferenciar-se da

Defensiva por buscar copiar a inovação, ter uma licença de uso ou reproduzi-la, ou seja, se baseia em seguir os líderes. É mais observada em mercados maduros e em países em desenvolvimento, sendo importante o foco em treinamento e serviços técnicos, ou *joint ventures* ou acordos de colaboração com empresas estrangeiras (GONÇALVES NETO; CASTRO, 2006, p. 3).

A quarta estratégia, a **dependente**, como o próprio nome já destaca, não copia e nem imita nada de outras empresas, mas as empresas, “assumem um papel de subordinação em relação a firmas mais fortes e só modificam produtos sob solicitação do cliente, o qual, por muitas vezes, é a própria firma mais forte. É o caso de empresas de fabricação de componentes de algum produto” (GONÇALVES

NETO; CASTRO, 2006, p. 3). Ainda, para Sanches e Machado (2014, p. 128) destacando os estudos de Freeman e Soete (2008) elas são “dependentes dos pedidos específicos da sede ou de clientes para conduzir as inovações”.

A quinta estratégia, a **tradicional**, é um mercado em que a concorrência é amena, pois não demandam inovações. Quando se trata de mudanças tecnológicas, ou seja, processo é lento. Assim, “empresas que adotam essa estratégia têm pouca capacidade técnica ou científica para iniciar projetos de longo alcance e dificuldade de responder a mudanças tecnológicas” (GONÇALVES NETO; CASTRO, 2006, p. 3).

A sexta e última estratégia, a **oportunista**, é aquela em que as empresas agem em oportunidades identificadas no mercado, independentemente de pesquisa ou projeto.

Entretanto, “as empresas nem sempre possuem um foco tecnológico e estar em um mercado maduro, como o de bens de capital pode causar uma sensação de estabilidade” (GONÇALVES NETO; CASTRO, 2006, p. 3). Mesmo assim, a criação do conhecimento leva a uma inovação contínua. Sendo assim, para que as estratégias de inovação sejam efetivas, deve-se observar, também as etapas da inovação.

2.1.3 Etapas para a Gestão da Inovação

Para Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 16) “as sete Regras de Inovação são princípios orientadores para pôr em prática a inovação em qualquer empresa, unidade de negócios” entre outros.

Com isso, para uma boa gestão da inovação², faz-se necessário as sete regras:

- exercer sólida liderança em estratégia e portfólio;
- integrar a mentalidade do negócio;
- alinhar com a estratégia;
- administrar criatividade e captação de valor;
- neutralizar anticorpos organizacionais;

² “Conjunto de atividades da função gerencial que coordena esforços para apoiar a criatividade dos seus membros e prover contextos de pesquisa e desenvolvimento para que eles gerem novos produtos e processos” (MATTOS et al., 2008, p. 32).

- estabelecer redes; e
- usar indicadores de desempenho e incentivos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 17).

É a inovação que gera resultados para as empresas, enquanto que a implantação de uma ideia nova é fonte de geração de valor para elas, conforme afirmam Davila, Epstein e Shelton (2007). É a união dessa nova ideia com a implantação dessas ações que irá determinar o sucesso da ideia inovadora.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) enfatiza que o processo de inovação, tem como ponto de partida e prioriza, os objetivos da empresa que pode ser ou não prejudicados por vários fatores. Dentre estes fatores, encontram-se a linha dos produtos (se novos produtos devem ser introduzidos ou outros descontinuados) em relação ao mercado em que estão inseridos (participação de mercado, público-alvo), redução dos custos de produção (mão-de-obra, insumos, prazos, energia) e preocupações com o meio ambiente.

Assim, para que uma micro e pequena empresa seja competitiva e tenha destaque no mercado de trabalho, é necessário que a mesma observe sua cultura, e com isso, propicie e desenvolva uma inovação.

2.2 CULTURA DA INOVAÇÃO

A cultura faz referências às normas que são aceitas por todos que representam uma organização, como por exemplo, as crenças e valores. Para Machado e Vasconcellos (2007, p. 18) “cultura, então, é um sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em um determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano”. Em outras palavras, é a criação de ideias, a superação de paradigmas que a tecnologia e o mercado trazem para as empresas.

Em determinados casos, a cultura da inovação, desenvolvidas em ambientes que estimulem a criatividade, favorecem algumas relações horizontais e informais, opondo as relações hierárquicas e verticais, bem como, segundo Mattos et al. (2008, p.21) “estimula a troca de experiências e conhecimento, questiona as tradições, aceita e enfrenta os riscos como desafios de superação e não tão somente como ameaças ou perigos”.

Ainda, Machado e Vasconcellos (2007) destacam que a cultura também, pode ser formada pela cultura idealista, a qual é considerada sob três abordagens:

- cultura como sistema cognitivo, de conhecimento, que orienta o comportamento do indivíduo em uma determinada sociedade;
- cultura como sistema estrutural, simbólico, proveniente de uma criação cumulativa da mente humana, definido pelo mito, arte, parentesco e linguagem;
- cultura como sistema simbólico, considerado um conjunto de mecanismos que governam o comportamento, como controles, planos, receitas, regras ou instruções (p. 18).

Sobre a cultura da inovação, Buccelli (2007), a destaca de acordo com 5 princípios básicos, sendo eles:

- 1) acreditar nas equipes e nos gerentes designados para o desenvolvimento de novos produtos;
- 2) reconhecer, respeitar e recompensar as pessoas pelas ideias criativas e inovadoras;
- 3) ser otimista, construtivo e participativo;
- 4) evitar cortes nos recursos e nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento; e
- 5) diferenciar a remuneração dos “criadores de novos produtos” para valorizar a questão da inovação dentro da organização (p.132).

Com todas essas informações, verifica-se que, a cultura da inovação é o reflexo da gestão da inovação, ou seja, a inovação não acontece de maneira espontânea, ela precisa da gestão, da organização que, segundo Stefanovitz (2011) coordena, conduz e decide o processo e o resultado nas MPEs.

2.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A Gestão da Inovação para Lopes (2012) é um processo de planejamento, uma espécie de alocação, uma coordenação de fatores considerados essenciais para que os resultados inovadores sejam alcançados. Ainda, essa gestão é toda associada a alternativas, com intuito lucrativo, utilizando conhecimentos, todas as informações e por fim, a criatividade.

Assim, conforme uma empresa cresce, a Gestão da Inovação faz-se necessária para que o processo de inovação tecnológica se concretize, juntamente com os sistemas que a compõe, como suas políticas, procedimentos e mecanismos.

Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007) destacam que,

A gestão da inovação nas economias de mercados dinâmicos é um fator essencial para a sobrevivência das empresas, uma vez que elas, com frequência, necessitam lançar produtos novos para se manterem à frente da concorrência, cada vez mais acirrada (p.2).

Sendo assim, a Figura 1, mostra a composição da gestão de inovação de maneira resumida:

	1. Prospecção	2. Ideação	3. Construção da estratégia	4. Mobilização de recursos	5. Implementação
Subprocessos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de tendências tecnológicas • Monitoramento de tendências de consumo • Monitoramento de competidores • Construção de cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de novas idéias • Captação de idéias • Gestão de idéias 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do plano de produtos • Construção do roadmap de tecnologias • Gestão estratégica do portfólio de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de necessidades, busca e mobilização de recursos • Gestão operacional do portfólio de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de desenvolvimento de tecnologias • Processo de desenvolvimento de produtos
Outputs	Sinais, tendências e oportunidades do ambiente geral e dos contextos tecnológico e mercadológico	Idéias, propostas e pré-projetos que enderecem as oportunidades identificadas	Definição da direção tecnológica e mercadológica, da cadência de introduções e seleção dos projetos a serem executados	Alocação de recursos, internos ou externos, para a execução dos projetos selecionados	Introdução de produtos inovadores no mercado
6. Avaliação					
Subprocessos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos resultados e aprendizados dos projetos de inovação • Avaliação de performance e melhoria contínua do sistema de inovação 				
Outputs	<p>Incorporação de aprendizados obtidos ao longo da execução dos projetos</p> <p>Diagnóstico e monitoramento da performance dos processos de inovação para sua melhoria contínua</p>				

Figura 1 – Processos da Gestão da Inovação
Fonte: STEFANOVITZ (2011, p. 55)

Todos os processos da Gestão da Inovação, dentro de uma microempresa, coordenam esforços para tentar desenvolver a criatividade, promovendo pesquisas que geram novos produtos, bem como, novos serviços. Sobre isso, Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007) afirmam que, a Gestão da Inovação é importante, pois aumenta a expectativa dos consumidores em relação às novidades dos produtos e

Tornando os mercados muito mais competitivos e encurtando o ciclo de vida dos produtos lançados, o que tem obrigado as empresas a trabalhar com uma maior agilidade e eficiência no lançamento de novos produtos, pressionando para que haja uma diminuição no seu tempo de desenvolvimento (p. 2).

Para que a Gestão de Inovação dentro de uma microempresa seja concretizada, Martins, Alves e Plonski (2013), destacam a ideia de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), de gerenciamento das cinco fases:

- 1) esquadrihar e pesquisar seus cenários, interno e externo, para identificar e processar sinais potenciais de inovação;
- 2) selecionar, estrategicamente, dentre esse conjunto de gatilhos potenciais para inovação, aquelas coisas que a organização mobilizará recursos para alcançar;
- 3) fornecer recursos para opção – produzir recursos de conhecimento necessários para explorá-la (sejam criados por meio de P&D ou adquiridos através de transferência de tecnologia);
- 4) implementar a inovação, amadurecendo-a desde a simples ideia, através de vários estágios de desenvolvimento, até o produto final; e
- 5) refletir (numa fase opcional) sobre as anteriores e revisar experiências de fracasso e sucesso (p.7).

Neste contexto, a Gestão da Inovação dentro das microempresas visa encontrar soluções que sejam apropriadas para os problemas que surgem de uma maneira concisa e eficaz, observando sempre como a empresa se encontra.

2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM MICRO E PEQUENA EMPRESA

Primeiramente, antes de destacar sobre o tema inovação tecnológica, é necessário entender como se classifica uma empresa como micro e pequena empresa (MPEs). Assim, conforme destaca Santos et al. (2012) o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas),

Classifica as empresas tanto em relação faturamento bruto anual quanto em relação ao número de funcionários que a mesma possui. Além disso, a entidade também diferencia as pequenas empresas do setor industrial das pequenas empresas dos setores de comércio e serviços (p.3).

Sobre a classificação de micro e pequena empresa, pode se observar de maneira mais visível no Tabela 1 abaixo:

Porte	Simples Nacional	Exportações
Microempresas	Até R\$ 240 mil	Até US\$ 200 mil para comércio de serviços. Até US\$ 400 mil na indústria
Empresas de pequeno porte	Acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões	Acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio de serviços. Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria.

Tabela 1 – Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto mensal
Fonte: Simples Nacional - Lei complementar federal 123 de 14/12/06 - SEBRAE (2011).
Exportações: Resolução Grupo Mercado Comum SEBRAE (2011) apud SANTOS et al. (2012, p.3).

Observa-se, na Tabela 1, que uma microempresa possui um faturamento bruto mensal de até R\$ 240 mil (duzentos e quarenta mil reais) no Simples Nacional.

Ainda, elas também são classificadas conforme o número de funcionários que as compõem, conforme Tabela 2.

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Tabela 2 – Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de empregados

Fonte: SEBRAE (2011 apud SANTOS et al., 2012, p.3).

Para ser considerada uma micro empresa, a classificação do Sebrae (2011), estabelece que ela pode ter no seu quadro funcional, até 19 (dezenove) empregados.

Sendo assim, destacando a classificação das MPEs, a inovação tecnológica é um instrumento reconhecido para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas e uma condição essencial para o desenvolvimento econômico do país (ALESSIO, 2004). Para esse mesmo autor, a política de pesquisa e desenvolvimento é importante para as empresas, levando-se em conta a natureza particular dessa atividade e o seu significado para os processos de mudanças tecnológicas.

Sendo assim, dentro do cenário brasileiro, verifica-se que, existe uma enorme concorrência e uma relativa diferença de qualidade de produtos e serviços prestados pelas empresas (em geral) que restringem, de certo modo, o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Isso reflete na competitividade desigual entre as MPEs e as grandes empresas, sendo que estas têm condições de investir de maneira grandiosa em tecnologia e inovação.

Dessa forma, a busca por novas formas de atuação constitui uma alternativa de sobrevivência e crescimento para as empresas que desejam se engajar no atual mercado competitivo, sendo que, a organização é necessária para inovar, pois

Não é suficiente desenvolver uma estratégia ou elaborar processos de inovação; é indispensável construir e incutir a inovação no tecido geral da organização. Inovação bem-sucedida exige escolher, elaborar e preparar a organização adequada e as pessoas certas para executar e intensificar a inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 104).

Lima e Dacorso (2013), de acordo com a ideia de Forsman (2011) preconizam que as MPEs precisam adaptar-se e inserir capacidades de inovação para o seu desenvolvimento. Estas capacidades estão relatadas no Quadro 1:

Capacidades	Características
Utilização de recursos para exploração do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de reconhecer o conhecimento externo; • Capacidade de internalizar o conhecimento adquirido; • Capacidade de explorar novos conhecimentos;
Capacidade empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para reconhecer novas oportunidades; • Obtenção de recursos para desenvolver as oportunidades; • Capacidade para explorar oportunidades e negócios rentáveis;
Capacidade de gerir o risco	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de avaliar o risco presente numa oportunidade; • Disposição para assumir os riscos; • Habilidade para assumir os riscos;
Recursos de rede e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para networking; • Capacidade de criar relações baseadas na cooperação; • Recursos para explorar novas redes de negócios;
Capacidade de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de gerar inovações que difiram dos concorrentes; • Recursos para melhorar produtos e serviços existentes; • Capacidade para explorar inovações desenvolvidas por outros agentes externos à organização;
Capacidade de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de se adaptar e modificar mercados e clientes; • Capacidade para adquirir novos clientes;
Capacidade de expansão para novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos para aumentar as vendas

Quadro 1 – Capacidades de inovação às MPEs.
Fonte: Frosmán (2011 apud Lima e Dacorso, 2013, p. 5).

Assim, as capacidades de inovação fazem com que uma empresa se desenvolvam, reconhecendo e internalizando o conhecimento externo e adquirido, explorando novos conhecimento, reconhecendo novas oportunidades. Ainda, para que se tenha sucesso, é necessário que a mesma tenha a capacidade de correr riscos, desenvolva a capacidade de gestão e de desenvolvimento.

Com isso, a inovação das micro e pequenas empresas se faz necessário, pois segundo Zen et al. (2014, p. 16), mostra que, “a capacidade de inovação irá também refletir a competitividade da empresa, pois se refere à habilidade de introduzir constantemente inovações gerando lucro e ampliando a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes”.

Porém, cada empresa possui um processo de inovação tecnológica exclusivo seu, conforme suas necessidades e o contexto em que está inserida, buscando um processo de gestão efetivo. Sendo assim, os avanços tecnológicos, de

certo modo, proporcionam mudanças econômicas e sociais, bem como as trajetórias tecnológicas das empresas que podem mudar conforme a situação do mercado. Para que isso aconteça, é necessário que as MPEs percebam a importância da Gestão da Inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma fábrica de móveis, situada na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, que se enquadra em uma microempresa, pois possui uma renda de até R\$ 240 mil mensal.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.32) a pesquisa qualitativa busca explicar o porquê dos fatos, tendo como objetivo “produzir informações aprofundadas e ilustrativas”.

Assim, os dados foram observados e explorados, de acordo com a realidade da empresa e o ambiente no qual ela está inserida. Os dados coletados e analisados descrevem de maneira qualitativa, os resultados obtidos.

Para descrever e caracterizar todas as variáveis observadas na aplicação e do diagnóstico de esforços de inovação foi feito um estudo de caso que, conforme Gerhardt e Silveira (2009), isso faz com que se conheça de maneira detalhada o como e o porquê de um determinado fato, descobrindo suas essências e características.

Considerando as ações desenvolvidas neste trabalho, foram observados os costumes da empresa, as atitudes dos gestores e dos funcionários e o registro das ações para a inovação.

3.2 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico foi realizado através da coleta de informações utilizando 4 (quatro) formulários, segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011):

- Formulário 1 - Indicadores de Esforço para a Inovação;
- Formulário 2 – Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na MPE;
- Formulário 3 – Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação;
- Formulário 4 – Indicadores de Resultados advindos da Inovação.

Os formulários acima pontuam questionamentos sobre o tema inovação e as informações como a microempresa encontra-se atualmente. Após, os dados foram inseridos em uma planilha de Excel, denominada de “Formulário 5 – Rumo à Organização Inovadora” para obtenção da autoavaliação, como resultado final.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados foi feita através de 5 (cinco) formulários, sendo 4 (quatro) preenchidos pelos gestores da microempresa.

Após o retorno destes formulários, foram analisadas as respostas dos mesmos, sendo comparadas com indicadores de resultados, inseridas na escala para obtenção de um resultado final, o qual é apresentado no decorrer deste trabalho.

Assim, os diagnósticos foram entregues aos gestores, os quais responderam marcando um “x” na alternativa que mais se aproximava da realidade da empresa, como também, enumerando os investimentos mais realizados e menos realizados. Todas as respostas foram transportadas para uma planilha de Excel, mais precisamente, para o Formulário 5, para informar como a empresa encontra-se.

3.4 A EMPRESA

Primeiramente, a microempresa é constituída por um quadro de 15 (quinze) funcionários, sendo:

- 2 (duas) arquitetas;
- 2 (dois) no administrativo;
- 1 (uma) recepcionistas;
- 8 (oito) marceneiros;
- 2 (dois) auxiliares.

A mesma está localizada na cidade de Ponta Grossa, no Estado do Paraná e desenvolve as suas atividades desde outubro de 1996. Tem como foco principal a fabricação de móveis sob medida.

4 OS RESULTADOS DA INOVAÇÃO NA MICROEMPRESA DE MÓVEIS

Os resultados são apresentados, conforme os dados obtidos na aplicação dos formulários (diagnóstico), segundo Carvalho, Reis e Cavlacante (2011).

4.5.1 Formulário 1 – Indicadores de Esforços para a Inovação

Os dados coletados através do **Formulário 1**, destacam que, dos funcionários, 2 (dois) dedicam um tempo para criar, desenvolver e implementar inovações, 2 (dois) sócios-proprietários e 1 (um) dos seus fornecedores, contribuem na inovação da organização.

Ainda, sobre o desenvolvimento e as implementações da inovação, a empresa sempre está ouvindo os seus clientes, buscando maneiras de inovar seus produtos e serviços (participando de feiras e exposições), informatizando-se e comprando máquinas e equipamentos.

Através dessa análise, utilizando o **Formulário 1** para coleta dos dados, conforme o reflexo dos indicadores, a microempresa apresentou como resultado no que diz respeito aos **esforços para inovação** na sua organização, que eles existem, mas são pouco formalizados.

Estas informações são preconizadas por Mattos et al. (2008) quando afirma, que existe a necessidade em adotar e desenvolver métodos novos de organização e gestão, onde quer que seja, como por exemplo, no local de trabalho, nas relações que existem entre a empresa, o mercado, os fornecedores e os distribuidores. Ainda, que a microempresa precisa implementar novas estruturas de liderança, como também, novas maneiras de comunicação e relação entre os funcionários.

4.5.2 Formulário 2 – Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na MPE

Os dados coletados através do **Formulário 2**, destacam informações sobre o levantamento, a seleção, a definição de recursos, a implementação e a aprendizagem na referida microempresa de móveis.

Sobre o item levantamento, no que se refere à percepção de novos canais para distribuição de produtos e serviços e novos modelos de negócios, a microempresa tem conhecimentos, mas não formalizada. Em buscar novos

mercados, novos produtos, novos processos, novos serviços, identificar as necessidades dos clientes, compreender as ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado, identificar os sinais que podem implicar em mudanças e oportunidades de eliminar desperdícios (tempo, energia, entre outros) de maneira sustentável, a microempresa tem conhecimento sobre esses aspectos, mas é pouco formalizado. Em comparar-se com os concorrentes e buscar informações confiáveis (em feiras, revistas, jornais, entre outros), a microempresa tem conhecimento e faz isso frequentemente.

O que vai ao encontro com o que Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007, p.6) destacam sobre concorrência, técnicas novas, ou seja, que a microempresa, ao inovar-se deve buscar um lugar de superioridade decisivo no quesito custo e qualidade. Com isso, se tornará mais sólida, mais inovada e competitiva.

No item seleção, a microempresa não faz escolhas baseadas em critérios de uma ou mais opções/opportunidade de inovação, bem como, não define estratégias de inovação mais adequada. Raramente, destaca o diferencial de suas competências, do conhecimento disponível em sua organização, como também, não se envolve com fornecedores-chave e usuários-líderes no início do processo de inovação nem com as pessoas da organização em etapas do processo de inovação. A mesma entende, de certo modo, sobre os parâmetros-chave (qualidade, preço, velocidade, regulamentação) sobre a competitividade, sobre as opções/opportunidades de inovação, que os mesmos oferecem alternativas para a tomada de decisões e de ações e por fim, sobre a comunicação da visão de novos produtos/processos para a sua equipe, algumas vezes destacando os benefícios.

No item que se refere à definição de recursos, raramente realiza compras, licenciamento, contratação e novidades fora da organização e como não realiza formas de acesso aos recursos (compre de insumos a compra de insumos, tecnologias, serviços, parcerias com Institutos, Universidades ou Centros de Excelência, cópia, contratação de especialistas, associações e alianças estratégicas etc.). Entretanto, existe, mas é pouco formal o alinhamento de recursos necessários com as competências internas.

Com isso, o que se analisou corrobora com o que Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007) destacam, pois, quando uma empresa busca lucros mais elevados, ela introduzirá inovações que a transformarão, tornando-a diferente de seus concorrentes. Ainda, complementam que, quando a microempresa se esforça, ela

conquista uma posição de valor, gerando condições para o surgimento de lucro extraordinário.

No Formulário 2, sobre o item implementação, a microempresa não faz uso de nenhum recurso.

Sobre o último item do referido formulário, a aprendizagem, a microempresa não faz reflexão sobre o processo de inovação como um todo e também, não faz registro das lições aprendidas. Porém, às vezes, utiliza de aprendizado já obtido no lançamento de produtos/serviços, compartilha das experiências adquiridas com os colaboradores, utiliza de novas formas de disseminação de informação e conhecimento na organização.

Através dessa análise, utilizando o **Formulário 2** para coleta dos dados, conforme o reflexo dos indicadores, a microempresa apresentou como resultado no que diz respeito ao **processo de inovação**, como um todo, na sua organização, que os processos existem, mas também, são pouco formalizados.

Isso se relaciona com o que Martins, Alves e Plonski (2013), destacam, pois desenvolver um sistema de gestão da inovação formalizado aumenta a competitividade. Ainda, alguns fatores como o tamanho da empresa e a complexidade tecnológica são fundamentais para desenvolver o processo de inovação.

4.5.3 Formulário 3 – Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação

A respeito dos dados coletados no **Formulário 3**, a mesma destaca itens que se referem à criatividade, processos de comunicação, reconhecimento e recompensa e capacitação dos recursos humanos, na microempresa.

No item criatividade, frequentemente, a mesma apoia a transformação de ideias em prática, por meio da resolução criativa de problemas, para favorecer a busca de novas perspectivas. Sobre os processos de comunicação, eles existem na microempresa, mas não estão formalizados com o objetivo de captar informações e levá-las para dentro da organização, ou dela para os seus clientes e fornecedores, sob uma perspectiva compartilhada e transparente.

Estes dados vão de encontro às práticas de estímulo à inovação recomendadas por Bucceli (2007) na promoção de um ambiente favorável, incentivador de criatividade e implementador de novas ideias, para fazer com que a

microempresa amplie a sua competitividade, que é indispensável para permanecer no mercado.

Em relação ao reconhecimento e recompensa, a microempresa não faz uso disso. Por fim, sobre a capacitação de recursos na ampliação dos colaboradores fazerem o uso melhor dos recursos de organização (infraestrutura, pessoas, sistemas de informatização) e a capacidade de organização em desenvolver /produzir produtos e serviços com inovação em design, qualidade e desempenho, a microempresa, possui conhecimento, mas não é formalizado.

Essa análise relaciona-se com que Bucceli (2007) afirma, pois uma organização voltada para o aprendizado cria e mantém um ambiente respeitado e recompensado, desenvolvendo competências de inovação em seus empregados, gerando estratégias de negócio.

Através dessa análise, utilizando o **Formulário 3** para coleta dos dados, conforme o reflexo dos indicadores, a microempresa apresentou como resultado no que diz respeito a existência de **práticas de estímulo à inovação**, como um todo, na sua organização, que os processos existem, mas também, são pouco formalizados.

4.5.4 Formulário 4 – Indicadores de Resultados advindos da Inovação

Os dados coletados através do **Formulário 4**, informaram que a microempresa em estudo, apresentou percentual de 0% (zero por cento) no que diz respeito ao faturamento da organização advindos de produtos/serviços inovadores que foram lançados nos últimos 3 anos, como também, o mesmo resultado para o faturamento decorrente de novos mercados (entrada em novo mercado, em nova cidade, e outro estado) nos últimos 3 anos.

Dessa forma, através dessa análise, utilizando o **Formulário 4** para coleta dos dados, conforme o reflexo dos indicadores, a microempresa apresentou como resultado no que diz respeito aos **resultados obtidos a partir da inovação de produtos/serviços/processos nos últimos 3 anos**, como um todo, na sua organização, que os processos existem, mas também, são pouco formalizados.

Assim, as informações obtidas através deste Formulário vão ao encontro do que Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007) afirmam, pois é preciso conquistar e

dominar o mercado, garantindo e estimulando novos concorrentes, em busca de seu espaço.

4.5.5 Formulário 5 – Rumo à Organização Inovadora

Sobre o **Formulário 5**, ele é constituído por 4 (quatro) itens: autoavaliação, estágios atual e pretendidos, estágios rumo à organização e estágios rumo à organização inovadora. Ainda, ele é o resultado dos dados coletados e analisados (somatórios) nos formulários anteriores.

Dessa forma, sobre a autoavaliação da microempresa, conforme as análises e os somatórios, ela está hoje, no **estágio de inovação como estratégia**. Esse estágio destaca que a mesma está, de certo modo, incorporando no seu cotidiano a organização sobre as questões correlatas com a inovação de maneira pró-ativa para produzir inovações de produtos, serviços, processos, métodos de marketing e organização de forma permanente.

Essa análise relaciona-se com o que o Manual de Oslo (OCDE, 2005) enfatiza, pois uma empresa inovadora necessita de competências estratégicas em longo prazo, como também, capacidade para identificar e antecipar as tendências que estão no mercado, processando e assimilando informações tecnológicas e econômicas. Ainda, corrobora com o que Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007) destacam, pois as estratégias são elementos indispensáveis para o desenvolvimento de novos produtos ou de serviços.

4.6 DIFICULDADES IDENTIFICADAS

Durante a aplicação do diagnóstico, observou-se que, os gestores não tinham conhecimento sobre o que era inovação, nem que a mesma poderia gerar maior lucro e renda para a empresa.

Sendo assim, existe a necessidade da implantação da inovação, de algo novo, mesmo que esse novo seja “copiado” de outra empresa. Entretanto, esse “copiado”, quando aplicado na empresa, será novo para ela, ou seja, será uma inovação que deverá gerar lucro, pois se isso não ocorrer, não poderá ser considerado como inovação.

Por fim, os gestores não possuem ideia de como obter conhecimento, onde procurar orientação sobre inovação, como aplicá-la. Assim, existe a necessidade de pessoas que oriente-os e direcione-os a respeito da inovação em sua empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo, identificar as dificuldades encontradas pela MPE no que diz respeito ao processo de inovação, que podem impedir a sua vantagem de competir e se desenvolver.

A aplicação do diagnóstico coletou informações revelando que a microempresa busca algumas estratégias para inovar-se, como por exemplo, planejando em seu cotidiano, inovar seus produtos, seus serviços e suas organizações. A microempresa possui esforços para a inovação, tais como investir na compra de maquinários e equipamentos, informatizando a organização e inovando seus produtos e serviços. Entretanto, necessita implementar novas estruturas de liderança para ter sucesso.

O processo de inovação possui alguns recursos necessários para seu desenvolvimento, visto nas ações de seus gestores e funcionários. Essas ações precisam ser reestruturadas revendo projetos de inovação para aumentar seus lucros. Os dados revelam que a microempresa busca novas perspectivas de criatividade, no entanto, ainda é escasso os processos para implantar novas ideias como uma prática de estímulo à inovação.

Os Indicadores de Resultados de Inovação apontam que a inovação nos produtos e serviços da microempresa, nos últimos três meses, precisa conquistar e ampliar o mercado em relação aos seus concorrentes.

Quanto ao Rumo da Organização Inovadora a autoavaliação destaca que a microempresa está no estágio de inovação como estratégia, pois está implantando e incorporando as inovações necessárias em seus produtos e serviços, em seus processos e em seus métodos de marketing.

O diagnóstico mostrou que a microempresa planeja inovações que serão desenvolvidas ao longo do tempo. Também revela que existe a pretensão de buscar, de maneira mais efetiva, inovações de produtos e serviços nos seus processos de marketing.

Dessa forma, existe a necessidade de implantação de um processo de inovação para que esta microempresa tenha condições de planejar seu desenvolvimento futuro. Embora existam dificuldades, os dados revelam que a microempresa está buscando a inovação para tornar-se competitiva.

As informações reveladas neste trabalho podem contribuir e gerar pesquisas futuras que destaquem novas informações e contribuições dos processos de inovação para as micro e pequenas empresas. Ainda, o desenvolvimento de novos estudos que abordem as dificuldades destas empresas pode contribuir para minimizar ou até, mesmo eliminar, as dificuldades aqui apontadas.

REFERÊNCIAS

ALESSIO, P. A. **Informação e Conhecimento**. Um Modelo de Gestão para potencializar a Inovação Tecnológica e a Cooperação Universidade-Empresa. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2004.

ANJO, C. E. S.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. Inovação Tecnológica e a formação de estratégias empresariais: um estudo de caso no setor de material de defesa. **Anais eletrônico...**São Paulo: Simpoi, 2009. Disponível em: <www.simpoi.fgsvp.br/arquivo/2009/.../E2009_T00235-PCN37610.pdf>. Acesso em 11 fev. 2016

ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Como alavancar a Inovação Tecnológica nas Empresas**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br/documentns/10179/0/Como%2alavancar%20a%20inova%C3%A7%C3%A3o%20tecnologica%20nas%20empresas/6cc76166-68c2-43bd-b49a-6ddb66ab0414?version=1.2>>. Acesso em 13 out. 2015.

BUCCELLI, D. O. **Aprendizado e cultura da inovação no ambiente organizacional**. São Paulo: Instituto UNIEMP, 2007. Disponível em: <<http://www.uniemp.org.br/livros/educacao-para-inovacao/h-Dalton.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2016

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

DAGNINO, R. A Relação Pesquisa Produção: Em busca de um enfoque alternativo. Departamento de Política Científica e Tecnologia - UNICAMP. 2002. **Revista Iberoamericana de Ciência, Tecnología, Sociedad e Innovación**. n. 3. maio/agosto 2002.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. MIT Press, 1997.

_____. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008

FORSMAN, H. **Innovation capacity and innovation development in small enterprises**: a comparison between the manufacturing and services sectors. *Research Policy*, vol.40, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. S. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES NETO, C.; CASTRO, B. **Estratégias de Inovação**: um Estudo na Indústria Brasileira de Máquinas e Implementos Agrícolas. XXIV Simpósio de Gestão

da Inovação Tecnológica. Gramado, RS 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/IAE217.pdf>>. Acesso em: 22 nov.2015.

LIMA, G. S.; DACORSO, A. L. R. **Processo de inovação na micro e pequena empresa:** um estudo de múltiplos casos em empresas sergipanas. 2013. XVI SemeAd – Seminários em Administração.USP. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=609>. Acesso em: 8 jan. 2016.

LOPES, B. F. **A compreensão do termo inovação na perspectiva dos profissionais que trabalham em uma empresa de tecnologia da informação:** um estudo de caso. Pedro Leopoldo: FPL, 2012. 100f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo, 2012.

LUNDEVALL, B. **National System of Innovations:** Towards a theory of innovation and interactive learning. London-New York, Pinter Publishers, 1992.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.14, n.4, p.15-31, outubro/dezembro/2007. 2016

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micros e pequenas empresas(MPEs) no Brasil. In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Org.) **Micro e pequenas empresas:** mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

MAIA, A. F. S. **Inovação em micro e pequenas empresas:** uma análise do caso brasileiro. 116 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Economia. 2012.

MARTINS, P. S.; ALVES, L. H. D.; PLONSKI, G. A. **Gestão da inovação:** uma análise da utilização de ferramentas pelas empresas. 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programme_pdf/975.pdf>. Acesso em 03 jan./2016.

MATTOS, F. et al. **Kit metodológico para a inovação empresarial.** Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.

OCDE. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.** Manual de Oslo. 3 ed. FINEP/OECD, 2005.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View:** análise e evidências em empresas de base tecnológica industrial. Gest. Prod. São Carlos, v.21. n.1. p.125-141. 2014.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Org.) **Micro e pequenas empresas:** mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SANTOS, A. S. et al. **A importância de Sistemas de Informação em Pequenas Empresas: um Estudo de Caso em uma Agência de Publicidade.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/21616171.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2016.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas.** Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 22 set. 2015.

SEBRAE-SP. **As micro e pequenas empresas na economia.** 2009. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia. Acesso em: 22 set. 2015.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Unidade de Gestão Estratégica – UGE.** Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Julho/2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 22 set. 2015.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P.; TAKEUCHI, K. P. **Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos.** 2007. IV Seget – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/418_artigos2007EGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf>. Acesso em 13 fev. 2016

SIMPLES NACIONAL. **Lei Complementar Federal 123 de 14/12/06 - Exportações:** Resolução Grupo Mercado Comum SEBRAE-SP, 2009.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudos de casos.** São Carlos, 2011. 197 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZEN, A. C. et al. **Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma análise da metodologia “Rota da Inovação”.** 2014. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. XXII Workshop Anprotec. Belém, Pará. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2070.pdf>>. Acesso em 7 dez./2015

ANEXO A - Formulário 1 – Indicadores de Esforços para Inovação

Formulário 1: Indicadores de Esforço para a Inovação

Nome da organização:	
1 RECURSOS HUMANOS da organização	
1.1	Qual é o número de colaboradores da organização?
1.2	Quantos dos colaboradores dedicam algum tempo para criar, desenvolver ou implementar inovações?
2 INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
2.1	Qual é o faturamento anual da organização (média considerando os últimos três anos)?
A	Acima de 2.000.000,01
B	100.000,01-500.000,00
C	500.000,01-1.000.000,00
D	1.000.000,01-2.000.000,00
E	Acima de 2.000.000,01
2.2	Qual a percentagem (estimativa) do <u>faturamento anual</u> que, no último ano, foi destinada à criação ou desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços/mercados inovadores?
3 INTENSIDADE DE INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
Entre os investimentos realizados pela organização para criar, desenvolver ou implementar inovações, quais os mais realizados?	
*Numere de 1 (investimento mais realizado) até 11 (investimento menos realizado) ou até o número que corresponda aos itens em que houve investimento. Caso não tenha realizado algum dos investimentos indicados, deixe-os em branco.	
3.1	Em compra de máquinas e equipamentos
3.2	Em capacitação de colaboradores para a inovação
3.3	Em formas de ouvir o cliente para identificar oportunidades de inovação
3.4	Em participação em feiras e congressos
3.5	Em informatização da organização
3.6	Em pesquisa e desenvolvimento próprio
3.7	Em pesquisa e desenvolvimento em parceria
3.8	Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo nacional
3.9	Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo importado
3.1	0 Em reconhecimento e recompensa de ideias e sugestões de colaboradores
3.1	1 Outros, especifique
4 PARTICIPANTES QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DA organização:	
4.1	Sócio(a)-proprietário(a)
4.2	Gerente geral

4.3	Outros colaboradores	
4.4	Responsável técnico	
4.5	Ninguém na organização	
4.6	Fornecedores	
4.7	Clientes	
4.8	Parceiros ou redes de organizações	
4.9	Outros, especifique	
Marque com um "x" a opção que, na sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para inovação na sua organização (reflexo dos indicadores acima).		
	a) Inexistem esforços para inovação na minha organização.	
	b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	
	c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	
	d) Existem esforços e estão formalizados.	

**ANEXO B - Formulário 2 – Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na
MPE**

Formulário 2: Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na MPE

Levantamento	I	N F	PF	F
Busca de novos mercados, novos produtos, novos processos, novos serviços.				
Percepção de novos canais para distribuição de produtos e serviços, e novos modelos de negócio.				
Identificação de necessidades do cliente.				
Compreensão das ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado.				
Identificação de sinais que podem implicar em mudanças.				
Identificação de oportunidades de eliminar desperdícios (tempo, energia etc.) de forma sustentável.				
Comparações com os concorrentes.				
Busca de fontes de informação confiáveis, como feiras, revistas, jornais etc.				
Seleção	I	N F	PF	F
Entendimento dos parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.				
Entendimento do diferencial das suas competências, do conhecimento disponível na organização.				
Análise das opções/oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.				
Escolha, baseada em critérios, de uma ou mais opções/oportunidades de inovação.				
Definição da estratégia de inovação mais adequada.				
Comunicação da visão do novo produto/processo para a sua equipe destacando os benefícios.				
Envolvimento dos fornecedores-chave e usuários-líderes no início do processo de inovação.				
Envolvimento de todas as pessoas da organização em etapas do processo de inovação.				
Definição de Recursos	I	N F	PF	F
Alinhamento dos recursos necessários com as competências internas.				
Realização da compra, licenciamento, contratação e novidades fora da organização.				
Identificação das formas de acesso aos recursos, por exemplo, a compra de insumos, tecnologias, serviços, parcerias com Institutos, Universidades ou Centros de Excelência, cópia, contratação de especialistas, associações e alianças estratégicas etc.				
Implementação	I	N F	PF	F
Definição do escopo do projeto da inovação a ser introduzida e/ou implementada.				
Estabelecimento de datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade).				
Aquisição dos recursos previstos.				
Preparação do lançamento da inovação.				
Compartilhamento da visão com os demais funcionários.				
Alinhamento das atividades de introdução da inovação com todos os funcionários.				
Aprendizagem	I	N F	PF	F

Reflexão sobre o processo de inovação como um todo.				
Registro das lições aprendidas, evitando reinventar a roda.				
Utilização do aprendizado já obtido no lançamento de produtos/serviços.				
Compartilhamento da experiência adquirida com os colaboradores				
Utilização de novas formas de disseminação de informação e conhecimento na organização				
Somatório				
Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de inovação, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.				
a) Inexiste um processo de inovação na minha organização.				
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.				
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.				
d) Existe um processo de inovação e está formalizado.				

Legenda: I - Inexistente; NF - Existente e não formalizada; PF - Existente e pouco formalizada; F- Formalizada

ANEXO C - Formulário 3 - Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação

Formulário 3: Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação

Assinale, com um X, a alternativa que mais representa a realidade da sua organização

	I	NF	PF	F
1 Criatividade				
Apoia a transformação de ideias em prática, através da resolução criativa de problemas, favorecendo a busca de novas perspectivas.				
2 Processos de Comunicação				
Possibilita captar informações e levá-las para dentro da organização, ou dela para os seus clientes e fornecedores, sob uma perspectiva compartilhada e transparente.				
3 Reconhecimento e recompensa				
Possibilita valorizar os colaboradores que equalizam os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da organização, de forma objetiva e alinhado à personalidade e cultura da organização.				
4 Capacitação de Recursos Humanos				
4.1 Amplia a capacidade dos colaboradores a fazerem melhor uso dos recursos da organização (infraestrutura, pessoas, sistemas de TI etc.).				
4.2 Evolui a capacidade da organização em desenvolver/produzir produtos e serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc.				
Somatório				
Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata a existência de PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO na sua organização.				
a) Inexistem práticas de estímulo à inovação na minha organização.				
b) Existem algumas práticas, mas não estão formalizadas.				
c) Existem diversas práticas, mas pouco formalizadas.				
d) Existem todas as práticas de estímulo à inovação e estão formalizadas.				

Legenda: I - Inexistente; NF - Existente e não formalizada; PF - Existente e pouco formalizada; F - Formalizada

ANEXO D - Formulário 4 – Indicadores de Resultados advindos da Inovação

Formulário 4: Indicadores de Resultados advindos da Inovação

		%
1	Que percentual (fração) do faturamento da organização advém de produtos/serviços inovadores lançados nos últimos 3 anos?	
	Quais esses produtos/serviços e qual a abrangência de cada um (mundial, nacional, regional ou intra-organizacional)?	
		%
2	Qual o percentual de redução de custo é decorrente de inovações de processos nos últimos 3 anos.	
	Quais foram esses processos?	
		%
3	Qual o percentual de faturamento é decorrente de novos mercados (entrada em novo mercado, em uma nova cidade, em um outro estado) nos últimos 3 anos?	
	Quais foram esses novos mercados?	
		%
4	Qual o percentual de economia decorrente de inovações organizacionais implementadas nos últimos 3 anos?	
	Quais foram essas inovações?	
		%
5	Qual o percentual de oportunidades de inovação foram transformadas efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos?	
	Quais foram essas inovações?	
Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata os RESULTADOS obtidos a partir da inovação na sua organização.		
	a) Inexistem resultados advindos da inovação na minha organização.	
	b) Existem alguns resultados, mas não estão formalizados.	
	c) Existem diversos resultados, mas pouco formalizados.	
	d) Existem resultados e estão todos formalizados.	

ANEXO E - Formulário 5 – Rumo à Organização Inovadora

Formulário 5: Rumo à organização inovadora

		Auto-avaliação				S	P	R
Escala		Esforços	Processo	Estímulos	Resultados			
Parte A	a) Inexistente(s)							
	b) Existe(m), mas não formalizado(s)							
	c) Existe(m), mas pouco formalizado(s)							
	d) Existe(m) formalizado(s)							
Somatório								

Quadro 3 - Estágios atual e pretendidos	
Parte B	Sua organização, hoje, está no estágio de
	<u>Daqui a dois anos</u> , você pretende estar no estágio de
	<u>Daqui a cinco anos</u> , você pretende estar no estágio de

Quadro 1 - Estágios rumo à organização inovadora

0	Conscientização
1	Conscientização
2	Conscientização
3	Conscientização
4	Conscientização
5	Disseminação
6	Disseminação
7	Inovação como estratégia
8	Inovação como estratégia
9	Inovação como estratégia
10	Inovação como estratégia
11	Parcerias
12	Parcerias
13	Estruturação
14	Estruturação
15	Processo de GI
16	Processo de GI
17	Capacidade de Inovar
18	Capacidade de Inovar
19	Acompanhamento
20	Acompanhamento

Quadro 1 - Estágios rumo à organização inovadora

Estágio	Descrição
0	A organização percebe a importância da inovação para os seus negócios. É onde ela se convence de que a inovação é algo importante e necessário para a sua sobrevivência.
1	
2	
3	
4	

5	Disseminação	A organização já entendeu os conceitos e já está em condições de disseminá-los entre seus colaboradores.
6		
7	Inovação como estratégia	A organização já está incorporando no planejamento e no dia a dia da organização as questões correlacionadas com a inovação. Ela deverá estar pensando de forma pró-ativa e voltada a gerar inovações de produtos, serviços, processos, métodos de marketing e organizacionais de forma permanente.
8		
9		
10		
11	Parcerias	A organização já estabelece cooperação com outras organizações, com universidades, institutos etc. É o estágio em que ela tem consciência de que as suas chances de crescimento aumentam significativamente quando desenvolve inovações nas mais diferentes formas de parceria, principalmente com os próprios clientes e com os seus colaboradores.
12		
13	Estruturação	A organização tem uma definição clara quanto à sua infraestrutura, recursos financeiros (ou a forma de acesso a eles), recursos gerenciais e os recursos humanos necessários para a inovação, mesmo que ainda não totalmente de forma organizada.
14		
15	Processo de GI	A organização entende claramente o papel de cada uma das etapas do processo de inovação e estabelece formas de funcionamento e sistematização. É quando coloca em prática esse processo e as práticas de estímulo à inovação de forma sistemática e contínua.
16		
17	Capacidade de Inovar	A organização já “roda” um processo formalizado e organizado e, portanto, tem condições de aprender e aprimorar sua capacidade de inovação. A organização, nesse estágio, já consegue estabelecer uma capacidade permanente de inovar e lançar produtos e serviços novos com bastante regularidade.
18		
19	Acompanhamento	A organização já está em condições de identificar com clareza os seus esforços e resultados obtidos com a inovação. É o estágio no qual o processo está implantado e é gerenciado.
20		