

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE LOGÍSTICA

Alex Fabiano de Souza¹

Universidade Federal de São João Del-Rei
alexsozalafa@gmail.com

João Paulo Leonardo de Oliveira⁴

Universidade do Estado de Minas Gerais
joao.oliveira@uemg.br

Dárlinton Barbosa Feres Carvalho²

Universidade Federal de São João Del-Rei
darlinton@acm.org

Fabício Molica de Mendonça⁵

Universidade Federal de São João Del-Rei
fabriciomolica@ufsj.edu.br

Fábio Corrêa³

Universidade FUMEC
fabiocontact@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa apresenta uma avaliação baseada no octógono da inovação do perfil de gestão da inovação de uma empresa líder no setor logístico brasileiro e propõe ações para aprimorá-lo. Este estudo teve como objetivo analisar o contexto da inovação e os modelos que suportam o desenvolvimento e a avaliação da inovação, a fim de traçar um perfil da empresa e desenvolver propostas para melhorá-lo. A metodologia envolve uma análise abrangente da literatura e documentos para avaliar as práticas organizacionais dentro do octógono da inovação. A caracterização do perfil de gestão da inovação revela que a inovação, quando compreendida e praticada de forma abrangente, gera valor para a empresa, potencializando sua vantagem competitiva, bem como para os clientes, proporcionando maiores benefícios. De maneira geral, as práticas de gestão da inovação são bem estruturadas e atendem à maioria dos requisitos. No entanto, ainda são visíveis áreas de melhoria na gestão e execução de projetos inovadores. Os resultados indicam a necessidade de maior estruturação em dimensões específicas. As ações propostas têm como objetivo fortalecer a gestão da empresa e a execução de projetos inovadores, levando a melhorias globais.

Palavras-chave: inovação; setor de logística; gestão da inovação; melhoria contínua; octógono de inovação.

¹ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Federal de Ouro Preto (2011) e graduação em Sistema de Informação pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2006). Pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

² Professor do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Doutorado e mestrado em informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e bacharelado em ciência da computação pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Atua como docente no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação e no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) no ponto focal da UFSJ.

³ Pós-Doutorado pelo Programa de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor e Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Possui MBA em Engenharia de Software e Governança de Tecnologia da Informação e Graduação em Sistemas de Informação.

⁴ Doutor pelo ITA tendo desenvolvido pesquisas na área de Gestão da Inovação; Mestre em Administração pela FEA/USP; Bacharel em Administração pela FEARP/USP; e Bacharel em Ciência da Computação pelo Centro Universitário Moura Lacerda.

⁵ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (1992) e em Direito pela Universidade Presidente Tancredo Neves (2023), mestrado pela Universidade Federal de Viçosa (1996) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2008). Docente no programa de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação; professor Associado IV da Universidade Federal de São João Del-Rei.



INNOVATION MANAGEMENT IN A BRAZILIAN LOGISTICS COMPANY

Abstract

This research discloses an assessment based on the innovation octagon of the innovation management profile of a leading company in the Brazilian logistics sector and proposals actions for improving it. This study aimed to analyze the context of innovation and models that support innovation development and assessment to draw a company profile and develop proposals for improving it. The methodology involves a comprehensive analysis of literature and documents to evaluate the organizational practices within the innovation octagon. The characterization of the innovation management profile reveals that when innovation is comprehensively understood and practiced, it generates value for the company, enhancing its competitive advantage, as well as for the customers and providing greater benefits. Generally, the practices to manage innovation are well-structured and meet most requirements. However, there are still noticeable areas for improvement in the management and execution of innovative projects. The findings indicate the need for enhanced structuring in specific dimensions. The proposed actions aim to strengthen the company's management and execution of innovative projects, leading to overall improvements.

Keywords: innovation; logistics sector; innovation management; continuous improvement; innovation octagon.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA LOGÍSTICA BRASILEÑA

Resumen

Esta investigación presenta una evaluación basada en el octágono de innovación del perfil de gestión de la innovación de una empresa líder en el sector logístico brasileño y propone acciones para mejorarlo. Este estudio tuvo como objetivo analizar el contexto de la innovación y los modelos que apoyan el desarrollo y evaluación de la innovación, con el fin de trazar un perfil de empresa y desarrollar propuestas para mejorarlo. La metodología implica un análisis exhaustivo de la literatura y los documentos para evaluar las prácticas organizacionales dentro del octágono de la innovación. La caracterización del perfil de gestión de la innovación revela que la innovación, entendida y practicada de manera integral, genera valor para la empresa, potenciando su ventaja competitiva, así como para los clientes, brindando mayores beneficios. En general, las prácticas de gestión de la innovación están bien estructuradas y cumplen con la mayoría de los requisitos. Sin embargo, aún son visibles áreas de mejora en la gestión y ejecución de proyectos innovadores. Los resultados indican la necesidad de una mayor estructuración en dimensiones específicas. Las acciones propuestas tienen como objetivo fortalecer la gestión de la empresa y la ejecución de proyectos innovadores, que conduzcan a mejoras globales.

Palabras clave: innovación; sector logístico; gestión de la innovación; mejora continua; Octágono de innovación.

1 INTRODUÇÃO

Novas tecnologias têm provocado profundas mudanças na sociedade, com notável intensificação das transformações devido a pandemia de COVID-19. Com isso, empresas têm sido compelidas a adaptarem-se à essa nova realidade do mercado, cada vez mais digital e ágil (Chołodecki, 2023, p.15).

O desenvolvimento de inovações consiste no principal meio que as organizações possuem para se manterem competitivas frente ao ambiente altamente mutável (Welter *et al.*, 2019, p. 579). Logo, entender o processo de desenvolvimento da capacidade inovativa é relevante diante desse contexto, por ser a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação. As organizações precisam inovar para obterem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou mesmo para reinventar tais mercados.

Como decorrência do avanço conceitual e do imperativo da inovação, vem ocorrendo difusão e contínua adoção de práticas de gestão da inovação por parte das empresas (Stefanovitz, 2011, p. 18). Contudo, apesar dos avanços recentes e da proliferação de pesquisas sobre o tema, o campo da gestão da inovação teve avanços limitados pelo fato de muito desse trabalho não ser coerente e nem cumulativo. (Bernard, 2021, p. 43). Esse contexto evidencia uma premente necessidade de se entender de que forma tem ocorrido a adoção das práticas de gestão da inovação em empresas.

Para que o resultado da inovação ocorra uma organização precisa avaliar se seu modelo é adequado, bem como investir no aprimoramento da gestão desse processo (Cavalcante, 2012, p. 16). Nesse sentido, fez-se necessário analisar o contexto da inovação nas empresas e modelos que identificam a inovação a fim de traçar um perfil da gestão da inovação em uma empresa referência do setor logístico. Isso contribuirá para a produção de conhecimento e seus resultados possibilitarão a divulgação e adaptação da metodologia utilizada para outras empresas.

Para inovar de forma sistêmica, a empresa deve ser direcionada por uma estratégia bem definida. Nesse contexto, em que o setor logístico deve inovar para melhor atender a demanda contemporânea, se estabelece a necessidade de avaliar se empresas deste segmento apresentam ações, programas e perfil de gestão de inovação. Portanto, a questão que norteou esta pesquisa foi: qual o perfil de gestão de inovação de uma empresa que atua no setor logístico brasileiro? Já os objetivos da pesquisa foram identificar o perfil de gestão de inovação de uma empresa que atua no setor logístico brasileiro, apresentando este perfil considerando fundamentos teóricos pertinentes para análise, assim como uma reflexão sobre as práticas empresariais e

elaborar recomendações para melhorias do programa de inovação Inova em Ação desta empresa. Como contribuição, este estudo de caso permitiu refletir como a gestão da inovação tem sido praticada, destacando pontos de melhorias e ações para promoção de inovação como um processo contínuo voltado para aprimoramento de empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa científica sobre gestão da inovação esteve por muito tempo fragmentada, com pesquisas sendo conduzidas em diferentes áreas com relativamente pouca interação (Tidd, 2013, p. 38). Obras como Tidd *et al.* (2013), Bulgerman *et al.* (2001) e Quadros (2008) representam marcos importantes na construção teórica para este desafio. Nas duas últimas décadas, entretanto, houve aumento significativo da teoria organizacional voltada para a inovação com a emergência de modelos de gestão integrada da inovação.

Como decorrência deste avanço conceitual e do imperativo da inovação, vem ocorrendo difusão e contínua adoção de práticas de gestão da inovação por parte das empresas. Destaca-se como práticas o alinhamento das iniciativas de inovação aos objetivos estratégicos das empresas, criação de ambiente favorável para inovação e criação de programas internos de inovação. Neste contexto, é relevante verificar a efetividade das práticas adotadas, e de que forma se relacionam com os diferentes obstáculos enfrentados pelas organizações para potencializar a inovação.

Atualmente, o segmento logístico passa por uma grande transformação em âmbito mundial. Na carta anual de 2021 em celebração do Dia Mundial dos Correios (9 de outubro), o diretor-geral da União Postal Universal (UPU), Bishar Hussein, enalteceu especialmente a adaptabilidade e capacidade de inovação dos correios de todo mundo diante das adversidades causadas pela pandemia (Correios, 2021).

No Brasil, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), única empresa pública do setor postal e logístico no país, presente em 99.75% das cidades brasileiras, tem sofrido impacto trazido pelo aumento da concorrência. Apesar de o segmento de correspondências se destacar pelo caráter de exclusividade da ECT no país, a evolução tecnológica promovida pela comunicação digital desafia este ramo de negócio no mundo todo (Abbot, 2018). Já nos segmentos de encomendas e logística, a ECT concorre com diversas outras empresas nacionais e internacionais.

De acordo com o Consórcio Postar (2021, p. 75), no período de 2015 a 2019 houve

queda de 41% no volume de correspondências no Brasil e um aumento no mercado de encomendas, em que predomina a livre concorrência e apresenta um crescimento médio de 12% ao ano, alavancado recentemente pelo e-commerce. Neste contexto, a queda dos serviços postais, em que a ECT detém o monopólio, e o aumento da concorrência no mercado de encomendas são fatores que motivaram a realização de estudos para avaliar a possibilidade ou não da desestatização da ECT.

Na medida em que os estudos e discussões sobre a desestatização da ECT avançam, empresas concorrentes buscam maneiras de aproveitar a oportunidade para inovar seus produtos e processos no sentido de ocupar o possível espaço, bem como aproveitar os recursos disponibilizados no processo. O potencial de aproveitamento da ocasião está relacionado ao perfil de gestão adotado nas empresas, sendo que, perfis mais voltados para a inovação conseguem se adaptar e aproveitar melhor a situação. Segundo (Cavalcante, 2012, p. 11),

A análise do perfil de gestão da inovação dentro de uma empresa pode indicar critérios para avaliação e definição de ações para alavancar resultados, estimular a geração de ideias para solução de problemas, desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos, a fim de conquistar a satisfação e o reconhecimento de clientes, consumidores e investidores.

Em resumo, o setor logístico experimenta um importante cenário de mudanças e necessidades de inovação para buscar vantagens competitivas. Com foco em inovação, movimentos como, diversificação dos serviços, parcerias, aquisições e transformação digital, conforme apontado pelas principais consultorias do setor, são além de oportunos, necessários.

Em relação a modelos que identificam formas de inovação, Tripolone (2011) analisou o Questionário Diagnóstico de Inovação (QDI), do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação – INEI, os 4Ps da Inovação, de Tidd e Bessant, o Radar da Inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz e o Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno. Esses modelos foram elaborados com base em observações feitas em diversas empresas tidas como referência em inovação e apresentam as características comuns entre elas e que podem, igualmente, ser verificadas em qualquer outra organização.

Tomando por base o trabalho de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Scherer e Carlomagno (2009) criaram um modelo conceitual para organizar a inovação nas empresas, chamado de Octógono da Inovação. Segundo (Scherer, 2021), o Octógono da Inovação “é um framework conceitual que traz os elementos necessários para organizar a gestão da inovação dentro das organizações. Ele traz um conjunto de dimensões que permite estabelecer práticas e deliberações com impacto nos resultados alcançados pelas empresas”.

Para Scherer e Carlomagno (2009), as inovações decorrem de ações deliberadas, devendo as empresas fomentar um ambiente favorável à inovação. Trata-se de uma ferramenta para diagnóstico do potencial inovador da empresa, bem como para orientar na gestão de empresas inovadoras. Para isso, o modelo do Octógono da Inovação agrupa oito dimensões comuns na maioria das empresas que inovam de modo a auxiliar no diagnóstico das práticas de inovação e no desenho das políticas de inovação.

De maneira resumida, as oito dimensões de inovação são definidas como:

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

Segundo Scherer e Carlomagno (2009),

As oito dimensões apresentadas não podem ser consideradas separadamente, pois são interdependentes, numa concepção sistêmica, funcionando como auxiliares para a gestão da inovação, uma vez que englobam um conjunto de ações fundamentais para o estabelecimento de uma vantagem competitiva duradoura.

Enquanto o Radar da Inovação busca explicar a inovação a partir de um processo criativo para geração de valor a um cliente em um contexto, o Octógono da Inovação apresenta um modelo em que as inovações decorrem de ações deliberadas, cabendo às empresas fomentar um ambiente favorável à inovação. Sendo assim, o Octógono da Inovação, foi considerado como um modelo mais adequado para fundamentar uma reflexão acerca do ambiente organizacional de empresas em relação à prática da inovação. Com relação à empresa em estudo que já utilizou o Octógono da Inovação em uma pesquisa relatada em documentos internos no ano de 2021, após análise documental dos resultados, essa se mostrou ainda mais assertiva por permitir a avaliação de um programa de inovação com projetos inovativos pré-inscritos, avaliados e validados para implementação. Ou seja, projetos já deliberados para execução cabendo à empresa subsidiar o ambiente favorável para sua aplicação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como quali-quantitativa de cunho descritivo, visto que considera uma análise em relação de documentos com o objetivo da pesquisa. A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2017), busca analisar e interpretar as questões mais profundas e fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento. Essa abordagem é utilizada por se trabalhar com a percepção de gestores, coordenadores e equipes de uma empresa sobre um programa de inovação. Considera-se a pesquisa também quantitativa pois, de forma complementar, é utilizada uma escala de valor para mensuração e a estatística descritiva para mostrar os dados em forma de gráficos. Descreve as características de determinada população ou fenômeno; estabelece relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padrões de coleta de dados: questionário e observação sistemática (Vianna, 2013). Por fim, a pesquisa também é considerada propositiva pois apresenta como característica a análise e proposições de alternativas para solução de problemas diagnosticados.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso que, segundo Vianna (2013) consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, um grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados que sejam objeto da pesquisa. Segundo Yin (2005, p.19), este é um método bastante eficiente “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

A coleta dos dados se deu por meio da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental (Vergara, 2003) na empresa do setor logístico com levantamento de documentos e relatórios existentes na empresa. Foram verificados documentos e relatórios internos da empresa que já possuíam dados de um questionário aplicado entre julho e agosto de 2021 (Apêndice A) utilizado para o levantamento de dados a partir de respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do pesquisador. Este utilizou-se de questões fechadas, em que o pesquisado escolheu suas respostas em um conjunto de categorias elaboradas, sendo direcionado para alternativas já estruturadas e uma questão aberta, não obrigatória, para considerações, a qual deu condições aos participantes de relatar espontaneamente sobre algumas questões mais incisivas (Fanchin, 2006).

A análise dos dados da pesquisa foi realizada em novembro de 2021 através de documentos e relatórios internos da empresa do setor logístico. A empresa pesquisada atua no setor logístico brasileiro, sendo reconhecida mundialmente por seus serviços prestados. Com relação à inovação, a empresa possui um departamento de inovação e gestão estratégica e

programas de inovação. Este departamento tem como responsabilidade coordenar a formulação e implementação da estratégia corporativa, monitorar a execução das iniciativas, projetos e processos estratégicos além, é claro, de gerir o processo de inovação empresarial.

O questionário constante no documento da empresa havia sido elaborado com base nas oito dimensões constantes no Octógono da Inovação. Após análise prévia dos dados, o questionário foi considerado ideal para o objetivo da pesquisa visto que aborda aspectos ligados à gestão da inovação considerando a promoção de um ambiente favorável à inovação por meio de um programa específico criado com esta finalidade.

O questionário (Apêndice A) era composto por 31 perguntas fechadas divididas nas oito dimensões constantes no Octógono de Inovação. Além destas, ao final do questionário, existia uma questão aberta não obrigatória para os participantes, solicitando que estes descrevessem as principais dificuldades e facilidades encontradas na participação do programa Inova em Ação e que apontassem críticas, sugestões e oportunidades de melhoria ao programa de inovação. Desta forma, por meio de uma análise de conteúdo, esperava-se poder aprofundar o conhecimento acerca do programa entendendo melhor o motivo dos percentuais atingidos nas questões fechadas.

A resposta para cada questão do questionário foi quantificada com pesos conforme descrito no Quadro 1. A pontuação de cada dimensão é obtida a partir do cálculo da média aritmética simples para cada dimensão do modelo conforme gráficos demonstrados mais adiante.

Quadro 1 –Pesos do Questionário Gestão da Inovação

RESPOSTA	ESCALA DE VALOR	PESO INTEGRAL
Não existem práticas implementadas ou que atendam aos requisitos.	1	0
As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos, porém não são estruturadas	2	25
As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas. Existem lacunas na disseminação ou na continuidade das práticas utilizadas ou as mesmas estão em início de uso.	3	50
As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. Existem propostas de melhoria para as práticas.	4	75
As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. As práticas utilizadas são refinadas.	5	100

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Cavalcante (2011)

A análise dos dados da pesquisa que já havia sido realizada pela empresa, bem como a análise de outros documentos internos e principalmente análise pontual de documentos referentes a um programa de inovação em processos subsidiou a elaboração de recomendações para melhorias do programa de inovação Inova em Ação, objetivo dessa pesquisa. A elaboração das recomendações foi dedutiva considerando além dos construtos da teoria do octógono da inovação, observação ativa das atividades e desenvolvimento de projetos no programa de inovação e conversas com especialistas de áreas internas da empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

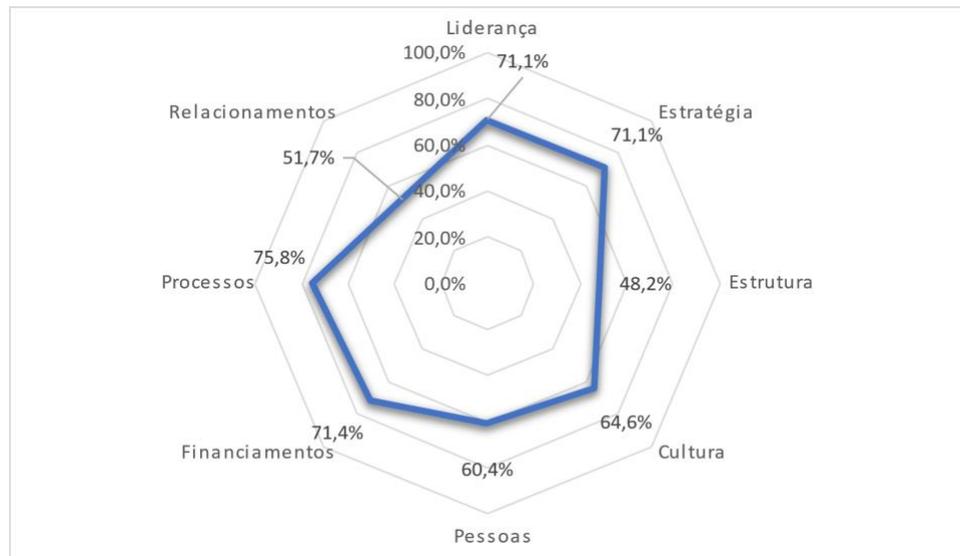
Os documentos e relatórios internos analisados consistem nos resultados de 2 pesquisas realizadas pela empresa entre os meses de julho e agosto de 2021: uma com coordenadores do programa inovativo Inova em Ação (8 respostas) e outra com gestores e participantes das equipes dos projetos de inovação do mesmo programa (54 respostas).

Conforme o modelo do Octógono da Inovação, cada dimensão da inovação foi considerada como sendo um aspecto inter-relacionado considerado na análise. Para detalhar o atendimento aos critérios avaliados na gestão da inovação da empresa, as respostas foram demonstradas em um gráfico do tipo radar com escala de valor de 0% a 100%. A Figura 1 consolida as respostas dos 8 coordenadores.

Percebe-se que de forma geral as práticas voltadas para a gestão da inovação na empresa já atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas, contudo, os índices atingidos apontam necessidade de maior estruturação em certos quesitos.

Ressalta-se que a percepção dos gestores em relação à dimensão sobre Processos é de que atende a todos os requisitos, são estruturadas, proativas, possuem disseminação e seu uso é contínuo. Contudo, ainda existem propostas de melhorias a serem implantadas. Isso se justifica visto que o programa de inovação em análise já está em operação e cujo objetivo é fazer com que todos os empregados das diversas áreas passem a praticar uma cultura de melhoria contínua em seus processos com foco na geração de valor para os clientes.

Figura 1 – Avaliação da Gestão de Inovação na Empresa Analisada



Fonte: Elaborado pelo autor

Outros fatores que merecem destaque foram os critérios financiamento, estratégia e liderança, respectivamente com 71,4%, 71,1% e 71,1%. Apesar de não possuir um orçamento específico, conforme apontado na questão aberta do questionário (críticas, sugestões e oportunidades de melhoria) por parte de três coordenadores, estes possuem total apoio da alta gestão, além de serem mantidos no portfólio da empresa, consideram riscos, incertezas e impacto gerado no negócio. As iniciativas estão plenamente alinhadas às estratégias da empresa, acompanham, em sua maior parte, mudanças internas e externas. A inovação, claramente, é colocada como meio de crescimento da empresa e de todos os envolvidos. Merece destaque uma melhor alocação dos recursos de pessoal e financeiro necessários para inovação. Com relação às lideranças dentro da empresa, estas possuem compreensão clara da importância da inovação, dão apoio à participação dos empregados no programa, estimulam e buscam incorporar as melhores práticas, mas necessitam encorajar mais seus subordinados a atuarem com autonomia valorizando os talentos individuais.

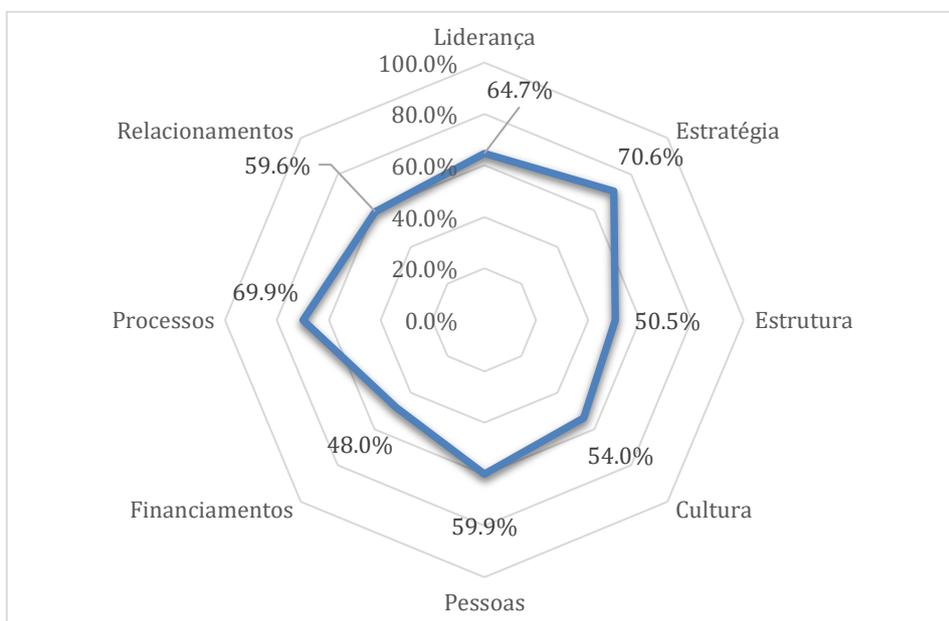
A pontuação de 64,6% no critério “cultura” demonstrou que o processo de gestão da inovação da empresa, apesar de ainda possuir lacunas a serem sanadas, promove práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças, por meio de uma ampla comunicação e trabalho em equipe. Isso se relaciona intimamente com a dimensão “pessoas” (60,4%), as quais, apesar de valorizarem os integrantes de projetos e saberem da avaliação e reconhecimento pelo alcance de metas, necessitam compreender melhor a importância da inovação no exercício de suas funções e conhecerem ferramentas necessárias para inovar.

Com respeito ao critério “relacionamento”, o resultado (51,7%) evidenciou que ainda há necessidade de uma melhor estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações. O programa de inovação busca a melhoria contínua de processos sem, contudo, viabilizar de forma estruturada as inovações dentro da empresa com suporte no ambiente externo. Existe na empresa estudos e parcerias na busca de inovação e tendências de mercado, contudo, no programa pesquisado não foi verificada esta questão.

Por fim, a dimensão “Estrutura” (48,2%), com a menor nota dentre todas as dimensões da pesquisa, apontou a necessidade de maior flexibilidade nas decisões com uma descentralização mais enxuta dentro da estrutura organizacional. Com isso, há grandes possibilidades de aumentar a criatividade, interação e aprendizagem em todos os níveis.

A Figura 2 consolida os resultados obtidos das 54 respostas de gestores/líderes e participantes das equipes de projetos do programa de inovação em análise. Nota-se que, apesar das duas pesquisas serem referentes ao mesmo programa de inovação da empresa (Inova em Ação), verifica-se algumas pequenas diferenças.

Figura 2 – Avaliação da Gestão de Inovação na Empresa Analisada (Equipes de Projetos)



Fonte: Elaborado pelo autor

Enquanto a pesquisa com os coordenadores retornou como menor índice a estrutura que deveria ser mais flexível com descentralização mais enxuta, a pesquisa com gestores e integrantes de equipes retornou o financiamento com o menor índice, sendo esta uma das maiores notas na primeira pesquisa. O financiamento observa questões relacionadas ao

orçamento. Em conversa com um dos coordenadores do programa, este explicou que como os projetos tratam de melhoria contínua, estes não possuem um orçamento específico para implantação. Caso a empresa entenda que, depois da apresentação final dos ganhos, o projeto deva ter continuidade, neste ponto é previsto algum aporte financeiro. Tal resposta corrobora com o fato de as equipes entenderem o financiamento como principal fator a ser melhorado, contudo, mesmo em seu processo inicial dentro do programa, percebe-se que todos os projetos possuem apoio da alta gestão.

Com exceção de financiamento (diferença de 23,4 pontos percentuais entre as pesquisas) e cultura (diferença de 10,6 pontos percentuais), todas as outras seis dimensões estiveram com uma diferença abaixo de 8 pontos percentuais, fato que mostra um alinhamento entre coordenadores, gestores e equipes do programa.

Além da dimensão financiamento já explanada, a cultura é a outra dimensão que merece uma análise mais minuciosa pela diferença entre as pesquisas. Essa dimensão analisa se a empresa promove práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças, por meio de uma ampla comunicação e trabalho em equipe. A diferença entre as pesquisas demonstra um entendimento diferente entre coordenadores do programa e equipes dos projetos. A cultura deve ser pautada pelas ações que a alta-gestão empreende para criar um ambiente que estimule a inovação e impacta diretamente no potencial inovador da empresa. Refere-se entre outras coisas, a forma como a empresa comunica e estimula as pessoas a correrem riscos e questionarem os paradigmas existentes. A empresa deverá analisar se a comunicação interna está ocorrendo de forma eficiente.

Por fim e para conhecer mais sobre o programa inovativo Inova em Ação, foi realizada conversas informais com coordenadores do programa para entender melhor os projetos e os processos executados. Devido à uma reestruturação que a empresa vem passando e pelo curto tempo disponibilizado para o acompanhamento das atividades dentro da empresa, não foi possível interagir de forma mais eficaz.

Segundo o gestor, o processo até setembro de 2021 era bem centralizado. Boa parte das ideias surgiam regionalmente, mas dependiam dos departamentos formatadores do processo para aprovação e até mesmo coordenação da realização de testes piloto. Alguns fatores essenciais que a empresa pretende evoluir é o desenvolvimento de parcerias com áreas ligadas à inovação dentro e fora da empresa, no emprego de metodologias ágeis para realizar mais protótipos, no avanço da gestão do conhecimento com maior documentação do processo e, principalmente, no fomento da cultura de inovação.

Os principais pontos verificados tanto em empresas do setor, quando em material científico e de mercado são: definição clara dos objetivos de inovação da empresa, apoio da alta gestão, estrutura de governança, investimento em qualificação e motivação dos talentos, assim como, articulação de forma horizontalizada da estratégia de inovação, com alinhamento entre essa estratégia e a estratégia corporativa.

Foi possível verificar ainda que, mesmo possuindo em seu histórico um conjunto de ações e produtos inovadores, nos últimos anos a empresa se encontra em uma situação desafiadora, ocasionada por mudanças drásticas do setor logístico. A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. Contudo, não basta inovar uma única vez, devendo as empresas atuar de forma sistemática, contínua e, principalmente, gerenciando bem a inovação.

Carvalho (2011, p. 99) diz que “[...] após compreender os aspectos relacionados à inovação, os modelos de inovação, o processo de gestão da inovação e às práticas de apoio e estímulo, chega o momento de praticar. Assim, a empresa precisa saber como está, saber planejar sua evolução e, principalmente, iniciar essa trajetória”. Existem premissas para inovar que devem ser levadas em consideração, além de diversas ferramentas de autodiagnóstico que sugerem os passos básicos para implantação da gestão da inovação.

De início, o grupo gestor deve assumir a liderança para a inovação, comprometendo-se explicitamente com o processo de inovação tanto no discurso quanto nas ações e tendo em vista que a inovação precisa estar inserida na visão e missão da empresa, pois tem um importante papel para a competitividade, lucro e sucesso da organização (Carvalho, 2011, p. 100).

No estudo de Carvalho (2011), foi aplicado um questionário elaborado de acordo com o diagnóstico octógono da inovação. Vale mencionar que o questionário é diferente do utilizado nessa pesquisa, embora considerando os mesmos fundamentos. A escolha deste mesmo método na presente pesquisa se deu por este permitir à empresa visualizar graficamente como está seu desempenho em relação a oito dimensões da inovação e estar alinhado ao objetivo da pesquisa.

Apesar de não haver definição clara sobre qual é a empresa e o setor de atuação, a análise promovida por Carvalho (2011) revelou que a empresa está muito bem nas dimensões “estratégia” e “estrutura”. Por outro lado, precisa se reorientar nas dimensões “processo” e “cultura”. Para tanto, deverá desenvolver atividades que conduzam a um ambiente mais estimulador à inovação. Além disso, terá de organizar, sistematizar ou implantar novas atividades para consolidar seu processo de gestão da inovação. Em comparação à presente

pesquisa, pode-se perceber que a empresa precisa melhorar na dimensão estrutura, principalmente com relação à descentralização de suas decisões, problema este que a empresa investigada por Carvalho (2011) não possui.

Já Cavalcante (2012) realizou uma pesquisa em uma empresa de prestação de serviços no ramo de energia elétrica utilizando também o mesmo método da presente pesquisa. De forma geral, a pesquisa mostrou que existem práticas voltadas para a gestão da inovação na empresa pesquisada, porém estas ainda se encontram em fase de implementação, estruturação e início de uso, com propostas de melhoria. O nível percentual de pontuação atingido na pesquisa mostrou grande preocupação com inovações incrementais, observado, principalmente, pelo critério “processos” que obteve a maior pontuação, 56,3%, mas ainda relativamente abaixo da encontrada na pesquisa da empresa do setor logístico (75.8%). A dimensão “relacionamentos” (31,4%) demonstrou que ainda não existem estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações sobre necessidades dos clientes. A pesquisa mostrou que a empresa objeto desta pesquisa se encontra em estágio bem avançado se comparado com a empresa pesquisada por Cavalcante (2012).

Semler e Schenatto (2017) realizaram um diagnóstico da inovação em empresas de tecnologia da informação de um município do sudoeste do Paraná. A observação dos estágios de inovação indicou que empresas com maior número de colaboradores e faturamento apresentam-se em estágios de inovação mais elevados, o que indica um maior nível de inovação em empresas maiores. Os resultados apresentados na presente pesquisa corroboram com este fato, visto que a empresa é de grande porte no setor logístico.

Com relação à dimensão estrutural, que foi identificada como fraqueza em algumas empresas dessa pesquisa (Semler; Schenatto, 2017), apontam que para que a plena inovação aconteça há necessidade de mudança na estrutura organizacional, igual ao apontado para a empresa do setor logístico analisada.

Inovação são processos, atitudes, comportamentos e práticas que levam uma empresa a desenvolver uma capacidade dinâmica de mudança. A inovação deve ser introduzida no dia a dia da empresa em todos os setores e não apenas no setor de tecnologia. Em várias empresas não existe um setor específico de P&D, com uma equipe de pesquisadores exclusivamente para gerar inovação. Os colaboradores podem contribuir com ideias, pois boa parte das inovações não necessita de tecnologia de ponta (Carvalho, 2011).

As empresas podem e devem internalizar em suas atividades a inovação como um ato

diário, sendo que a aprendizagem e consolidação da gestão da inovação ocorram de forma sistêmica e contínua em um processo de experimentação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação se tornou uma das palavras de ordem atualmente, compelindo as empresas a aprimorarem sua gestão. O desafio dos gestores é promover um ambiente propício à geração de inovações. Neste contexto, a análise de uma empresa do setor logístico brasileiro promovida por esta pesquisa buscou uma maior compreensão acerca de suas práticas empresariais em relação à gestão da inovação e mais especificamente um de seus programas de inovação.

Como resultado, promoveu-se um estudo sobre como é a gestão voltada para inovação para então elaborar recomendações de melhorias de como deveria ser um programa inovativo. Ao realizar-se o estudo de caso, observou-se na gestão algumas competências e características da cultura organizacional observadas que criam um ambiente favorável à inovação. São elas:

- a gestão inovadora e transformadora que ajuda a criar uma cultura de inovação e proporcionar um ambiente adequado à criatividade;
- o meio inovador interno estimula e dá suporte às pessoas para inovarem;
- as pessoas, dentro de suas respectivas áreas, possuem certa autonomia para conduzirem os processos de inovação validados;
- os processos de inovação, em sua maioria, proporcionam os resultados esperados pela empresa;
- os resultados alcançados permitem a melhoria contínua de processos.

O ambiente interno e o modelo de gestão adotado exercem forte influência no andamento das inovações da empresa. Órgãos reguladores e empresas concorrentes são levados em consideração nas tomadas de decisão internas. Observou-se na empresa estudada que essa ainda possui muitas amarras nas decisões que necessitam ser mais enxutas e flexíveis. Fica evidente que, quanto mais rígida e hierarquizada a estrutura empresarial mais difícil se torna estimular trocas de informações, conhecimentos, experiências e resultados tanto dentro da empresa como com parceiros.

O método de análise da gestão da inovação utilizado (Octógono da Inovação) sugeriu aspectos relevantes para a tomada de decisões pelas empresas. O método identificou o perfil de gestão da inovação de uma empresa do setor logístico, avaliando oito aspectos/dimensões. Embora o tema inovação esteja em processo avançado na empresa, observaram-se pontos de melhoria no desenvolvimento tanto da gestão quanto da execução de projetos inovativos como:

- práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças;
- melhoria na comunicação e trabalho em equipe;

- disseminação para equipe da importância da inovação no exercício de suas funções e de conhecerem ferramentas necessárias para inovar;
- necessidade de uma melhor estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações;
- melhor estruturação das inovações dentro da empresa com suporte no ambiente externo;
- melhora nos estudos e parcerias na busca de inovação e tendências de mercado;
- necessidade de maior flexibilidade nas decisões para aumento da criatividade, interação e aprendizagem em todos os níveis.

Para o setor logístico e, em especial para empresa objeto desta pesquisa, o trabalho colaborou por levantar o que vários envolvidos estão discutindo no âmbito da inovação voltada a esse setor e verificar como o perfil de sua gestão voltada para inovação tem contribuído para atender as exigências do mercado cada vez mais competitivo com intuito de alavancar resultados e ações de melhoria.

O método utilizado para avaliação da gestão da inovação foi eficaz em sugerir aspectos relevantes para a tomada de decisões pelas empresas. Com o modelo proposto foi possível adaptar uma ferramenta que identificou o perfil de gestão da inovação de uma empresa referência do setor logístico, na qual foram avaliados oito critérios. Com esse método foi possível avaliar pontos-chave a serem analisados pelos gestores, servindo de orientação para a definição de objetivos e metas, o que viabiliza sua aplicação em outras empresas de diferentes setores. O questionário se mostrou eficiente e de fácil compreensão, com possibilidade de ser aplicado em outras empresas, a fim de oferecer dados comparativos.

Conforme verificado, o ambiente interno e o modelo de gestão adotado exercem forte influência sobre o ritmo e tipos de inovações de uma empresa, sendo que seu contexto ou ambiente externo, em que se destacam órgãos reguladores e empresas concorrentes, são balizadores para as decisões internas. As iniciativas estão plenamente alinhadas às estratégias da empresa, acompanham, em sua maior parte, mudanças internas e externas. A inovação claramente é colocada como meio de crescimento da empresa e de todos os envolvidos.

Destaca-se que a empresa demonstra que o seu processo de gestão da inovação, apesar de ainda possuir lacunas a serem sanadas, promove práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças, por meio de uma ampla comunicação e trabalho em equipe.

Foi possível verificar ainda que, mesmo possuindo em seu histórico um conjunto de ações e produtos inovadores, nos últimos anos a empresa se encontra em uma situação desafiadora, ocasionada por mudanças drásticas do setor logístico. A inovação tecnológica contínua, exigência da época atual, não requer apenas altas tecnologias lançadas no mercado,

fazendo também muita diferença as pequenas mudanças no funcionamento de um produto ou até mesmo mudanças na forma como se realiza um processo. A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. Contudo, não basta inovar uma única vez, devendo as empresas atuarem de forma sistemática, contínua e, principalmente, gerenciando bem a inovação.

Por fim, constatou-se que a empresa estudada possui importantes instrumentos e áreas que podem ser utilizados para apoiar sua estratégia de inovação. Para o alcance dos objetivos estratégicos, principalmente em inovação, se faz necessária a definição de uma estratégia de inovação que apoie o alinhamento das ações e programas de inovação com objetivos empresariais.

A principal limitação na realização da pesquisa foi a generalização do tema e, para sanar esta, propõe-se a aplicação da pesquisa em outros contextos. Para novos estudos, sugere-se aplicar o questionário em mais empresas a fim de obter dados comparativos, bem como traçar outros critérios mais específicos para a mensuração do processo de gestão de pessoas e programas ligados à inovação.

REFERÊNCIAS

- BERNARD, A. P. **Framework de indicadores para gestão da inovação em empresas de base tecnológica**. 2021. 236 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229293/PEGC0684-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 set. 2022.
- BULGERMAN, R. A.; MAIDIQUE, M.A.; WHEELWRIGHT, S. **Strategic Management of Technology and Innovation**. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba, Brasil: Aymar. 2011. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>. Acesso em: 12 set. 2023.
- CAVALCANTE, C. T. **Análise do perfil de gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2012. Disponível em:
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/23417>. Acesso em: 12 set. 2023.
- CHOŁODECKI, M. The impact of the COVID-19 pandemic on the postal market. Challenges and opportunities for the postal regulatory framework. In: PARCU, P.L., BRENNAN, T.J., GLASS, V. (Eds). **The Postal and Delivery Contribution in Hard Times**. Topics in Regulatory Economics and Policy. Springer, Cham. 2023.
- CONSÓRCIO POSTAR. **Desestatização do setor postal: resumo dos resultados da fase 1 dos estudos**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/ppiresumofase1correios>. Acesso em: 14 jul. 2021.
- CORREIOS. **Inovação é propulsor da retomada do setor postal**. 2021. Disponível em: <https://apps2.correios.com.br/blogcorreios/category/inovacao/>. Acesso em: 14 jul. 2021.
- FANCHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Edições Temáticas: Capital Intelectual e Inovação - A gestão dos Intangíveis**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- QUADROS, R. Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. In: QUADROS, R. **Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: a influência do tamanho, setor e nacionalidade do controle**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008. (Relatório de pesquisa apresentado ao CNPq).
- SAWHNEY, M.; WOLCORR, R.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 47, n. 3, p. 74-81. 2006.
- SCHERER, F. O. Como evoluiu a gestão da inovação nas empresas nos últimos 15 anos. **Revista Exame**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/inovacao-na>

pratica/como-evoluiu-a-gestao-dainovacao-nas-empresas-nos-ultimos-15-anos/. Acesso em 24 set. 2022.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas. 2009.

SEMLER, R. F.; SCHENATTO, F. J. Diagnóstico da inovação em empresas de tecnologia da informação de um município do sudoeste do Paraná. **Navus**, Florianópolis, v. 7, n. 4. 2017. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/534/pdf>. Acesso em: 03 maio 2024.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos**. 2011. 197 f. Dissertação (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11082011-091926/publico/JulianoStefanovitz.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**. 5.ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2013.

TRIPOLONE, I. C. **Investigação do perfil de inovação em empresas do setor da construção civil: estudo de caso em indústrias de pré-fabricados de Curitiba**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. 2011. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/26568>. Acesso em: 14 jul. 2021

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

VIANNA, C. T. **Classificação das pesquisas científica: notas para os alunos**. Florianópolis, 2013, 2p. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.18715.08484>. Acesso em: 17 out. 2022

WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Tipologias de Inovação: um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, vol. 18, núm. 4, pp. 576-597, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304004/html/>. Acesso em: 25 ago.2022

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

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INOVA EM AÇÃO

Avaliação do Programa Inova em Ação

Você, como empregado envolvido no Programa Inova em Ação está sendo convidado a participar da presente pesquisa.

O Questionário pode ser respondido em até 10 minutos, sendo composto por 9 questões sobre práticas de gestão, sistemas construtivos inovadores e conhecimento organizacional dentro do Programa Inova em Ação. Todas as informações fornecidas pelo respondente são mantidas sob sigilo absoluto e em momento algum você será identificado.

Orientações

Nas questões 1 a 8, leia cada afirmação cuidadosamente e escolha o ponto da escala que melhor descreve o quanto você concorda com ela em uma escala de 1 a 5 sendo:

1. Não existem práticas implementadas ou que atendam aos requisitos.
2. As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos, porém não são estruturadas.
3. As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas. Existem lacunas na disseminação ou na continuidade das práticas utilizadas ou as mesmas estão em início de uso.
4. As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. Existem propostas de melhoria para as práticas.
5. As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. As práticas utilizadas são refinadas.

20

1. LIDERANÇA

a. As lideranças da empresa demonstram compreensão clara do conceito e da importância da inovação, dedicando tempo e atenção para acompanhar os projetos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. As lideranças são avaliadas com relação aos seu desempenho e atuação no processo de gestão da inovação?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. As lideranças estimulam a melhoria e a inovação inclusive buscando incorporar as melhores práticas de outras organizações ou áreas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

d. As lideranças encorajam seus membros a operar com autonomia, recompensando as pessoas por suas ideias e valorizando os talentos individuais?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

2. ESTRATÉGIA

a. As iniciativas de inovação estão alinhadas com a estratégia da empresa, sendo guiadas por temas, metas e objetivos estratégicos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. A inovação é vista claramente como meio de crescimento para a empresa e todos os envolvidos, dos diversos níveis, são comunicados?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. Os recursos necessários para a inovação são definidos e devidamente alocados?

- 1 2 3 4 5

d. Os projetos acompanham as mudanças nos ambientes interno e externo da empresa?

- 1 2 3 4 5

3. ESTRUTURA

a. As iniciativas altamente inovadoras são tratadas em projetos específicos livres da estrutura organizacional principal?

- 1 2 3 4 5

b. A estrutura organizacional permite a descentralização das decisões sendo flexível, com poucos níveis hierárquicos?

- 1 2 3 4 5

c. Existe uma coordenação definida quanto às iniciativas e atividades de inovação?

- 1 2 3 4 5

d. A estrutura organizacional possibilita a criatividade, a interação e a aprendizagem em todos os níveis?

- 1 2 3 4 5

4. CULTURA

a. A empresa disponibiliza tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação?

- 1 2 3 4 5

b. A empresa estimula a inovação criando um ambiente favorável à proposição de ideias, baixa aversão a risco e incentivos na busca de novas soluções?

- 1 2 3 4 5

c. Os mecanismos de comunicação são utilizados para fomentar a inovação na empresa?

- 1 2 3 4 5

d. A empresa promove a inovação proporcionando um ambiente que favorece mudanças nas relações entre as pessoas e nos comportamentos?

- 1 2 3 4 5

5. PESSOAS

a. As pessoas compreendem que a inovação é uma necessidade dentro da empresa e são preparadas para compreendê-la durante o exercício de sua função?

- 1 2 3 4 5

b. Os conhecimentos e ferramentas necessários para inovar são conhecidos de todos dentro da empresa e há programas de capacitação para isso?

- 1 2 3 4 5

c. As pessoas reconhecem que a alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses coopera para os resultados da equipe?

- 1 2 3 4 5

d. As pessoas são avaliadas e reconhecidas quando fazem um trabalho diferenciado, alcançam metas de alto desempenho ou promovem melhorias que são adotadas pela empresa?

- 1 2 3 4 5

6. FINANCIAMENTOS

a. Os projetos de inovação têm um orçamento específico?

1 2 3 4 5

b. Existem medidas de desempenho para avaliar as novas ideias considerando os riscos e incertezas existentes?

1 2 3 4 5

c. Os recursos financeiros para inovação advêm de diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, outros)?

1 2 3 4 5

d. Os projetos/ideias inovadores são mantidos em portfólio, divididos em categorias e escalonados de acordo com o impacto a ser gerado no negócio?

1 2 3 4 5

7. PROCESSOS

a. São utilizadas ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação?

1 2 3 4 5

b. Avalia-se sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação com ajuda de ferramentas disponíveis?

1 2 3 4 5

c. Existe um processo estruturado para geração, seleção, desenvolvimento, avaliação e experimentação das melhores ideias?

1 2 3 4 5

d. Existem procedimentos documentados e padronizados que permitam o desenvolvimento e manutenção dos projetos dos programas de inovação na empresa?

1 2 3 4 5

8. RELACIONAMENTOS

a. Utiliza-se redes de clientes, fornecedores, parceiros, universidades e até concorrentes para a geração e refinamento de novas ideias com potencial inovador?

1 2 3 4 5

b. Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes para criações e implementações de projetos inovadores?

1 2 3 4 5

c. Existe um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnologias?

1 2 3 4 5

9. COMENTÁRIOS

Aponte aqui críticas, sugestões e oportunidades de melhoria ao programa de inovação. Caso tenha ocorrido, aponte também principais dificuldades e facilidades encontradas.