

# Análise da Gestão da Inovação nas empresas do Vale do Paranhana

## Review of the management of innovation in companies of the Paranhana Valley

LUDWIG, Jean P. 1; SCHEIFLER, Tiago 2; BARBOSA, Luiz A. 3; DREGER, Ademir A. 4

Recebido: 28/012/2018 • Aprovado: 12/02/2018

### Conteúdo

1. Introdução

2. Referencia Teórico

3. Metodologia

4. Resultados

5. Conclusões

Referências bibliográficas

### RESUMO:

O presente estudo tem por objetivo identificar a real situação das empresas do Vale do Paranhana em relação à Gestão da Inovação - GI, suas práticas e seu potencial de inovação. Para isso, utilizou-se o modelo desenvolvido por Weber, Caten e Jung (2013) composto de 26 questões, divididas em seis dimensões da inovação. A metodologia aplicada neste estudo se caracteriza como qualitativa aplicada, pois busca, através de uma pesquisa, mapear a opinião dos colaboradores em relação à GI em suas organizações. A pesquisa empregou a escala Likert de cinco pontos, considerada por alguns autores como bipolar, pois leva em consideração o nível de concordância do entrevistado em relação à afirmação apresentada. Os resultados obtidos demonstram que as organizações buscam manter suas lideranças orientadas à inovação e que o compartilhamento das informações ocorre de maneira eficiente e transparente, através de feedback do mercado, onde as organizações buscam desenvolver produtos que atendam às necessidades e às expectativas dos clientes. Em relação aos projetos, a falta de documentos afeta a eficiência das empresas, dificultando o processo inovativo. O presente estudo colabora de forma significativa na área dos negócios, uma vez que apresenta um diagnóstico o qual revela a ausência de uma estrutura orientada à Gestão da Inovação nas empresas e demonstra o quão distante as organizações se encontram das melhores práticas referentes à inovação.

**Palavras chave:** Gestão da Inovação. Estrutura Organizacional. Competitividade

### ABSTRACT:

This study aims to identify real situation of Paranhana Valley companies regarding Innovation Management - GI, their practices and their potential for innovation. For this, we used the model developed by Weber, Caten and Jung (2013) consists of 26 questions divided into six dimensions of innovation. The methodology used in this study is characterized as qualitative applied, because quest through a search, map the opinion of the employees in relation to GI in their organizations. The research used the Likert scale of five points, considered by some authors as bipolar, therefore, takes into account the level of agreement of the respondent in relation to submitted statement. The results show that organizations seek to maintain its leadership oriented innovation and sharing of information takes place in an efficient and transparent manner, through feedback from the market, where organizations seek to develop products that meet the needs and expectations of customers. Regarding projects, the lack of documents affecting business efficiency hindering the innovation process. This study contributes significantly in the area of business, as it features a diagnosis that reveals the absence of a structure oriented to innovation management in companies and shows how far from are organizations, the best practices on innovation.

**Keywords:** Innovation Management. Organizational structure. Competitiveness

## 1. Introdução

Com o surgimento intenso de novos produtos, novos processos e serviços, as organizações têm a

necessidade de se adaptar de maneira rápida às novas condições do mercado, ou ainda antecipar as suas alterações e exigências. Logo, a capacidade de inovar é considerado fator estratégico para o desenvolvimento de vantagens competitivas em relação à concorrência (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013). Weber, Caten e Jung (2013) consideram a abertura de mercado como uma oportunidade para um constante aperfeiçoamento de produtos e processos, mas exige das organizações um esforço no sentido de investimentos em P&D, considerando como desafio para as organizações o desenvolvimento de sua capacidade de inovar.

Segundo Sarquis *et al.*, (2015), a inovação foi responsável por várias mudanças econômicas na sociedade. Dessa maneira, ela tem grande influência sobre o desempenho e a lucratividade das empresas. Sousa e Bruno-Faria (2013) definem inovação como a implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem no processo. Dessa forma, a inovação é idealizada em uma combinação de ideias trabalhadas, levando em consideração a capacidade criativa de cada indivíduo. Conforme Dewes *et al.*, (2012), ela é fruto de um processo criativo que torna o indivíduo sensível a um determinado problema, levando-o a formular hipóteses com o intuito de resolvê-lo.

A inovação pode ser dividida em quatro categorias. São elas: (i) inovação por produto/serviço, refere-se a um produto ou serviço novo ou melhorado ofertado ao mercado; (ii) inovação por processo, refere-se ao um novo método de produção; (iii) inovação de marketing, emprega novos conceitos na apresentação dos produtos; (iv) inovação por organização, emprego de novas metodologias em seu ambiente interno (MANUAL OSLO, 2005).

A GI pode ser percebida como um processo composto por atividades gerenciais capazes de controlar o processo de inovação (CAMPOS; CAMPOS, 2013). Segundo Stefanovitz e Nagano (2014), a GI envolve questões estratégicas e operacionais, sendo que o nível estratégico abrange atividades técnicas, a fim de conceber um produto ou serviço que atenda às expectativas e às necessidades dos clientes. O nível operacional contempla o processo de P&D do produto ou serviço até sua comercialização (CAMPOS; CAMPOS, 2013; STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

Gestão de Inovação é um processo estruturado, formado por várias atividades e exige o envolvimento de diversas áreas. Para um processo de gestão eficiente, existe a necessidade de mapear as relações entre áreas envolvidas, a fim de, posteriormente, definir rotinas que potencializem e acelerem a execução de atividades inovadoras (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a GI está diretamente ligada a ações gerenciais orientadas por estratégias claras e objetivos definidos.

A partir do modelo desenvolvido por Weber, Caten e Jung (2013), o presente estudo tem por objetivo identificar a real situação das organizações do Vale do Paranhana em relação à GI. Os resultados permitirão, ainda, uma análise sobre o potencial de inovação das empresas pesquisadas. Após a Introdução, na Seção 2, consta a revisão teórica; a Seção 3 apresenta a metodologia utilizada; na Seção 4, está a análise e a discussão dos resultados; por fim, na Seção 5 constam as conclusões do estudo.

---

## 2. Referencia Teórico

O tema inovação já vem sendo estudado há algum tempo. O austríaco Joseph Schumpeter, considerado o pai dos estudos relacionados à inovação, já abordava o tema por meio da teoria do desenvolvimento econômico, nos anos 1930. Seus estudos demonstraram que o desenvolvimento econômico é gerido pela inovação através de processos dinâmicos e pela utilização de novas tecnologias (MANUAL OSLO, 2005).

O Manual OSLO (2005) define inovação como a implementação de um produto bom ou serviço, novo ou melhorado, um novo processo, método de marketing, método organizacional nas práticas de negócio, no arranjo do local de trabalho ou nas relações externas. Braga Junior, Silva e Silva (2015) deliberam inovação como um procedimento de pensar um produto ou serviço novo ou aprimorado, com o intuito de introduzi-lo no mercado, aproveitando uma oportunidade.

A inovação pode gerar benefícios econômicos e sociais relevantes (SARQUIS *et al.*, 2015). As inovações são o centro de várias mudanças econômicas ocorridas na sociedade moderna, o que possibilitou os avanços do sistema capitalista e vêm influenciando os movimentos de transformação das economias, permitindo, assim, uma melhoria do desempenho e da lucratividade das empresas (SCHUMPETER, 1934; QUEIROZ; SILVA; QUANDT, 2015).

O processo de inovação começa com a criação de ideias na idealização. Posteriormente, define-se a ideia em uma proposta conceitual, com objetivo de reduzir as incertezas da experimentação. Essas ideias mercadológicas ou de produção alcançam a efetiva transformação inovadora durante a fase de implementação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; ALVARENGA *et al.*, 2014).

Inovação é um método de transformar ideias em oportunidades. Segundo Jaeger Neto, Luciano e

Testa (2015), algumas atividades de pesquisa se fazem necessárias para o desenvolvimento de inovações, como: pesquisa científica, tecnológica, organizacional, financeira e comercial. Segundo Braga Junior, Silva e Silva (2015), a inovação pode ocorrer por meio de aparatos tecnológicos, em virtude do uso ou da utilidade, de melhorias, de um novo formato e por meio de novas formas de executar ou elaborar um elemento específico.

De acordo com Žižlavský (2013), uma inovação de sucesso não surge de maneira fácil, ou em forma de imitação. Ela surge com uma visão organizacional bem fundada, ultrapassando a concorrência com diferentes interpretações para um problema e com distinção. É fundamental o entendimento de que a inovação deve criar valor para o cliente, assim como para os acionistas e colaboradores.

Segundo Livramento, Oliveira e Moraes (2015) e Sears e Baba (2011), a inovação é o resultado de um processo criativo, um procedimento multinível focado na mudança de energia criativa em novos resultados, onde o fator criativo depende diretamente da cultura organizacional existente, dos riscos que a organização está disposta a correr e da sua competência de gerenciá-los.

Para Nodari *et al.*, (2012), as inovações são respostas às necessidades internas de uma organização. Na visão do cliente, as inovações são percebidas como benefícios ou respostas a suas necessidades ou desejos. No entender de Dewes *et al.*, (2012), para o desenvolvimento de produtos ou processos inovadores, é necessário estimular a criatividade, para que boas ideias se tornem inovações. A criatividade é um acontecimento de natureza cognitiva, logo a inovação é resultado da interação do processo mental dando origem a novas ideias. Como resultado temos um processo de transformar uma ideia em algo de valor para o mercado (DEWES *et al.*, 2012).

De acordo com Amabile (1998), a "criatividade dentro de cada um de nós é uma função de três componentes: conhecimentos, habilidades criativas de pensamento e motivação". A literatura apresenta várias definições sobre criatividade e inovação. Uma definição amplamente aceita afirma que a criatividade é a produção de novas e úteis ideias, e a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização (AMABILE, 1983; AMABILE *et al.*, 1996).

Taufer, Perini e Bisinella (2015) definem a criatividade como a força motora da inovação nas empresas, moldando suas estruturas organizacionais. Segundo Nóbrega, Santos e Jesus (2014), a criatividade é influenciada pela heterogeneidade e pela combinação de diversas percepções. Logo, resulta na criação de novos métodos de trabalho, enfim, na geração da inovação.

Para Gasperi *et al.*, (2015), a inovação passou a ser essencial para as organizações que buscam se manter no mercado. Entendem que a inovação se dá de caráter mais efetivo quando realizada em equipe, onde todos colaboram, transformando ideias em novos produtos, processos e serviços, através da disposição das atividades a serem executadas por diferentes colaboradores.

As organizações perdem oportunidades quando mantêm uma visão restrita em relação à inovação. No entanto, quanto maior o ângulo de visão em relação à inovação maior a capacidade de promover mudanças (BAGNO, 2014). A Inovação através da criatividade é um fator importante para sucesso, proporciona vantagem competitiva para organizações, bem como uma economia forte (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009).

Bedani (2012), em seu estudo, reconhece alguns fatores que dificultam o processo de criatividade e inovação nas organizações, como: absolutismo e autoritarismo, nepotismo e paternalismo, baixa interação entre setores e colaboradores, falta de apoio para implementar novas ideias e estímulo para os colaboradores. Afirma que a inovação seria potencializada em organizações onde a cultura reconhece o potencial ilimitado de seus recursos intangíveis (humanos), proporcionando um bom ambiente interno, reconhecendo o esforço individual e coletivo e estabelecendo perspectivas para os colaboradores.

O Manual OSLO (2005) faz referência a alguns fatores que dificultam o processo de inovação. São eles: (i) fator custo, referente à carência financeira, riscos excessivos; (ii) fator conhecimento, diz respeito ao potencial inovador da organização; (iii) fatores de mercado, referem-se ao mercado potencial onde a demanda é incerta; (iv) fatores institucionais, abrangem a infraestrutura, a legislação, a regulamentações e os padrões; (v) outras razões para não inovar, não há necessidade de inovar decorrente de outras inovações.

Alguns autores descrevem fatores que são obstáculos à inovação. São eles: a dificuldade para criação de novas ideias (NEMETH, 1997); a incapacidade para lidar com riscos e incertezas (SHARMA, 1999); a dificuldade de gerenciamento das melhores ideias em seu portfólio (SHARMA, 1999); a falta de informações sobre tecnologias, mercado e de seus consumidores (GALIA; LEGROS, 2004); a dificuldade para alinhamento dos projetos de melhoria aos objetivos estratégicos (COOPER e outros, 2001); a resistência à integração das diversas áreas (THAMHAIN, 2003); a dificuldade para medir os resultados e o desempenho em inovação (ADAMS; BESSANT e PHELPS, 2006); e a dificuldade para transformar as ideias em produtos (COOPER, 2009).

As organizações procuram inovar por diversos motivos: adaptação ao mercado, eficiência, produto, qualidade, maior participação em um mercado específico ou abertura de um novo mercado (FELDENS; MACCARI; GAECEZ, 2012). Outras, igualmente, procuram inovar com o intuito de restringir as semelhanças entre si, pois quanto mais distintas, mais atraentes serão para o mercado, além de redução de custos e a busca de maior eficiência (BOTELHO; LASSO; MAINARDES, 2015).

Grígolo (2015) considera a GI de extrema importância não apenas para as organizações, mas também para o meio social em que elas estão inseridas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que o desdobramento da GI ativa decorre da abrangência das estruturas e das condutas gerenciais que melhor se ajustem à configuração do negócio. A GI pode ser deliberada como um conjugado de atividades gerenciais, que buscam controlar o processo de inovação. Este abrange desde a geração da ideia, passando pelo desenvolvimento até estar disponível para o mercado, no caso de processo acessível para a organização (CAMPOS; CAMPOS, 2013).

Conforme Gonzaga e Ribeiro (2015), as práticas em relação à GI não são prontamente obtidas, uma vez que representam o conhecimento adquirido pela organização com o passar do tempo, por meio de tentativa e erro. A gestão dessas informações proporcionar melhor tomada de decisões, reduzindo chances de erro. Baregheh e outros (2009) citam que a GI é um processo complexo por possuir características interdisciplinares, e sua prática decorre de diversas práticas e atividades da organização.

Silva, Bagno e Salerno (2014) afirmam que a GI não pode ser vista apenas como um processo gerencial para as organizações, mas como um sistema que capacite a organização a inovar de modo sistêmico, tendo em vista a sua sobrevivência, a capacidade competitiva e a organizacional. A GI é um processo organizado e contínuo, que busca constante inovação e melhorias, contudo há necessidade de reduzir os riscos e maximizar o retorno sobre o investimento para gerar a inovação (GRIZENDI, 2011).

O processo de GI busca um enfoque estratégico para a inovação, através de um método eficaz de gestão, com uma estrutura organizacional que apoie a inovação e que possa garantir a troca de informação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Para Stefanovitz e Nagano (2014), o processo de GI aponta para a necessidade de se conectar de maneira estruturada às atividades das áreas envolvidas, mapear as relações entre as áreas e os envolvidos, desenvolvendo práticas e rotinas que acelerem a execução do processo criativo e inovativo.

Weber, Caten e Jung (2013) propuseram um modelo de pesquisa, com o objetivo de identificar o potencial de inovação nas organizações. O modelo é composto por 26 questões fechadas e dividido em seis dimensões: (i) fatores internos, (ii) fatores externos, (iii) fatores operacionais, (iv) fatores estratégicos, (v) estrutura organizacional, (vi) cultura e valores organizacionais.

## **2.1 Fatores Internos**

Segundo Maçaneiro e Cunha (2014), fatores internos que conduzem a GI estão diretamente relacionados ao apoio da alta administração, assim como os relacionamentos com as competências e capacidades de absorção tecnológica das organizações. Os fatores internos têm origem na própria empresa e devem ser trabalhados para que promovam impactos positivos aos colaboradores assim como à empresa (DALBERTO *et al.*, 2011).

Os fatores internos possuem aspectos que são passíveis de controle pela organização e que afetam o desempenho do processo de inovação. São eles: comprometimento dos colaboradores (AMABILE, 1996), atuação da liderança e da alta direção (VAN de VEM; ENGLEMAN, 2004; DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008), resistência ao risco (MATTHEWS, 2002) e nível de estruturação do processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), estrutura organizacional disponível e cultura voltada à inovação (SARQUIS *et al.*, 2015).

Para Weber, Caten e Jung (2013), fatores internos buscam identificar a existência de lideranças orientadas à inovação nas organizações. Além disso, verificar se a gerência esta apta a identificar as necessidades do mercado, a identificar se há equipes dedicadas a projetos, podendo ser autônomas ou temporárias, a analisar os critérios de seleção de projetos, como também a utilização de técnicas específicas ou feedback mercado/cliente, que visem a manter alinhado o setor de P&D ao mercado em que a organização está inserida.

## **2.2 Fatores Externos**

Os fatores externos estão ligados ao ambiente externo, não sujeitos ao controle da organização e afetam o desempenho do processo de inovação. Cita-se: demanda de mercado, apoio governamental, tecnologia disponível no mercado, propriedade intelectual, relações societárias, relações sindicais,

participação de fornecedores e redes interorganizacionais com universidades e entidades empresariais, acesso a incentivos fiscais, acesso às fontes e agências de fomento (WEBER; CATEN; JUNG, 2013; SARQUIS *et al.*, 2015), medidas regulatórias, expectativas dos clientes em relação a produtos e serviços (SOUSA; SILVA; OLIVEIRA, 2013).

## 2.3 Fatores Operacionais

Fernandes *et al.*, (2015) consideram os fatores operacionais de extrema importância para o desempenho empresarial, pois estão diretamente ligados à eficiência produtiva. Para Weber, Caten e Jung (2013), fatores operacionais buscam analisar as condições de infraestrutura do setor de P&D para fornecer suporte em relação a softwares, máquinas, equipamentos, espaço físico, mão de obra entre outros. As atividades de inovação analisam também a estrutura financeira, no sentido de a organização dispor de capital ou depender de investimentos ou financiamentos, averigua o capital intelectual no sentido de captação, desenvolvimento e manutenção da equipe e utilização de ferramentas de relacionamento com o cliente.

## 2.4 Fatores Estratégicos

Conforme Bertolini *et al.*, (2015) os fatores estratégicos devem ser empregados na criação de mecanismos que, juntos, procuram gerar vantagens competitivas e reduzem os riscos. Esse processo tem início a partir da análise de dados existentes, da formulação de ideias e do planejamento de ações, da implementação, do controle e da análise de resultados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram fatores estratégicos como planos administrativos, uma vez que buscam atingir os resultados propostos pela organização.

Segundo Weber, Caten e Jung (2013), fatores estratégicos buscam identificar as estratégias da organização para corrigir deficiências em relação ao conhecimento e às ações de proteção ao seu capital intelectual. Além disso, analisar a existência de metas propostas pela organização e o compartilhamento de informações.

## 2.5 Estrutura Organizacional

Gonzalez e Martins (2015) relacionam a estrutura organizacional com a maneira de agir dos colaboradores, em consequência de modelos seguidos pelas empresas. Quando expostos a um ambiente com estrutura vertical enxuta tende a desenvolver melhor compreensão. Dessa maneira, estimulando o processo de geração de conhecimento e inovação. Logo, a estrutura organizacional favorece a integração dos colaboradores em relação à distribuição de informações.

Segundo Stefanovitz e Nagano (2014), uma organização voltada para a inovação deve manter sua estrutura organizacional de forma dinâmica, quebrando os padrões técnicos e mercadológicos em vigência. Consequentemente, a atuação das equipes e suas lideranças serão influenciadas diretamente por movimentos e ações de inovação.

Para Weber, Caten e Jung, (2013), questões relacionadas à estrutura organizacional buscam identificar a utilização de equipes multidisciplinares nas organizações. Isso com o intuito de desenvolver a equipe e a própria organização, analisar as lições apreendidas e a documentação referente ao projeto, a existência de um procedimento para a solução de problemas e o depósito de patentes, que estão ligados à vantagem competitiva, pois permitem que a organização se diferencie no mercado em relação à inovação.

## 2.6 Cultura e Valores Organizacionais

Siqueira e Vieira (2012) estudam a cultura e os valores organizacionais a partir da percepção dos colaboradores. Os valores referem-se aos pilares da cultura organizacional, servindo de direção para o alcance dos objetivos, gerando condutas de comportamento no dia a dia dos colaboradores. De acordo com Weber, Caten e Jung, (2013) questões relacionadas à cultura e a valores organizacionais buscam identificar o grau de confiança e o orgulho dos colaboradores em relação à organização, à busca por aprendizagem, ao aprimoramento, à valorização e à disposição à inovação, isto é, se a organização estimula a geração de ideias de melhoria, permite o exercício de tentativa e erro, além disso compartilha os resultados e reconhecimentos obtidos.

---

## 3. Metodologia

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o presente estudo caracteriza-se como qualitativo aplicado. O questionário de pesquisa de opinião foi aplicado a 450 colaboradores de 90 empresas dos

segmentos de indústria, comércio e serviço. Essas empresas estão estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente no Vale do Paranhana.

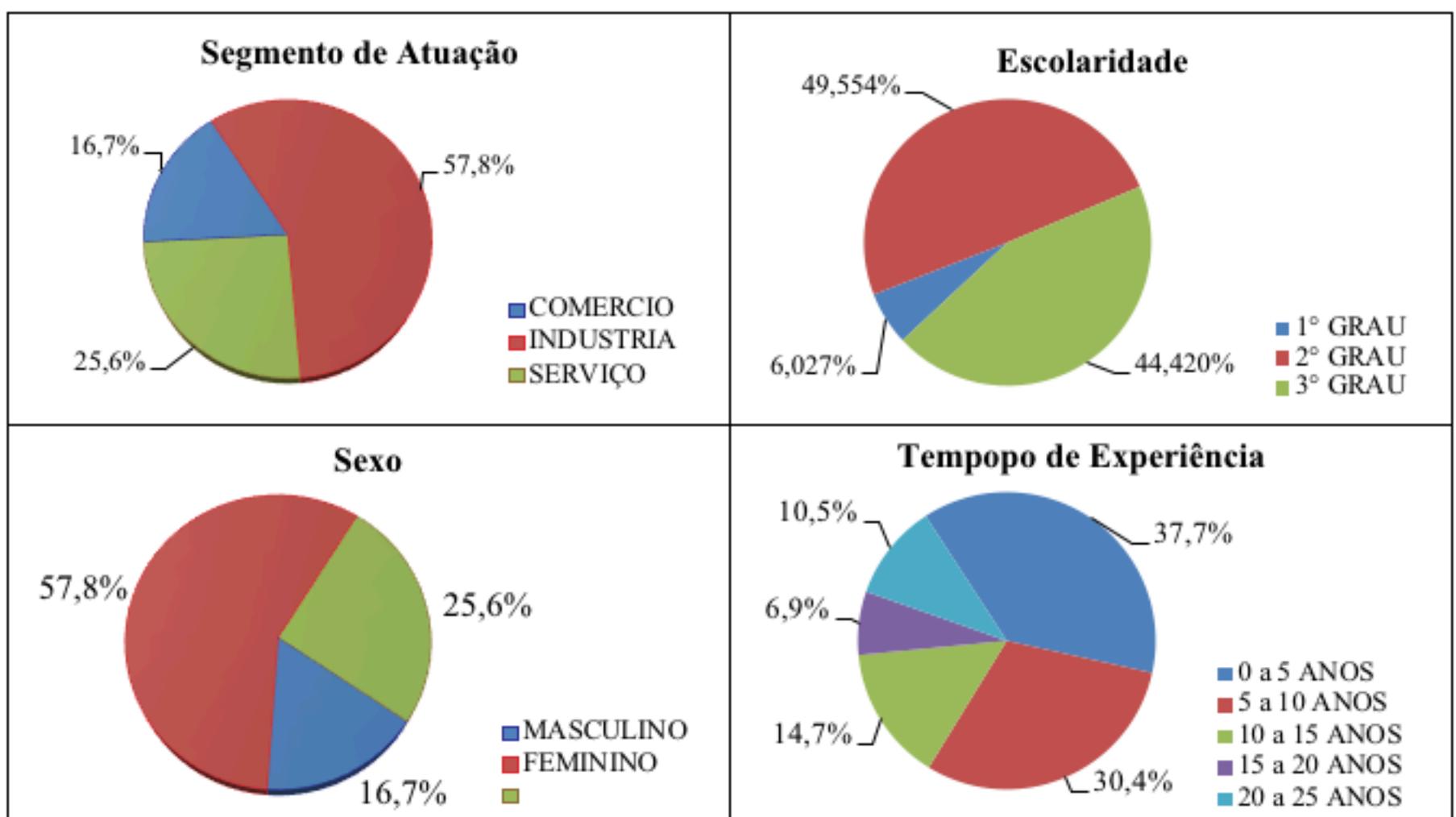
O questionário está estruturado em 26 questões fechadas e contempla seis dimensões. São elas: (i) fatores internos, (ii) fatores externos, (iii) fatores operacionais, (iv) fatores estratégicos, (v) estrutura organizacional, (vi) cultura e valores organizacionais, conforme modelo desenvolvido por Weber, Caten e Jung (2013). Posteriormente à aplicação das pesquisas, os resultados colhidos foram incorporados a uma planilha, para então serem classificados conforme sexo, escolaridade, segmento de atuação e tempo de experiência. Essas informações estão organizadas em tabelas e são apresentadas na Seção 4.

O questionário, por se tratar de uma pesquisa de opinião, leva em consideração o nível de concordância ou não em relação à afirmação. Dessa forma, o estudo utilizou a escala Likert de cinco níveis. A escala Likert, de acordo com Silveira *et al.*, (2010), torna-se bipolar. Portanto, a afirmação pode receber uma resposta tanto positiva como negativa. Os resultados coletados proporcionarão uma visão da real situação das organizações em relação à GI e permitirão, ainda, uma análise sobre o potencial de inovação das empresas pesquisadas.

## 4. Resultados

O estudo buscou identificar a real situação das organizações em relação à GI. Para tal, os pesquisadores diversificaram as corporações e os colaboradores entrevistados, aplicando questões qualitativas. A Figura 1 identifica os entrevistados de acordo com seu segmento de atuação, escolaridade, sexo e tempo de experiência.

**Figura 1**  
Identificação dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelos autores

### 4.1. Análise

Deste ponto do estudo, encontrar-se-á a análise dos resultados obtidos por meio dos questionários aplicados, objetivando identificar a real situação das organizações em relação à GI e seu potencial de inovação.

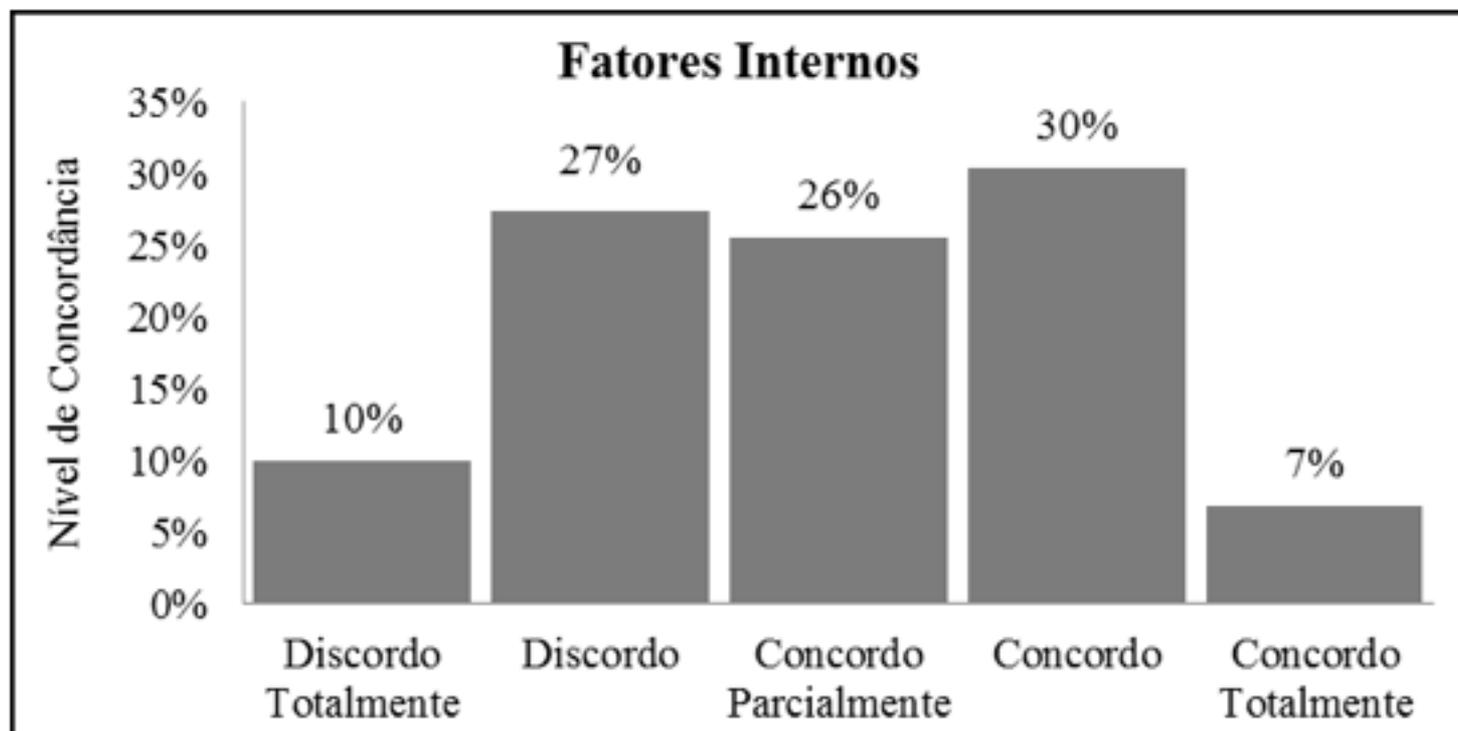
Fatores internos: a Tabela 1 apresenta os resultados contabilizados das entrevistas de maneira individual. Os fatores internos estão relacionados às competências e às capacidades da organização. Tem sua origem interna, quando tralhados produzem resultados positivos tanto para a organização como para os colaboradores. De maneira global, os resultados identificados em relação a fatores internos estão apresentados na Figura 2.

**Tabela 1**

Item	FATORES INTERNOS	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	Existe na empresa uma liderança orientada à inovação	6%	21%	23%	40%	9%
1	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, dedicadas a projetos inovadores.	13%	39%	25%	17%	5%
1	Existe na empresa critérios para seleção de projetos promissores	12%	28%	26%	29%	6%
1	A empresa utiliza ferramentas para receber <i>feedback</i> do mercado/clientes	8%	21%	28%	35%	8%

**Fonte:** Elaborada pelos autores

**Figura 2**  
Fatores internos



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Como demonstrado na Figura 2, dos pesquisados, 10% discordam totalmente das afirmações, 27% discordam, 26% concordam parcialmente, 30% concordam e 7% concordam totalmente. Existe um alto grau de concordância em relação às lideranças orientadas à inovação. Para Grígolo (2015), isso ocorre devido à facilidade das lideranças em influenciar os colaboradores através da comunicação em prol de alcançar um objetivo específico. Por outro lado, existe um alto grau de discordância em relação a projetos inovadores. Segundo o Manual OSLO (2005), as incertezas em relação ao mercado podem levar as organizações a postergar a implementação de mudanças e lançamento de novos produtos.

Fatores externos: a Tabela 2 demonstra os resultados obtidos nas entrevistas, referentes a fatores externos. Procura identificar se as empresas recebem apoio governamental ou de instituições de ensino no desenvolvimento de pesquisas e estratégias voltadas à inovação. A Figura 3 evidencia os resultados integrais em relação aos fatores externos.

**Tabela 2**  
Fatores externos

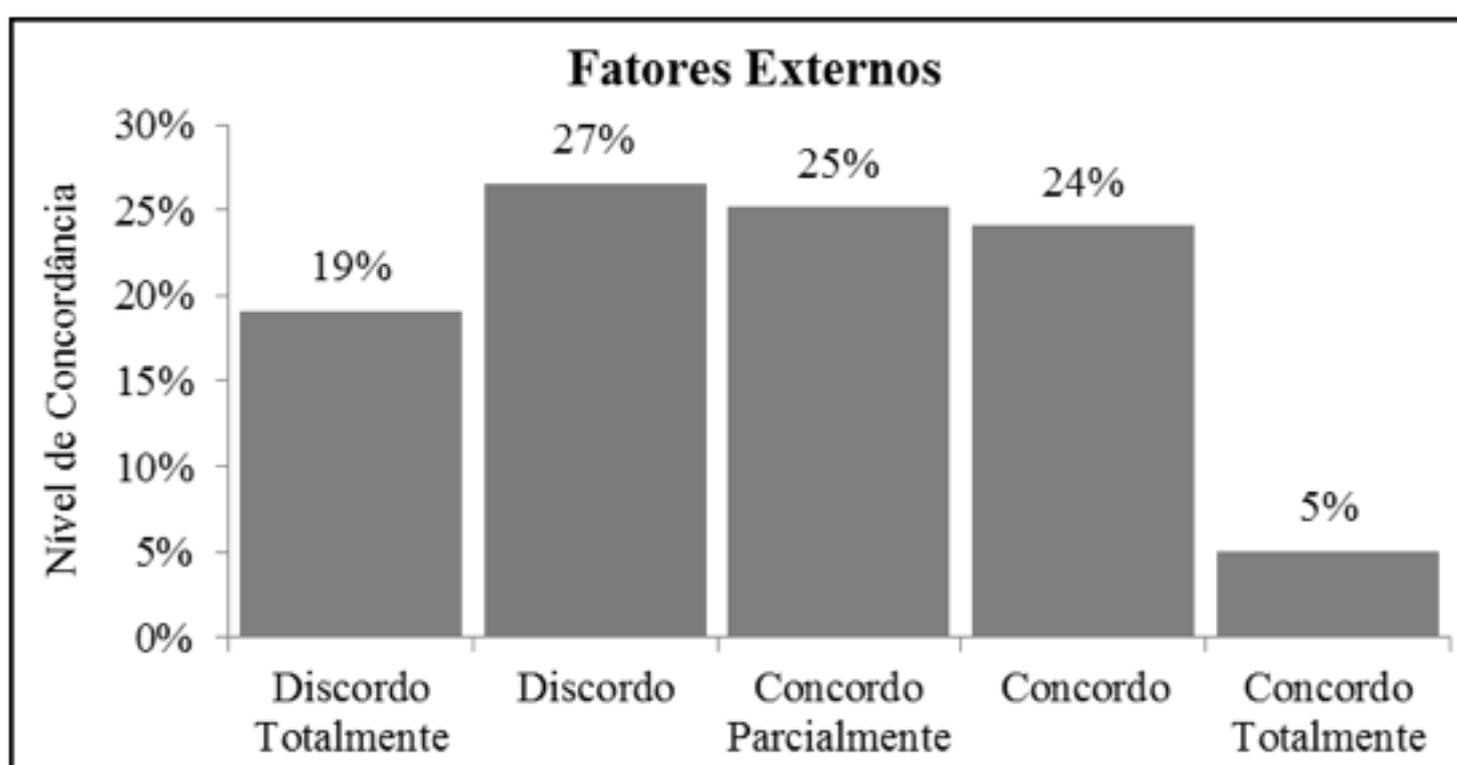
Item	FATORES EXTERNOS	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

<b>1</b>	A empresa recebe apoio do governo?	29%	28%	22%	18%	4%
<b>2</b>	A empresa recebe apoio da universidade?	27%	32%	26%	13%	2%
<b>3</b>	A empresa recebe apoio de fornecedores?	10%	20%	26%	37%	6%
<b>4</b>	A organização utiliza consultores externos para internalizar e disseminar o conhecimento e proteger conhecimento da própria organização.	10%	27%	27%	29%	8%

**Fonte:** Elaborada pelos autores

-----

**Figura 3**  
Fatores externos



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Conforme as respostas fornecidas pelos pesquisados, 19% dos entrevistados discordam totalmente das afirmações, 27% discordam, 25% concordam parcialmente, 24% concordam e 5% concordam totalmente. Há um elevado grau de discordância em relação ao apoio recebido pelas organizações de instituições governamentais e universidades. No entanto, as organizações recebem um apoio significativo de seus fornecedores. Para Fernandes *et al.*, (2015), essa relação produz benefício mútuo, maximizando a capacidade de agregar valor ao produto ou serviço.

Fatores operacionais: por estar diretamente ligado à eficiência e à produtividade, é considerado um fator de grande importância para a organização. Esses fatores correspondem a infraestruturas da organização do setor de P&D. A Tabela 3 evidencia os resultados referentes a fatores operacionais apurados nas entrevistas e a Figura 4 apresenta os resultados absolutos em relação aos fatores operacionais.

**Tabela 3**  
Fatores operacionais

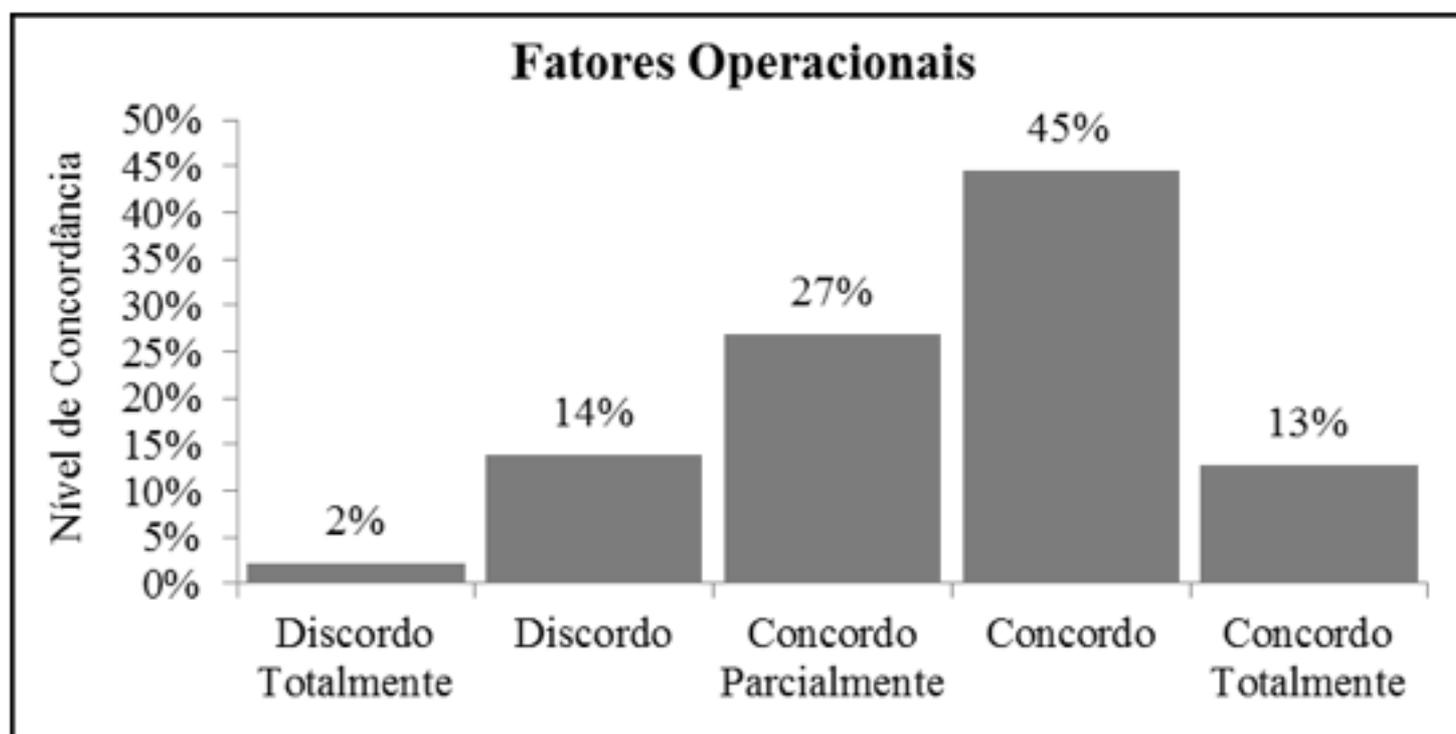
Item	FATORES OPERACIONAIS	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	A empresa possui uma adequada Infra-estrutura de P&D?	4%	25%	34%	31%	7%
2	A empresa possui adequada Estrutura financeira?	1%	8%	22%	54%	15%
	A empresa possui um bom Capital intelectual					

3	Humano?	1%	9%	26%	50%	13%
4	Uma de nossas práticas de inovação é descobrir como nossos clientes realmente usam nossos produtos.	3%	13%	25%	43%	16%

**Fonte:** Elaborada pelos autores

-----

**Figura 4**  
Fatores operacionais



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Segundo as informações providas pelos pesquisados, 2% dos entrevistados discordam totalmente das afirmações, 14% discordam, 27% concordam parcialmente, 45% concordam e 13% concordam totalmente. Segundo os dados coletados, há um elevado nível de concordância em todas as afirmações, com destaque para os itens que dizem respeito à estrutura financeira e ao capital intelectual.

Os resultados demonstram que as organizações estão empenhadas em manter sua estrutura operacional, buscando maior eficiência, além de manter seu capital intelectual. Segundo o Manual OSLO (2005), nas organizações, grande parte do conhecimento referente à inovação está incorporado em seu capital intelectual (pessoas e suas habilidades).

Fatores estratégicos: a Tabela 4 descreve os resultados obtidos nas entrevistas, em relação a fator estratégico. Esses fatores buscam criar mecanismos, a fim de proporcionar vantagens competitivas e reduzir riscos para o alcance dos objetivos propostos pela organização. O resultado total em relação a fatores estratégicos está apresentado na Figura 5.

**Tabela 4**  
Fatores estratégicos

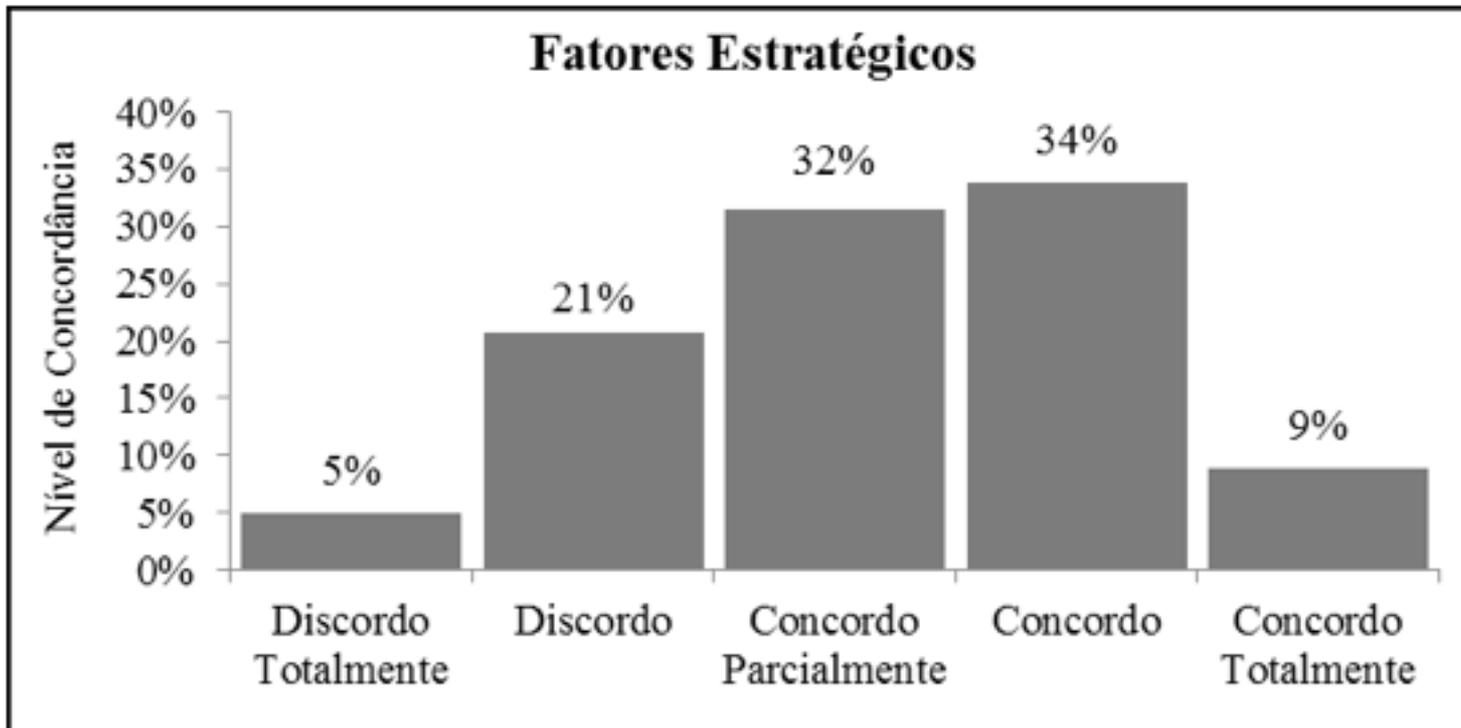
Item	FATORES ESTRATÉGICOS	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	As deficiências de conhecimento são identificadas e estratégias são desenvolvidas para corrigi-las?	3%	24%	27%	38%	8%
2	A organização tem ações pró-ativas no sentido de proteção de seu capital intelectual (via patentes, 1, segredos de negócio, etc).	7%	27%	38%	25%	4%
3	A alta administração estabelece frequentemente, metas desafiadoras?	4%	14%	27%	42%	13%

4	A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência.	6%	18%	34%	30%	11%
---	--	----	-----	-----	-----	-----

**Fonte:** Elaborada pelos autores

-----

**Figura 5**  
Fatores estratégicos



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Como apresentado na Figura 5, dos pesquisados, 5% discordam totalmente das afirmações, 21% discordam, 32% concordam parcialmente, 34% concordam e 9% concordam totalmente. Os resultados demonstram que as organizações estão buscando identificar suas deficiências, propondo ações a fim de corrigi-las, assim como proteger o seu capital intelectual. Outro fator é o alto grau de concordância em relação à alta administração, propondo metas desafiadoras e liderando, por exemplo, e transparência.

Estruturas organizacionais: a Tabela 5 apresenta os resultados obtidos nas entrevistas em relação à estrutura organizacional. Este fator está relacionado à atitude dos colaboradores. Busca-se identificar se as organizações desenvolvem e utilizam equipes multidisciplinares, com intuito de desenvolver não só a equipe, mas também a própria organização. O resultado total em relação à estrutura organizacional está demonstrado na Figura 6.

**Tabela 5**  
Estrutura organizacional

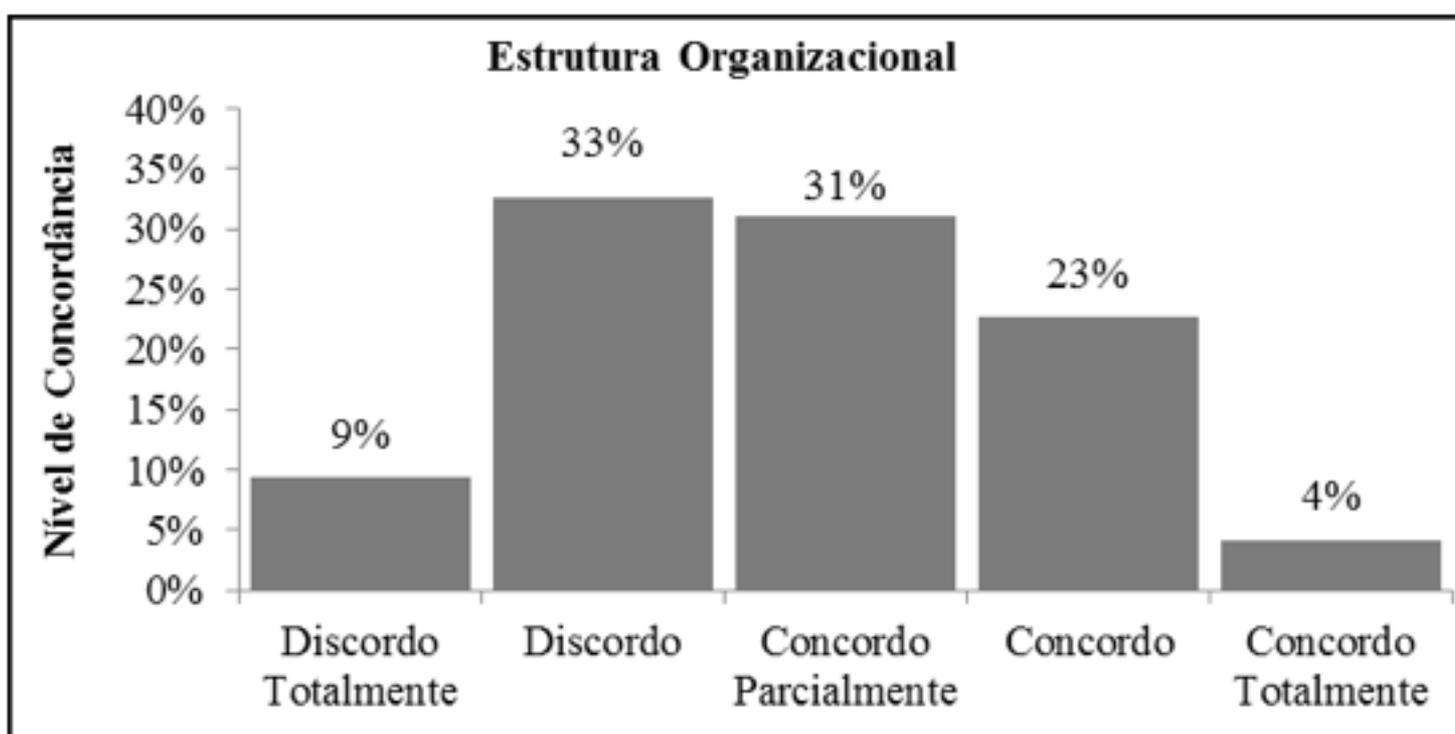
Item	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	14%	42%	26%	16%	3%
2	Todos os projetos/iniciativas da empresa incluem uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas e para documentá-las.	8%	37%	30%	20%	5%
3	Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional.	6%	26%	33%	30%	6%

<b>4</b>	A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.	4%	27%	35%	30%	4%
<b>5</b>	A empresa realiza depósitos de patentes	16%	31%	32%	18%	3%

**Fonte:** Elaborada pelos autores

-----

**Figura 6**  
Estrutura organizacional



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Conforme as informações coletadas, constatou-se que 9% dos entrevistados discordam totalmente das afirmações, 33% discordam, 31% concordam parcialmente, 23% concordam e 4% concordam totalmente. Com base nos dados coletados, identificou-se um alto grau de discordância em relação ao uso de equipes multidisciplinares e à falta de *feedback* em relação ao projeto, às lições aprendidas, assim como a falta de projetos documentados e práticas de depósitos de patentes. A estrutura organizacional pode afetar sua eficiência, bem como retardar e dificultar o processo de inovação. Logo, as organizações devem identificar qual estrutura é mais apropriada em determinado ambiente (MANUAL OSLO, 2005).

Cultura e valores organizacionais: considerado por alguns autores como pilares. Busca identificar, através da percepção dos colaboradores, o nível de confiança e orgulho em relação à empresa. A Tabela 6 retrata os resultados obtidos nas entrevistas em relação à cultura e aos valores organizacionais. A Figura 7 apresenta os resultados de maneira global em relação à cultura e aos valores organizacionais.

**Tabela 6**  
Cultura e valores organizacionais

Item	CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
<b>1</b>	Há um elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a organização.	3%	11%	21%	49%	16%
<b>2</b>	Espera-se que as pessoas na organização sejam bastante proativas na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal.	2%	9%	18%	54%	17%

<b>3</b>	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. Capacidade de inovação é altamente valorizada na organização.	4%	16%	29%	40%	10%
<b>4</b>	A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc.).	4%	16%	23%	47%	10%
<b>5</b>	Reconhece-se publicamente resultados obtidos com o compartilhamento de conhecimento.	9%	19%	32%	31%	10%

**Fonte:** Elaborada pelos autores

-----

**Figura 7**

Cultura e valores organizacionais



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Conforme os resultados apresentados na Figura 7, 4% dos entrevistados discordam totalmente das afirmações, 14% discordam, 25% concordam parcialmente, 44% concordam e 13% concordam totalmente. O fator cultura e valores organizacionais apresentou um elevado grau de concordância em todas as afirmações apresentadas aos entrevistados, demonstrando um alto nível de confiança e orgulho por fazer parte da equipe, uma vez que podem contribuir com suas ideias e buscar maior aprendizado e aperfeiçoamento de pessoas.

Ressalta-se que se adequar à cultura organizacional para que as inovações se tornem aceitáveis e valorizadas é a maior contribuição que um gestor pode dar para uma organização (WEBER; CATEN; JUNG, 2013).

## 5. Conclusões

O presente artigo expõe os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo identificar a real situação das organizações em relação à GI, como também o potencial de inovação das empresas pesquisadas. Para isso, utilizou-se o modelo desenvolvido por Weber, Caten e Jung (2013), o qual leva em consideração seis dimensões: fatores internos, fatores externos, fatores operacionais, fatores estratégicos, estrutura organizacional, cultura e valores organizacionais.

O questionário, por se tratar de uma pesquisa de opinião, leva em consideração o nível de concordância dos entrevistados em relação à afirmação proposta. Utilizou-se a escala Likert de cinco

níveis para este fim, pois é considerada bipolar, podendo receber *feedback* tanto positivas quanto negativas. A pesquisa foi aplicada a 450 colaboradores de 90 empresas dos setores da indústria, do comércio e de serviço.

A partir dos dados coletados em relação a fatores internos, pode-se identificar que grande parte das organizações pesquisadas utiliza critérios para a definição de seus projetos, mantém suas lideranças orientadas à inovação e busca receber informações relevantes através de *feedback* mercado/cliente. Por outro lado, a utilização de equipes no desenvolvimento de projetos inovadores ainda é muito pequena.

Em relação a fatores externos, a pesquisa demonstra que as organizações recebem pouco apoio do governo e de universidades, mas, devido ao questionário ser formado por questões de concordância, não se pode identificar se a dificuldade está nos programas oferecidos pelas instituições ou na falta de interesse dos gestores. Em contrapartida, elas recebem apoio significativo de seus fornecedores, resultando em benefícios para ambos.

Em referência a fatores operacionais, os resultados demonstraram que as organizações possuem uma infraestrutura adequada de P&D e financeira, bem como buscam manter seu capital intelectual (pessoas e suas habilidades). Além disso, elas procuram entender os clientes, como eles utilizam o produto, o serviço e se esse está adequado às suas necessidades e expectativas. Logo, esse entendimento possibilita novas inovações e melhoramentos.

No que se refere aos fatores estratégicos, as organizações buscam identificar suas carências em relação ao conhecimento e, prontamente, desenvolvem estratégias a fim de corrigi-las, do mesmo modo que protegem seu capital intelectual. A alta administração demonstrou eficiência em relação ao compartilhamento de informações. Segundo os entrevistados, a liderança é dada pelo exemplo e pela transparência. Este modelo de liderança mostra-se eficaz para atingir as metas propostas.

No que diz respeito à estrutura organizacional, percebe-se pouca utilização de equipes multidisciplinares e, quando utilizadas, não se sobrepõem à estrutura existente. De igual modo, percebe-se a falta de *feedback* em relação a projetos, a lições aprendidas e aos projetos documentados e às práticas de depósitos de patentes. Por consequência, esses fatores afetam a eficiência da organização, retardando e dificultando o processo de inovação.

Com referência à cultura e aos valores organizacionais, os entrevistados demonstraram um elevado grau de confiança e orgulho por trabalhar em suas respectivas empresas. Elas, segundo os entrevistados, proporcionam um ambiente proativo e aperfeiçoamento pessoal, dando liberdade e estímulo para o desenvolvimento da inovação. Com isso, recebem reconhecimento e valorização dos resultados obtidos.

Para trabalhos futuros, pode-se aumentar o número de entrevistas por empresa, possibilitando uma visão interna de cada organização. Pode-se, também, propor entrevistas periódicas para empresas, com a intenção de verificar o nível de desenvolvimento atingido em determinado período, podendo ser utilizado como indicador. É possível, ainda, ampliar a pesquisa, estudando cada setor específico, para isso deve-se identificar o número de empresas (amostras) necessário e identificar os parâmetros para que não ocorra distorção nos resultados.

---

## Referências bibliográficas

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.

ALVARENGA, T. H. P. *et al.*, Conceitos, definições e características da inovação no setor têxtil brasileiro. **Revista de Design Inovação e Gestão Estratégica, REDIGE**, v. 5 n. 1, 2014.

AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v. 5, p. 1-15, 1996.

AMABILE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 77-87, 1998.

AMABILE, T. M. The social psychology of creativity. **New York: Springer-Verlag**, 1983.

AMABILE, T. M. *et al.*, Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

BAGNO, R. B. **Inovação como uma nova função organizacional: Caracterização a partir da experiência de empresas industriais de grande porte no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo USP, São Paulo, 2014.

BEDANI, M. O impacto dos valores na percepção de estímulo e barreiras a criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.

BRAGA JUNIOR, J.; SILVA, C. A.; SILVA, D. E. P. Auditoria da Gestão da Inovação no setor bancário:

O caso do BANESE. **Revista de Gestão e Tecnologia NAVUS**, v. 5, n. 1, p. 06-21, 2015.

BERTOLINI, A. V. A. G. *et al.* Soluções BUSINESS INTELLIGENCE OPEN SOURCE NO Suporte à estratégia organizacional, **Revista Inteligência Competitiva**, v. 5, n. 2, p. 40-59. 2015.

BOTELHO, D. A. O.; LASSO, S. V.; MAINARDES, E. W. Fatores de inovação das empresas capixabas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação - Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 2, n. 2, p. 26-53, 2015.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multi-casos da Gestão da Inovação em empresas de pequeno porte. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 36-51, 2013.

COOPER, R. G. How companies are reinventing their Idea-to-Launch methodologies. **Research Technology Management**, v. 52, n. 2, p. 47-57, 2009.

DALBERTO, M. *et al.*, Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2011. CONVIBRA Administração. **Anais Eletrônicos**. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_3469.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3469.pdf). Acesso em 07. 03. 2016.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2008.

DEWES, F. *et al.*, Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. **Revista ESPACIOS**, v. 33, n. 8, p. 6, 2012. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a12v33n08/12330807.html>. Acesso em 26. 02. 2016.

FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, p. 1-24, 2012.

FERNANDES, J. L. S. *et al.*, Etapas necessárias para a implementação de um sistema de Gestão Integrado. Revista de Administração da UFSM. **Brazilian Journal of Management**, v. 8, n. 1, p. 60-72. 2015.

GALIA, F.; LEGROS, D. Complementarities between obstacles to innovation: Evidence from France. **Research Policy**, v. 33, n. 8, p. 1185-1199, 2004.

GASPERI, C. C. *et al.* A Inovação como estratégia competitiva: Análise de dois casos do setor têxtil do Norte do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista UNIABEU**, v. 8, n. 20, 2015.

GONZAGA, L. C.; RIBEIRO, P. C. C. Gestão Estratégica da inovação automobilística: Um estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 1, p. 2-14, 2015. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V10N1A1>. Acesso em 24. 02. 2016.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Gestão do conhecimento: Uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Revista Production**, v. 25, n. 4, p. 834-850. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/prod/v25n4/0103-6513-prod-0103\\_6513\\_145313.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v25n4/0103-6513-prod-0103_6513_145313.pdf). Acesso em 08. 03. 2016.

GRÍCOLO, S. **A relação entre Gestão da Inovação e Liderança, considerando os Fundamentos da Liderança Transformacional: Um estudo em uma empresa de Tecnologia de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, 2015.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Programação Comercial e Investimentos, Divisão de Programas de Programação Comercial, 2011.

GUMUSLUOGLU, L; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity and organizational innovation. **Journal of Business Research**, n. 62, p. 461-473, 2009. Disponível em: [http://yoksis.bilkent.edu.tr/doi\\_getpdf/articles/10.1016-j.jbusres.2007.07.032.pdf](http://yoksis.bilkent.edu.tr/doi_getpdf/articles/10.1016-j.jbusres.2007.07.032.pdf) Acesso em 30. 03. 2016.

JAEGER NETO, J. I.; LUCIANO, E. M.; TESTA. Identificando o potencial de inovação das organizações por meio da análise do portfólio de projetos de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Produção**, v. 20, n. 3, p. 495-510, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n3/v20n3a01.pdf>. Acesso em 15. 02. 2016.

LIVRAMENTO, T. F. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; MORAES, M. B. Empresas resilientes: O desafio de estabelecer uma cultura inovadora como fator de proteção. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 6, p. 237-255, 2015.

MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, S. K. Modelo teórico da análise da adoção de estratégias deecoinovação reativas e proativas: A influência de Fatores Contextuais Internos e Externos. **Brazilian Business**

**Review – BBR**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2014. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32773>. Acesso em 07. 03. 2016.

MANUAL OSLO. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2005.

MATTHEWS, J. Innovation in Australian small and medium enterprises: Contributions from strategic human resources management. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 40, n. 2, p. 193-204, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.

NODARI, C. H. et al., Innovation in services: Cases of Brazilian manufacturing industries. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 1, p. 286-296, 2012. Disponível em:

<http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/8CF4BC117613> Acesso em 02. 03. 2016.

NEMETH, C. Managing innovation: When less is more. **The Innovation Resource**, v. 40, n. 1, p. 59-74, 1997.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

QUEIROZ, F. C. B. P.; SILVA, H. F. N.; QUANDT, C. O. Formas de compartilhamento de Informações e do conhecimento na Cooperação Internacional de Pesquisadores. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 25, n. 3, p. 147-161, 2015.

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

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SHARMA, A. Central dilemmas of managing innovation in large firms. **California Management Review**, v. 41, n. 3, p. 147-164, 1999.

SARQUIS, A. B, et al., Fatores de influência no processo de inovação em empresas de base tecnológica. In: 6º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, Florianópolis, 2015.

**Anais eletrônicos**. Disponível em

[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/18\\_17.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/18_17.pdf). Acesso em 30 03 2016.

SEARS, G. J.; BABA, V. V. Toward a multistage, multilevel theory of innovation. **Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration**, v. 28, n. 4, p. 357-372, 2011. Disponível em:

<http://thirdworld.nl/order/56dd7c2925566617d98d6900cda5ee78ef25145d>. Acesso em 28. 02. 2016.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a Gestão da Inovação: Revisão e análise da Literatura. **Revista Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490. 2014. Disponível em:

[http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop\\_0750-12.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0750-12.pdf). Acesso em: 03. 03. 2016.

SILVEIRA, T. S. J. et al., Avaliação da ambiência interna da URI Santiago através da Escala de LIKERT modificada para fins de Planejamento Estratégico. In: X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata, Argentina, 2010. **Anais Eletrônicos**. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96951>. Acesso em 11. 03. 2016.

SIQUEIRA, D. M.; VIEIRA, A. M. Valores organizacionais: Percepção e Legitimação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 2, p. 168-191. 2012. Disponível em:

<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/441/433>. Acesso em 08. 03. 2016.

SOUSA, D. Z.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, N. C. Análise de ambiente por meio da metodologia SWOT: Uma Aplicação no Setor Automobilístico. **Revista ESPACIOS**, v. 34, n. 10, p. 17, 2013. Disponível em:

<http://www.revistaespacios.com/a13v34n10/13341017.html>. Acesso em 07. 03. 2016.

SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: Uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review – BBR**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013. Disponível em:

[http://www.bbronline.com.br/\\_novo/artigos.asp?sessao=ready&cod\\_artigo=615](http://www.bbronline.com.br/_novo/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=615).

Acesso em 02. 03. 2016.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da Inovação de Produto: Proposição de um modelo integrado. **Revista Production**, v. 24, n. 2, p. 462-476. 2014.

TAUFER, L.; PERINI, R.; BISINELLA, U. A criatividade como berço e força da competitividade de uma indústria de grande porte em Caxias do Sul: Um estudo de caso no setor de estratégia da Empresa Alfa. **Revista Global Manager**, v. 5, n. 2, p. 100-121, 2015.

THAMHAIN, H. J. Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, v. 33, n. 3, p. 297-311, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookma, 2008.

VAN de VEN, A. H.; ENGLEMAN, R. M. Central Problems in Managing corporate innovation and entrepreneurship. **Corporate Entrepreneurship**, v. 7, p. 47-72, 2004.

WEBER, H. H.; CATEN, C. S.; JUNG, C. F. Evaluation of the potential for innovation of businesses located in the state of Rio Grande do Sul. **African Journal of Business Management**, v. 7, n. 35, p. 3664-3675, 2013. Disponível em: <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/CDC81E321925>. Acesso em 07. 03. 2016.

ŽIŽLAVSKÝ, O. Past, present and future of the Innovation Process. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, n. 47, 2013. Disponível em: [http://www.intechopen.com/journals/international\\_journal\\_of\\_engineering\\_business\\_management/past-present-and-future-of-the-innovation-process](http://www.intechopen.com/journals/international_journal_of_engineering_business_management/past-present-and-future-of-the-innovation-process). Acesso em 08. 02. 2016.

---

1. Acadêmico de Engenharia de Produção. Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT - Taquara - RS - Brasil. E-mail: [pierrenet@yahoo.com.br](mailto:pierrenet@yahoo.com.br)

2. Acadêmico de Engenharia de Produção. Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT - Taquara - RS - Brasil. E-mail: [tiago.scheifler@hotmail.com](mailto:tiago.scheifler@hotmail.com)

3. Prof. do Curso de Engenharia de Produção, FACCAT, RS. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e Materiais - PPGE3M. E-mail: [luizab@tca.com.br](mailto:luizab@tca.com.br)

4. Prof. do Curso de Engenharia de Produção, FACCAT, RS. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e Materiais - PGE3M. E-mail: [ademirdreger@hotmail.com](mailto:ademirdreger@hotmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 22) Ano 2018

[Índice]

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](mailto:webmaster)]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados