

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

ANDRÉ ALEXANDRE PERCHÉ

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA EMPRESA TAKE.NET:
ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte

2015

ANDRÉ ALEXANDRE PERCHÉ

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA EMPRESA TAKE.NET:
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Jorge Tadeu de Ramos
Neves

Belo Horizonte

2015

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

Será impressa no verso da folha de rosto e não deverá ser contada.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, que me ensinaram a importância dos estudos, e sempre me auxiliaram nas minhas decisões, a minha namorada, que me apoiou diversas vezes quando eu mais precisei para realização deste trabalho, aos meu colegas de trabalho que colaboraram com as respostas para este estudo de caso, ao meu orientador Prof. Jorge Tadeu Neves, que me apoiou, motivou e acreditou na minha ideia para realização deste estudo de caso, e aos demais, que de alguma maneira (diretamente ou indiretamente) me ajudaram na realização de mais este importante passo em minha vida.

RESUMO

O processo de mensuração da inovação é fundamental para avaliação dos impactos, investimentos e alcance dos resultados esperados pelas organizações. Os indicadores gerados por este processo atuam como instrumento para mensurar o desempenho dos esforços de inovação de uma organização e subsidiar os gestores com informações para embasar a tomada de decisão. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo principal utilizar-se de uma metodologia de medida do processo de inovação, para a geração de indicadores mensuráveis que apontem o grau de maturidade da empresa em relação à cultura inovadora corporativa. Para possibilitar o alcance do objetivo foi realizado um estudo de caso, onde foi aplicado um questionário nos representantes das áreas envolvidas no processo de inovação. Como resultados alcançados, foram identificados os *gaps* e possíveis melhorias no processo atual de inovação, e proposto ações voltadas para o aperfeiçoamento da cultura inovadora da empresa, com base nos status de maturidade apresentados pelos indicadores levantados.

Palavras-chave: Informação; Inovação; Gestão da Inovação; Indicadores de Inovação; Dimensões de Inovação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Inovação	22
Figura 2 - Diamond Model.....	27
Figura 3 - Innovation Audit.....	33
Figura 4 - Cruzamento entre Diamond Model e ICMM.....	37
Figura 5 - Enquadramento nos níveis de maturidade.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de Tipos de Inovação	20
Quadro 2 - Exemplos de Grupos de Inovação	23
Quadro 3 - Innovation Audit	32

LISTA DE ABREVIATURAS

SVA	–	SERVIÇO DE VALOR AGREGADO
P&D	–	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
ICMM	–	INNOVATION CAPABILITY MATURITY MODEL

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 INOVAÇÃO	18
2.2 METODOLOGIA DE MEDIDA DA INOVAÇÃO	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A - COMO GERIMOS A INOVAÇÃO?	43
ANEXO A - ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA.....	45

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto econômico-político-social globalizado, a intensa concorrência entre as empresas, o dinamismo do mercado, o surgimento de novas tecnologias e até mesmo as crises econômicas, proporcionam um desafio constante para a sobrevivência das organizações ou até mesmo para o crescimento e desenvolvimento econômico de nações inteiras. Neste atual quadro de mudanças, fica cada vez mais evidente a importância da inovação e de seu gerenciamento para as organizações. Momentos como este proporcionam uma gama de oportunidades que devem ser estrategicamente identificadas e exploradas.

Somado a este contexto, hoje a informação assume um papel crucial no dia-a-dia das pessoas e organizações. Há um volume crescente de informações geradas por várias fontes sobre os mais diversos assuntos. Este grande volume de informações, encontra-se em sua maioria de forma acessível para as organizações permitindo a elas a contemplação e a percepção de forma sensível dos comportamentos manifestados no mercado, o que proporciona um solo fértil para os processos de inovação. Nesse novo contexto, o conhecimento e a inovação tornam-se fatores imprescindíveis para a produtividade e o desenvolvimento econômico. (DRUCKER, 1994; FUKS, 2003).

A respeito da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que esta é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e delas tirar proveito; além disso, não consiste apenas na abertura de novos mercados, podendo também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros.

A inovação tem se tornado um pilar fundamental do planejamento estratégico de muitas empresas que almejam ser competitivas e duradouras. No entanto os gestores precisam entender a inovação como um leque de oportunidades – A forma pela qual a empresa pode capturar e criar valor. E isso pode se dar de várias maneiras, seja inovando em produtos/serviços e processo, em modelos de negócios e marketing, ou mesmo no campo ambiental e social. (ARRUDA et al, 2007).

Já Davila, Epstein e Shelton (2007) consideram que, a longo prazo, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que as concorrentes. Os autores destacam, ainda, que processos de inovação eficientes permitem que as empresas cresçam de maneira mais rápida, melhor e mais eficiente do que suas concorrentes.

A Gestão de Inovação consiste em um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações. É

um processo baseado no conhecimento que pode ser modelado em estágios como identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação do novo processo (MANUAL DE ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE INOVAÇÃO, 2011 apud CHIBÁS et al., 2012, p. 20).

A variação de processos de inovação, no que diz respeito a seus objetivos, organização, custo e uso de pesquisa implica em diversos problemas e restrições que as empresas devem superar para realizar com sucesso uma mudança. Isto sugere a discriminação dos aspectos do processo de inovação entre os que podem ou não ser medidos, esclarecendo as ligações entre o sistema de medição e o processo subjacente. Ao focar na empresa, o escopo da medição é afetado, levantando alguns questionamentos: O que queremos medir? Como queremos medi-lo? Onde se deve medi-lo? (MANUAL DE OSLO, 1997, p.49)

As informações providas pela medição das atividades de inovação são úteis por várias razões. Elas podem nos fornecer dados sobre os tipos de inovações implementadas pelas empresas, investimentos em treinamento e capacitação de funcionários, esforços desempenhados em P&D, entre outros. As medidas quantitativas das despesas para cada atividade de inovação oferecem uma perspectiva do nível da atividade de inovação na esfera da empresa, da indústria e do país. Essas medidas podem também ser usadas, juntamente com as medidas de resultados, para calcular os retornos para as atividades de inovação.

Partindo deste ponto, este trabalho tem como foco analisar através de um estudo de caso em uma empresa do segmento de serviço de valor agregado (SVA), a Take.net, quais são os fatores chave para o processo de inovação, a fim de mensurar o quão bem a organização promove e gerencia seus processos que abrangem a temática da inovação.

Seguindo esta linha, para atingir tais objetivos é preciso responder à seguinte questão de pesquisa: "**Como mensurar o nível de desenvolvimento da inovação dentro da empresa Take.net?**".

1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral utilizar-se de uma metodologia de medição do processo de inovação, para a geração de indicadores que apontem o grau de maturidade da empresa Take.net em relação à cultura inovadora corporativa.

1.2 Objetivos específicos

- Analisar a existência de uma cultura inovadora na empresa;
- Estabelecer indicadores que possibilitem a medição e classificação da cultura inovadora da empresa;
- Propor ações voltadas para o aperfeiçoamento da cultura inovadora da empresa, com base nos status de maturidade apresentados pelos indicadores levantados.

1.3 Justificativa

De forma prática, examinar o relacionamento entre os incentivos à inovação e ao desempenho das empresas possibilita perceber o interesse por parte dos gestores na busca por recursos para implantar e/ou alavancar o processo de inovação em suas organizações.

Por outro lado, as discussões sobre os ativos intangíveis no contexto da inovação ganham, a cada dia, mais destaque nos âmbitos acadêmico e corporativo, dada a necessidade emergente de inovar e de adquirir novas tecnologias pelas empresas.

As motivações para realização da pesquisa sobre medida de inovação decorrem da experiência de mercado do pesquisador na empresa Take.net, bem como da importância de se medir o nível de maturidade da cultura inovadora, permitindo o planejamento e o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Proporcionar, através das métricas, uma visão mais realista da eficiência das iniciativas de inovação já desenvolvidas na empresa, atuando como facilitadores para o alinhamento dos objetivos, resultados e promover maior desempenho à organização.

1.4 Organização do trabalho

De forma a responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, o trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução, contendo a problematização, explicitação dos objetivos geral e específicos e a justificativa do tema.

O referencial teórico utilizado é apresentado no capítulo dois, que aborda os conceitos de Inovação; Gestão da Inovação; Metodologia da medida da inovação.

O capítulo três expõe os procedimentos metodológicos sobre como o estudo de caso foi realizado e a caracterização da empresa foco deste estudo.

O capítulo quatro expõe os resultados e análises obtidas através das respostas do questionário de maturidade em inovação aplicado na área envolvida da empresa Take.net.

As considerações finais e recomendações de novos estudos são apresentados no capítulo cinco. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas na monografia, e em anexo, o questionário de maturidade em inovação utilizado nas entrevistas e na observação do participante, e as respostas obtidas na íntegra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

No atual contexto econômico-político-social globalizado, a intensa concorrência, o dinamismo e a alta complexidade do mercado, deixa cada vez mais evidente a importância da inovação para as organizações. A necessidade de sobrevivência e crescimento, em um mercado cada dia mais exigente e competitivo, demanda das organizações constantemente novos produtos, processos de produção mais eficientes e novos arranjos organizacionais mais adaptados aos novos tempos. Este mesmo dinamismo que desafia a capacidade das organizações de sobreviver e prosperar num mundo de mudanças gera inúmeras oportunidades. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) veem a habilidade de se estabelecer relações, entre a identificação destas oportunidades e a capacidade de tirar proveito delas, como uma força motriz da inovação.

Enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam estas ofertas. (TIDD *et al.*, 2005, p. 25).

Dada a complexidade que envolve o tema, a inovação recebe diversas definições de vários autores, estudiosos e profissionais de diferentes áreas. Schumpeter (1930 *apud* SLEDZIK, 2013, p.90), um economista e pioneiro no tema inovação, que em meados de 1930 já estudava seus impactos no sistema capitalista, compreendia a inovação a partir de um conjunto de situações: a introdução no mercado de um novo produto, a introdução de um novo método de produção ou marketing de novos produtos, a abertura de novos mercados, a criação ou implementação de novas estruturas de mercados e ou a mudança nas matérias primas ou insumos. Ele enxergava as inovações como “*mudanças historicamente irreversíveis na forma com que fazemos as coisas*”.

Em 1985 em uma publicação pela Universidade de Harvard, Peter Drucker, trouxe a definição da inovação como:

Uma função básica para do empreendedorismo, seja em um negócio consolidado, numa instituição pública ou em um pequeno negócio recém iniciado na cozinha de casa. Consiste essencialmente no meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos de produção de riquezas ou desenvolve os recursos já existentes para tal (DRUCKER., 1985).

Drucker (1985) ainda afirma que a maioria das inovações, sobretudo as bem sucedidas, são resultados de um esforço proposital e consciente em busca de oportunidades de inovação, que surgem de determinadas situações. O autor destaca sete destas situações, sendo os acontecimentos inesperados, incongruências, necessidade de processos e mudanças na indústria e mercado, situações internas à organização, as mudanças demográficas, mudanças de percepção e novos conhecimentos referentes ao contexto social e intelectual, sendo situações externas à organização.

Para a companhia de base científica 3M (2014), a inovação é fruto de uma ideia economicamente viável que atende às necessidades de mercado e oferece retorno financeiro à organização. Inovação não é invenção, nem descoberta, visto que seu foco não é o conhecimento, e sim o desempenho econômico. Para que uma descoberta ou invenção sejam consideradas inovação, é necessário que tenha uma aplicação estratégica e valor para o mercado. Geoff Nicholson, executivo da 3M, resume este conceito em uma única frase: *“inovação é transformar conhecimento em dinheiro”*.

Cavagnoli (2010 *apud* AZEVEDO e MENDES, 2011, p.34) cita quatro tipos de inovações descritos no Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), são eles:

- **Inovação de Produtos e Serviços:** criação ou adequação de novos produtos/serviços, ou o aprimoramento daqueles já existentes.
- **Inovação de Processo:** desenvolvimento de novos métodos de produção ou distribuição dos produtos/serviços no mercado.
- **Inovação de Marketing:** implementação de novos métodos de marketing, como concepção do produto, embalagem, etc., com objetivo de atender as necessidades de consumo do mercado.
- **Inovação Organizacional:** implementação de um método organizacional que nunca foi utilizado na empresa, alterando ou adequando as rotinas operacionais e funcionais da empresa.

No quadro 1 encontra-se exemplos de tipos de inovação referidos acima:

Quadro 1 - Exemplos de Tipos de Inovação

Tipo de Inovação	Exemplos
Inovação de Produto/Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone celular • Primeiro MP3 portátil • Sistema de navegação GPS • Air bag
Inovação de Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Just in time • Introdução de um novo sistema de Identificação por radiofrequência – RFID
Inovação de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Coca-Cola (garrafas de vidro) • Abertura/fecho fácil (embalagens metálicas/Tetra Brik)
Inovação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de sistemas de educação e formação, para desenvolvimento dos funcionários • Introdução de sistemas de gestão de materiais em cadeia, para a produção geral ou operações

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site SPI, 1999.

Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 23) afirmam que *“a longo prazo, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que as concorrentes”*. Segundo os autores, as empresas crescem mais rápido e com mais sagacidade do que os concorrentes se os processos de inovação forem eficientes.

A inovação deve estar consolidada na cultura organizacional permeando todas as áreas de competência da empresa. Para este fim, muitas organizações investem na criação de departamentos com a finalidade de acelerar processos e liderar mudanças no contexto da inovação, podendo alcançar resultados significativos. Entretanto o ideal é que não só o departamento responsável, mas todos os profissionais atuem em prol da inovação em quaisquer funções que exerçam, incorporando a cultura inovadora à rotina organizacional (SILVA; SERAFIM; ESPALETA, 2010).

Bautzer (2009) destaca à importância de se fomentar a inovação e a gestão de seus processos, visto a capacidade de geração de valor e vantagem competitiva proporcionada por uma cultura inovadora à organização, fato que evidencia a necessidade de se estabelecer processos concretos para gerencia-la.

Para garantir a eficiência dos processos de inovação, as organizações contam com o auxílio da Gestão de Inovação, que tem como objetivo organizar o aperfeiçoamento contínuo dos processos, a fim de aumentar sua assertividade. A Gestão de Inovação pode surgir na criatividade ou no caos, e segue um processo estruturado, onde serão definidas as estratégias, estabelecidas as prioridades, avaliadas as ideias, e monitorados os resultados.

Gestão de inovação é um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações. É um processo baseado no conhecimento que pode ser modelado em estágios como identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação do novo processo (MANUAL DE ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE INOVAÇÃO, 2011 apud CHIBÁS et al., 2012, p. 20).

Segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica - Pintec (2008), a Gestão de Inovação é a implementação de um novo método organizacional e de marketing nas práticas de negócios de uma organização ou em suas relações comerciais, aprimorando o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos serviços.

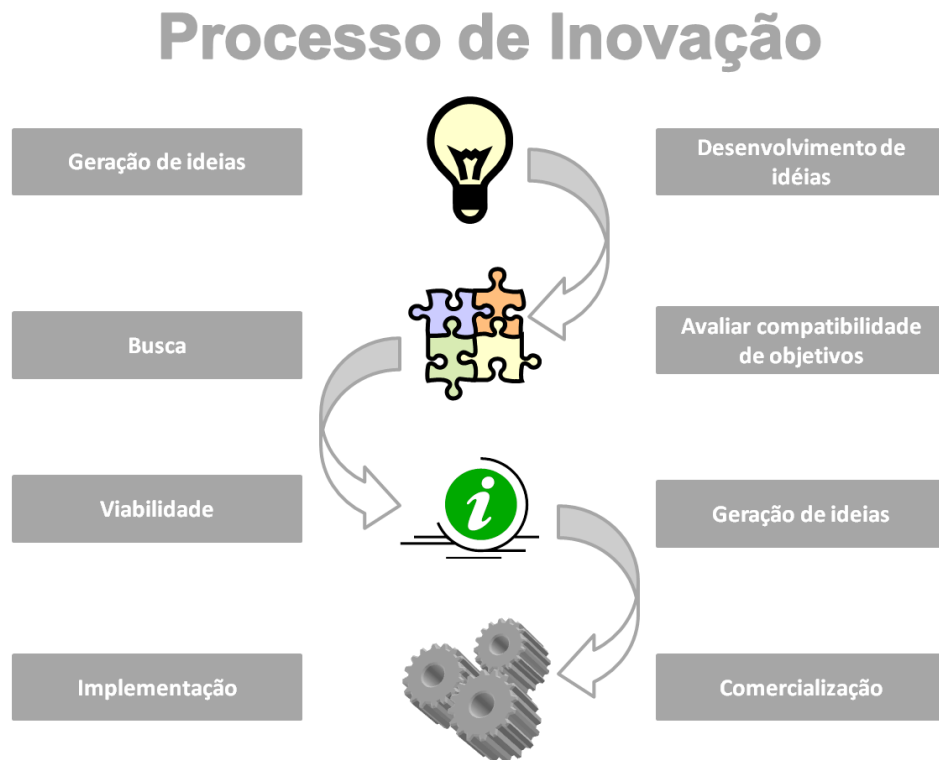
Para Kaplan e Norton (2004), a Gestão da Inovação inclui quatro processos fundamentais: identificar oportunidades de novos produtos e serviços; gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento; projetar e desenvolver novos produtos e serviços; e lançar novos produtos e serviços no mercado.

A inovação acontece de forma sequencial e continua, sendo um processo distinto dentro do desenvolvimento de um produto ou projeto, com diversas etapas entre a ideia e a execução, onde a criatividade é a célula tronco do processo, conforme ilustra a Figura 1.

Ao final do processo de inovação deve-se gerar riqueza conforme lembra Candido (2010):

Novas ideias podem atrair novos investimentos e novas empresas a uma região, como verificadas no Vale do Silício, criando novas fontes de riqueza, as novas ideias não são exclusivas de novos empreendimentos, estando presentes como elemento de revitalização de empresas mais antigas.

Figura 1 - Processo de Inovação



Fonte: Candido, *et al.* 2010.

Considerando estes processos de inovação, é relevante saber qual impacto da inovação em uma organização: Incremental ou Radical. Inovações Incrementais são pequenas melhorias contínuas em produtos ou serviços. São pequenos avanços na forma de como o produto é consumido, porém sem modificações expressivas, onde o consumidor percebe aos poucos os benefícios do novo produto ou do novo modelo de negócio. Já a inovação Radical representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Trata-se de um novo paradigma ao segmento de mercado, que altera todo o modelo de negócio atual (INVENTTA, 2014).

Quadro 2 - Exemplos de Grupos de Inovação

Grupo de Inovação	Exemplos
Incremental	• Evolução do CD comum para o CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais
Radical	• Evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site da Inventta, 2014.

Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que os modelos de gestão da inovação precisam de ajustes com o passar do tempo. Assim, fatores internos e externos à organização podem ser fontes interessantes de vantagem competitiva. A escolha destas fontes estão relacionadas à tecnologia utilizada, a escala produtiva e as estratégias adotadas pelos setores empresariais.

As fontes de inovação, internas e externas, precisam ser selecionadas e geridas com atenção, por serem fundamentais para o futuro da empresa inovadora. São elas:

- **Fontes internas:** Setor de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D; marketing; produção; entre outras.
- **Fontes externas:** concorrentes; aquisição de tecnologia incorporada e não incorporada, clientes, empresas de consultoria, fornecedores de equipamentos, materiais, componentes e software; instituições educacionais e de pesquisa: instituições de ensino superior; institutos governamentais de pesquisa; institutos privados de pesquisa; informações disponíveis: patentes, conferências, reuniões e jornais profissionais, feiras e mostras.

As fontes internas envolvem atividades voltadas para o desenvolvimento de produtos, processos, e para obtenção de melhorias incrementais, por meio de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizagem organizacional. As fontes externas envolvem aquisição de informações codificadas (livros e revistas técnicas, manuais, software e vídeos), consultorias especializadas, obtenção de licenças de

fabricação de produtos, e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos. (TIGRE, 2006; SBRAGIA *et al.* 2006).

Davila, Epstein e Shelton (2007) concluem que é necessário para uma boa Gestão de Inovação a aplicação de algumas regras:

- a) Liderança sólida para definir a estratégia de inovação, organizar agendas inovadoras e incentivar a criação de valor real significado;
- b) A inovação deve fazer parte da mentalidade de negócios da empresa;
- c) A inovação deve estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa;
- d) Estabelecer o equilíbrio entre criatividade e captação de valor;
- e) Neutralizar os “anticorpos organizacionais” capazes de minar boas ideias pelo simples fato de serem diferentes da rotina;
- f) Redes internas e externas de inovação, pois estes são elementos básicos da construção da inovação;
- g) Corrigir os indicadores e as recompensas, tornando a inovação gerenciável e produzindo a conduta adequada.

Conclui-se que a inovação pode ser por si só um processo de gestão, uma vez que ela está voltada para a melhoria da competitividade e da participação da empresa no mercado em que ela está inserida. Sendo a Gestão da Inovação um processo vital para a sobrevivência das companhias, ela deve ser feita de forma contínua e evolutiva, visando o lançamento de novos produtos ou a melhoria dos processos corporativos tal como dos produtos já comercializados, a fim de garantir o crescimento e posicionamento no mercado.

2.2 Metodologia de Medida da Inovação

Inovação eficaz é cada vez mais importante, uma vez que sua relação se estreita com a sobrevivência empresarial, o que evidencia o quão importante é para as companhias ter o controle de seu potencial inovador, a fim de ter vantagem competitiva. Medir a inovação é crucial para os gestores que querem monitorar as atividades de uma empresa, permitindo de forma eficaz melhor planejamento e controle de sua organização. É importante observar que a medição de desempenho é essencial "para alcançar os objetivos da empresa" (Chiesa *et al*, 2008, p. 213) pois exerce o papel de apoiar a tomada de decisões, motivar os funcionários, estimular a aprendizagem e melhorar a coordenação e comunicação (Loch e Staffan Tapper, 2002).

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia (DEMING, 1990).

Por ser uma ação que abrange diversas perspectivas e dimensões, medir a inovação se torna uma tarefa complexa, fato que levou diversos pesquisadores a criarem diversas técnicas de mensuração acerca do tema.

A medida da inovação se dá através dos insumos do processo inovador, como atividades de P&D, resultados dos processos e registro de patentes. A medida destes pontos captura estreitamente todas as possíveis atividades de inovação. Por outro lado, estes parâmetros de medida não permitem uma visualização clara da relação entre os resultados de inovação e o crescimento econômico da companhia. Empiricamente, evidências sugerem que os gastos com P&D não apresentam uma relação significativa com as medidas de sucesso do negócio.

A proposta dos modelos de inovação é investigar a origem das ideias e a maneira que estas se combinaram para criar produtos e serviços disruptivos que existem hoje. Como base para a Gestão da Inovação, os autores Tidd, Bressant e Pavitt (2005), propõem um modelo de auditoria da inovação, denominado **Diamond Model** (Figura 2), que auxilia nos processos de medida da inovação nas organizações.

O modelo proposto pelos autores se divide em 5 dimensões. A primeira dimensão é *Estratégia*, que por sua vez se divide em três grandes áreas. A primeira delas é se a empresa tem um processo de planejamento estratégico bem alinhado. A segunda se a inovação contempla toda a organização e está incorporada dentro da estratégia corporativa,

e a terceira se a empresa coloca em prática efetivamente seus mecanismos que implementam a estratégia corporativa.

A segunda dimensão é a de *Processo*, que considera a robustez e flexibilidade dos processos de desenvolvimento de novos produtos e a atenção dos envolvidos para com as necessidades do cliente. Nesta dimensão, também é levado em conta a capacidade da organização para gerenciar seus processos internos.

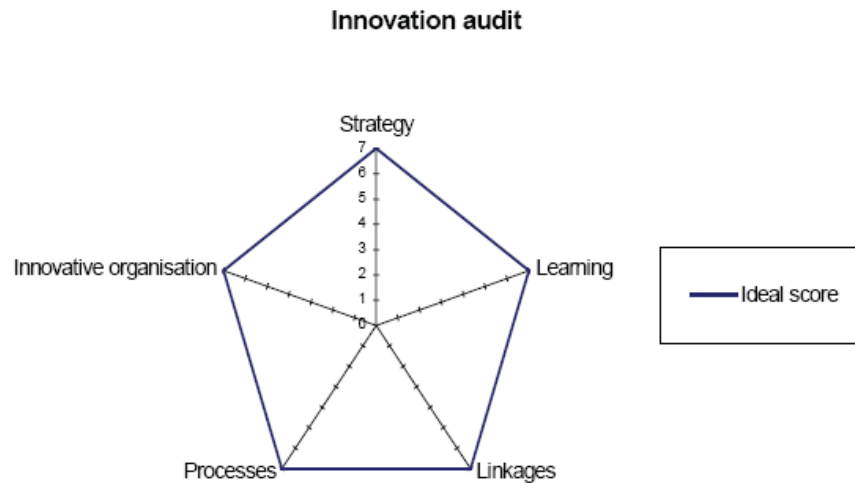
A terceira dimensão é a *Organização*. Nessa dimensão, duas grandes questões são consideradas. A primeira é se a estrutura organizacional incentiva a inovação de forma eficaz e de maneira abrangente, além de promover a comunicação e a coordenação das iniciativas inovadoras dentro da companhia. A segunda é se a administração utiliza-se de um sistema que incentiva os funcionários a trazer novas ideias.

A quarta dimensão é a de *Ligações*, que foca na habilidade da companhia em estabelecer relacionamentos benéficos com entidades externas, como fornecedores, clientes, academia, empresas de outros segmentos, especialistas ou mesmo concorrentes, visando o potencial destas conexões de prover conhecimentos e informações.

A quinta e última dimensão é a de *Aprendizado*. Esta dimensão se divide em quatro grandes questões. A primeira busca medir o comprometimento da companhia em treinar e desenvolver seus colaboradores. A segunda mede a habilidade da companhia em obter conhecimentos e informações de suas conexões. A terceira, a capacidade da companhia em aprender com sucessos e falhas, e a quarta a capacidade da firma em disseminar estes conhecimentos em toda a organização.

Cada dimensão é avaliada por um grupo de 8 afirmativas, as quais devem ser classificadas em uma escala entre 1 - pouco verdadeiro a 7 - muito verdadeiro (APÊNDICE A), para se determinar a performance em cada uma das dimensões correspondentes.

Figura 2 - Diamond Model



Fonte: Tidd, Bressant e Pavitt, 2005.

O conceito de maturidade tem sido utilizado em engenharia de software para avaliar o grau de eficácia e desenvolvimento de um processo. Neste campo, a maturidade de um processo ou atividade é visto como o nível de excelência com que ele é definido, gerido, avaliado e controlado (Paulk *et al*, 1993, p. 21).

Na perspectiva da inovação, um modelo de maturidade que se aproxima dos ideais dos modelos de medida de eficácia é o Innovation Capability Maturity Model (ICMM), proposto por Essman e Du Preez (2009). Estes autores descrevem uma estrutura tridimensional com dimensões relacionadas à capacidade de construção da inovação, construção organizacional e de maturidade da inovação. A capacidade de construção da inovação define três áreas de capacidade de inovação: a inovação processo, que diz respeito às práticas, procedimentos e atividades durante todos os estágios de inovação; conhecimento e competência, que dizem respeito à gestão requisitos e tecnologia que são necessários no processo de inovação; e suporte organizacional, que se refere a todos os recursos, estruturas, estratégia e liderança necessários para apoiar as outras áreas da inovação.

A segunda dimensão assegura que o modelo aborde todos os aspectos fundamentais de uma organização.

A terceira dimensão de maturidade da inovação baseia-se nas duas primeiras dimensões e é descrita em cinco níveis:

- **Nível 1** - Tentativas criativas individuais são descartadas. A organização se concentra em operações do dia-a-dia. Os resultados da inovação são inconsistentes e imprevisíveis.
- **Nível 2** - A necessidade de inovar é identificada; a inovação está claramente definida. Há um entendimento básico dos fatores influentes. Inovação é saída inconsistente, mas rastreável.
- **Nível 3** - práticas adequadas, procedimentos e ferramentas estão no lugar, a inovação é incentivada entre os funcionários. As saídas são coerentes e garantem o sustendo na participação de mercado e posicionamento.
- **Nível 4** - práticas, procedimentos e ferramentas para a integração de atividades de inovação são usados. Um profundo entendimento foi estabelecido com um modelo interno de inovação e como se relaciona com os requisitos de negócios. Saídas inovadoras são consistentes, diversificadas e uma fonte de diferenciação.
- **Nível 5** - práticas, procedimentos e ferramentas são institucionais. Os indivíduos têm poder para inovar. A sinergia é conseguida através do alinhamento dos negócios e estratégia de inovação e sincronização de atividades. Saídas fornecem vantagem competitiva sustentada nos mercados existentes e novos.

Essman e Du Preez (2009) destacam que o ICMM não faz nenhuma menção em substituir qualquer outro modelo, metodologias organizacionais, ferramentas e técnicas, ou quaisquer áreas específicas de especialização, tais como: Gestão do Conhecimento, Gestão da Mudança, Pesquisa e Desenvolvimento ou Gestão de Projetos. Em vez disso, o modelo busca descrever as interações entre esses métodos facilitadores para do desenvolvimento da inovação e da capacidade inovadora da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na busca de analisar os indicadores de inovação atuais da Take.net, empresa que atua no segmento de Serviços de Valor Agregado (SVA), optou-se por um estudo de caso, com objetivo de levantar as carências e melhorias nos diversos ambientes de inovação da empresa, como departamentos e comitês, aplicando a metodologia de medida de inovação através de um questionário para o diretor, o gerente, e um analista da área de Inovação, a gerente de Recursos Humanos, a gerente de Marketing e o arquiteto de softwares de P&D.

Para Goode e Hatt (1979) o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto estudado. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). A totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso, o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa. Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Esta pesquisa classifica-se, quanto ao seu objetivo, como descritiva, que para Gil (1995), tem como objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou experiência, e o tipo da abordagem é qualitativa, por ser uma pesquisa que busca compreender o nível de maturidade de inovação que a empresa analisada encontra-se. Segundo Weiss (1994) a escolha da pesquisa qualitativa tem potencial quando o objetivo é apresentar dados específicos com maior profundidade, maior complexidade e densidade.

O procedimento de coleta de dados realizou-se através de entrevistas com o Diretor, o Gerente e um Analista da Área de Inovação, a Gerente de Recursos Humanos, a Gerente de Marketing e o Arquiteto de Softwares de P&D, com o uso de um questionário (APÊNDICE A). As respostas foram registradas para esclarecimento de dúvidas e análise de resultados (ANEXO A). A escolha dos entrevistados ocorreu através de uma amostragem não probabilística escolhida pelo critério de acessibilidade, tendo sido levado em consideração o cargo, experiência e conhecimento dos entrevistados relativos ao tema.

Outra técnica utilizada foi a Observação Participante, pelo fato do pesquisador integrar o Comitê de Inovação da empresa analisada. "*A Observação Participante pode ser definida como um processo pelo qual a interação da teoria com a prática concorre para a transformação ou implementação do meio pesquisado.*" (QUEIROZ, 2007, p. 278). Esta técnica contribui com a pesquisa por proporcionar uma visão ampla e detalhada de uma realidade, resultante da interação do pesquisador com o meio.

Foi utilizado para a elaboração das perguntas das entrevistas o modelo de inovação **Diamond Model** de Tidd, Bessant e Pavitt (2005) para a implementação da metodologia de medida de inovação.

Após a realização das entrevistas foi elaborado um quadro com as respostas e um relatório com as observações feitas pelo pesquisador, a fim de facilitar a mensuração do nível de maturidade da empresa estudada. No próximo tópico será exposta a caracterização da empresa.

3.1 Caracterização da empresa

A Take.net, empresa foco deste estudo, atua no segmento de Serviços de Valor Agregado (SVA) para telefonia celular no Brasil desde 1999, e é pioneira na venda de *ringtones* para celular, no lançamento do primeiro site WAP e responsável pelo primeiro serviço em escala para venda de conteúdos via marca da operadora. No mercado atual trabalha como provedora de soluções de personalização, info-entretenimento, interatividade e comunicação multimídia e multimodal, integrando serviços de dados, conteúdo, voz e vídeo às operadoras de telefonia, empresas, anunciantes e patrocinadores, permitindo a melhor experiência de comunicação entre pessoas de qualquer dispositivo móvel. É reconhecida também no mercado pela excelência de uso e inteligência de plataformas de tarifação de conteúdos e comunicação (SMS, voz, vídeo) e no comércio de bens e serviços na Internet (comércio eletrônico), possibilitando de forma segura, meios alternativos de pagamento que democratizam o acesso ao comércio eletrônico, permitindo que as empresas atinjam um mercado consumidor não atendido pelos meios tradicionais.

É uma empresa que valoriza a inovação e possui atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para acelerar tecnologias do segmento. Busca sempre manter uma equipe qualificada e atualizada, capaz de traduzir as tendências do mercado em excelência nos produtos e serviços que desenvolve. Atualmente faz parte do Parque

Tecnológico de Belo Horizonte (BH-TEC), onde tem uma equipe dedicada para investigar e produzir novas tecnologias para o segmento *mobile* (*smartphones*, *tablets*, etc). Em 2014, foi uma das empresas selecionadas para participar do projeto Conexão MGTI - Vale do Silício, promovido pela Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (ASSESPRO-MG), onde os diretores tiveram a oportunidade de conhecer e aprender mais sobre o assunto.

A empresa é estruturada em vários setores com diversas especialidades e possui uma grande experiência em vários projetos dentro do segmento, com resultados significativos. Buscando excelência e melhores resultados, foi estruturado um setor de Inovação, para auxiliar a empresa a desenvolver novos produtos e conceitos, potencializando seu negócio.

A empresa atua em três países da América Latina, possui quatro escritórios, sendo a sede em Belo Horizonte - MG. Presente em todas as operadoras do Brasil e Chile, tem vários clientes do segmento público e privado no Brasil. Ao longo dos anos ganhou várias premiações como "As PMEs que mais crescem no Brasil" e "GPTW - Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil". Atualmente, seu quadro funcional possui 107 colaboradores fixos, que estão alocados em diversos setores e projetos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com as entrevistas realizadas com o Diretor, o Gerente e um Analista da Área de Inovação, a Gerente de Recursos Humanos, a Gerente de Marketing e o Arquiteto de Softwares de P&D da empresa Take.net, conforme já citado anteriormente. O roteiro de entrevista utilizado contém a identificação e formação dos entrevistados e 40 questões referentes ao tema pesquisado divididos em 5 dimensões. A partir das respostas, foram levantadas a pontuação total e a média de cada uma das dimensões. O cálculo da média foi realizado a partir da pontuação total da dimensão dividido pelo número de entrevistados, e o resultado dividido pelo número de questões de cada dimensão, sendo como padrão 8 questões.

Fórmula da pontuação Média

$$\text{Média} = (\text{Total} / \text{nEntrevistados}) / 8$$

Quadro 3 – Innovation Audit

Q. Nº	Score	Q. Nº	Score	Q. Nº	Score	Q. Nº	Score	Q. Nº	Score	
1	35	2	25	3	26	4	33	5	35	
6	22	7	23	8	29	9	30	10	27	
11	32	12	26	13	32	14	31	15	29	
16	15	17	23	18	31	19	26	20	29	
21	23	22	34	23	23	24	25	25	25	
26	31	27	20	28	21	29	26	30	28	
31	22	32	14	33	27	34	28	35	19	
36	29	37	24	38	36	39	20	40	25	
Total	-	209	-	189	-	225	-	219	-	217
Average	-	4,4	-	3,9	-	4,7	-	4,5	-	4,6
Strategy		Processes		Organization		Linkages		Learning		

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Tidd, Bressant e Pavitt, 2005

Seguindo o modelo proposto pelos autores Tidd, Bressant e Pavitt (2005), as questões foram agrupadas por dimensão e as notas dadas pelos entrevistados somadas. A partir da soma das notas por dimensão, foram calculadas as notas médias de dimensão e dispostas no gráfico abaixo (Figura 3).

Figura 3 – Innovation Audit



Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Tidd, Bressant e Pavitt, 2005

O primeiro grupo de questões foi constituído por afirmativas relacionadas a dimensão de **Estratégia**, onde o total foi de **209 pontos e a média de 4,4**. A dimensão de Estratégia representa o alinhamento e comprometimento da estratégia corporativa com a temática da inovação.

Analisando mais a fundo as respostas dos entrevistados, no que diz respeito a dimensão **Estratégia**, é possível constatar que há dentro da companhia uma compreensão bem difundida do papel da inovação na estratégia, tal como a importância de seu *know-how* como diferencial para manutenção da competitividade. Outro ponto forte destacado, é o apoio e comprometimento à inovação por parte dos executivos, o que viabiliza o alinhamento das atividades de inovação à estratégia da companhia. Analisando por outro lado, fica evidente o consenso entre os entrevistados de que a companhia ainda tem que evoluir no que diz respeito a utilização de métodos formais e estruturados de previsão, que busquem antecipar ameaças, oportunidades, novas tecnologias ou mercados, e o potencial que podem representar para a estratégia corporativa.

Foram observadas algumas divergências entre os entrevistados em relação à comunicação das estratégias de inovação; o compartilhamento da visão dos executivos; e a relação entre as atividades de inovação e a estratégia global da empresa. Tais divergências evidenciam possíveis ruídos na comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional da empresa no que diz respeito às atividades de inovação, o que leva a uma nota mediana nestes tópicos.

O segundo grupo de questões foi constituído por afirmativas relacionadas a dimensão de **Processos**, onde o total foi de **189 pontos e a média de 3,9**. Esta dimensão abrange a eficiência e robustez dos processos da empresa e a capacidade da companhia de geri-los. Nesta dimensão, no que diz respeito aos processos, sobressaiu-se dentre as afirmativas dos entrevistados a existência de uma busca sistêmica por ideias para novos produtos e processos, porém não havendo um consenso em relação a existência de mecanismos formais eficazes para garantir que estes novos produtos e serviços atendem as necessidades dos clientes.

As principais lacunas apontadas pelos entrevistados encontram-se no superficial ou nulo envolvimento dos demais departamentos no desenvolvimento de produtos/processos ainda em sua fase inicial, na ausência de um sistema concreto e claro para a escolha dos projetos de inovação, além da precisão na execução e conclusão de projetos dentro do prazo e orçamento estabelecidos.

Ainda é possível observar dentre as respostas dos entrevistados que existem na companhia processos em andamento que possibilitam o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz e a gestão do processo de mudanças desde a concepção da ideia até o lançamento, que, baseado na observação do autor, vem sendo constantemente evoluídos, dada a sua importância para os processos de inovação. Uma questão apontada pelos entrevistados como em processo de evolução é a de flexibilização do sistema de desenvolvimento de produtos, possibilitando a execução de projetos *fast-track*, que já podem ser observados como uma forte tendência interna na companhia, a julgar pela considerável redução custos e riscos envolvidos no processo de validação de uma hipótese que pode vir a se tornar uma inovação.

O terceiro grupo de questões foi constituído por afirmativas relacionadas a dimensão de **Organização**, onde o total foi de **225 pontos e a média de 4,7**. Esta dimensão trata de como a empresa incentiva, promove e coordena as iniciativas de inovação, assim como incentiva os funcionários a trazer novas ideias de produtos ou processos. Esta

dimensão obteve a maior pontuação assim como o maior número consensos nas respostas dentre todas as dimensões. Com base nas respostas dos entrevistados, destaca-se na dimensão Organização, a capacidade de trabalho em equipe existente na empresa, o envolvimento das pessoas em sugerir novas ideias para melhorar ou criar novos produtos e processos, além da estrutura organizacional que permite a uma tomada rápida de decisões.

Foi apontado, sobretudo pelos entrevistados envolvidos diretamente com os processos de inovação, dificuldades no que diz respeito à eficiência das pessoas ao se trabalhar através de limites departamentais, e em relação a estrutura organizacional que nem sempre faz com que a inovação aconteça, sufocando-a ou não proporcionando um clima favorável para novas ideias. Visão que diverge dos entrevistados das demais áreas que avaliaram estes mesmos pontos de forma positiva.

Os pontos de maior atenção apontados pelos entrevistados foram em relação ao sistema de recompensas que não deixa claro o seu apoio às iniciativas de inovação e sobretudo os gargalos na comunicação, que nem sempre funciona de forma eficiente através dos limites verticais e departamentais da empresa.

O quarto grupo de questões foi constituído por afirmativas relacionadas a dimensão de **Ligações**, onde o total foi de **219 pontos e a média de 4,6**. Este grupo trata da habilidade da companhia em estabelecer relacionamentos benéficos com entidades externas, visando o potencial destas conexões de prover conhecimentos e informações. Nesta dimensão foi apontado pelos entrevistados como sendo o ponto forte da empresa no quesito Ligações, a aposta da empresa na formação e no desenvolvimento dos profissionais.

Os entrevistados destacam ainda a capacidade da empresa em estabelecer ligações com os “lead-users”, outras empresas, clientes e academia para o desenvolvimento de novos produtos e conceitos. Ainda destacam o desenvolvimento de redes externas de pessoas que podem apoiar a empresa com conhecimentos especializados.

Como deficiência na dimensão de Ligações, foi apontado a ausência ou superficialidade da colaboração entre a empresa e o sistema local e nacional de educação, para comunicar as necessidades e tendências em termos de competências necessárias.

O quinto grupo de questões foi constituído por afirmativas relacionadas a dimensão de **Aprendizado**, onde o total foi de **217 pontos e a média de 4,5**. A dimensão **Aprendizado** trata do comprometimento da companhia em treinar e desenvolver seus

colaboradores, a habilidade em obter conhecimentos e informações de suas conexões, a capacidade de aprender com sucessos e falhas, e de disseminar estes conhecimentos em toda a organização. Destaca-se nesta dimensão a capacidade da empresa em estabelecer relacionamentos *win-win* com seus fornecedores, eficiência em compreender as reais necessidades dos clientes e capacidade de aprendizado com base nos próprios erros.

Em processo de amadurecimento foi apontado a capacidade de comparar sistematicamente os produtos e processos com outras empresas e a capacidade de aprendizagem através deste processo, a captação do aprendizado para que outros na organização usufruam desta mesma experiência e o compartilhamento deste aprendizado com outras empresas para que estas contribuam para o crescimento da companhia.

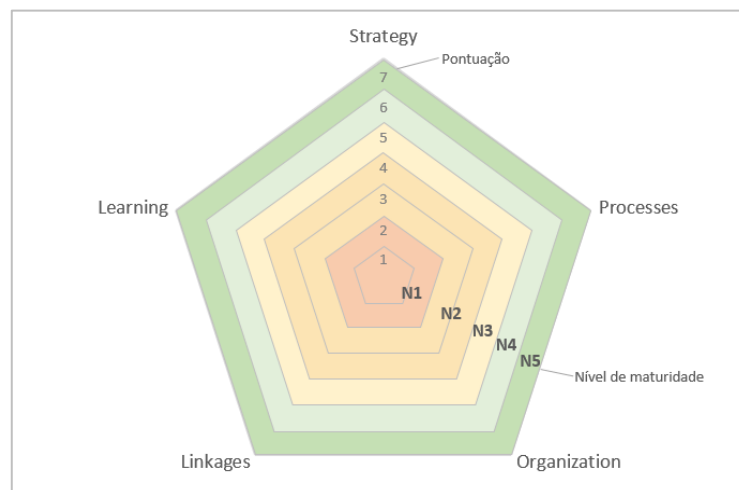
Como deficiência foi apontada a falta de processos e medidas para auxiliar a empresa a identificar em que pontos ou quando o processo de gestão da inovação deve ser melhorado, o que evidencia o objetivo deste trabalho em atuar como ponto de partida para a análise dos processos de inovação da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados da pesquisa foi possível concluir que a empresa estudada se encontra em um estágio de amadurecimento de seus processos de Gestão da Inovação. Embora ainda apresente alguns *gaps*, a empresa já se destaca de forma relevante no desenvolvimento de pessoas; na capacidade de aprendizado; no trabalho em equipe de seus funcionários e na flexibilidade da estrutura para a rápida tomada de decisão.

A fim de caracterizar os resultados da pesquisa, buscando uma representação consolidada das notas obtidas em cada uma das dimensões, foi estabelecido um paralelo entre o **Diamond Model** proposto por Tidd, Bressant e Pavitt (2005) e o modelo Innovation Capability Maturity Model (ICMM), de Essman e Du Preez (2009), ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Cruzamento entre Diamond Model e ICMM



Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Tidd, Bressant e Pavitt, 2005 e Essman e Du Preez (2009)

Baseado nas definições dadas por Essman e Du Preez (2009), foram considerados como pertencentes ao Nível 1 de maturidade, dentro dos parâmetros do modelo ICMM, dimensões as quais seus quesitos obtiveram notas 1 e 2, caracterizando o descarte por parte da organização de tentativas individuais de inovação, o foco na realização de operações rotineiras e a imprevisibilidade ou a inconsistência dos resultados da inovação, fatos comprovados em afirmações como “As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a competir” e “Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa” serem definidas como raramente verdadeiras ou dificilmente verdadeiras.

Foram considerados como pertencentes ao Nível 2 de maturidade aqueles quesitos que obtiveram notas 3 e 4, o que demonstra, que a inovação assim como a necessidade de inovar na empresa já foi definida e identificada, há uma compreensão superficial dos fatores influentes e a inovação já apresenta saídas rastreáveis, mesmo que sejam inconsistentes. Afirmações como: “A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação”; “Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça”, quando classificadas entre 3 e 4 demonstram a existência de uma Gestão da Inovação na empresa mesmo que feita informalmente ou de forma mediana.

O Nível 3 representa a estruturação e formalização de procedimentos e ferramentas, o envolvimento dos funcionários e a coerência das saídas geradas pelas iniciativas de inovação, já representando parte do sustento para a posição da empresa no mercado. Foram representados neste nível, quesitos que receberam a nota 5, ou seja, já ocupam uma posição acima da média, dado há afirmações por muitas vezes verdades, como: “Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação”.

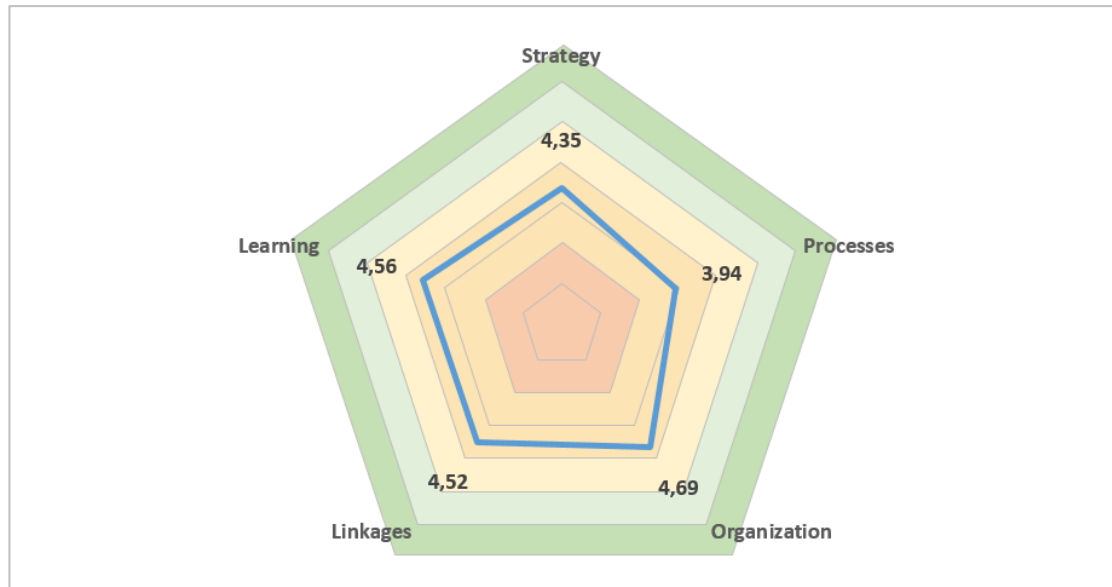
Estão associados ao Nível 4 de maturidade quesitos que receberam a nota 6, considerados como quase sempre verdadeiros quando se diz respeito a utilização das práticas, procedimentos e ferramentas para integração de atividades de inovação. O profundo entendimento entre o modelo de inovação da empresa e os requisitos de negócios e as saídas inovadoras são consistentes e representam uma real fonte de diferenciação no mercado.

O Nível 5, representa o grau de completa excelência. Representa a obtenção da nota máxima 7 em seus quesitos demonstrando ser sempre verdadeira a institucionalização das práticas, ferramentas e procedimentos, a disseminação do poder dos indivíduos para inovar, a sinergia entre o alinhamento das estratégias de negócio e a inovação, assim como a sincronização das atividades e a sustentação da vantagem competitiva nos novos mercados e nos que já existem. O que pode ser claramente percebido quando se assume como sempre verdade, que a empresa possui processos em andamento para avaliar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercados e o que eles significam para a estratégia. Assume que é sempre real o fato de ser capaz de usar as medidas para ajudar a identificar onde a Gestão da Inovação pode ser melhorada.

Com isso, considerando a média geral de **4,4** pontos obtida nas entrevistas realizadas, é possível constatar que a empresa analisada se enquadra no **Nível 2 de**

maturidade, já em fase de evolução em direção ao nível 3 de maturidade como ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Enquadramento nos níveis de maturidade



Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Tidd, Bressant e Pavitt, 2005 e Essman e Du Preez (2009)

Em suma, na visão desse autor e conforme demonstrado pelas notas atingidas em cada uma das dimensões analisadas, a empresa já contempla de forma relevante a importância da inovação para a sustentação da posição no mercado e incentiva seus funcionários a inovarem. Porém, ainda há algo a evoluir em direção à excelência, principalmente no que diz respeito a estruturação e utilização de técnicas eficientes de previsão de oportunidades e ameaças futuras, na disseminação das iniciativas de inovação entre todos os departamentos, na formação de redes com o sistema local de educação e na utilização de um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de ser um estudo de caso único, realizado em apenas uma empresa, não podendo ser generalizado para outras organizações de forma padronizada. Entretanto, o modelo de avaliação e classificação proposto, e os procedimentos metodológicos, podem servir de referencial para outros estudos em outras empresas, cuja demanda se relacione com o objeto deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, C. et al. *Empresas duradouras*. Relatório de pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, p. 94, 2007.
- AZEVEDO, João Humberto de; MENDES, Tânia. Inovar ou morrer. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília, n. 82, p. 32-38, 2011.
- BAUTZER, D. *Inovação: repensando as organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CANDIDO, Roberto; SILVA, José Reinaldo; DAMBROSKI. *Modelo de Incubação estruturada em rede e orientada por demandas de um agente de inovação regional*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Paraná, 2010.
- CHIESA, V., F FRATTINI, V LAZZAROTTI and R MANZINI (2008). *Designing a performance measurement system for the research activities: A reference framework and an empirical study*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(3), 213–226.
- CHIBÁS, F. O; PANTALÉON, E. M; ROCHA, T. A. Gestão da Inovação e da Criatividade Hoje: Apontes e Reflexões. *Revista Holos*, São Paulo, v.3, Ano 29, p. 20, 2012. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/1082/678>>. Acesso em: 01.Fev.2015.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DRUCKER, Peter F. *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review – Reprint 98604. Harvard Business School, 1998.
- ESSMANN, H. E.; PREEZ N. D. *Toward Innovation Capability Maturity*. Africa do Sul: Stellenbosch University, 2009.
- GIL AC. *Como elaborar projetos e pesquisa*. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995,p.58.
- GOODE WJ; HATT PK. *Métodos em pesquisa social*. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional;1979,p.422.

INVENTTA, *A inovação: definição, conceitos e exemplos*. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 20.Jan.2015.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOCH, CH. UA., STAFFAN, Tapper (2002). *Implementing a strategy-driven performance measurement system for an applied research group*. The Journal of Product Innovation Management, 19(3), 185–198.

MANUAL DE OSLO, 1997

QUEIROZ, Danielle Teixeira et. al. Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e aplicações na área da saúde. *Revista de Enfermagem UERJ*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.

SBRAGIA, R.et al. *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Clio, 2006.

SILVA, L.; SERAFIM, L. E.; ESPALETA, A.. *Os princípios e requisitos da inovação: estudo de caso 3M*. In: RODRIGUEZ, M. V. R. *Gestão do conhecimento e inovação nas empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SLEDZIK, K. *Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship*. Management Trends in Theory and Practice. Faculty of Management Science and In-formatics, Zilina, 2013.

Disponível em:

<https://www.academia.edu/5396861/schumpeter_s_view_on_innovation_and_enterpreuner_ship>. Acesso em: 12.Dez.2014.

SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, *A empresa e o tipo de inovação*. Edição e Produção Editorial: Principia. Portugal, 1999. Disponível em:

<http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/2.1/cap_apresentacao.htm>. Acesso em: 01.Fev.2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *How Well Do We Manage Innovation?*. Managing Innovation, 2005. Disponível em: <<https://www.wileyurope.com/college/tidd>>. Acesso em: 23.Abr.2015.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

PINTEC. *Pesquisa de Inovação Tecnológica*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2008.

3M, *O que é inovação?* São Paulo, 2014. Disponível em:
<<http://www.3minovacao.com.br/salas/comece-a-inovar/o-que-e-inovacao>>. Acesso em:
21.Nov.2014.

WEISS, M. L. L. (1994). *Psicopedagogia clínica: uma visão diagnóstica* (2a ed., pp.1-24). Porto Alegre: Artes Médicas.

APÊNDICE A - Como Gerimos a Inovação?

Esta é uma simples ferramenta de auto-avaliação, que chama a atenção para algumas das áreas importantes da Gestão da Inovação. Abaixo, você encontrará declarações que descrevem a forma como fazemos as coisas por aqui na Take.net e o padrão de comportamento que descreve como a organização lida com a questão da inovação. Para cada declaração, basta simplesmente colocar uma pontuação de 1 (= não é completamente verdadeiro) a 7 (= muito verdadeiro).

INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO

Cargo:

Setor:

Área de Formação/Especialização:

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	
15	Nós aprendemos com nossos erros.	
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	

20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	
22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	
26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	
27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	

ANEXO A - Entrevistas na íntegra

1. Entrevista com o Diretor de Inovação

Área de formação / Especialização: Graduação em Ciência da Computação pela UFMG (1999), especialização em Redes de Telecomunicações (2004) e MBA em Mercados e Gestão de Projetos Interativos (2013).

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	7
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	5
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	5
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	6
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	7
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	6
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	5
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	2
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	6
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	6
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	5
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	5
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	6
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	6
15	Nós aprendemos com nossos erros.	6
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	3
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	6
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	7
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	6
20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	5
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	6
22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	6
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	6

24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	4
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	5
26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	6
27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	5
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	5
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	5
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	5
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	3
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	5
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	5
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	6
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	5
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	7
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	5
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	7
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	6
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	2

2. Entrevista com o Gerente de Inovação

Área de formação / Especialização: Graduação em Sistema de Informação pela PUC Minas (2009), especialização em Design de Interação pela IEC - PUC Minas (2012).

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	5
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	2
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	2
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	6
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	5
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	2
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	2
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	4
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	3
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	6
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	6
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	5
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	4
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	4
15	Nós aprendemos com nossos erros.	6
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	1
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	2
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	4
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	3
20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	6
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	2
22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	4
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	2

24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	3
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	3
26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	3
27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	2
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	1
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	3
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	5
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	4
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	1
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	2
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	2
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	4
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	2
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	3
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	5
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	4
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	1

3. Entrevista com o Analista de Produtos e Inovação

Área de formação / Especialização: Graduação em Comunicação Social pela UNI-BH (2006), especialização em Design de Interação (em curso).

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	7
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	5
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	2
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	4
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	2
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	3
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	3
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	5
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	4
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	4
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	5
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	5
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	6
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	4
15	Nós aprendemos com nossos erros.	2
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	2
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	4
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	2
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	5
20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	6
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	2

22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	7
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	4
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	1
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	4
26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	5
27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	2
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	3
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	5
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	5
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	4
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	2
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	6
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	2
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	4
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	3
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	4
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	5
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	4
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	4

4. Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos

Área de formação / Especialização: Graduação em Psicologia pela UFMG (2010), especialização em Gestão de Negócios, Administração e Negócios pela Fundação Dom Cabral (2014).

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	4
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	6
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	6
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	7
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	7
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	5
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	6
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	7
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	6
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	7
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	7
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	6
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	7
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	7
15	Nós aprendemos com nossos erros.	7
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	6
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	5
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	7
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	6
20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	5
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	5
22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	6
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	5
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	6
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	7

26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	6
27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	5
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	6
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	7
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	7
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	4
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	3
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	6
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	5
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	7
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	6
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	5
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	7
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	5
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	5

5. Entrevista com a Gerente de Marketing

Área de formação / Especialização: Graduação em Design Gráfico pela UEMG (2003), especialização em Gestão Empresarial ênfase em Marketing (2005).

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	7
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	2
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	6
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	6
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	6
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	2
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	3
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	6
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	3
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	3
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	5
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	2
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	5
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	6
15	Nós aprendemos com nossos erros.	7
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	1
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	3
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	5
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	5
20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	2
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	6
22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	7
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	2
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	6
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	3
26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	6

27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	2
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	4
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	5
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	2
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	5
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	2
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	3
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	1
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	3
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	6
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	1
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	6
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	2
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	5

6. Entrevista com o Arquiteto de Softwares da área de P&D

Área de formação / Especialização: Graduação em Sistemas de Informação pela PUC-MG (2009), especialização em Engenharia de Software pela PUC-MG (2012).

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva.	5
2	Temos processos em andamento para nos ajudar a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos de forma eficaz desde a idéia até o lançamento.	5
3	Nossa estrutura organizacional não sufoca a inovação. Faz com que ela aconteça.	5
4	Há uma aposta forte na formação e desenvolvimento de pessoas.	6
5	Temos bons relacionamentos 'win-win' (ganho-ganho) com nossos fornecedores.	6
6	Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada para que todos saibam as metas de melhoria.	4
7	Nossos projetos de inovação são geralmente concluídos no prazo e dentro do orçamento.	4
8	As pessoas trabalham de forma eficiente através de limites departamentais.	5
9	Levamos tempo para rever e aprimorar os nossos projetos, para melhorar o nosso desempenho na próxima execução.	5
10	Nós somos bons em entender as necessidades dos nossos clientes/end-users.	4
11	As pessoas sabem que a nossa competência distintiva é o que nos dá uma vantagem competitiva.	4
12	Temos mecanismos eficazes para nos certificar de que todos entendem as necessidades do cliente.	3
13	Pessoas são envolvidas em sugerir idéias para melhorar os produtos ou processos.	4
14	Trabalhamos bem com centros universitários e de pesquisa para nos ajudar a desenvolver o nosso conhecimento.	2
15	Nós aprendemos com nossos erros.	3
16	Nós olhamos para a frente de forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar imaginar ameaças e oportunidades futuras.	2
17	Temos mecanismos eficazes para gerir o processo de mudanças desde a concepção da ideia até sua implementação.	3
18	Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rapidamente.	6
19	Nós trabalhamos próximos a nossos clientes ao explorar e desenvolver novos conceitos.	4
20	Nós comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com outras empresas.	2
21	A nossa equipe executiva tem uma visão compartilhada de como a empresa irá se desenvolver através da inovação.	2
22	Nós buscamos sistematicamente idéias para novos produtos.	4
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e em toda a organização.	4
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	5
25	Nós nos reunimos e compartilhamos experiências com outras empresas para nos ajudar a aprender.	3
26	Há comprometimento e apoio à inovação por parte dos executivos da empresa.	5

27	Nós temos mecanismos para garantir a participação precoce de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	4
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia à inovação.	2
29	Tentamos desenvolver redes externas de pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, com conhecimentos especializados.	3
30	Nós somos bons em captar o que aprendemos para que outros na organização façam uso disto.	2
31	Temos processos em andamento para avaliar os novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia da nossa empresa.	2
32	Nós temos um sistema claro e conciso para a escolha de projetos de inovação.	1
33	Temos um clima favorável para novas idéias - as pessoas não tem que deixar a organização para fazê-las acontecer.	5
34	Trabalhamos em estreita colaboração com o sistema local e nacional de educação para comunicar as nossas necessidades em termos de competências.	3
35	Nós somos bons em aprendizagem a partir de outras organizações.	5
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia global da empresa.	5
37	Há flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos 'fast-track' (ágeis) aconteçam.	6
38	Nós trabalhamos bem em equipe.	6
39	Trabalhamos de perto com "lead-users" (clientes que estão além das tendências do mercado) no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	4
40	Usamos medidas para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar a nossa gestão da inovação.	3