

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE UMA INCUBADORA  
TECNOLÓGICA**

**MANAGEMENT OF INNOVATION IN A TECHNOLOGICAL BUSINESS  
INCUBATOR**

Ana Paula do Amaral Adamy, Scheila Daiana Severo Hollveg, Lissandro Dorneles Dalla Nora  
e Leandro Cantorski da Rosa

**RESUMO**

O ambiente empresarial atual traz novos modelos de gestão, à exemplo tem-se as incubadoras de empresas situadas em universidades, que atuam como difusores de inovação. Nesse sentido a pesquisa buscou verificar como acontece a gestão de inovação em empresas instaladas em uma incubadora tecnológica da cidade de Santa Maria, RS, através da descrição do perfil das empresas, mapeamento do processo de gestão de inovação utilizados, análise das dimensões e grau de inovação. Para tanto, utilizou-se de ferramentas como octógono e radar de inovação em uma totalidade de sete empresas incubadas, através de um *survey* de caráter quali-quantitativo. Com o diagnóstico observou-se que a inovação está intrínseca na concepção do gerenciamento organizacional, o menor desempenho ficou evidente em aspectos nos quais o ambiente de incubação não é direcionado, como presença e cadeia de suprimentos. Por outro lado dentre as duas ferramentas pôde-se ver de forma geral um bom desempenho das atividades de inovação, ainda as incubadoras podem potencializar a utilização das ferramentas e utilizá-las como indicador periódico do gerenciamento da inovação. Pretende-se com este estudo ampliar o cenário estudado, inserindo-se demais incubadoras na região e do estado.

**Palavras-chave:** Inovação; Incubadora; Gestão da inovação

**ABSTRACT**

The current business environment brings new management models, the example has up business incubators located in universities, which act as diffusers innovation. In this sense the research sought to verify how the management of innovation in firms located in a technology incubator of the city of Santa Maria, RS, through the description of the profile of the companies, mapping the innovation management process used, analysis of the size and degree of innovation. For this, we used tools such as radar and octagon innovation in a full seven incubated companies, through a survey of qualitative and quantitative character. With the diagnosis was noted that innovation is intrinsic in the design of organizational management, the lowest performance was evident in areas in which the incubation environment is not directed, as presence and supply chain. On the other hand among the two tools could be seen generally good performance of innovation activities, even incubators may enhance the use of the tools and use them as a regular indicator of innovation management. The aim of this study extend the scenario studied, inserting other incubators in the region and the state.

**Keywords:** Innovation; incubator; Innovation management

## 1 INTRODUÇÃO

A geração de riqueza de um país está diretamente ligada na forma como este tem a capacidade de transformar ciência e tecnologia em inovação. Em momentos onde a economia traz insegurança à empresários, torna-se um desafio de sobrevivência no mercado o potencial de inovação nas empresas.

Surge como um perfil de competitividade dos empresários e gestores o investimento constante em produtividade, inovação e qualidade. Nos dias atuais torna-se cada vez mais necessário empreender assim e reconhecer a importância da inovação em seu meio de atuação.

O Brasil juntamente com a Rússia, Índia e China, vem se destacando no cenário internacional, devido ao seu potencial de mudar o contexto geopolítico e a economia global, por apresentar grande população, extensiva área territorial, e possibilidade de crescimento econômico (CARVALHO, 2009). Na busca pelo desenvolvimento econômico do país, o autor salienta que a inovação configura-se com um aspecto relevante que precisa ser potencializado e ponderado no âmbito do sistema nacional de inovação.

Nesse contexto, ganham força e visibilidade no Brasil entidades que buscam promover e fomentar o empreendedorismo inovador, como as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos, que atuam principalmente na promoção da competitividade, da cultura de inovação e da capacitação profissional.

Posto isso, faz-se necessário conhecer a evolução e as tendências de entidades impulsionadoras de inovação como as incubadoras tecnológicas. Diagnosticar o potencial inovador das empresas incubadas é uma forma de avaliar e estimular o desenvolvimento econômico auferido pela inovação.

Sob este enfoque, o estudo teve como problemática responder a seguinte questão: Como está sendo realizada a gestão de inovação em empresas instaladas em uma Incubadora Tecnológica da cidade de Santa Maria, RS? No intuito de responder a problemática levantada, teve-se como objetivo geral analisar o gerenciamento da inovação em empresas instaladas em uma incubadora tecnológica da cidade de Santa Maria, através da descrição do perfil das empresas, mapeamento do processo de gestão de inovação utilizados, análise das dimensões e grau de inovação.

Na perspectiva de Coral, Ogliari e Abreu (2011), é preciso identificar os pontos fortes e deficiências da empresa em relação a sua capacidade de inovar, através da utilização de indicadores que avaliem a organização para inovar, o desenvolvimento de produtos, a inteligência competitiva e o monitoramento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

A inovação é um ativo composto por diversos elementos que auxiliam e desenvolvem a sustentação do relacionamento da empresa com seus clientes, porém para essa relação gerar resultados satisfatórios, é necessário um eficiente processo de gestão das ações inovadoras (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014). Os autores salientam que a realização de investimentos em inovação pode gerar diversos benefícios para a empresa, entretanto, a sua continuidade vai depender de um conjunto de ativos, como Pesquisa e Desenvolvimento, inserção de novas tecnologias e capacitação da sua equipe de trabalho.

O termo inovação se configura como a combinação do pensamento criativo e da capacidade de implementação exitosa, uma vez que a inovação pode ser melhor definida como a exploração comercial de ideias (BRUCE; BIRCHAL, 2011). Nessa linha de

pensamento os autores destacam que além de gerarem ideias que aumentem o desempenho, é necessário que as empresas também façam algo a respeito delas, atrelando a geração de novas ideias com um processo de triagem e implementação estruturado que proporcione melhores resultados.

Existem várias abordagens que especificam os tipos de inovação. Autores como Davila, Epstein e Shelton (2007), defendem que a inovação não ocorre somente no âmbito da tecnologia (em produtos, serviços e processos), mas também é aplicável ao modelo de negócio (como a empresa cria, vende e transfere valor ao cliente). Sendo assim classificam a inovação em três categorias:

- **Incremental** - são melhorias moderadas acrescentadas em tecnologias e modelos de negócios, esse tipo de inovação depende das tecnologias e dos modelos de negócios já existentes. É a que mais predomina nas organizações, recebendo mais de 80% dos investimentos totais destinados a inovação. No entanto, as empresas devem tomar cuidado para não concentrar seus investimentos somente em inovações incrementais, pois sem complementar seu portfólio de inovações com outros tipos de novidades, não conseguirão sobreviver por um longo prazo;
- **Semi-radical** - envolve uma mudança substancial no modelo de negócio ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas. Essas duas áreas são inter-relacionadas, e normalmente acontece que inovações criadas em uma área geram importantes e novas oportunidades na outra. Chama-se este processo de inovações de dois estágios, e ele representa tanto um potencial de criação de valor dentro da organização, quanto um desafio para a gestão da organização;
- **Radical** - é a mudança totalmente nova tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio. Quando são bem sucedidas, a empresa detém o poder de ditar as regras de competição no mercado. No quadro abaixo, é possível visualizar claramente as diferenças entre as três classificações.

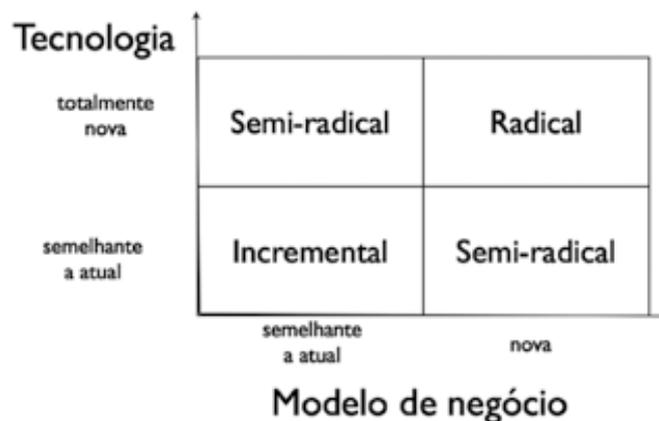


Figura 01 – O *framework* da inovação.  
 Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p.58).

O tipo de inovação a ser escolhido dependerá da estratégia do negócio. Quando a empresa está orientada para atender as necessidades do consumidor ou pretende criar novos produtos e penetrar em novos mercados, a tendência é inclinar-se para a inovação de produto (DANTAS; MOREIRA, 2011). Já quando a empresa concentra-se nas operações, os autores afirmam que a mesma terá tendência a introduzir inovações de processo, de forma a melhorar a eficiência produtiva e comercialização dos bens.

Entre as principais consequências da adoção da inovação nas organizações, está a geração de valor em processos dentro de determinadas atividades, visto que assim é possível aumentar o nível de competitividade e manter-se no mercado (PARAGINSKI, 2014).

## 2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Atualmente gerir a inovação não representa somente reagir as mudanças do ambiente, mas sim mudar e criar ativamente o ambiente no qual a empresa deseja estabelecer-se (BRUCE; BIRCHALL, 2011). Para os autores o gerenciamento da inovação envolve a implementação de estratégias que visem a renovação contínua do portfólio de produtos das empresas e dos processos subjacentes.

Sendo assim, Takeuchi e Takeuchi (2007, p.6), definem “gestão de inovação como uma ferramenta estratégica que pode trazer uma vantagem competitiva para as empresas pelo menos enquanto as empresas concorrentes não conseguirem copiar a mudança”, e que ainda surge do esforço contínuo das empresas em se diferenciarem dos concorrentes por um lado, e fugirem da situação de igualdade, por outro lado.

Existem muitas ferramentas que buscam auxiliar as empresas no gerenciamento da inovação, dentre elas está a técnica dos seis “Ps” proposta por Bruce e Birchall (2011), formada por: planejamento (definir a estratégia de inovação e comprometimento da liderança), *pipeline* (desenvolvimento de ideias inovadoras), processo (organizar desde o planejamento e controle das ideias até sua implementação), plataforma (usar sistemas de apoio), pessoas (formas equipes defensoras da inovação e desenvolver uma cultura criativa) e performance (gerenciar o desempenho da inovação através de indicadores e comitês de avaliação).

Nesse sentido Scherer e Carlomagno (2009), propõem um modelo, representado na Figura 02, chamado octógono da inovação, que funciona como uma ferramenta para auxiliar as empresas no gerenciamento da inovação.



Figura 02: Octógono da inovação.  
Fonte: Scherer e Carlomagno (2009, p. 23).

Segundo os autores, o modelo é composto por oito elementos que devem ser administrados para reduzir a imprevisibilidade da inovação e aumentar as chances de sua ocorrência, sendo que, quanto melhor forem gerenciados tais elementos melhor será o retorno do investimento nas iniciativas inovadoras. Segundo os autores, o octógono é composto pelos seguintes elementos:

- **Estratégia da inovação** - partindo da concepção de estratégia como sendo uma linha que estabelece o caminho a ser seguido, é necessário que a estratégia da empresa esteja alinhada à estratégia de inovação. Enfim, a empresa deve definir qual o papel da inovação na sua estratégia e onde quer inovar;

- **Cultura da inovação** - compreende as ações que a organização pratica a fim de estabelecer um ambiente que estimule a inovação. A 3M incentiva seus funcionários a destinarem até 15% de seu tempo para trabalharem em projetos inovadores;

- **Liderança para inovação** - a alta administração deve estar comprometida com a inovação. Todos os líderes devem se tornar facilitadores do fluxo de ideias e de conhecimento e transformadores de realidade. Há empresas que já estão criando formas de avaliar seus gestores em função do resultado das iniciativas de inovação;

- **Pessoas para a inovação** - a organização precisa preparar adequadamente e estimular seus colaboradores a inovar. Além disso, também é necessário desenvolver métodos de incentivo e reconhecimento para a inovação;

- **Estrutura para a inovação** - Cada empresa deve definir sua estrutura para inovar e gerir a inovação, independente se for centralizada ou descentralizada, é fundamental que esteja transparente para toda organização e que possibilite a criatividade, interação e aprendizagem;

- **Funding para a inovação** - trata-se dos recursos financeiros que serão necessários para financiar os projetos inovadores. Normalmente a empresa aloca recursos para seus projetos diversos a partir de um orçamento anual que suporta o processo de estratégia da mesma. As empresas mais inovadoras têm adotado um processo de atração de recursos, onde elas separam um orçamento para projetos inovadores, muitas vezes oriundos de fontes de financiamento à pesquisa, capitalistas de risco, *joint ventures*, entre outros;

- **Relacionamentos para a inovação** - trata-se de como a empresa utiliza seus parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias com potencial inovador. Hoje, considera-se que as fontes de ideias e as atividades de inovação não devem ser restritas a alguns, como ao setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), a organização precisa ser adepta à inovação aberta, onde pode buscar novas ideias fora da empresa;

- **Processo de inovação** - trata de como a organização gera, avalia, experimenta e seleciona ideias para investir. Empresas como a Cemex, produtora de cimento, classifica todas as ideias registradas pelos seus colaboradores na intranet em quatro tipos. A partir dessa classificação o comitê de inovação formado por um diretor, um consultor externo e três colaboradores faz o encaminhamento dessas ideias pela intranet para uma equipe de inovação. Essa equipe tem um determinado tempo para desenvolver a ideia. No momento seguinte esse projeto passa para outro grupo que até então não trabalhava com essa iniciativa para ampliar e melhorar a ideia.

Nesse sentido, para promover e garantir a gestão de inovação nas empresas, Tidd e Bessant (2008) afirmam que é necessário desenvolver algumas habilidades, que podem ser potencializadas através da adoção de certas rotinas. Segundo os autores as habilidades básicas configuram-se como: reconhecimento, alinhamento, aquisição, geração, escolha, execução, implantação, aprendizagem e desenvolvimento da organização.

Para Terra (2007), é essencial às organizações que desejam manter-se atuantes no mercado, conservar uma visão estratégica da inovação, levando em conta os processos, as pessoas, as tecnologias, a abordagem ao mercado e a construção de parcerias. Sendo assim, os autores afirmam que qualquer mudança evolutiva que tenha como objetivo prolongar a vida das organizações deve ser entendida como inovação.

## 2.3 RADAR DA INOVAÇÃO

Conforme Paredes, Santana e Fell (2014), o Radar da Inovação desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), englobam 3Ws (What?, o que será feito – ação, etapas, descrição; Where?, onde será feito – local; Who?, por quem será feito – responsabilidade pela ação) e 1H (How?, como será feito – método, processo). Ainda segundo os autores, possibilita uma ampliação das ações de inovação em uma empresa e, conseqüentemente, permite uma mensuração mais abrangente da inovação organizacional.

O Radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico de Gestão da Inovação baseada na análise de 12 diferentes dimensões, conforme pode-se observar na tabela abaixo. Conforme, Cartilha: Gestão da Inovação (CNI, 2010), a escolha das dimensões foi fruto da observação e da análise de experiências bem sucedidas em empresas que gerenciam a inovação como processo.

<p><b>Ofertas</b> são produtos e serviços valorizados pelos clientes.</p>	<p><b>Plataforma</b> é formada por componentes, métodos ou tecnologias, que servem como base para a construção de produtos ou serviços. Normalmente envolve o poder da “universalidade” – usando “modularidade”, por exemplo.</p>
<p><b>Soluções</b> estão relacionadas com personalização, combinação integrada de produtos, serviços e informação que solucionem problemas dos clientes. Criam valor para o cliente por meio da amplitude de variedade e profundidade de integração dos diversos elementos.</p>	<p><b>Cliente</b> são indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem as ofertas da empresa, para satisfazerem certas necessidades. Para se inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas.</p>
<p><b>Experiência de cliente</b> é uma dimensão que considera tudo o que o cliente vê, ouve e sente, e outras experiências em todos os momentos em que interage com a empresa. Para inovar aqui, a empresa precisa repensar sua interface entre organização e clientes.</p>	<p><b>Captção de valor</b> refere-se ao mecanismo usado pela empresa para recapturar o valor que criou. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode descobrir novas fontes de renda, desenvolver novos sistemas de preços, além de expandir suas habilidades de captação de recursos por meio de interações com clientes e parceiros de negócio.</p>
<p><b>Processos</b> são configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode redesenhar os seus processos para adquirir maior eficiência, mais alta qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos. Tais mudanças podem envolver a mudança de local de um processo ou mesmo a desconexão de suas partes iniciais das finais.</p>	<p><b>Organização</b> é a maneira que a empresa escolhe para estruturar-se, suas parcerias, além das funções e responsabilidades dos seus colaboradores. A inovação em organização demanda repensar o escopo das atividades da empresa, assim como a redefinição das funções, responsabilidades e incentivos relativos às diferentes unidades de negócio e indivíduos.</p>
<p><b>Cadeia de suprimentos</b> é a sequência de atividades e de agentes que movem produtos, serviços e informação, desde a fonte até a entrega. Para inovar nessa dimensão a empresa pode direcionar melhor o fluxo de informação por meio da cadeia de suprimentos, mudando a sua estrutura ou melhorando a colaboração entre os seus participantes.</p>	<p><b>Presença</b> está relacionada com os pontos de distribuição que a empresa usa para levar as suas ofertas ao mercado, indo além dos locais onde as suas ofertas possam ser compradas ou utilizadas pelos clientes. Inovação nessa dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos existentes de uma maneira mais criativa.</p>
<p><b>Redes</b> refere-se as conexões que empresa e seus produtos e serviços realizam com clientes por meio de uma rede que, às vezes, pode se tornar parte da vantagem competitiva da empresa. Inovação nesta dimensão consiste em melhorias na rede, que venham trazer mais valor às ofertas da empresa.</p>	<p><b>Marca</b> relaciona-se aos símbolos, palavras e marcas pelas quais a empresa comunica-se com os seus clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa aumenta ou estende a sua marca de maneira criativa.</p>

Tabela 01: Dimensões da Gestão da Inovação.

Fonte: Adaptado a partir de Sawhney, Wolcott et al., 2006.

O fundamental é que essas dimensões sejam de fácil entendimento e auxiliem os gestores a implementar a gestão da inovação como um processo estruturado dentro da empresa. São utilizados diversos métodos e ferramentas implantar a gestão da inovação nas empresas, mas o desafio dos gestores consiste em encontrar quais as ferramentas e métodos mais compatíveis com a cultura da instituição.

As medidas e avaliações realizadas nas empresas, por meio do radar, apresentam objetivos e efeitos imediatistas, impossibilitando o esforço de continuidade na geração de indicadores, o aperfeiçoamento de técnicas de melhoria contínua, o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento para de fato fomentar a inovação, para tanto, as avaliações do grau de inovação devem ser contínuas, com foco no processo de melhoria gradual do desempenho da empresa (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

## 2.4 INCUBADORAS

A origem do movimento de incubadoras de empresas em escala mundial, conforme Lahogue (2004), surgiu na região do Vale do Silício, Califórnia – EUA, na década de 50, em sua maior parte em parceria com universidades e centros de pesquisa locais, ganhando destaque em meados dos anos 80.

No Brasil, os pioneiros são da década de 80, segundo Lahogue (2004), à frente do movimento de incubadoras desde 1998 tem-se a Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Dados atuais do portal da própria Anprotec dão conta de que o Brasil conta com 400 incubadoras de empresas e cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos.

Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores, tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2014). Existem cinco tipos comuns de incubadoras, sendo elas: incubadoras regionais de negócio, incubadoras de universidade, incubadoras comerciais independentes, incubadoras internas de empresas e incubadoras virtuais (CARAYANNISA; ZAEDTWITZB, 2005).

O conceito de incubação procura um meio eficaz de ligação: capital, tecnologia e *know-how*, a fim de alavancar talento empreendedor, acelerar o desenvolvimento de novas empresas e, assim, a velocidade de exploração da tecnologia. (LUZ et al., 2012). As incubadoras auxiliam as empresas emergentes, fornecendo uma variedade de serviços de apoio como: assistência no desenvolvimento de negócios e plano de marketing, construção de equipes de gestão, obtenção de capital e acesso a uma série de outros serviços mais especializados.

De acordo com um estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando um total de 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial (ANPROTEC, 2014).

Nesse contexto, Carvalho (2009) salienta que as incubadoras vêm assumindo uma importância crescente na economia, atuando na geração de sinergias e no estímulo de novas oportunidades de negócio. Segundo o autor isto demonstra os esforços que o Brasil tem feito para fomentar a inovação, uma vez que ocupa uma posição de destaque no *ranking* mundial de incubação e tem o maior número de incubadoras da América Latina.

### 3 METODOLOGIA

Consoante à definição do portal ANPROTEC (2014), Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores, para tanto, a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Franciscano – ITEC está sempre atenta à cultura de inovação desde o projeto de cada uma de suas empresas participantes.

Ao passo que o Levantamento ou *Survey* também é chamado de pesquisa de avaliação, segundo Miguel (2012), tem por objetivo geral contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre ambientes dos quais esses indivíduos fazem parte. Ainda conforme o autor, dados sobre determinado fenômeno são coletados em uma amostra para que se possa extrair conclusões sobre o que se está investigando.

A caracterização da população, são empresas participantes da Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Franciscano, situada na cidade de Santa Maria. Foram coletadas informações de toda população, composta por 6 empresas atualmente incubadas e 1 graduada (quando a empresa, entende-se que obteve sua maturidade em relação ao mercado), totalizando 7 empresas.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é combinada, qualitativa e quantitativa, pela complementaridade das concepções, Miguel (2012) ressalta que esta combinação possibilita entendimento melhor dos problemas de pesquisa onde apenas cada uma das abordagens permitiria isoladamente.

Nesse sentido, como ferramenta de coleta de dados foi utilizado um questionário com questões distribuídas em dois eixos temáticos: gestão de inovação e grau de inovação. Para análise do gerenciamento da inovação utilizou-se como base a metodologia “octógono da inovação”, proposta por Scherer e Carlomagno (2009) e para diagnosticar o grau de inovação utilizou-se a ferramenta “radar de inovação” proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Ao responder, os participantes atribuíam uma pontuação a cada questão, em uma escala que variava de 1 a 5 onde, 1 era o menor grau e 5 seu máximo. A aplicação foi realizada diretamente pelos autores, onde foram respondidos em sua totalidade, para depois serem tabulados através da ferramenta Office Excel para compor a análise dos resultados.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Constatou-se que 90% das empresas está em ambiente de incubação a um ano e o restante entre um e dois anos. A incubadora seleciona empresas por meio de editais anuais, onde disponibiliza 15 vagas, sendo que o tempo máximo de incubação é de 2 anos. Atualmente conta com uma estrutura composta por um grupo de assessores e infraestrutura de equipamentos e laboratórios, em que oferece serviços de consultoria as empresas nas áreas de gestão, direito empresarial e contabilidade.

Podemos dividir as empresas em três ramos de atuação distintos, sendo 57% atuante no setor de tecnologia da informação/web, 15% no setor de tecnologia da informação/hardware e 28% no ramo de assessoria e/ou consultoria.

Atualmente, o cenário financeiro da incubadora tecnológica é de empresas com faturamento individual de R\$ 100.000,00 perfazendo um total de R\$ 700.000,00.

Através da figura 03, pode-se verificar no octógono de inovação o comportamento das empresas incubadas de acordo com cada quesito. Destaca-se a maior média no que tange a estratégia, que demonstra como a empresa prioriza e encara a inovação em seu dia-a-dia. Ainda pode-se observar que os quesitos liderança, pessoas e estrutura apresentam pontuação equivalente. Ao passo que o processo foi o aspecto menos desenvolvido pelas empresas.

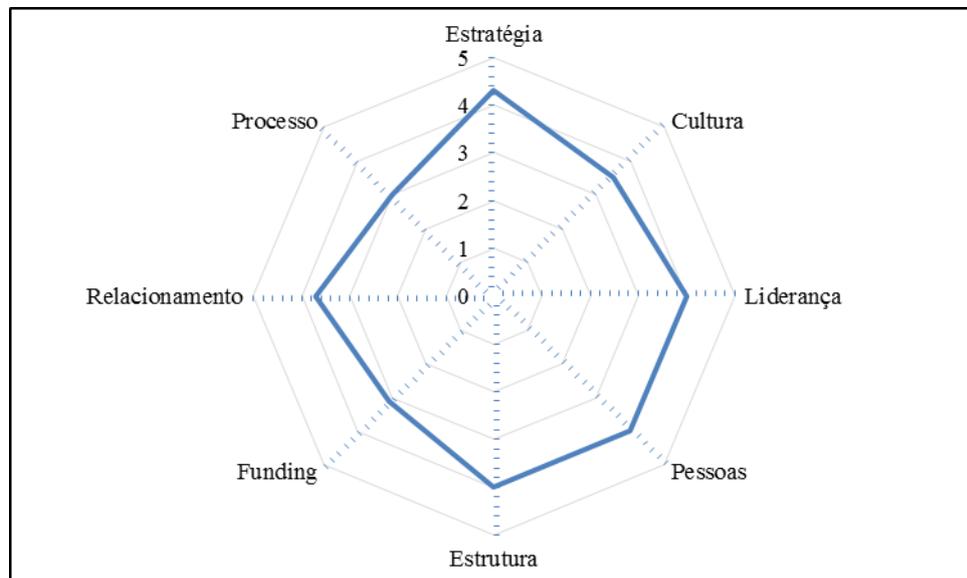


Figura 03: Octógono de Inovação  
Fonte: Elaborada pelos autores

Com relação a estratégia observou-se que as empresas utilizam a inovação como um instrumento que direciona suas ações, alinhando a estratégia de negócios com a estratégia de inovação. Para isso, costumam monitorar, mesmo que informalmente, constantemente as tendências do setor e a atuação de seus principais concorrentes. Destarte, as empresas não tem um planejamento estratégico claro e bem definido, o que acaba afetando diretamente seus objetivos de inovação no longo prazo. Portanto, vê-se que a relação das empresas com a estratégia de inovação é satisfatória, tem potencial e demonstra ir ao encontro da proposta de trabalho de uma incubadora tecnológica.

Desenvolver uma cultura inovadora por vezes pode parecer algo difuso e intangível, porém através de iniciativas que favoreçam mudanças nas relações entre as pessoas e os comportamentos, é possível construir ou modificar a cultura da organização. Nesse sentido, constatou-se que as empresas precisam disseminar a crença de inovação através da construção de um ambiente de estímulo a inovação e a criatividade, para que então isso potencialize o processo de inovação da empresa.

O desafio da liderança é fazer dos gestores disseminadores da estratégia de inovação no contexto da empresa, através de seu envolvimento e conhecimento. Nas empresas pesquisadas verificou-se que os gestores conhecem e desempenham seu papel nas iniciativas de inovação que lhe são propostas, inclusive a maioria delas avalia seus gestores em função dos resultados dos projetos inovadores, assim os estimulando a comprometer-se com a inovação.

As pessoas são como engrenagens que movimentam toda estrutura da empresa na busca por resultado, sendo necessária a formação de uma equipe com indivíduos competentes, motivados e comprometidos. Observa-se que as empresas pesquisadas valorizam e estimulam o perfil inovador, fomentando e reconhecendo profissionais com essas características e oferecendo ferramentas e oportunidades para que estejam em processo constante de crescimento.

Contar com uma estrutura que ofereça suporte ao processo e a gestão de inovação é fundamental, uma vez que ela é responsável por interligar e sustentar a inovação entre os

diferentes níveis da organização. Nesse contexto constatou-se que os pesquisados contam com uma estrutura adequada para inovar e gerir a inovação, sendo que a própria incubadora tecnológica cumpre esta função.

No que tange ao *Funding*, ele proporciona as empresas o financiamento ao desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios. As empresas incubadas demonstraram dificuldade na captação de recursos para projetos inovadores, embora participem e conheçam as possibilidades de fomento oferecidas não estão conseguindo efetivamente acessar tais fontes.

Manter redes de relacionamentos é uma forma de atrair e potencializar fontes de ideia inovadoras. Não basta apenas mídia impressa ou eletrônica como fonte de informação, é necessário utilizar-se das várias dimensões que envolvem o negócio, como fornecedores, clientes, concorrentes, P&D e os demais componentes do octógono, para o equilíbrio e o retorno da inovação. Pode-se ver que a falta de acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnologias é um fator a ser melhorado, que pode ser resolvido com a construção de um canal de comunicação para esta finalidade.

A dimensão que abrange o processo de como a empresa gera, avalia, seleciona e implementa novas ideias, evidencia a utilização ou não de ferramentas de potencial inovador. As empresas avaliadas demonstraram grande necessidade de implementar processos claros e organizados em seus projetos de inovação, visto que não utilizam ferramentas e pressupostos da gestão de projetos na condução de suas atividades.

Na figura 04 podemos observar o comportamento das dimensões da inovação nas empresas pesquisadas.

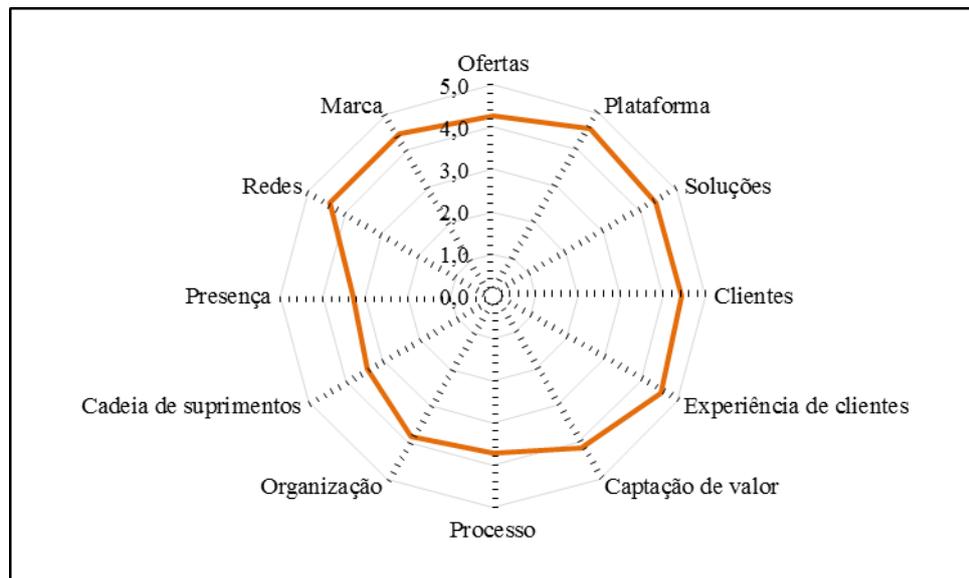


Figura 04: Radar da Inovação  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Para este perfil das empresas, pertencentes a uma incubadora tecnológica, podemos observar um bom desempenho na maioria das dimensões abordadas no radar. Tal fato demonstra que as mesmas estão em sintonia entre elas e apresentam características essenciais para o desempenho da inovação.

As dimensões presença e cadeia de suprimentos por apresentarem as menores pontuações, exigem atenção e devem ser reformuladas, pois além de melhorarem a atual conjuntura, trarão vantagens competitivas. Quanto ao processo, constatou-se a necessidade do redesenho de seus principais processos operacionais.

Quanto ao grau de inovação, verifica-se através da média das respostas das empresas nas 12 dimensões do radar de inovação uma pontuação de 4,13, o que expressa o desempenho satisfatório e o potencial da inovação nas empresas pesquisadas visto tratar-se de um primeiro diagnóstico.

## 5 CONCLUSÕES

Iniciativas como esta, proposta pelas incubadoras tecnológicas, são importantes para que a sociedade desenvolva e fortaleça uma consciência a respeito do cenário econômico atual, onde empresas que conseguem driblar a redução do ciclo de vida dos produtos e o aumento da concorrência entre os mercados, através da adoção de uma estratégia de inovação estruturada, tornam-se mais competitivas e rentáveis.

Quanto ao Gerenciamento da Inovação, a avaliação de forma geral foi positiva, visto que a pontuação ficou próxima da nota máxima, o que evidencia que as empresas estão inseridas em um universo inovador, e utilizando-se das oportunidades e possibilidades existentes no mesmo.

Percebe-se que existe uma consciência organizacional a respeito da importância e do contexto da gestão da inovação. As empresas incubadas, apesar de serem iniciantes e de pequeno porte, conseguem utilizar os recursos e ferramentas disponíveis, dentro de suas condições, o que representa um potencial para seu futuro no mercado.

Ainda assim, faz-se necessário o desenvolvimento e aprimoramento de alguns aspectos, como *funding* e processos. Para tanto, seria importante a criação de um escritório de projetos dentro da incubadora, que auxiliasse as empresas na elaboração e execução de propostas para fomento, visando aumentar as chances de aprovação. No âmbito do processo, recomenda-se a melhor utilização das ferramentas disponibilizadas pela incubadora tecnológica com esta finalidade, visto que agora tem-se este diagnóstico como parâmetro.

No que tange o radar de inovação, verifica-se que os aspectos menos pontuados como presença e cadeia de suprimentos são consequências do ambiente de incubação, ao passo que estão estruturadas dentro da universidade o que prejudica o desempenho nestes quesitos.

Nesse contexto, observou-se que as empresas desempenham suas atividades com inovação, o que vai ao encontro com a proposta de uma incubadora tecnológica. O diagnóstico inicial realizado neste estudo aponta uma situação preliminar, podendo ainda ser aplicado periodicamente como forma de indicador do gerenciamento da inovação.

Para trabalhos futuros sugere-se aplicar o questionário das demais incubadoras das universidades da região, assim como monitorar estes dados no decorrer do tempo para que o gerenciamento da inovação seja um diferencial na competitividade do Rio Grande do Sul.

## REFERÊNCIAS

BRUCE, A.; BIRCHALL, D. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CARAYANNIS, A.G.; ZAEDTWITZB, M. V. **Arquitetando glocal (global-local), as redes de incubadoras virtuais em tempo real, (G-RVINS) como catalisadores e aceleradores de empreendedorismo em transição e em desenvolvimento: lições aprendidas e melhores práticas de desenvolvimento atual e as práticas de incubação de negócios**. **Tecnovathion**, v. 25, p. 95-110, 2005.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. Mobilização Empresarial pela Inovação: **Cartilha: Gestão da Inovação**, Brasília, 2010.

CORAL E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2011.

DANTAS, J. G. L.; MOREIRA, A. C. **O processo de inovação: como potencializar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável**. Lisboa: Lidel, 2011.

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

LAHORGUE, M. A. **Polos, parques e incubadoras: Instrumentos de desenvolvimento do século XXI**. Brasília: Anprotec/SEBRAE, 2004.

LUZ, A. A.; KOVALESKI, J. L.; REIS, D. R.; JÚNIOR, P. P. A.; ZAMMAR, A. Análise de empresa incubada como habitat de empreendedorismo, inovação e competitividade. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n 4, p. 43-56, 2012.

MIGUEL, P. A. C. (Coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier – ABEPRO, 2012.

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

PARAGINSKI, A. L. A natureza das inovações em agroindústrias de arroz do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n .1, p.55-72, jan./mar. 2014.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.4, n.1, p.76-88, 2014.

SAWHNEY. M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 3, p. 75-81, Spring 2006.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P.; TAKEUCHI, K. P. Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Associação Educacional Dom Bosco, AEDB, Resende, RJ

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