

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PRODUFORT

**INNOVATION MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE COMPANY
PRODUFORT**

Rozali Araujo dos Santos, Tais Villani, Viviane Rodrigues e Lucca Leonice Parnoff

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar a existência de práticas de gestão da inovação em uma empresa de médio porte fabricante de máquinas agrícolas, localizada no município de Colorado/RS, município este integrante do Corede Alto Jacui. A metodologia adotada para o desenvolvimento desse trabalho consistiu em uma pesquisa qualitativa, com entrevista estruturada realizada com o gestor da empresa dando ênfase a identificação de gestão da inovação. Os resultados evidenciaram que a empresa tem uma constante preocupação em analisar o cenário em que ela está inserida buscando identificar as oportunidades, estabelecer parcerias estratégicas vislumbrando o desenvolvimento de novos produtos e consolidar seu processo de gestão da inovação.

Palavras-chave: gestão da inovação, inovação, inovação tecnológica.

ABSTRACT

The aim of this study was to verify the existence of innovation management practices in a medium-sized manufacturer of agricultural machinery, located in Colorado / RS, this member of the municipality COREDE High Jacui. The methodology used to develop this work consisted of a qualitative research with structured interview with the manager of the company emphasizing the identification of innovation management. The results showed that the company has a constant concern to analyze the scenario in which it is embedded seeking to identify opportunities, establish strategic partnerships envisioning the development of new products and consolidate its process of innovation management.

Keywords: Innovation management, innovation, technological innovation

1 INTRODUÇÃO

A permanente busca pela competitividade remete às organizações a definirem estratégias ousadas e inovadoras. Junior e Porto (2012) destacam que a introdução contínua de novos itens em seu portfólio de bens, serviços e processos produtivos deve ser a orientação da empresa moderna, uma vez que o mercado está cada vez mais exigente.

A inovação, desta forma, aparece como tema central para os executivos. Operar em um mercado exigente e competitivo é o maior desafio para as empresas. Esse cenário remete a premissas como a consciência da importância do fator inovação e ainda a uma especial atenção para o futuro (SANTOS; NETO; MOURA, 2010; SANTOS, 2012).

Assim as empresas estão cada vez mais sendo estimuladas a incorporar práticas inovadoras nas suas estratégias de negócio a fim de obterem vantagem competitiva. O setor agrícola, segundo Pasqual e Pedrozo (2007) tem sido alvo de diversos estudos, uma vez que observa-se um ambiente mais propício à inovação das empresas dando ênfase ao setor de máquinas e equipamentos agrícolas.

Diante disso, entendendo esse como momento propício à inovação e acreditando na importância do agronegócio para o crescimento econômico e social, o presente trabalho teve como objetivo verificar a existência de práticas de gestão da inovação em uma empresa de médio porte fabricante de máquinas agrícolas do interior do RS.

O estudo está estruturado da seguinte forma: inicialmente se abordou o referencial teórico contemplando a inovação, a inovação tecnológica e a gestão da inovação. Após apresenta-se a metodologia utilizada no estudo. Na sequência o caso objeto de estudo e por fim os resultados e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este segmento tem como objetivo apresentar o referencial teórico que servirá de suporte para o presente artigo, ou seja, conceitos de inovação, inovação tecnológica e gestão da inovação.

2.1 Inovação

A inovação segundo Santos (2012) consiste em um tema complexo, que adquire as mais variadas formas em diferentes empresas e setores, possibilitando múltiplas interpretações, dificultando uma definição breve e clara ou um conceito único sobre a mesma.

A abordagem clássica de Schumpeter (1982) destaca que a inovação não é somente o fato de se criar algo novo, também pode englobar a ideia de uma nova forma de realizar algo. Em ascendência Nokata (1994) explana que a inovação incide de uma nova combinação de ideias, capacidades, habilidades e recursos existentes, que pode ser compreendida como um processo na qual a organização ou a empresa cria e define problemas e então desenvolve ativamente novos conhecimentos para resolvê-los.

Na mesma vertente, Rocha (2003) afirma que entender o conceito de inovação e praticá-lo demanda tempo, dedicação e investimentos, coadunando-se com Jelinek (1997), o qual expõe que os fundamentos da inovação necessitam de revisões constantes e da participação intensa de seus envolvidos. Assim a adoção da inovação é um conceito que abrange a geração, o desenvolvimento e a implementação de novas ideias ou comportamentos.

No Manual de Oslo (2004), está destacado que a adoção da inovação pode ocorrer em produtos, processos e atividades administrativas, envolvendo a introdução de um novo produto ou serviço. Na mesma linha Tushman e Nadler (1997), descrevem que a aplicação de

inovação em produtos, serviços e processos tem melhor adesão em ambientes dinâmicos, competitivos e com continuas mudanças tecnológicas.

De acordo com Manual de Oslo (1999), a inovação pode se apresentar de várias formas:

- Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produtos existentes;
- Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;
- Mudança na organização industrial

Seguindo o mesmo pensamento, no Manual de Oslo (2005) consta que as inovações podem ser divididas em quatro tipos: inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing, em que, Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito a suas características ou usos previstos. A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado. Compreende mudança significativa em técnicas, equipamentos e/ou softwares. A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Por fim, a inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Para Damanpour (1991) existe ainda a inovação administrativa e a tecnológica que estão associadas a uma distinção mais geral entre a estrutura social e a tecnológica, que implica nos processos de decisão potencialmente diferentes. A inovação tecnológica é relativa aos produtos, serviços e à tecnologia dos processos de produção tecnológica. Já a inovação administrativa envolve a estrutura organizacional e os processos administrativos, diz respeito mais diretamente a gestão de inovações.

A partir desta visão Roberts (1988) sugere a definição de inovação como sendo a soma de invenção e exploração. Ou seja, o processo de invenção contempla todos os esforços visados na criação de novas ideias e na colocação delas em prática, e o processo de exploração abrange todos os estágios de desenvolvimento e criação de valor comercial, aplicação e transferência. A gestão integral da inovação tecnológica inclui a organização e direção de recursos humanos e de capital para criar novos conhecimentos, gerar ideias e técnicas direcionadas para novos produtos, manufaturas, processos e serviços, além de desenvolver estas ideias em protótipos e transportá-las para industrialização, distribuição e uso.

2.2 Inovação Tecnológica

A inovação e a tecnologia sempre estiveram presentes no processo de evolução humana, no entanto de acordo com Manual de Oslo (1999), até recentemente os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos

A inovação tecnológica em um produto ou processo aliada as novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas, são elementos significativos e indispensáveis à competitividade das empresas nesse cenário que é dinâmico e de constantes mudanças.

Para Pintec (2000), a inovação tecnológica é reconhecida pela implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. Em concordata, Donadio (1983), afirma que a inovação tecnológica pode ser

compreendida como a utilização de um acervo de conhecimentos científicos, técnicos e procedimentos diversos para obtenção, comercialização ou utilização de novos produtos ou processos de produção.

Conforme Manual de Oslo (2004), inovação tecnológica é toda novidade implantada pelo setor produtivo, por meio de pesquisa ou investimentos, e que tem como objetivo aumentar a eficiência do processo produtivo, ou implica em implantar um novo e aprimorado produto. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas e podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em uso de um novo conhecimento. Na mesma vertente Grabosvski e Dergint (2004), afirmam que inovação tecnológica ou simplesmente inovação é toda mudança numa dada tecnologia, ressaltando que essa mudança só ocorre quando o produto é colocado no mercado ou o processo passa a ser incorporado e operado pela empresa.

De acordo com a OECD (1996), a inovação tecnológica proporciona duas categorias principais: inovação tecnológica de produto, que pode ser subdividida em novos produtos e produtos melhorados, e inovação tecnológica de processo. As definições para esses três tipos de inovações são:

- **Produto Tecnologicamente Novo:** produto cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem significativamente dos produtos previamente produzidos.
- **Produto Tecnologicamente Melhorado:** é um produto já existente, mas cuja performance foi significativamente aperfeiçoada ou atualizada.
- **Inovação Tecnológica de Processo:** ocorre com a adoção de métodos de produção tecnologicamente novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de apresentação de produto.

Higgins (1995) propôs outra forma de classificar a inovação tecnológica:

- **Inovação do Produto:** resulta em novos produtos ou serviços, ou em melhorias de produtos e serviços já existentes.
- **Inovação de Processo:** cujo resultado são processos melhorados para a empresa, direcionando-se na melhoria da eficiência e da eficácia do processo produtivo.
- **Inovação de Marketing:** resulta numa melhoria significativa em alguns dos elementos do marketing mix: produto, preço, promoção e mercado.
- **Inovação de Gestão/Organização:** resulta em melhorias significativas na gestão da organização, sendo imprescindível para as empresas que quiserem acompanhar os desafios do mercado. Baseia-se em alguns campos de ação, tais como: planejamento, organização e liderança.

Observa-se assim, que as possibilidades de mudanças podem estar relacionadas a outras variáveis, que não o produto e o processo. Em outra abordagem, nas palavras de Schumpeter (1982) a inovação tecnológica não se limita em criar produtos inéditos ou não, mas é vista no sentido mais amplo, onde são envolvidos, também, os processos e as formas de gestão. De acordo com Santos (2005), a inovação Tecnológica é uma das que ocorrem com mais frequência na maioria das grandes organizações que precisam estar atualizadas para atender as exigências do mercado, tanto na questão de qualidade como defesa de defasagem em relação aos concorrentes.

Sánchez e Paula (2001) justificam que empresas inovadoras devem ter em mente, em primeiro lugar, que o desenvolvimento de uma tecnologia deve ser visto como parte de um processo de inovação. Neste caso, entende-se que não basta gerar novas tecnologias, é preciso também inovar. Nesse sentido, Porter (1999) destaca que, mesmo que a inovação tecnológica se caracterize por ser uma das estratégias que contribuem para um melhor posicionamento frente aos concorrentes, em determinadas indústrias poderá servir de barreira a novos entrantes.

2.3 Gestão da Inovação

O conceito de gestão da inovação pressupõe o processo de planejamento, alocação de recursos e fatores essenciais para se alcançar bons resultados em inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), utiliza-se o termo gerenciar não só no sentido de criar e implantar um mecanismo complexo e previsível, mas de criar condições dentro de uma empresa, para que a resolução eficaz de desafios múltiplos sob altos índices de incerteza seja facilitada.

Baseado nessa definição pode-se entender gestão da inovação como o processo de criação de um ambiente e condições organizacionais que sejam propícias para aumentar o nível da capacitação inovativa da organização, tendo como objetivo influenciar o nível de inovação que ocorre na organização, sendo que ao longo dos anos as organizações passaram por diferentes estágios na prática da gestão da inovação, esses estágios são caracterizados nos paradigmas de competitividade, da produtividade, da qualidade, da flexibilidade e, por fim, no paradigma da inovação.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2001), a gestão da inovação nas organizações, se traduz no desenvolvimento de novas tecnologias na revisão da estrutura organizacional e na transformação de todas essas variáveis em novas oportunidades de mercado em produtos e serviços prósperos. A gestão da inovação envolve o alinhamento de algumas atividades focadas na inovação desde a geração de ideias, a execução de projetos de pesquisa até o desenvolvimento de protótipos e o oferecimento de produtos e serviços.

No prefácio da edição brasileira do livro “Gestão da Inovação” Paulo Antonio Zawislak define essa gestão como:

[...]o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores. Gestão da Inovação é a gestão integrada de alternativas lucrativas de (mais) valor (novas tecnologias) a partir do conhecimento, informação e criatividade. (ZAWISLAK, P.A in: TIDD, *et al.*, 2008 p. iv).

Segundo Manual de Oslo (2007, p. 56):

“As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades são em si inovadoras, outras não são novas mas são necessárias para a implementação de inovações”.

Em outra abordagem, Drucker (2008) afirma que a inovação “é sistemática e racional”. E por ser intensiva em conhecimento, entende-se a relevância dessa gestão estar diretamente ligada aos processos de gestão de pessoas, processos e desenvolvimento de produtos.

As atividades da inovação têm impacto direto no desempenho da empresa, tanto pelo aumento da demanda, quanto pela diminuição de custos de produção dos produtos ou serviços oferecidos; podem conduzir tanto ao desenvolvimento e a implantação de inovações no curto prazo como na melhoria de competitividade e capacidade de inovação na empresa no longo prazo. Assim, Tidd, Bessant e Pavitt (2001), salientam que compreender e administrar os processos que compõe a gestão da inovação é o desafio das organizações que priorizam a inovação. Esses processos pressupõem o conhecimento da situação que se pretende mudar, dos recursos disponíveis, das dificuldades e limitações da operação, do alinhamento estratégico das ações com a visão de negócios da organização, até a situação final com a obtenção da inovação.

De acordo com Santos (2006), os inovadores de sucesso adquirem e acumulam, ao longo do tempo, recursos técnicos e capacidades de gestão. Portanto, há imensas

oportunidades para aprender através de: aprendizagem, utilização e trabalho com outras empresas. Mas todos eles dependem da prontidão da empresa para ver a inovação como uma aposta em um processo de melhoria contínua.

Em outra abordagem, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) observam que as empresas que mais se destacaram em competitividade e aumento de participação de mercado nas últimas décadas foram justamente aquelas que mais se sensibilizaram para a inovação nas suas diferentes formas. E assim apontam dois fatores essenciais, que devem ser observados quanto à gestão da inovação:

- A inovação é um processo, não um evento isolado, portanto deve ser gerenciada como tal.

- As influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado, ou seja, a inovação pode ser gerenciada.

Para a empresa desenvolver uma gestão do processo de inovação é preciso que ela desenvolva rotinas, que permitirão criar condições favoráveis ao processo. Essas condições são a base para o bom funcionamento de um sistema da gestão da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Santos (2006) destaca que o que realmente importa, no ponto de vista da gestão da inovação, é não só criar rotinas, mas também reconhecer quando e como devemos eliminá-las para dar lugar ao aparecimento de novas. Então, desenvolver rotinas significa alterar o modo como a empresa realiza as tarefas e, em muitos casos, é necessária a modificação na estrutura da empresa para que essas rotinas possam ser implementadas.

Dessa forma, Tidd, Bessant e Pavitt (2003), descrevem que o sucesso da gestão da inovação remete, fundamentalmente, à construção e melhorias de rotinas. Ressaltam ainda que essa aprendizagem é derivada do reconhecimento e compreensão dessas rotinas o que facilita a absorção pela organização.

Com isso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) propõe um processo de inovação que contempla três fases que, em maior ou menor grau, se manifesta em qualquer tipo de empresa. O processo de inovação compreende essencialmente quatro fases: busca, seleção, alocação de recursos e implementação, conforme a Figura 1. Ao longo deste ciclo, os autores apresentam a dimensão aprendizagem, que permite retroalimentar e melhorar a forma como esse sistema ocorre.



Figura 1 – Processos de Gestão da Inovação
Fonte: TIDD, BESSANT E PAVITT (2008, p. 88)
Nota: Adaptação e tradução livre pela autora.

Na fase de busca a empresa procede a análise do cenário interno e externo, procurando identificar as ameaças e oportunidades. A mudança pode surgir na forma de oportunidades tecnológicas ou condições impostas pelo mercado. Na etapa de seleção a empresa opta por decidir quais oportunidades que serão priorizadas levando em conta a sua visão estratégica. A fase de implementação enseja a tradução do potencial da ideia inicial em um produto ou

serviço que pode ser lançado ou processo que pode ser adotado. Esta etapa do processo envolve aquisição de conhecimentos, habilidades para gerir e executar projetos em meio a incerteza, lançamento da inovação no mercado e como sustentar a adoção da inovação no longo prazo.

A gestão da inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) posiciona o aprendizado ao longo do processo como aspecto fundamental. O estudo das organizações identifica receitas gerais ou um padrão geral do processo de inovação que contribui para o sucesso. Porém, cada empresa deve encontrar seu próprio caminho e que deve ser coerente dentro de seu contexto.

A resposta para o sucesso para Little *et al* (2004), talvez esteja na capacidade de gestão da inovação, ou seja, na organização dos recursos da empresa, de forma a aumentar as probabilidades de ocorrência de inovação.

3 MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e um estudo de caso único. A pesquisa qualitativa caracteriza-se por investigar o ambiente natural, também por ter no pesquisador o elemento fundamental da pesquisa que busca o significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas (BOGDAN; BIKLEN, 1994; TRIVIÑOS, 1987).

O estudo também se configura como descritivo de acordo com Gil (2010) por resgatar as práticas de gestão do caso em estudo, visando responder a questão que norteia o mesmo.

Além disso, esta pesquisa também se enquadra como um estudo de caso único, pois este enquadramento contribui para o estudo de fenômenos sociais complexos, permitindo obter suas características e alcançar o objetivo da pesquisa (YIN, 2005).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas utilizando-se de um roteiro semi estruturado. Para a interpretação dos dados adotou-se a análise de conteúdo de acordo com Bardin (1979,p.42) que se refere a esta técnica como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Deste modo, buscou-se a interpretar a problemática da pesquisa à luz da teoria revisada, desse modo, foi possível analisar as respostas do entrevistado para cada variável: busca, definição da estratégia, alocação de recursos e implantação.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO E RESULTADOS

A empresa objeto desse estudo é a Produfort. Uma empresa de médio porte que atua no setor de indústria e comércio de equipamentos voltado para a área do agronegócio. Foi fundada em 01 de maio de 2001 no município de Colorado - RS, município este integrante do Corede Alto Jacuí, por iniciativa de um grupo de empresários.

No início, o foco principal da empresa estava relacionado no sentido de desenvolver novos projetos para o ramo do agronegócio. A partir daí se justifica o primeiro slogan usado: “PRODUFORT INDÚSTRIA – Empresa de Tecnologias Alternativas”.

Embora existisse projetos a serem implementados no seu princípio, a empresa atuou nas mais diversas áreas, como: prestação de serviços de torno e solda, reforma de

equipamentos agrícolas, transformação de resfriadores de leite a tarro para granel, tratadores mecânicos para suínos e esquadrias em geral.

O ano de 2005 marcou a consolidação da empresa no fornecimento de novos projetos, como a fabricação de guinchos hidráulicos para big-bag, pulverizadores auto propelidos, instalação de sistema hidráulico em pulverizadores, entre outros, garantindo espaço no mercado local e regional.

Em 2007, com a formação de parcerias comerciais, a empresa iniciou uma reestruturação física, com o objetivo de estreitar o processo de produção em série de alguns equipamentos, entre eles o guincho agrícola hidráulico para big bag e a máquina desensiladeira.

Com o advento do Bio Diesel e o início do incentivo ao plantio da canola, a Produfort, em 2008, firmou parceria com a empresa Bsbios, iniciando o processo de desenvolvimento de equipamentos específicos a esta cultura, produzindo a plataforma de corte e enleiramento de canola.

Ainda, com o objetivo de ampliar o mercado de atuação, em 2009 através de recursos do FINEP, iniciou o processo de aperfeiçoamento tecnológico da plataforma de corte e enleiramento de canola e o desenvolvimento da Plataforma de recolhimento de Canola, firmando parcerias comerciais na região norte do estado.

Em 2012, através do auxílio do SEBRAE, iniciou treinamentos para implantação do programa ISO 9001:2008, em 2013, a empresa foi vencedora dos prêmios “Mérito Empresarial do RS 2013” promovido pela Revista Destaque Gaúcho e “Vencedores do Agronegócio 2013”, promovido pela FEDERASUL.

Iniciando o ano de 2014 além de receber a certificação do programa ISSO 9001: 2008; a empresa Produfort efetuou o lançamento de um Vagão Desensilador com Mistura Vertical auto carregável, sendo esse um produto inédito a nível de Brasil.

Neste contexto a Produfort evidencia investimentos em projetos inovadores tendo presente demandas provindas do agronegócio, uma vez que a mesma desde sua origem, atua nesse segmento.

A empresa Produfort apresenta uma elevada sensibilização para a inovação, reconhecendo a importância da inovação na alavancagem da competitividade e inovando em diferentes focos, busca implementar inovações constantemente, mas ainda se mostra em amadurecimento quanto a sua gestão.

Apesar de a inovação estar e pauta no processo decisório e alocação de recursos, ela ainda não é considerada formalmente no planejamento estratégico da empresa, assim pode-se dizer que a empresa reconhece a possibilidade de gerenciar a inovação mas não busca práticas de gestão.

No entanto a interação com os stakeholders, clientes, fornecedores, parceiros estratégicos entre outros, ocorre de forma permanente na busca para identificação de oportunidades provindas do agronegócio. Ainda nesta fase, a empresa analisa o ambiente interno e externo numa perspectiva de diagnosticar forças, limitações, oportunidades e ameaças.

O planejamento das etapas do processo para o desenvolvimento de um novo produto perpassa pela avaliação das estratégias de longo prazo da empresa. Neste sentido a empresa organiza o projeto desde a fase inicial, execução e conclusão.

Na fase do planejamento dos recursos necessários para o desenvolvimento do novo produto, observa-se uma atenção especial da empresa numa perspectiva de prover adequadamente os recursos necessários maximizando os resultados e minimizando os riscos.

A figura 2 ilustra o processo de gestão da inovação na empresa objeto de estudo.

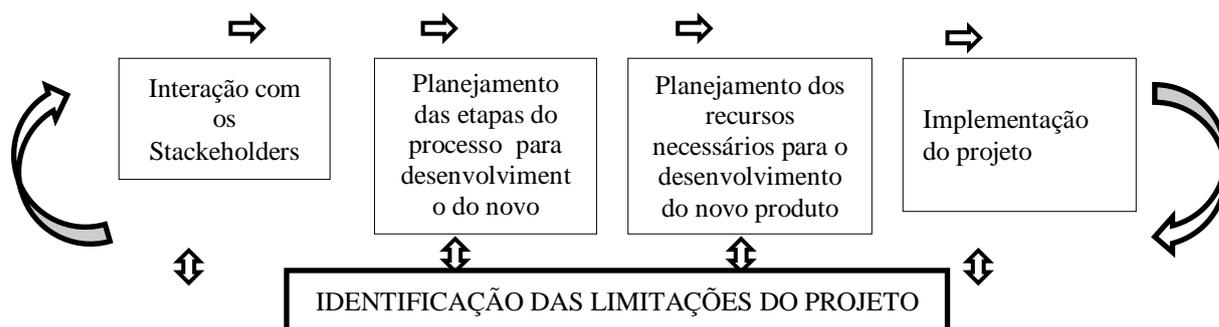


Figura 2 – Processos de Gestão da Inovação na empresa Produfort
 Fonte: Adaptado pelas autoras, 2014.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema inovação cada vez mais vem sendo explorado por organizações de qualquer parte do mundo, procurando sempre mostrar e incentivar os benefícios a seus parceiros, colaboradores, clientes, fornecedores e seus parceiros. Ser uma organização inovadora, não se trata de um assunto secundário ou de assunto de nicho, trata-se de um assunto dominante na economia como um todo.

Algumas empresas já perceberam que a escolha por inovações podem significar agregar valor e consequentemente melhorar resultados, além de construir novos mercados, gerar empregos, reduzir custos de produção e aumentar a competitividade. Após o desenvolvimento deste trabalho conclui-se que a gestão da inovação é estratégico para as empresa e em muito contribui pelos efeitos e resultados já percebidos.

A partir da análise da entrevista semi-estruturada com os gestores da empresa, se observou que desde a sua constituição, a organização investe em pesquisas laboratoriais e de campo, bem como estrutura física e treinamento de pessoal, tudo em prol de apresentar ao mercado de máquinas agrícolas produtos inovadores. Ficou evidenciado que a empresa busca parcerias com *stakeholders*, e planeja os recursos e processos, no entanto não fomenta a geração de ideias entre os seus colaboradores, o que pode prejudicar a dimensão do aprendizado.

Com a obtenção dos resultados da pesquisa, foi possível identificar uma série de lacunas de conhecimento, relacionadas à inexistência de publicações específicas que analisem a efetividade da aplicação e importância de práticas relacionadas à inovação.

Nesse sentido, também é interessante investigar melhor quais ferramentas contribuem para a etapa de aprendizagem do processo de inovação, uma vez que essa etapa é vista como importante para o processo, mas as empresas não veem a utilização de ferramentas como uma estratégia vantajosa nessa etapa.

A pesquisa, ainda não tem a pretensão de ser exaustiva pela quantidade de elementos entrevistados, assim naturalmente, uma extensão dessa pesquisa traria mais elementos qualitativos e uma segurança maior principalmente no contexto da pequena empresa.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Benefício do Uso de Tecnologia de Informação no Desempenho Empresarial. FGV. 2005.

ALBERTIN, L. A.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de Informação – Desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 2006.

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R. O uso da entrevista, observação e vídeo gravação em pesquisa qualitativa. **Centro de Educação**, Pelotas, p. 187-199, 2008.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Patience Hall, 2002.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.

DONADIO, Lygia. Política científica e tecnológica. In: MARCOVICH, Jacques . **Administração em Ciência e Tecnologia**. São Paulo: Edgar Blucher, 1983.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning Ed., 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Giovana Souza. **Tecnologia no setor agrícola brasileiro: Um olhar sob a ótica da teoria evolucionária**. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT* | vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRABOVSKI, Francisco Neto e DERGINT, Dario Eduardo Amaral. **A Gestão da Tecnologia para Competitividade no Setor Industrial**, UFPR, p.1-13, 2004.

HEROLD, Anderson. **Contribuição de Compliance da Sarbanes-Oxley (SOX) Como Inovação em Instituições Financeiras: Um Estudo de Caso**. São Paulo, 2013.

HIGGINS, J. M. **Innovate or evaporate: test & improve your organizations LQ: its innovation quotient**. New York: New Management Publishing Company, 1995. 387 p.

JELINEK, M. **Organizational entrepreneurship in mature-industry firms: foresight, oversight, and invisibility**. In: *Technological innovation*. USA: Cambridge University Press, 1997.

JUNIOR, Antonio C.; PORTO, Geciane S. **Análise dos fatores de influência na propensão à inovação da indústria paulista.** Revista Brasileira de Inovação, Campinas (SP), 11 (2), p.333-364, julho/dezembro 2012.

KNEIPP, J. M.; ROSA, L. A. B.; GOMES, C. M.; BICHUETI, R. S.; CASALI, M. S.; CARAMALAK, R. Emergência Temática da Inovação: Uma análise da produção científica do simpósio de gestão da inovação tecnológica. **1º Fórum Internacional Ecoinnovar.** Santa Maria, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LITTLE, Arthur D. **Innovation excellence study.** Boston: ADL, 2004.

MANNING, P. K. Narrativa e análise semiótica. São Paulo: Cultrix, 1979.

McADAM, Rodney. A multi-level theory of innovation implementation: Normative evaluation, legitimization and conflict. **European Journal of innovation Management.** Bradford, v. 8, n. 3; p. 373, 16 p, 2005.

MINAYO, M. C de S.; HARTZ, Z. M. de A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência saúde coletiva**, v. 5, n.1, p.7-18, 2001.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MÜLLER NETO, H. F. **Inovação orientada para o mercado:** um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração.** São Paulo, v.1,n.3, p.2, 1996.

NOKATA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organisation Science**, 1994, v. 5, p. 14-37.

OSLO, Manual de. Proposta de **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica** – OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – Departamento Estatístico da Comunidade Européia - FINEP OCDE. Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – texto original de 1999.

OSLO, Manual de. Proposta de **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos 2004.

OSLO, Manual de. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** 3ª ed. Brasília: OCDE; EUROSTAT; FINEP 2007.

OSLO, Manual de. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/capa.html>. Acesso em 22 de maio. de 2014.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. Oslo Manual: 1996. Disponível em:<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>>. Acesso em 27 Maio 2014.

PASQUAL, C. A.; PEDROZO, E. A. Características do negócio no setor de máquinas agrícolas. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2007.

PINTEC. **Pesquisa Industrial** – inovação tecnológica 2000. Rio de Janeiro.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1999.

ROBERTS, E.B. What we've learned managing invention and innovation. *Research technology Management*, v. 31, n. 1, p. 11-29, January/February, 1988.

ROCHA NETO. I. **Gestão Estratégica de conhecimento & competências: administrando incertezas e inovações**. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 1º Ed., 2003.

SÁNCHEZ, T.W.S.; PAULA, M.C.S. **Desafios institucionais para o setor de ciência e tecnologia: o sistema nacional de ciência e inovação tecnológica**. *Parcerias Estratégicas*, n. 13, Dez. 2001.

SANTOS, JR. S; FREITAS, H.; LUCIANO, E.M. **Dificuldades para o uso da tecnologia da informação**. *RAE-eletrônica*. V. 4. n. 2, Art. 20, jul/dez 2005.

SANTOS, Marcos Amâncio. **Representando a gestão estratégica da inovação na indústria de software brasileira**; uma abordagem orientada pela engenharia ontológica. Curitiba, 2006. p.187.

SANTOS, Rozali Araujo. **Gestão da Inovação Sustentável na Pequena Empresa**. **1º Fórum Internacional EcoInovar**. Santa Maria, 2012.

SANTOS, R. A.; NETO, M. P. A; MOURA, G. L. Gestores de empresas inovadoras: características e singularidades. **XIII SEMEAD- Seminários em Administração**, São Paulo, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3ª. Edição. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 2ª ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação – Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais**. Monitor, Lda. Portugal. 1ª edição, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre, Bookmann, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativas em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação**. Em: STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem – Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre, 2010.

ZAWISLAK, Paulo A. Gestão Tecnológica para Empresas de Tecnologia Estabilizada. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 22 – 25 de outubro de 1996.