

## **Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

### **INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

### **ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS**

Franciele Epping, Carine Heck, Nathalia Berger Werlang e Jamir Rauta

#### **RESUMO**

Até por necessidade, as organizações estão cada vez mais envolvidas em processos de constantes e rápidas mudanças. Incentivar e sustentar os meios de desenvolvimento organizacional tem sido uma maneira de estar à frente no mundo dos negócios. Com isso a inovatividade tem se tornado uma maneira de envolver e impulsionar as organizações para vantagens competitivas sustentáveis. Assumir riscos, desenvolver a criatividade e estar à frente da concorrência tem sido fatores estudados dentro do processo da orientação empreendedora. O estudo realizado buscou entender o grau de incentivo das empresas associadas às associações comerciais dos municípios de Tunápolis, Santa Helena, Iporã do Oeste e São João do Oeste quanto ao processo de inovatividade organizacional. O questionário composto por perguntas fechadas foi encaminhado a todas as empresas associadas em formato online. Obteve-se um retorno de 40 empresas, sendo estas a amostra deste estudo. Conclui-se que as empresas estudadas fazem parte do processo de inovatividade organizacional, sendo que as mesmas incentivam e promovem o processo de criatividade, por meio da adoção de práticas compreendidas nas dimensões de orientação empreendedora.

**Palavras-chave:** Inovatividade, Orientação Empreendedora, Criatividade, Vantagem Competitiva, Inovação.

#### **ABSTRACT**

Up by necessity, organizations are increasingly involved in constant processes and rapid change. Encourage and sustain organizational development means has been a way to stay ahead in business. With that innovativeness has become a way to engage and encourage organizations to sustainable competitive advantages. Take risks, develop creativity and be ahead of the competition has been studied factors within the entrepreneurial orientation process. The conducted study sought to understand the degree of incentive for companies associated with the trade associations of the municipalities of Tunápolis, Santa Helena, Iporã do Oeste and São João do Oeste as the organizational innovativeness process. The questionnaire with closed questions was sent to all affiliates in online format. This yields a return of 40 companies, which are the sample of this study. We conclude that the studied companies are part of the organizational innovativeness process, and that they encourage and promote the process of creativity, through the adoption of practices understood in the entrepreneurial orientation dimensions.

**Keywords:** Innovativeness, Entrepreneurial Orientation, Creativity, Innovation, Competitive Advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

Tomado pela complexidade e dinamismo, o ambiente corporativo vem se modificando ao passar dos anos, demandando aos gestores adotarem a inovação como instrumento de estratégia no mercado competitivo. Adaptabilidade aliada à inovação é o principal propulsor da competitividade no negócio, aos quais, as empresas buscam incessantemente a vontade de tornar-se uma organização com vantagem competitiva sustentável (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Conforme ressaltam os autores Tidd, Bessant (2009, p 24), “pequenas e médias empresas fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de mudança”. O fato da resistência à mudança, que na sua maioria exige inovação, se justifica pelo fato de as pequenas e médias empresas na sua maioria serem familiares.

Gurgel (2006), afirma que a capacidade de inovar é um dos fatores determinantes da competitividade hoje nas empresas, visto que uma empresa inovadora tem a tendência de ser líder no segmento atuante. Aliado a isso, as empresa se deparam cada vez mais com transformações, desenvolvimento, e principalmente tomada de decisões, que necessitam ser rápidas e imediatas, dificultando efetuar análises mais precisas que possam contribuir para essas decisões. Empresas em sua pluralidade se opõem as mudanças, bem como a desenvolver ideias inovadoras.

O incentivo por parte dos gestores a apostarem em ideias que sejam inovadoras, permite as empresas a investir em projetos revolucionários, que podem se tornar uma ferramenta de vantagem competitiva. Esta abertura proporciona aos colaboradores a serem mais criativos, uma vez que a inovação esta fortemente ligada à criatividade, ao qual parte do um recurso imprescindível para empresa, que é o capital humano (TIDD, BESSANT, 2009).

A inovatividade organizacional pode ser definida como a capacidade que a empresa dispõe para inovar em novos produtos ou serviços. Esta disposição para inovar ocorre por meio da confiança existente na cultura organizacional e na sua pretensão de conquistar novos mercados, sendo assim, ela se torna capaz de gerar novos conceitos e conquistar vantagem competitiva (HURLEY; HULT, 1998).

Reed; Defillipi (1990) afirmam que a inovatividade organizacional é capaz de fazer com que as empresas mantenham-se em constante mudança. Isso ocorre por que a inovatividade consegue gerar dentro da organização a promoção de características peculiares, que auxiliam no processo de fortalecimento dos recursos existentes para posterior geração de vantagens competitivas que dificultam a imitação pela concorrência.

Desta forma, a abertura que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores em mostrarem suas ideias, é uma das principais maneiras de tornar-se uma empresa dinâmica, criativa e principalmente inovadora.

De acordo com o exposto este estudo tem como objetivo mensurar e compreender o coeficiente existente de incentivo ao processo de inovatividade organizacional nas empresas filiadas as associações comerciais de Tunápolis, Santa Helena, Iporã do Oeste e São João do Oeste, municípios localizados no extremo Oeste Catarinense.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos o termo inovação vem tomando espaço no contexto de gestores e administradores de empresas, uma vez que inovação pode ser considerada sinônimo de conquista de novos mercados e clientes, principalmente de retorno financeiro. Inovar consiste em lançar novas ideias, modelo de gestão inovador ou o lançamento de um novo produto. É por meio do seu desenvolvimento que a empresa adquire vantagem competitiva no mercado atuante. (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

A inovação além de proporcionar a abertura de novos mercados, possibilita a empresa servir de forma criativa o mercado em que está inserida. Deste modo, a inovação permite consolidar-se no segmento como também desenvolver sua vantagem competitiva perante seus concorrentes. Com a inovação, torna-se possível identificar as oportunidades existentes e da mesma forma possibilita os gestores tirar proveito das mesmas. Com isso quando os gestores voltam seus olhares para a inovação, a empresa por consequência, se torna inovadora. (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005).

Os avanços da tecnologia aliada à gestão são relevantes e associam-se a inovação (PORTER, 1989). Neste sentido Theis e Schreiber (2013, p. 3) argumentam que: “A capacidade de distinguir oportunidades e criar novas formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação e envolve possibilidades inteiramente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais”.

Desde modo Tidd, Bessant (2009, p 22), afirmam que “a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas”. Assim a capacidade e visão dos gestores voltada para a inovação se torna relevante, quando se trata de vantagens no segmento atuante. Uma empresa inovadora está à frente de seus concorrentes, sendo que, a inovação é responsável pelo maior sucesso empresarial, bem como a sua permanência no mercado a que pertence, de maneira sustentável e perpetue seu negócio.

A necessidade de adaptação também é um ponto importante a ser analisado pelas empresas, visto que o ambiente vem se modificando, como também os consumidores e todos os que se relacionam de uma forma com a empresa. A clareza que as empresas possuem com relação à adaptabilidade com meio, possibilita a inovação, uma vez que a empresa quando inova, se abre para a possibilidade de mudança (COSTA, LUBECK e LADEIRA, 2007).

Conforme ressaltam os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação pode contribuir de várias formas, tanto no aspecto mercadológico como também na inspiração de novos produtos. No campo mercadológico, a inovação atua no processo de melhoramento e aperfeiçoamento de bens e produtos já existentes no mercado, garantindo que a empresa seja atuante e competitiva no preço, na qualidade e no modelo. Já a inovação voltada para a criação de novos bens e serviços, se torna traço marcante do termo inovação.

A inovação não é um processo solitário, individual, mas sim depende da interatividade, criatividade e trabalho de toda uma equipe ou empresa. Estabelecer uma rede de conexões que estejam interligadas com o intuito de inovar, proporciona a empresa a explorar recursos e manter fluxos de inovação contínua. Bessant e Tidd (2009, p. 105), deixam bem claro isso, “as empresas inteligentes sempre reconheceram a importância de ligações e conexões, aproximando-se de cliente ou consumidores para melhor compreender suas necessidades, cooperando com fornecedores para que disponibilizem soluções inovadoras, criando vínculos com colaboradores, centros de pesquisa, e até concorrentes, com vistas à construção e operação de sistemas de inovação”.

Com o intuito de ser líder no segmento atuante, as empresas se deparam com desafios cada vez mais difíceis de serem superados, uma vez que a competitividade do mercado está acirrada e a necessidade de inovar é constante. Esta constante evolução e desenvolvimento do ambiente tanto interno como externo, e a capacidade de efetuar análises se torna imprescindível principalmente quando se trata de desenvolvimento e implementação de uma estratégia empresarial (AAKER, 2012).

A inovação no campo organizacional pode advir de novas ideias de produtos ou inovação em processos, para tanto, Porter (2004) aposta na ideia de que a formulação de uma estratégia competitiva relaciona-se com o meio inserido e parte de uma inovação a ser implementada.

Aaker (2012, p.2) destaca que os “estrategistas precisam de perspectivas, de ferramentas e de conceitos novos e refinados”. Especialmente, precisam desenvolver competências em torno

de cinco tarefas de gestão - análise estratégica, inovação, controle de múltiplas unidades de negócios, desenvolvimento de vantagens competitivas (VCS) e desenvolvimento de plataformas de crescimento.

Já Scherer e Carlomagno (2009, p. 34), afirmam que “o processo de inovação está intimamente vinculado á estratégia competitiva e à estratégia de inovação adotada pela empresa. A passagem de uma etapa para outra está condicionada ao atendimento de critérios predefinidos pelo sistema de gestão da inovação da empresa”.

De acordo com Vilha e Quadros (2012, p. 33), “inovação, especialmente a tecnológica, é tida atualmente como essencial nas estratégias de diferenciação, competitividade e crescimento em um número cada vez maior de negócios”. As empresas inovadoras visam estar sempre à frente de seus concorrentes, uma vez que, visam utilizar os recursos disponíveis a seu favor, proporcionam abertura para seus colaboradores buscar e expor informações fundamentais para a empresa.

## 2.1 Vantagem Competitiva e Inovação

Para Barney (2001) uma vantagem competitiva não pode partir simplesmente da avaliação feita pelas ameaças e oportunidade ambientais. O processo de criação de uma vantagem competitiva tem início na avaliação completa das forças e fraquezas que partem de dentro da organização, unindo capacidades e recursos únicos para entrar no mercado competitivo.

A vantagem competitiva emergira da combinação de recursos únicos e valiosos e que de fato não tenham similaridade com outros recursos existentes. Peteraf (1993) confirma o exposto, descrevendo que para a organização apresentar retorno além do esperado é necessário que a mesma tenha a sua disposição dentre outros fatores principalmente recursos heterogêneos.

Desde modo, a vantagem competitiva de uma empresa pode ser determinada a partir do momento em que a mesma é capaz de gerar maior valor econômico para seus clientes. Isso se explica pela diferença obtida entre a lista de benefícios de determinado produto ou serviço em relação ao custo econômico total destes. (BARNEY; HERTERLY, 2011).

Conforme Aaker (2012) a vantagem competitiva deve conter itens que fazem a diferença, um exemplo disso é a superioridade que deverá existir no quesito qualidade, sendo que qualidade não é atrativo, pois é básico, mas uma superioridade neste requisito podem ser uma vantagem competitiva. Isto também denota que a vantagem deve ser melhorada com o passar do tempo.

A diferença entre o sucesso e o fracasso nas organizações esta situado em pequenos detalhes capazes de gerar vantagem competitiva. Basta neste caso a organização que esta localizada aos mais antagônicos mercados competitivos saber aproveitar as variáveis e os indicadores existentes na organização. Os autores destacam também que a utilização de tecnologias para a geração de vantagem competitiva pode ser fator determinante para a maximização de resultados. Para tanto é necessário estar atento e implementar estrategicamente e rapidamente antes dos concorrentes (GRISSI; LIMA SOBRINHO, 2000).

A vantagem competitiva tem grande correlação com o processo de inovação dentro da empresa. Pois a inovação é uma forma de adquirir vantagem competitiva e romper com o já existente, uma vez que a inovação permite a empresa estar em uma posição diferenciada com relação aos concorrentes (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). Quando se trata de vantagem competitiva sustentável, estratégia desenvolvida pela empresa se torna difícil de ser imitada ou alcançada (AAKER, 2012).

## 2.2 Inovatividade

A inovatividade esta presente em inúmeros momentos dentro da trajetória das empresas. Como importante característica e fonte de potencial, a inovatividade tem se apresentado não somente como diferencial nos produtos, mas também em processos, serviços, apresentação da marca, e até mesmo na gestão como um todo. Quando apresentada desta forma a inovatividade traz consigo características peculiares que promovem um diferencial, dificultando a imitação pela concorrência (MARTENS;FREITAS;LAJUS;2010).

Conforme Lumpink e Dess (1996) a inovatividade quando presente nas organizações tende a incentivar e apoiar novos processos, ideias e comportamentos promovendo com isso o surgimento de novos serviços, produtos e/ou processos. Os autores também definem a inovatividade como uma das cinco dimensões presentes no processo de orientação empreendedora. Juntamente com a inovatividade também aparecem os conceitos de proatividade, agressividade, autonomia e assunção de riscos. A combinação destas dimensões de diferentes formas caracteriza a organização empreendedora.

Conforme os autores Menguc e Aug (2006) a inovatividade na organização proporciona uma característica de proatividade e que visa não somente a melhoria e qualificação dos processos existentes e sim a implantação de uma nova concepção, gerando com isso o acesso a novos métodos e consequente melhoria nos processos organizacionais.

Referindo-se ao contexto de inovatividade (Martens;Freitas;Lajus;2010) elaboraram um quadro (Quadro 1) explicativo aliado a orientação empreendedora, retratando os principais elementos da inovatividade.

**Quadro 1 – Elementos que representam a inovatividade.**

<b>Inovatividade</b>	<b>Elementos e categorias da inovatividade</b>
<b>Produtos e serviços</b>	Novos produtos/serviços. Novas linhas de produtos/serviços. Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços.
<b>Processos</b>	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.
<b>Recursos financeiros</b>	Recursos financeiros investidos em inovação. Assegura investimentos em P&D, mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
<b>Pessoas</b>	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
<b>Processos criativos</b>	Criatividade e experimentação. Ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
<b>Diferenciação</b>	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.

Fonte: Elaborado por (Martens;Freitas;Lajus;2010). Adaptado pelos autores, 2015.

Conforme Werlang (2014) esta síntese de elementos caracteriza a inovatividade organizacional. Mostrando na sua base o quão importante devem ser os esforços da organização quando existe o objetivo de inovar. O autor ainda ressalta que os resultados deste processo de inovação não poderão ser mensurados de forma objetiva, pois a inovatividade possui características intangíveis.

Concomitante ao exposto Martens; Freitas; Andres (2011) definiram cada um dos elementos da orientação empreendedora, melhor descritos no Quadro 2.

**Quadro 2 – Elementos da orientação Empreendedora.**

Elementos	Detalhes
Assunção de riscos	Propensão da organização a assumir riscos e a engajar-se em projetos de alto risco
Proatividade	Antecipar-se ao mercado, buscar oportunidades. Tende a influenciar o ambiente ou a iniciar mudanças, visa uma perspectiva de olhar adiante, acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios
Autonomia	Tem relação direta com a equipe. Retrata uma organização que desenvolve as atividades com times de trabalho autônomos e com líderes com comportamento autônomo. Retrata a ação independente na forma de agir das pessoas.
Agressividade competitiva	Atua competitivamente com os concorrentes; responde a tendências e demandas que já existem no mercado; move-se em função das ações da concorrência, respondendo agressivamente a elas.

**Fonte:** Martens; Freitas; Andres (2011). Adaptado pelos autores, 2015.

Martens; Freitas; Andres (2011) revelam no estudo realizado que as dimensões da orientação empreendedora podem se fazer presente de maior ou menos intensidade dentro da organização. Isto está aliado diretamente aos fatores internos e externos da organização.

Dentre os internos pode-se citar o perfil do empresário, os recursos financeiros disponíveis, etc. Os Externos estão ligados a demandas de produtos, nível de competitividade existente no mercado atuante.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem do presente estudo será feita por meio de pesquisa empírica, sendo assim, tem-se por objetivo caracterizar um estudo feito de maneira quantitativa e descritiva. A pesquisa descritiva para os autores Rampazzo e Corrêa (2008) procura descrever as características de determinada população, sem manipular, apenas observar, analisar, registrar. Para Gil (2010) a pesquisa quantitativa descreve algum fenômeno ou determinada população.

Quanto ao procedimento será feito levantamento ou *survey*. Este tipo de levantamento busca por meio da aplicação de questionário investigar a conduta que está em estudo (PRADANOV; DE FREITAS, 2009).

Para a coleta de dados, será utilizado como instrumento questionário composto de perguntas fechadas. Conforme destacam os autores Rampazzo e Corrêa (2008), o questionário composto de perguntas elaboradas objetiva reunir diversas informações a respeito do assunto em estudo.

O presente estudo realizou-se por meio do envio de questionário *online* para as empresas associadas das Associações Comerciais dos Municípios de Tunápolis, Santa Helena, São João do Oeste e Iporã do Oeste, municípios localizados no extremo Oeste do Estado de Santa Catarina. Empresas essas de portes variados e pertencentes aos diversos ramos da economia, e os responsáveis por essas organizações foram os respondentes.

O número total de associados foi obtido por meio de contato direto com a associação. A partir deste dado, foi possível realizar a análise total da amostra obtida neste estudo. A Tabela 1 apresenta dados relativos as empresas pesquisadas.

**Tabela 1 – População e Amostra**

Município	População	Amostra	% Amostra
Tunápolis	59	11	18,64
Santa Helena	14	1	7,14
Iporã do Oeste	133	17	12,78
São João do Oeste	76	11	14,47
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>40</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao perfil dos respondentes foi possível identificar um percentual 64,10% do gênero masculino e um percentual de 35,89% do gênero feminino. A idade média do estrato investigado é de 34 anos.

As perguntas presentes no questionário tiveram por objetivo, caracterizar os elementos presentes no processo de inovatividade organizacional das empresas. O questionário utilizado foi elaborado por Werlang (2014), sendo composto por construtos que tem como objetivo analisar as dimensões compreendidas no processo de inovatividade organizacional. A avaliação do nível de importância de cada fator para as empresas respondentes se deu por meio de escala Likert, sendo que os respondentes assinalavam a afirmativa que estava mais em concordância com que acontece na sua empresa.

Rampazzo e Corrêa (2008) destacam que após o procedimento de coleta de dados ocorra a tabulação, classificação e análise dos dados. A tabulação e análise dos dados obtidos neste estudo foi feita com o auxílio das ferramentas *Google Drive* e da *Planilha Eletrônica Microsoft Excel*.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na seção que se apresenta, são apresentados os resultados oriundos da pesquisa, sendo que os valores (percentuais) apresentados, foram obtidos seguindo a seguinte tabulação e/ou determinação de pontuação por parte dos respondentes: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Neutro; 4. Concordo; 5. Concordo Totalmente.

O primeiro construto (Tabela 2) trata da criatividade, onde se espera que toda organização seja engajada e apoie iniciativas para tal, estimulando novas ideias, novidades, experimentos, bem como, o próprio processo criativo.

**Tabela 2 – Construto Criatividade.**

Dimensão	Fator	Mensuração				
		1	2	3	4	5
Criatividade	A criatividade é encorajada na empresa	0%	5%	5%	67%	23%
	Os gerentes aqui esperam que as pessoas sejam úteis na solução de problemas.	0%	0%	12%	49%	40%

	Estamos constantemente buscando desenvolver e oferecer serviços novos e melhorados.	0%	2%	9%	30%	58%
	Nossa habilidade de trabalhar de forma criativa é respeitada pela liderança.	0%	0%	7%	67%	26%
	Encorajamos a utilização de soluções originais quando lidamos com problemas no local de trabalho.	0%	0%	14%	65%	21%
	Estamos engajados e apoiamos novas ideias, novidades, experimentos, e processos criativos.	0%	0%	12%	58%	30%
	Existem práticas estabelecidas na empresa a fim de desenvolver a criatividade.	0%	0%	44%	37%	2%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Conforme Lumpink e Dess (1996) a organização que apresenta aspectos que envolvem a inovatividade, tende a ser uma organização que apoia e incentiva o surgimento de novos métodos, processos ou produtos. Isto se confirmou na primeira dimensão analisada pela pesquisa. Observou-se que os resultados demonstraram que as empresas pesquisadas tem olhar voltado para a criatividade sendo que buscam apoiar este fator na empresa.

Destaque ao fator do incentivo a se criar e inovar, e ao fator que os responsáveis das empresas apoiam iniciativas de ser, pensar e fazer diferente, ou seja, ser criativos. Para tanto, isto se confirma nas respostas obtidas quando os respondentes foram questionados sobre novos experimentos, processos criativos e novas ideias, sendo que os percentuais encontrados variam entre 65% e 67%, sendo este resultado concomitante com o que foi encontrado na teoria.

Os resultados também apontam que as empresas esperam que as pessoas sejam uteis na resolução de problemas, sendo que os percentuais maiores se encontram nos itens concordo e concordo totalmente.

Observou-se ainda, que não existe incentivo por parte da empresa em desenvolver praticas criativas, o que pode ser visto como um ponto de melhoria. Tal resultado pode vir de encontro a própria cultura, onde os diretores, geralmente os próprios proprietários se encarregam de tudo, na arcaica ideia de que sempre funcionou assim e não visualizam a necessidade de inovar e criar, então acabam por não incentivar vossas equipes, principalmente em pontos como gestão e novos serviços.

É importante destacar que sendo participantes de associações comerciais, que tem entre seus objetivos incentivar a mudança e criatividade constante, as empresas estudadas não deixara claro se realmente permitem a criatividade dentro de suas estruturas ou tal afirmação fica no discurso.

Estar preparado para mudanças e oportunidades, no sentido de aproveitá-las, além de acompanhar, se adaptar ou mesmo estar a frente das evoluções normais do mercado, faz, ou deveria fazer parte da visão empresarial das organizações. Na Tabela 3, é possível visualizar a percepção do estrato pesquisado em relação a abertura da empresa para mudanças.

**Tabela 3 – Construto Abertura para Mudanças.**

Dimensão	Fator	Mensuração				
		1	2	3	4	5
Criatividade	Está sempre buscando o desenvolvimento de novas respostas	0%	2%	12%	70%	16%
	Dá assistência no desenvolvimento de novas ideias, estando prontamente disponível.	0%	2%	9%	70%	19%
	É aberta e receptiva a novas ideias.	0%	0%	7%	42%	51%
	Possui pessoas que estão sempre buscando por novas e recentes formas de encarar os problemas.	0%	2%	33%	49%	16%

	Busca sugestões de mudanças nas rotinas de trabalho.	0%	2%	16%	58%	23%
	É receptiva a mudanças nas rotinas de trabalho.	0%	5%	16%	63%	16%
	Coloca em prática novos conhecimentos aprendidos após capacitações e treinamentos.	0%	2%	16%	42%	40%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Percebe-se que as empresas pesquisadas atribuem um valor significativo para as mudanças, incentivando no seu dia-a-dia este processo. É possível observar esta variável analisando o percentual (70%) encontrado nas questões Um e Dois da dimensão.

Em relação a abertura e receptividade da empresa a novas ideias, os percentuais em destaque estão concentrados nos itens concordo e concordo totalmente.

Mesmo indicando percentuais maiores nas colunas 4 e 5, sinalizando que de alguma forma as empresas estão ou se colocam em posição de abertura para mudanças, não é possível afirmar se as empresas apenas tem intenção ou praticam o dito, respondido.

Estas afirmações encontram respaldo nas ideias dos autores Lumpkin e Dess (1996). Para eles a metodologia que caracteriza a inovatividade tem ligação direta nas práticas adotadas diariamente pela organização e que por consequência possam caracterizar um novo serviço, processo ou produto.

**Tabela 4 – Construto Orientação Futura.**

Dimensão	Fator	Mensuração				
Criatividade	Estabelece uma série de objetivos realistas.	0%	5%	28%	49%	19%
	Efetivamente garante que todos os gestores e empregados dividam a mesma visão do futuro.	0%	0%	44%	42%	14%
	Transmite um senso claro de direção futura aos empregados.	2%	5%	26%	44%	23%
	Tem uma visão realista de futuro para todos os departamentos e empregados.	0%	9%	26%	42%	23%
	Reconhece oportunidades futuras.	0%	2%	9%	51%	37%
	Realiza monitoramento do mercado.	0%	7%	33%	42%	19%
	Identifica futuras necessidades dos clientes.	0%	2%	23%	28%	47%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

De certa forma as empresas respondentes estão atentas ao mercado futuro, estabelecendo, em sua maioria, objetivos realistas e transmitindo-os aos seus colaboradores. É possível dizer que parte desse olhar para o futuro, está atrelado ao passado (experiências), gerando certo grau de comodismo e preocupação. E os objetivos realistas têm a ver com indecisão, medo ou mesmo não saber ao certo o que, como e de que maneira projetar a empresa, ou mesmo a análise de cenários futuros.

Os resultados também apontam que as empresas se antecipam a concorrência, sendo que realizam constantemente o monitoramento do mercado, identificando necessidades futuras dos clientes e reconhecendo com isso oportunidades futuras. É importante destacar que nem uma empresa expôs de que forma monitora ou qual ferramenta utiliza para tal em relação ao mercado, especificamente sobre a concorrência.

Com percentual de 44%, o estrato investigado diz compartilhar essa visão com toda equipe que forma a empresa, e suma apontando neutralidade e concordância, o que leva a entender que não acontece de forma efetiva tal orientação e divisão de informações. Werlang (2014, p.43) afirma “Em se tratando da variável orientação futura, esta é importante para as empresas, a fim de auxiliá-las na adaptação e inovação em mercados que mudam rapidamente”.

O compartilhamento de informações, ou mesmo deixar toda empresa a par do que acontece internamente e externamente, pode gerar situações interessantes a favor da organização, e até mesmo proporcionar à empresa condições de assumir riscos frente ao mercado em que atua. A Tabela 5 apresenta os resultados em relação ao construto se a empresa possui propensão a assumir riscos.

**Tabela 5 – Construto Assunção de Riscos.**

Dimensão	Fator	Mensuração				
Criatividade	Acredita que assumir altos riscos são valiosos para grandes recompensas.	0%	23%	33%	28%	16%
	Encoraja estratégias de alto risco, mesmo sabendo que algumas poderão falhar.	2%	26%	33%	33%	7%
	Gosta de assumir altos riscos.	5%	26%	40%	23%	7%
	Adota uma visão pouco conservadora nas decisões.	2%	14%	49%	30%	5%
	Possui postura forte e agressiva nas tomadas de decisões a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	0%	14%	35%	47%	5%
	Realiza ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização.	2%	9%	40%	44%	5%
	Não gosta de “jogar em segurança”.	7%	19%	56%	16%	2%

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014.

Nota-se uma grande variação nos resultados, sendo que na maioria dos itens apontados os respondentes expressaram neutralidade. Nesta dimensão os percentuais permanecem bastante divididos, observa-se assim cautela por parte das empresas em assumir riscos futuros. Neste sentido as empresas pesquisadas retratam que é mais difícil a realização de ações de grande porte, como também não gostam de assumir riscos.

Martens; Freitas; Andres (2011) avaliam nesta dimensão a disponibilidade da empresa em assumir projetos de alto risco. Martens; Freitas; Lajus(2010), definem a assunção de riscos como uma maneira ousada de se empenhar em projetos de alto risco e com resultados muitas vezes incertos.

A adoção de postura forte e agressiva nas decisões revela uma grande possibilidade na exploração de oportunidade que podem ser potenciais para o negócio. Esta atitude também reflete uma característica por parte dos gestores, sendo que ao assumir riscos demonstram a ousadia necessária para atingir os objetivos organizacionais, assumindo inclusive risco pessoal com a situação (MARTENS;FREITAS;LAJUS, 2010).

Assumir riscos, é parte integrante do perfil empreendedor e está intimamente ligado a proatividade, principalmente no sentido de identificar e/ou criar oportunidades e delas obter resultados satisfatórios. Na Tabela 6 visualiza-se a que grau e qual a posição das empresas pesquisadas sobre a proatividade.

É importante destacar que ser proativo, é prever uma situação e agir antes de ela acontecer, o que pode ser entendido como um dos principais ingredientes da inovação, pois essa

em sua essência é estar a frente e superior a concorrência. Logicamente que, ser proativo é assumir riscos, é ver o que os demais não enxergaram no futuro e ir até ele.

**Tabela 6 – Construto Proatividade.**

Dimensão	Fator	Mensuração				
Criatividade	Estamos constantemente buscando novas oportunidades para organização.	0%	2%	7%	63%	28%
	Tomamos iniciativas em busca de moldar o ambiente para termos vantagens.	0%	5%	14%	65%	16%
	Somos sempre os primeiros em introduzir novos serviços.	0%	12%	53%	35%	0%
	Normalmente tomamos a iniciativa de introduzir novas técnicas administrativas.	0%	12%	40%	42%	7%
	A empresa se antecipa à concorrência.	0%	9%	49%	37%	5%
	A empresa se antecipa à problemas.	0%	2%	49%	40%	9%
	A empresa tem disponibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços.	0%	14%	28%	42%	16%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Nessa dimensão, a última, obtiveram-se resultados positivos, sendo que os resultados apontam que as empresas estão sempre em busca de novos resultados para si, como também tomam as iniciativas necessárias para obter vantagens do ambiente.

Quando questionados se são os primeiros a introduzir um novo serviço no mercado, a maioria dos respondentes se posicionou de forma neutra (53%). Entendendo-se que ficam na espreita, esperando as mudanças de mercado, e na sequência acabam por se adaptar, para não dizer “correr atrás”.

Sobre a disposição de recursos, equipamentos e pessoas, o coeficiente das respostas mostrou-se significativo para a escala concordo (42%), ou seja, a intenção existe, mas falta atitude, mudança de cultura, e a institucionalização da inovação em suas estruturas mercadológicas.

Lumpkin e Dess (1996) em seu estudo entendem como positiva esta característica sendo que as empresas que comportam na sua essência este tipo de característica tem tendência a aproveitar as oportunidades do ambiente e pensando de maneira geral as necessidades futuras do ambiente de negócios.

Martens; Freitas; Lajus (2010) afirmam que as empresas que contem esta dimensão são capazes de se antecipar a concorrência expandindo as suas capacidades e introduzindo produtos ou serviços mais inovativos.

Menguc; Auh, (2006) entendem que empresas proativas não adotam praticas para somente melhorar os recursos já existentes, mas sim priorizam a exploração de novas oportunidades por meio da determinação de normas e processos.

Por fim, tem-se o desempenho das organizações, onde perpassa desde a lucratividade até o avanço e conquista de novos mercados. É o dia a dia da empresa na prática e seu resultado medido por indicadores, como o faturamento *versus* lucratividade, onde não necessariamente um depende do outro, mas juntos mantem e contribuem para perenidade da organização dentro do mercado.

**Tabela 7 – Desempenho.**

Fator	Mensuração				
Lucratividade	0%	5%	42%	42%	12%
Crescimento das vendas	0%	12%	28%	51%	9%
Sucesso na retenção de novos clientes	0%	5%	26%	58%	9%
Faturamento mensal	0%	7%	40%	40%	14%
Desempenho geral	0%	7%	21%	58%	14%
Avanço de mercado, de novos mercados (exportações, novas regiões)	5%	23%	23%	44%	5%

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014.

É possível identificar que as empresas pesquisadas tem apresentado um bom nível de desempenho, de modo que o grau de satisfação da maioria dos índices de desempenho se concentra nos níveis mais elevados de satisfação. Com isso apresentou-se uma projeção satisfatória em relação ao desempenho financeiro.

Nota-se que a maioria concorda, dentro dos percentuais marcados, os menores estão em faturamento (40%) e lucratividade (42%), inclusive são os mesmos em destaque na neutralidade, levando a entender que realmente são os pontos frágeis das organizações, onde gera-se a maioria dos questionamentos e insegurança por parte dos gestores, os quais por vezes tem nos dois itens a única forma de medir a empresa. Por outro lado, ficam engessados no pensamento que faturamento é sinônimo de lucratividade, o que não é verdade.

Existe certa insatisfação por parte dos respondentes em relação ao avanço de novos mercados e regiões, o que demonstra que ainda deveria haver mais incentivo por parte do estado para a alavancagem de resultados e posterior crescimento das empresas. Martens; Freitas; Andres (2011) ressaltam que a disponibilidade de recursos financeiros pode contribuir para o desenvolvimento da inovatividade organizacional, sendo que a disposição destes recursos por órgãos financiadores pode incentivar a assunção de riscos e posteriormente facilitar o processo de inovação.

Isto se explica pelo fato de a empresa em algum momento já ter passado por dificuldades financeiras, assim a assunção de riscos para o processo de inovação se torna mais custoso e logo poderá ser inibido pelos gestores.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo buscou entender o grau de incentivo que as empresas pertencentes as associações comerciais dos municípios de Tunápolis, Santa Helena, Iporã do Oeste e São João do Oeste possuem em relação ao processo de inovatividade organizacional. Deste modo foi possível destacar inúmeros pontos importantes acerca da população de amostra estudada.

Foi possível identificar que as empresas estão incentivando seus colaboradores a inovarem, bem como buscando profissionais que sejam criativos. Os autores Martens; Freitas; Lajus (2010), já afirmavam que a inovatividade reflete de forma direta tanto nos produtos como nos processos, serviços e inclusive na apresentação da marca. Deste modo, o incentivo a Inovatividade Organizacional se torna um dos principais diferenciais que a empresa adquire, ou seja, vantagem competitiva.

Foi possível observar durante o desenvolvimento deste estudo, que as empresas estão abertas para novas mudanças, tendo em vista um cenário mercadológico bastante instável, esta abertura se torna imprescindível para manter-se atuante no mercado em que estão inseridas. Ter

de forma clara os objetivos e visões futuras faz com que as empresa tomem um passo a frente de seus concorrentes.

As empresas estudadas possuem certo receio em relação aos riscos, possuem cautela no momento das tomadas de decisão que envolve altos riscos. Porém o estudo apresentou um índice de proatividade interessante por parte das empresas. Elas visam a conquista de vantagem no ambiente, ao qual se torna fundamental aproveitar as oportunidades existentes.

Com o intuito de atingir o objetivo principal proposto por este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa empírica de cunho descritivo, quantitativo e com a realização de uma *survey* através de um questionário de perguntas fechadas.

Deste modo o principal objetivo deste estudo foi atingido, o que demonstra que as empresas estão atentas ao cenário mercadológico, o que é fundamental para vossa sobrevivência. O estudo se torna importante ao fato que, a inovatividade organizacional envolve a organização como um todo, desde produto, processo e gestão.

De maneira ampla, os resultados obtidos com a pesquisa, foram positivos, uma vez que as empresas estão preocupadas em acompanhar as constantes mudanças no mercado em que estão inseridas. O incentivo para a criatividade foi um dos pontos que mais se destacaram e que fazem o diferencial em uma empresa.

Uma das principais limitações encontradas no decorrer deste trabalho, teve-se no tamanho da amostra utilizada, ou seja, a quantidade de empresas analisadas. A disponibilidade das empresas em responderem o questionário, também foi um limitador encontrado, uma vez que, o percentual de respondentes em comparação com a população total foi baixa.

Com os resultados obtidos neste estudo, sugere-se que em trabalhos desenvolvidos futuramente a pesquisa possa se tornar mais ampla, realizando no seu escopo uma análise mais profunda de perfil, permitindo assim a verificação dos setores que tendem a incentivar de maneira mais presente a inovatividade na organização.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Tradução: Midori Yamamoto.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Artmed Editora S.a, 2009.
- COSTA, J. C.; LUBECK, R.; LADEIRA W. J. GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO NO TRANSPORTE PÚBLICO. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 6, n.1, maio/2007.
- GRISSI, Erika Rebello; LIMA SOBRINHO, Hamilton Batista. **Transformando informação em vantagem competitiva**. 2000. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/erika\\_hamilton.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/erika_hamilton.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2014.
- GURGEL, M. F. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. Rio de Janeiro, 2006.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1998.
- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MARTENS, C. D. P; FREITAS, H; ANDRES, R. Desenvolvimento de Orientação Empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 69, n.2, maio/agosto, 2011.

- MARTENS, C. D. P; FREITAS, H; LAJUS G. M. **A INOVATIVIDADE EM INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**,2010.
- MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of Academic Marketing Science**, v.34, n. 1, p. 63–73, 2006.
- PRADANOV, Cleber C.; DE FREITAS, Ernani C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p.179, 12p., May 1993.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RAMPAZZO, Sônia E.; CORRÊA, Fernanda Z. M.. **Desmitificando a metodologia científica: guia prático de produção de trabalhos acadêmicos**. Erechim/RS: Habilis, 2008.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, n. 15, v.1, p. 88–102, 1990.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da Inovação na Prática**. São Paulo: Atlas S.a., 2009.
- TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.a, 2005. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=lw25\\_gxd77MC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gestão+da+inovação&ots=JGFXXkPrtUl&sig=II-tVOsbEJkABGRnY3rwWB0rXmg#v=onepage&q=gestão+da+inovação&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=lw25_gxd77MC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gestão+da+inovação&ots=JGFXXkPrtUl&sig=II-tVOsbEJkABGRnY3rwWB0rXmg#v=onepage&q=gestão+da+inovação&f=false)>. Acesso em: 13 jun. 2014.
- THEIS, Vanessa. SCHREIBER, Dusan. **ESTUDO DO PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO DA BRASKEM**.
- WERLANG, Nathalia Berger. **ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM, INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM MEIOS DE HOSPEDAGEM**. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2014.
- VILHA, A.M. QUADROS R. **GESTÃO DA INOVAÇÃO SOB A PERPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: Lições das estratégia e práticas na indústria de higiene pessoal e cosméticos**. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 9, n.3, p. 28-52, jul/set 2012.