

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

FRANCINE ZANATTA

**ENTENDENDO O CONTEXTO DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL DA
SERRA GAÚCHA**

Bento Gonçalves

2014

FRANCINE ZANATTA

**ENTENDENDO O CONTEXTO DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL DA
SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Empresarial

Orientador: Prof. Ms. João Batista Janluchi

Bento Gonçalves

2014

Bento Gonçalves, 29 de setembro de 2014.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Francine Zanatta encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de MBA em Gestão Empresarial

Prof. Ms.João Batista Janluchi
Professor(a) Orientador(a)

RESUMO

Em um mercado com alta competitividade nacional e internacional, a guerra por preço é constante e o que vale é a competitividade por diferenciais juntamente com a reinvenção dos negócios. Porém, com a constante reinvenção dos negócios, os produtos acabam tendo uma vida útil baixa, tornando-se obsoletos facilmente. Assim, o foco principal do processo econômico é essencialmente a alocação de recursos produtivos que são utilizados de forma convencional com novo foco, ainda não experimentados, produzindo um novo produto, o que podemos chamar de *inovação*. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é entender o contexto da inovação no ambiente empresarial da Serra Gaúcha, com foco em analisar como estes segmentos estão trabalhando com o contexto da inovação dentro de suas unidades, gerando ao final uma matriz de avaliação de ideias e verificando o que os empresários da Serra Gaúcha levam em consideração no momento de avaliação de um projeto de inovação. Assim, alguns tópicos conclusivos do trabalho, e que foram levados em consideração no momento de desenvolvimento da matriz de avaliação foram: a importância da viabilidade econômica principalmente quando o entendimento é a criação de novos negócios, análise da concorrência e do mercado que ainda está disponível a ser explorado, “maturidade” do produto a ser lançado no mercado, o dinamismo da empresa que está desenvolvendo o produto e profissionais que estão a desenvolver a ideia e ou o produto, a importância de levar em consideração a “intuição” criatividade, o poder de desenvolvimento do novo. Porém, o perfil de inovação da Serra Gaúcha ainda apresenta algumas dificuldades perante o tema inovação, principalmente aliado ao entendimento do que é inovação nos diferentes segmentos analisados e a dificuldade das empresas adaptarem o processo de inovação dentro de suas realidade ou processos atuais. Mas, o empresário da Serra Gaúcha de uma forma geral entende o processo de inovação como uma ferramenta essencial para perpetuação de seu negocio no mercado competitivo atual, e a matriz desenvolvida no trabalho, auxiliara neste processo.

Palavras-Chave: Serra Gaúcha, Inovação, Matriz de Avaliação, mercado.

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 INOVAÇÃO.....	10
2.2 FONTES DE TECNOLOGIA	12
2.2.1 AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA - AS PRINCIPAIS ALTERNATIVAS	13
2.2.2 ALOCAÇÃO DO ESFORÇO DE P&D ENTRE OS TIPOS DE ATIVIDADES ..	13
2.2.3 ALOCAÇÃO DE RECURSOS DE P&D PARA APRIMORAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS DOS PROCESSOS E PRODUTOS.....	13
2.2.4 FONTE DE RECURSOS PARA P&D	14
2.2.5 NÍVEL DE LIDERANÇA TECNOLÓGICA PARA CADA LINHA DE PRODUTOS.....	14
2.2.6 DEFINIÇÃO DAS TECNOLOGIAS ESTRATÉGICAS	14
2.3 . TIPOS DE INOVAÇÃO	15
2.3.1 INOVAÇÃO DE PRODUTO	16
2.3.2 INOVAÇÃO DE PROCESSO.....	16
2.3.3 INOVAÇÃO DE MARKETING.....	16
2.3.4 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
2.3.5 DEMAIS TIPOS INOVAÇÃO	17
2.4 MEDIDAS DE INOVAÇÃO	18
2.5 PERFIL DO PROFISSIONAL DE INOVAÇÃO	20
2.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE UM PROJETO DE INOVAÇÃO.....	21
2.6.1 PAYBACK	21
2.6.2 TIR (TAXA DE RETORNO DO INVESTIMENTO).....	22
2.6.3 VLP (Valor Presente Líquido)	22
2.6.4 ANÁLISE SWOT	22
2.6.5 MATRIZ BCG.....	23
2.7 ERROS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	25
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	26
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	26
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 A SERRA GAÚCHA	27
4.1.1 PERFIL ECONÔMICO DA SERRA GAÚCHA	27
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO REALIZADO.....	29
4.3 FOCO DE INOVAÇÃO DOS SEGMENTOS DA SERRA GAÚCHA.....	29
4.4 PRINCIPAIS REQUISITOS PARA O PROFISSIONAL DE INOVAÇÃO.....	30

4.5 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DE IDEIAS.....	31
4.6 PRINCIPAIS TÓPICOS AVALIADOS NA PESQUISA	32
4.7 MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE IDEIAS.	34
5 CONCLUSÃO.....	37
6 REFERÊNCIAS	40
7 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROCESSO DE INOVAÇÃO NA SERRA GAÚCHA	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Resumo dos Tópicos apresentados.	15
-------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Graf. 1 - Resumo dos Tópicos apresentados.	32
Graf. 2 - Análise de um Projeto de Inovação	33
Graf. 3 - Influencia das Pessoas ao Processo de Inovação	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de Avaliação de Ideias	35
------------------------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Em cenários empresariais, nos quais existe alto nível de competitividade com mercado nacional e internacional, a guerra por preço é constante e o que vale é a competitividade por diferenciais juntamente com a reinvenção dos negócios. Porém, com a constante reinvenção dos negócios, os produtos acabam tendo uma vida útil mais baixa, tornando-se obsoletos facilmente. (HESSE. et al., 2005).

Atualmente, o empresário inovador busca o processo de inovação como centro de suas atividades organizacionais, e com isso identificou que tal processo é considerado um atributo organizacional. A empresa bem sucedida não é apenas aquela que fabrica e comercializa determinada linha de produtos, mas também é aquela capaz de alterar permanentemente o seu “mix de produtos”, a fim de adequar-se as alterações de mercado. O profissional conhecido como criador foi substituído pelo P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) com funções organizacionais permanentes. A empresa moderna que surgiu através do desenvolvimento capitalista ou no desenvolvimento capitalista, não se tornara diferenciada sem um fluxo constante de inovações que se apoiem na existência da tecnologia.

Mudanças econômicas ocorrem sempre por meio de novas combinações dos fatores de produção existentes, incorporados em novas fábricas que produzem novas mercadorias ou empregam novos métodos, ainda não experimentados ou produzindo para um novo mercado. O foco principal do processo econômico é essencialmente a alocação de recursos produtivos que são utilizados de forma convencional com novo foco, ainda não experimentados, produzindo um novo produto, o que podemos chamar de *inovação*. Sua dificuldade consiste nas resistências e incertezas peculiares ao fato de se fazer o que nunca foi feito, e que só é acessível e atraente para um indivíduo diferente e raro. (SCHUMPETER, 2003).

Desta forma, o objetivo deste trabalho é entender o contexto da inovação no ambiente empresarial da Serra Gaúcha, com foco em analisar como estes segmentos estão trabalhando com o contexto da inovação dentro de suas unidades, gerando ao final uma matriz de avaliação de ideias e verificando o que os empresários da Serra Gaúcha levam em consideração no momento de avaliação de um projeto de inovação.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Apesar do crescimento da inovação a partir da utilização de fontes externas, poucas organizações possuem uma estratégia orientada para a gestão da mesma. As atividades efetuadas nesse sentido são realizadas de forma inconsciente ou isolada. O processo de gestão de fontes de inovação não ajuda somente a organização a combinar as fontes internas e externas a serem consideradas, mas também a ampliar as suas atividades de inovação. As empresas estão incrementando suas alianças para o uso de fontes externas para inovação, porém ainda carecem de uma estratégia de gestão de fontes de inovação explícita. (GOMES; KRUGLIANSKAS, 2006)

A competitividade depende da eficiência das tecnologias de produto, processo e de gestão. O novo paradigma competitivo da chamada “Economia do Conhecimento” traz a necessidade das empresas serem detentoras de uma grande capacidade de aprendizado, para que o conhecimento codificado e amplamente difundido pelo uso de tecnologias de informação, possa ser aplicado ao processo produtivo. Porém, a simples aquisição das tecnologias, composta por grande quantidade de conhecimento codificado, não é suficiente para garantir às empresas vantagem competitiva e inovação em produto, processo ou gestão. Desse modo, as empresas devem possuir competências para transformar as tecnologias e aplicá-las ao processo. Essas adaptações, somadas ao conhecimento do fazer, implicam em um processo cumulativo e irreversível que transforma as formas de produção, alterando a dinâmica competitiva. Frente a tal situação, as empresas têm recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirir habilidades que ainda não possuem para se transformarem em únicas e diferenciadas dentro da economia do conhecimento. (BARQUEIRO, 2001).

Dessa forma, para entender o contexto da inovação na Serra Gaúcha, principalmente com foco em analisar o que é levado em consideração no momento de avaliar um projeto ou processo de inovação, esse trabalho pretende responder a seguinte pergunta: **Como é o processo de inovação nas empresas da Serra Gaúcha?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de inovação nas empresas na serra gaúcha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Relatar os segmentos atuantes da Serra e seu ponto de vista quanto ao processo de inovação.
- Identificar o foco de inovação dos segmentos da Serra Gaúcha.
- Relatar os requisitos levados em consideração em um profissional que atua com inovação.
- Identificar as ferramentas utilizadas para análise de ideias.
- Propor uma matriz de avaliação de ideias.

1.3 JUSTIFICATIVA

O termo inovação vem do Latim – *innovare* – que significa fazer algo novo. Segundo Tidd, Bessant & Pavitt (2003), a inovação é o ato ou efeito de inovar, isto é, tornar algo novo, renovar ou introduzir uma novidade. Schumpeter (1982), alerta para o fato de que a inovação pode assumir várias formas, não sendo necessário que se invente algo novo, podendo mesmo submeter uma ideia já existente a uma nova forma de realizá-la ou uma nova situação. Dosi (1988) cita o processo de inovação como busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais. Para Jelinek (1997), inovação é uma atividade coletiva que ocorre com o passar do tempo e com revisão contínua dos alicerces cognitivos e compartilhados dos participantes.

As relações entre criatividade, inovação e desenvolvimento econômico são discutidas em virtude da importância do conhecimento no processo produtivo capitalista contemporâneo. No mundo da gestão, organizações e profissionais são estimulados a criar ambientes propícios à criatividade, ou à inovação, sem mostrar que em nome de maiores taxas de inovação, intensificam-se os instrumentos de controle no processo, o resultado e a força de trabalho. (AMORIM, M; FREDERICO, R; 2008).

De acordo com Schumpeter (1982), o desenvolvimento econômico depende em última instância, da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções geradoras de mudanças estruturais denominadas “destruição criativa”, em substituição de antigos hábitos de consumo por novos. E o empresário inovador é o herói do desenvolvimento econômico, por meio do qual a sociedade tem acesso a padrões de vida mais elevados. Porém, de acordo com Marx (1983), a inovação é igualmente fundamental para o desenvolvimento econômico, porém, não como resultante do pendor inovador de um grupo de empresários, mas como forma de aumentar a extração mais valiosa relativa do trabalhador, esta por sua vez, da origem ao lucro. E, dada a competição crescente entre capitais, ampliar a taxa de lucro é condição de sobrevivência das organizações.

Além de que, avaliar as oportunidades do mercado perante lacunas que venham a surgir no segmento de atuação da empresa em questão, transformando isso em novos produtos ou acelerando processos de fabricação colaborando diretamente com a ampliação da taxa de lucro e, conseqüentemente, sobrevivência da mesma.

Mas acima de todos os requisitos, principalmente quando se fala em sobrevivência, deve-se levar em consideração a viabilidade da aplicação de qualquer novo item. Caso haja algum item que não seja viável, a sua implementação pode levar a não sobrevivência de uma organização ou até inibição da criação de uma nova empresa. Dessa forma, são pequenos detalhes aliados à situação do mercado que farão com que a empresa crie diferenciais competitivos e sobreviva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os temas sobre inovação, como ela é avaliada e monitorada dentro das empresas, o que deve ser levado em consideração no momento de análise de uma ideia, com foco em entender como todo este processo funciona, de forma conceitual.

2.1 INOVAÇÃO

Na busca do conceito de inovação, depara-se com diferentes visões, baseado no know-how de instituições que já obtiveram grandes resultados relacionados ao tema. Como é defendido por Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) a *“Inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing”* (SIMANTOB, LIPPI, R, 2003).

Assim, analisando as diferentes formas de entendimento do tema, temos a inovação com foco voltado ao processo de aprendizagem que a organização terá com os itens. Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex) entende que a inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional. Porém, para Giovanni Dosi (Universidade de Pisa) Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

Além da inovação com foco em aprendizado e processo, outro tipo de inovação é que é vastamente “difundida” é a inovação relacionada ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, com foco no econômico. Abaixo, comentários. (SIMANTOB, LIPPI, R, 2003, pg 12):

Para C.K. Prahalad (Universidade de Michigan) a *“Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia”*.

Gary Hamel (Strategos) a *“Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios”*.

Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores) a *“Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios”*.

Joseph Schumpeter (economista) *“A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado”*.

Ernest Gundling (3M) a *“Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos”*.

Peter Drucker (Universidade de Claremont) a *“Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza”*.

Porém, para autores mais ousados e que entendem que a inovação vai mais além, ou independe de qualquer coisa como Price Pritchett (consultoria Price Pritchett) arrisca definir que a *“Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer ‘quando elas quiserem’ – estejamos prontos ou não”*. E outro autor que segue a mesma linha é Tom Kelley (Ideo) *Inovação é o resultado de um esforço de time, que traz a visão da coletividade e o quanto isso impacta no negócio da empresa* (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

Assim, além dos conceitos e opiniões acima citados, a Teoria da Inovação que foi formulada pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, observa as longas ondas dos ciclos do desenvolvimento capitalista que resultam da combinação de inovações, que criam um setor líder na economia, ou um novo paradigma, que passam a impulsionar o crescimento rápido dessa economia:

“O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos

métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria (...). A abertura de novos mercados e o desenvolvimento organizacional, (...) ilustra o mesmo processo de mutação industrial (...) que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova.

Esse processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas” (SCHUMPETER, 1984).

Ou seja, Schumpeter defende que a inovação tem seu início na necessidade de algo novo, aliado ao desenvolvimento capitalista.

Além disso, a inovação também pode estar relacionada a um ou mais dos 3 principais tópicos dentro das empresas para poder ser desenvolvida, sendo elas:

1. As características das pessoas altamente criativas e inovadoras;
2. O ambiente favorável à expressão da criatividade e inovação;
3. As habilidades cognitivas do pensamento criativo e inovador.

A Área de Pesquisa e Desenvolvimento ou Inovação esta voltada principalmente para inovação de produtos e processos assim como para o aprimoramento dos existentes. As principais decisões a serem explicitadas abaixo mostram o que essa área deve ter como capacidade a desenvolver: (VASCONCELLOS E; SAÍÁ, J; 1993):

2.2 FONTES DE TECNOLOGIA

Existem varias fontes que podem fornecer tecnologia para a empresa - clientes, concorrentes, fornecedores, institutos de pesquisa ou universidades e unidades da própria empresa.

Dessa forma, cada empresa deve analisar e avaliar as ferramentas que estejam mais próximas da sua realidade e/ou segmento.

2.2.1 AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA - AS PRINCIPAIS ALTERNATIVAS

Licenciamento, aquisição da empresa detentora da tecnologia, associação ou aliança tecnológica, contratação externa para o desenvolvimento da tecnologia, desenvolvimento tecnológico com outras empresas ou contratação de pessoas para atuar m específico no projeto. A seleção do mecanismo mais apropriado para cada fonte é um dos aspectos críticos para o delineamento da estratégia que deve estar alinhada ao P&D da empresa.

2.2.2 ALOCAÇÃO DO ESFORÇO DE P&D ENTRE OS TIPOS DE ATIVIDADES

Centros de pesquisa e desenvolvimento das empresas precisam definir a quantidade de esforço a ser alocado para pesquisa aplicada, desenvolvimento, engenharia, assistência técnica a outras áreas da própria empresa, assistência à diretoria, assistência técnica a clientes, análises e testes de rotina. Também existe a possibilidade de desenvolver uma equipe que trabalhe focada no planejamento e desenvolvimento ou até mesmo a terceirização desse trabalho com estudo e análise de mercado.

2.2.3 ALOCAÇÃO DE RECURSOS DE P&D PARA APRIMORAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS DOS PROCESSOS E PRODUTOS

Parte do esforço de P&D deve ser aplicada em produtos e processos existentes, visando a redução de custos e aumento de desempenho do produto para os atuais clientes ou possibilitando sua utilização por outros grupos de clientes. Outra parcela de recursos deverá ser investida em novos produtos e processos, permitindo maiores saltos e abertura de novos mercados. O balanceamento apropriado entre estas alternativas é um importante fator de sucesso a empresa.

2.2.4 FONTE DE RECURSOS PARA P&D

Essas podem ser externas ou internas. O governo desempenha papel fundamental no fortalecimento da capacitação tecnológica do setor produtivo, através de incentivos, subsídios e outros mecanismos de política industrial e tecnológica. A empresa deverá mapear essas alternativas e definir a parcela de recursos para P&D que buscara externamente, com relação ao total do orçamento, assim como a sua evolução no tempo.

É sempre pertinente avaliar o segmento em que a empresa está inserida e os programas existentes para tal. A tomada de decisão sobre a fonte de recursos para planejamento e desenvolvimento é fundamental para avaliar a viabilidade de um novo projeto e/ou produto.

2.2.5 NÍVEL DE LIDERANÇA TECNOLÓGICA PARA CADA LINHA DE PRODUTOS

Pode ser caracterizada como mundial, nacional ou seguidora. A empresa detém a liderança tecnológica em determinada linha de produto quando lança as inovações no mercado antes de seus concorrentes. Pode ser líder nacional ou local, dependendo do nível avaliado. Ou também seguidora, que é a empresa que somente acompanha a evolução da empresa líder.

2.2.6 DEFINIÇÃO DAS TECNOLOGIAS ESTRATÉGICAS

Tecnologias Estratégicas são aquelas cujo domínio é pré-requisito para atingimento dos objetivos da empresa em termos de diferencial competitivo. Devido a dificuldade de uma organização dominar a tecnologia de forma generalizada, é importante considerar ter um foco específico para potencializar tal diferencial competitivo. Assim, cada empresa em função de suas características, seu mercado e suas estratégias, deverão definir as tecnologias mais importantes e relevantes para sua competitividade e trata-las de forma isolada.

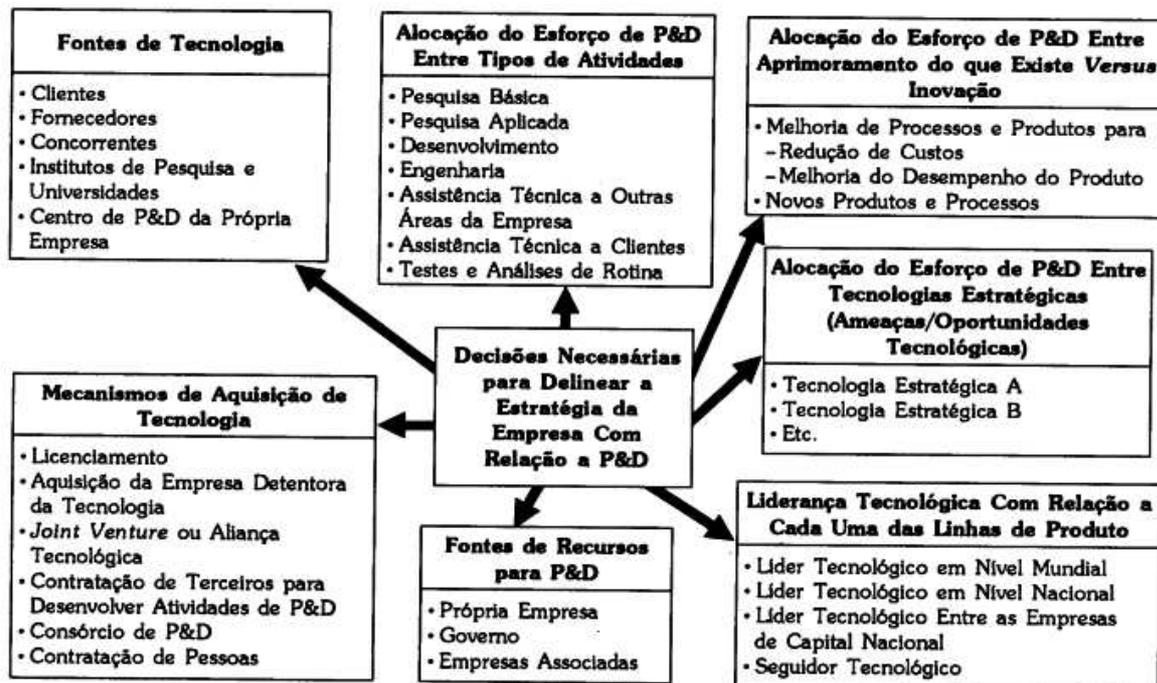


Figura 1- Resumo dos Tópicos apresentados.
Fonte: (VASCONCELLOS; SAÍA, 1993).

Conforme pode ser verificado, existem vários itens que devem ser analisados quando se está atuando com projetos de inovação ou ainda quando se está pensando em iniciar trabalho/setor de inovação dentro de uma empresa. Embora seja um tema transversal que deve estar dentro de todo e qualquer processo, há a necessidade de que alguém ou algum setor em específico trabalhe com o tópico, orientando e cobrando resultados do processo. Além disso, é necessário que a empresa tenha declarado a ela como deve ser esse processo em termos de objetivos qual o foco de atuação e também quais os resultados esperados, dentre outros.

2.3 . TIPOS DE INOVAÇÃO

A inovação pode ser aplicada de diferentes formas, em diferentes partes da empresa, dependendo do que é desejado desenvolver, que pode ser produto, processo, organização como um todo, algum processo em específico. Abaixo, em detalhes as mesmas são apresentadas (INNOSKILLS):

2.3.1 INOVAÇÃO DE PRODUTO

A introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado respeitando as suas características ou funcionalidades. Isto inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado interface com o utilizador ou outras características funcionais.

- **Exemplos de inovação de produto:** primeiro leitor MP3 portátil, a introdução do sistema de travagem ABS, sistemas de navegação nos carros de GPS.

2.3.2 INOVAÇÃO DE PROCESSO

A implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Isto inclui mudanças significativas nas técnicas, tecnologia, equipamento e /ou *software*.

- **Exemplos de novos métodos de produção** são a implementação de um novo equipamento de automatização da linha de produção ou o desenvolvimento do design de um produto assistido por computadores.

2.3.3 INOVAÇÃO DE MARKETING

Consiste na implementação de novos métodos de *marketing*, envolvendo melhorias significativas no *design* do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

A inovação de *marketing* tem como finalidade a orientação no sentido das necessidades do consumidor, abrindo novos mercados ou reposicionando no mercado o produto de uma empresa, com o objetivo de aumentar as vendas da empresa.

Por exemplo, a utilização inicial dos diferentes meios de comunicação ou técnicas – como a colocação de produtos em filmes ou programas de televisão – é uma inovação de marketing.

2.3.4 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Consiste na implementação de um novo método organizacional na prática do negócio, organização do trabalho ou relações externas. A inovação organizacional pode ter como fim aumentar o desempenho de uma empresa ao reduzir custos administrativos ou de transação, melhorar as condições no local de trabalho, adquirir acesso a recursos não taxáveis ou reduzir custos de fornecimento.

2.3.5 DEMAIS TIPOS INOVAÇÃO

Além das descritas acima, tem-se a Inovação incremental, radical e disruptiva ou revolucionária, complementam os modelos de inovação descritos acima. Abaixo, o descritivo das mesmas:

2.3.5.1 INOVAÇÃO INCREMENTAL

Inclui a modificação, aperfeiçoamento, simplificação, consolidação e melhoria de produtos, processos, serviços e atividades de produção e distribuição **existentes**. Tem o foco em inovação de processo, mas que acresce algo diferenciado.

2.3.5.2 INOVAÇÃO RADICAL

Implica introduzir novos produtos ou serviços que se desenvolvem em novos negócios ou se expandem em novas indústrias, ou que causam uma mudança significativa em toda a indústria e que tendem a criar novos valores de mercado. Tem foco em inovação de produto.

2.3.5.3 INOVAÇÕES DISRUPTIVAS

Foco em criar algo que nem as pessoas sabem que necessitam.

Surpreendem as pessoas. São eventos raros, fruto de investigação científica ou de engenharia. São chamadas de “disruptivas” (ou revolucionárias) porque criam algo que a maioria das pessoas não acreditava ser possível.

2.4 MEDIDAS DE INOVAÇÃO

Métricas de Inovação, são medidores organizacionais que ajudam a classificar a capacidade de uma organização para inovar e qual o seu registo de sucesso. As métricas de inovação são importantes para uma pequena empresa em ascensão ou uma empresa internacional estável, porque as métricas afetam as operações de uma empresa de acordo com os seus objetivos e interesses e auxiliam os diretores a tomar decisões assentes em dados objetivos. Alguns métodos centram-se totalmente nas expectativas financeiras quantificáveis, enquanto outros utilizam uma mescla de indicadores quantitativos e elementos qualitativos.

A inovação pode ser encarada como sendo composta por três diferentes partes, porém, que se relacionam (INNOSKILLS – Competências de Inovação para PMEs):

Inputs ou recursos, como, por exemplo, as pessoas ou dinheiro;

Estes são canalizados em **processos**, que atuam e transformam os *inputs*;

Os **outputs** ou os resultados finais, que incluem os lucros financeiros e outros benefícios, como uma marca mais forte e o conhecimento adquirido que pode ser aplicado a outras ofertas e propósitos. Estes três componentes podem e devem ser medidas.

Pode medir os seguintes inputs:

- Recursos financeiros a serem utilizados. As finanças da empresa, fundos, empréstimos, doações, capital de risco, etc.
- Recursos Humanos - x projetos apresentados em x tempo

- O número de ideias gerado e o correspondente feedback esperado. As ideias são um input importante.
- Gastos em I&D (Investigação & Desenvolvimento). Quanto é que a empresa gasta por ano na aquisição de conhecimentos de I&D externos?

No que refere ao processo, pode medir:

- Recursos dispendidos por projeto individual e o retorno em eficiência obtido.
- O número de ideias que estão em transição de uma fase do processo para a fase seguinte. Se um processo que deveria funcionar, está mesmo a funcionar.

No que se refere aos outputs, pode medir:

- O número de novos produtos ou serviços lançados.
- Ganhos incrementais em rendimentos e lucros. Seja uma mudança de processo, um produto novo ou uma melhor interface com o utilizador, a inovação necessita de gerar lucros.
- O ROI (Retorno sobre o Investimento) das suas atividades de inovação. Está a ganhar um retorno suficiente em relação aos seus gastos com a inovação?
- Outputs indiretos não geradores de capital são importantes de identificar. O número de patentes ou de marcas registadas da empresa ou os artigos científicos escritos pelo pessoal podem medir o conhecimento adquirido, por exemplo.

As métricas de inovação mais usadas são:

- Percentagem das vendas no ano corrente face ao lançamento de novos produtos nos últimos X anos.
- Gastos em I&D. Esta métrica assume que a quantidade de dinheiro gasta em investigação e desenvolvimento se correlaciona diretamente com a quantidade de produtos, processos e serviços inovadores que chegam ao mercado.
- Registo de patentes (marcas registadas, direitos autorais, artigos).

2.5 PERFIL DO PROFISSIONAL DE INOVAÇÃO

É um perfil diferenciado, o qual pode-se observar que a criatividade e uma habilidade indispensável, devendo ser cultivada tanto do ponto de vista pessoal como organizacional, especialmente, neste momento da história que é marcada fundamentalmente por mudanças. A empresa deve preparar funcionários, gestores para essa realidade, capacitando-os e os potencializando no pensar criativo, fortalecendo, inclusive, uma liderança criativa. Tais pessoas precisam estar comprometidas e envolvidas com o negócio da organização, ser autônomas, formar times de trabalho, ter visão do futuro, estar em contínuo aperfeiçoamento e abertas para um novo pensar, novas ideias (PORTAL CRIATIVIDADE, 2014).

Muito se tem discutido sobre o perfil inovador dos profissionais, hoje encarado como competência estratégica básica em qualquer área de atuação. Contar com ideias novas e pensar diferente são atitudes fundamentais dentro de qualquer negócio. A criatividade é apenas o primeiro passo para que se possa inovar. Além de boas sugestões, devemos reconhecer oportunidades para poder aplicá-las e solucionar problemas. Entretanto, não é somente esta competência que deve ser valorizada (PORTAL PROPAGANDA, 2014).

Inovar é não se conformar e se questionar sempre, positivamente. É desempenhar seu papel com um olhar crítico e questionador para enxergar possibilidades de mudança naquilo que já é feito, muitas vezes automaticamente. Ser inovador não é somente um talento nato, trata-se sim de uma competência que pode e deve ser desenvolvida. E isso pode ser feito de formas simples como, por exemplo, buscar atividades complementares, lendo com certa constância, viajando. Ou simplesmente escolher um dia da semana para mudar sua rotina, se abrindo para novas experiências. Ações simples que refrescam a cabeça e abrem as janelas da percepção (PORTAL PROPAGANDA, 2014).

Há algum tempo as empresas têm exigências específicas. Querem profissionais que tenham não só conhecimento de diferentes línguas e boa formação acadêmica, como também flexibilidade – ponto este fundamental na avaliação de sua carreira – para se adaptar às mudanças em relação ao mercado e ao negócio. Imprescindível ainda possuir uma visão multicultural, saber entender e encarar desafios como um fator positivo e estar alinhado com os valores da empresa. Porém, todas estas características só têm real valor se o profissional consegue, ao mesmo tempo, entregar bons resultados. Fazer melhor é garantir mais produtividade, mais eficiência, menos custos, em qualquer cargo e área de uma empresa.

Contar com profissionais inovadores é fundamental, mas ter, manter e valorizar aqueles com grande capacidade de execução também é primordial. Ambos os perfis são complementares e sem eles nenhuma empresa terá o crescimento esperado (PROPAGANDA, 2014).

2.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE UM PROJETO DE INOVAÇÃO

Todo o projeto de inovação, independente de qual for o tipo (produto, processo, marketing, desenvolvimento, etc) precisa ser analisada de alguma forma, principalmente a relacionada a projetos que necessitem de algum tipo de investimento financeiro. Com foco neste tipo de inivação, abaixo estão representados algumas ferramentas que podem ser utilizadas para realizar estas análises.

2.6.1 PAYBACK

Esta é a ferramenta mais difundida para análise de viabilidade de projetos / produtos novos que requerem investimento.

Assim, *Payback* é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. O *payback* pode ser:

- Nominal, se calculado com base no fluxo de caixa com valores nominais, e
- Presente líquido, se calculado com base no fluxo de caixa com valores trazidos ao valor presente líquido.

Qualquer projeto de investimento possui de inicio um período de despesas (em investimento) a que se segue um período de receitas líquidas(liquidas dos custos do exercício). As receitas recuperam o capital investido. O período de tempo necessário para as receitas recuperam a despesa em investimento é o período de recuperação. O período de recuperação pode ser considerado com o cash-flow atualizado ou sem o cash-flow atualizado (WIKIPÉDIA, 2014).

2.6.2 TIR (TAXA DE RETORNO DO INVESTIMENTO)

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é uma taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente.

A TIR é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa gerados em cada período (WIKIPÉDIA, 2014).

2.6.3 VLP (Valor Presente Líquido)

O valor presente líquido (VPL), também conhecido como valor atual líquido (VAL) ou método do valor atual, é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente. Temos que considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo (WIKIPÉDIA, 2014).

2.6.4 ANÁLISE SWOT

Resumidamente, pode ser encerrada como analisar a aplicação do produto dentro de um determinado mercado.

Assim, a Análise SWOT ou Análise FOFA ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário. A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações (WIKIPÉDIA, 2014).

2.6.5 MATRIZ BCG

É a análise que trata do lançamento, desenvolvimento e morte de algum produto no mercado.

Assim, a Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Ela é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos (marketing), planejamento estratégico e análise de portfólio. Esta matriz é uma das formas mais usuais de representação da integração da empresa nas envolventes externas e internas (WIKIPÉDIA, acessado em 28.08).

2.7 ERROS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO

Com base em experiências de empresas ou instituições que já trabalham com inovação, existem alguns itens que devem ser evitados, ou analisados em específico para que não inviabilizem algum projeto ou ideia, sempre com foco em ver algo que não obteve sucesso como uma inovação e uma evolução, visto que a maioria dos projetos de são novos ou tentativas que nunca antes foram testadas. Neste sentido, abaixo, em tópicos, alguns comentários:

Aversão ao Erro: As pessoas inovadoras não têm medo de errar e não são vítimas da autoproteção da sua imagem, o que as impediria de arriscar imaginar novas alternativas dentro do ambiente de trabalho, segundo Yoshimiti Matsusaki, diretor da Finnet, empresa de tecnologia (REVISTA EXAME, 2013). Errar faz parte do processo de inovação.

Pensar que já se sabe tudo, ou que esgotou as possibilidades da ideia: a famosa frase “sempre fiz assim” limita a criatividade e a possibilidade de análise de itens diferentes do que pode estar sendo visto ou feito (REVISTA EXAME, 2013).

Colocar fronteiras na atuação: analisar somente uma parte do processo e não o todo. Por exemplo, lançar um novo produto ou serviço, sem análise do mercado daquele produto ou processo. Impactara diretamente no sucesso da solução (REVISTA EXAME, 2013).

Não estimular os sentidos, sonhos, capacidade de arriscar e de transformar: o profissional que atua na área de inovação, com projetos específicos ou em momentos específicos deve ter a capacidade de estimular os sentidos, pois com isso ele irá conseguir coisas além do formal e isso impacta significativamente no produto que está sendo produzido. Além disso, tem que sonhar, viajar, pensar em diferentes possibilidades. Assim, ele consegue prever coisas não convencionais e necessidades não percebidas. E por fim, a capacidade de arriscar e transformar é fundamental, pois é nos momentos de riscos e problemas, que por ele serão percebidas oportunidades de novos negócios (REVISTA EXAME, 2013). Ser sensível e utilizar isso no andar do desenvolvimento dos projetos.

Confundir inovação com tecnologia: nem toda a inovação, principalmente as relacionadas entre os processos já existentes na empresa, tem relação com tecnologia. A inovação faz parte de um todo e não necessariamente itens específicos e que possuam relação com tecnologia e todos podem fazê-la. (REVISTA EXAME, 2013).

Ficar engessado em meio a rigidez dos processos: deve-se ter um processo simples, com os objetivos claros, porém, engessar o processo com foco em deixar o mesmo dentro dos padrões da empresa geralmente atrapalha o desenvolvimento do projeto ou ideia, afinal, se cria algo novo, geralmente fora dos padrões já existentes. (REVISTA EXAME, 2013).

Trabalhar com inovação, e em um local que não estimula a inovação: Trabalhar em uma empresa que entende que os processos adotados são suficientes para as necessidades da mesma ou que está em um mercado sem necessidade de inovação ou novos produtos acaba atrapalhando o desenvolvimento do processo de inovação (REVISTA EXAME, 2013).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para analisar como é realizado o processo de inovação em produtos e processos na Serra Gaúcha, em seus mais distintos segmentos de atuação, se fez necessário aplicar uma pesquisa a executivos de diversos segmentos solicitando informações de como eles atuam em foco no tema abordado. Abaixo, pode ser analisado o passo a passo do trabalho realizado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o trabalho foi utilizada uma pesquisa de caráter exploratório, a fim de entender como o executivo aborda e entende a inovação dentro de sua organização. Para isso, foi utilizado uma pequena amostra que permitiu delinear o foco da pesquisa e formular a sua hipótese de funcionamento dos sistemas de pesquisa e desenvolvimento / inovação utilizados pelas empresas na Serra Gaúcha.

Foi elaborado questionário com 7 perguntas, conforme anexo 1, que abordam o tema Inovação, e com base nas respostas obtidas, os dados foram tabulados e realizado análise crítica para conclusões. O objetivo foi além de buscar as respostas, conversar com diferentes segmentos industriais que atuam no mercado, tais como:

- Indústria, de diferentes segmentos
- Prestador de Serviço
- Instituição Financeira
- Instituição de Ensino

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Para iniciar o estudo foram identificados os segmentos mais atuantes da Serra Gaúcha em termos de representação em numero de empreendimentos. E para tais, foi realizado uma amostragem do questionário, ou seja, realizado aplicação de 3 questionários por segmento, com objetivo de avaliar pelo menos 3 visões / análises diferentes sobre a mesma pergunta.

Os segmentos abordados para o estudo, foram:

- Fabricação de Maquinas e Equipamentos
- Indústria Metalúrgica
- Indústria Metalomecânica
- Indústria de Bens
- Indústria vestuário

- Indústria Alimentação
- Indústria Moveleira
- Empresas de Serviço
- Empresas do Turismo

Para cada um dos segmentos, foi enviado o mesmo questionário, contendo as 7 questões abordando o tema inovação, totalizando 28 questionários respondidos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada foi entrevista semi estruturada, presencialmente ou via fone, onde o foco foi realizar as perguntas do questionário e anotar as respostas recebidas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de análise de dados consistem em uma metodologia de interpretação, onde cada pesquisa possui procedimentos em particular. Com isso, é feita a preparação dos dados que serão analisados com o objetivo de extrair dos dados dos textos e imagens as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

Como este estudo é exploratório, serão utilizadas técnicas específicas para o tratamento de dados obtidos. Os dados coletados serão provenientes, como entrevistas, relatos e observações e estão em formatos diferentes, que deverão ser organizados e analisados a fim de obterem-se informações confiáveis sobre o tema pesquisado. Existem três técnicas específicas de análise de dados qualitativos: a análise de conteúdo, a análise do discurso e os mapas conceituais. Neste caso, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, onde serão estudados as respostas dos questionários com o intuito de gerar indicadores e outras informações específicas do processo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por ser um estudo de caso, o presente trabalho servirá como guia para futuros estudos na área, porém, é importante salientar que as análises realizadas são específicas do caso estudado e possuem interpretações pessoais do pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa de caráter exploratório aplicada a um grupo de empresas / segmentos de diferentes negócios da Serra Gaúcha.

4.1 A SERRA GAÚCHA

4.1.1 PERFIL ECONÔMICO DA SERRA GAÚCHA

O Estado do RS está dividido em regiões funcionais, sendo que os COREDE's Serra, Hortênsias e Campos de Cima da Serra compõem a Região Funcional 3. O COREDE Serra é o maior em número de municípios integrantes e em nível populacional.

Dos 48 municípios que compõem a Região Funcional 3, 32 pertencem ao COREDE Serra/AMESNE, totalizando 862.305 habitantes (CENSO 2010) e que possuem uma ampla diversidade econômica, perpassando os principais setores da economia como indústria, serviços e comércio e tendo o setor primário como base da economia local, representada pela agricultura familiar na sua maioria.

De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE, dentre as 10 unidades regionais do Rio Grande do Sul, a Serra Gaúcha ocupa o terceiro lugar do PIB gaúcho, ficando apenas atrás da região Metropolitana e do Vale dos Sinos. De acordo com o CENSO IBGE de 2010, o PIB referente ao COREDE SERRA chegou a R\$ 21.138.239.

Percebe-se que os principais setores da economia com maior participação no PIB gaúcho são os setores de Comércio, Serviços e a Indústria.

Esses números apontam atrativos principais para o grande crescimento da população dos municípios da Serra, como veremos no perfil social da região. Ocorre que esse crescimento elevado da população acaba por diminuir o PIB per capita, ficando esse índice, em 2006, em 16.891 mil reais.

Não obstante esse número tenha oscilado entre os anos de 2000 e 2006, ele encerra o período 5,48% abaixo do valor de 2000. Esses dados apontam para que, apesar do crescimento do PIB do Corede Serra, o PIB per capita não obteve o mesmo crescimento, visto que o aumento da população foi superior à dinâmica produtiva da região o crescimento do número de empresas e de empregados na Serra Gaúcha entre os anos de 2005 e 2008. Isso também pode ser explicado pelo aumento da formalização e incentivos para tanto oferecidos pelas três esferas governamentais.

Alem destes dados importantes, é necessário falar sobre os diferentes segmentos utilizados para mapear os processos de inovação na Serra Gaúcha. O primeiro deles é Fabricação de Maquinas e Equipamentos, onde a o emprego de insumos relacionados a indústria mecânica, e muita tecnologia de ponta, dependendo do equipamento a ser fabricado. Já, a indústria característica e mais “pujante” na Serra é a Indústria Metalúrgica e Indústria Metalomecânica, principalmente relacionado a fabricação de equipamentos de transporte e segmentos parecidos.

Seguidos da indústria pesada, temos a configuração da indústria de consumo ou fornecedora direto, que é a indústria do vestuário, da alimentação e moveleira. Estes segmentos tem suas características particulares, porem, os 3 apresentem altos níveis de desenvolvimento na Serra Gaúcha, bem como altos níveis de exportação.

Os demais segmentos pesquisados foram Empresas de Serviço, Empresas do Turismo, Indústria de Bens que são características em função de ser uma das regiões mais desenvolvidas em termos de turismo, no estado do Rio Grande do Sul.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO REALIZADO

Neste tópico serão representadas as respostas que foram fornecidas pelos empresários para a pergunta referida. O critério para que o item fosse selecionado e apresentado, foi à repetição da mesma resposta, em diferentes questionários.

4.3 FOCO DE INOVAÇÃO DOS SEGMENTOS DA SERRA GAÚCHA.

Na visão de Kloter e Bes (2011), no mundo empresarial atual a inovação não alcançou o estágio de desenvolvimento capaz de satisfazer a necessidade de inovar, pois em diversas empresas nas quais a inovação é levada em consideração, a necessidade supera a capacidade. Uma estatística é reveladora, pois embora 96% dos executivos considerem a criatividade essencial para suas empresas surpreendentemente apenas 23% deles tiveram êxito em torná-la parte integrante da empresa. Atualmente, pelo que foi observado nos questionários realizados na Serra Gaúcha esta também é a realidade apresentada, pois o foco da inovação dos diferentes segmentos permeia de forma distinta dependendo basicamente do segmento que a empresa atua e o que ela está vislumbrando, em termos de mercados a serem explorados, sem perder seu atual percentual de atendimento, tendo necessidade de estar antecipando tendências / demandas de clientes, mas não com foco em ter um setor *full time* pensando no em inovação, e sim atentando a necessidades que possam surgir .

Mas, alguns tópicos são extremamente relevantes a estes segmentos, que são:

- Objetivo de entender as necessidades de seu cliente. Esta e a principal fonte de inovação para as empresas pesquisadas.
- Produtos do futuro, na logística do futuro, no mercado do futuro, da tecnologia do futuro.
- Assumir riscos controlados, inventar estes controles, ter boas informações de mercado, conhecer tecnologias novas e mecanismos novos de apoio financeiro, criar novos mecanismos.

- Melhoria e otimização dos processos/produtos atuais, aumento do market -share com novos produtos/serviços e com os serviços atuais.
- Ideias que possam servir para melhorar processos e gerar caixa positivo aos acionistas.
- Diferenciação à empresa, se não para aplicação imediata, para aplicação futura.

Dentro desse cenário, a inovação na Serra Gaúcha é trabalhada através da contratação de estudos de mercado, estudos de aceitação de determinado produto no mercado, e alguns possuem um P&D dentro do processo, o que vai diretamente ao encontro da maioria das empresas Brasileiras, identificadas por Kloter e Bes (2011).

4.4 PRINCIPAIS REQUISITOS PARA O PROFISSIONAL DE INOVAÇÃO.

Nas empresas essencialmente inovadoras, a inovação não está alocada em um único setor, muito pelo contrário, ela ocorre simultaneamente em diversos níveis da organização.

Não é uma questão de qual departamento, mas de quem; pessoas específicas que podem estar situadas em qualquer lugar, até mesmo fora da organização. Por exemplo, no Google, todos inovam, e os processos são perfeitamente ordenados e definidos, de acordo com Bes e Kotler (2011).

Já o profissional da Serra gaúcha, independente do setor de atuação necessita de um dinamismo característico para poder atuar nas mais diferentes áreas e frentes de trabalho. Dessa maneira, o profissional que atua na área de inovação é visto com um perfil que deve possuir curiosidade aliado a visão de mercado e futuro, porque aliando todos esses itens ele consegue manter a empresa com foco competitivo no momento e também aliando as possibilidades mercado atual com visão de futuro.

Além da curiosidade e visão de mercado e futuro, é imprescindível que o perfil tenha um viés empreendedor, assim, mesmo em casos onde a duvida do investimento for significativa mas que o negocio realmente for atrativo, a visão empreendedora auxiliara a descobrir ou desenvolver formas de viabilizar o projeto, em um curto espaço de tempo. Também é imprescindível que possua a resiliência como ponto alto, pois nem sempre os projetos serão aprovados de forma imediata, o que pode acarretar frustração ao perfil do profissional, que obrigatoriamente deve ser revertida. E também deve possuir um bom poder de persuasão no momento de comunicar suas ideias e projetos, pois, se houverem problemas

como falar em público, ter que explicar os objetivos específicos de qualquer projeto, isso com certeza será um balizador negativo para aprovação ou não do projeto.

4.5 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DE IDEIAS.

Segundo Damodaram (2004), para classificar qualquer projeto, este deve ser capaz de gerar receitas, analisando assim o fluxo de caixa dos projetos que justificam o investimento em tal item, além disso, muitos alertam ao fato de que para o projeto ser realmente atrativo, ele deve possuir uma taxa de retorno superior a taxa de retorno obtida com aplicação financeira, que pode ser considerado custo de oportunidade de projeto (FILHO, KOPPTIKE; 2007).

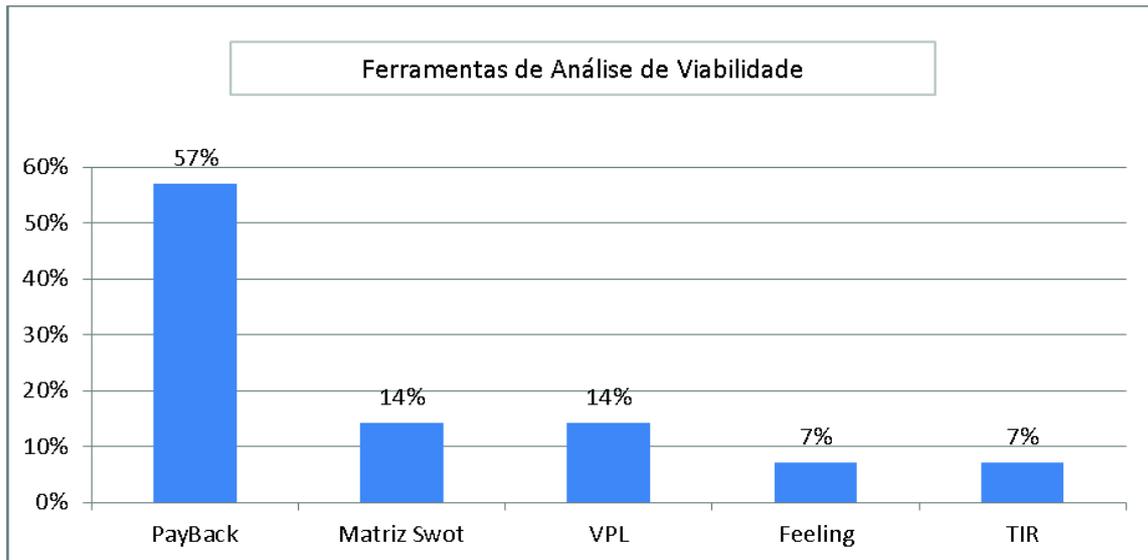
Assim, esse item foi citado diversas vezes ao longo dos questionários aplicados relacionados ao processo de inovação. Independente de ser um investimento de baixo custo, relacionado à melhora de processo ou um projeto de inovação que lance ao mercado um produto novo, e extremamente necessário o uso de ferramentas específicas para análise das ideias é de fundamental importância no momento de avaliação do retorno que o projeto terá para a instituição.

Sendo assim, algumas ferramentas de análise se destacam, mas a que mais foi citada e que é levada em consideração em qualquer projeto é a análise de PayBack, ou seja, em quanto tempo se terá retorno do investimento inicial realizado para que a ideia evolua.

Resumidamente as ferramentas utilizadas estão basicamente ligadas a 2 focos, dentro as empresas entrevistadas:

- 1 – Necessidade apresentada pelo cliente.
- 2- Oportunidade de negocio com baixo tempo de PayBack.

Abaixo esta representado um gráfico que mostra com clareza a importância dada a ferramenta de payback pelas 28 empresas entrevistadas. Isso mostra, que independente do segmento, se o negocio for dar um resultado positivo em um curto espaço de tempo, ele é implementado com facilidade.

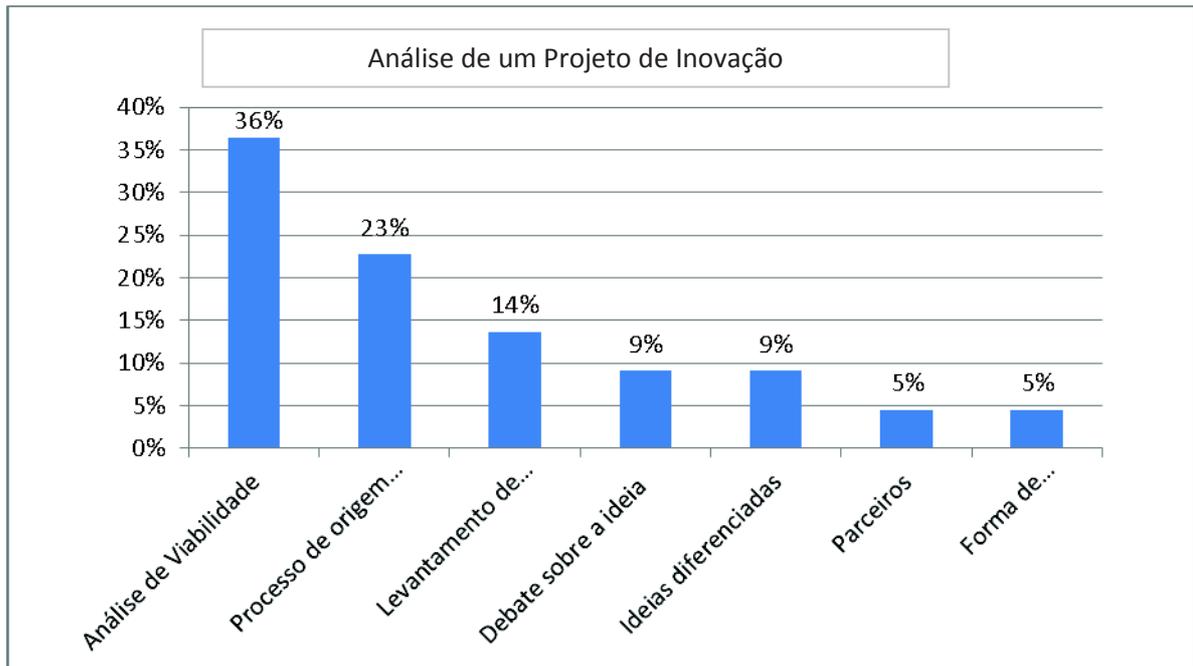


Graf. 1 - Resumo dos Tópicos apresentados.

4.6 PRINCIPAIS TÓPICOS AVALIADOS NA PESQUISA

Abaixo, pode-se observar no gráfico, os principais tópicos que são levados em consideração no momento de análise de uma ideia. O que se destaca, somando 59% do total das respostas dadas é que a análise de viabilidade é imprescindível para que o processo / produto de inovação seja avaliado, em todos os segmentos pesquisados e além disso, a relação deste possível produto com o mercado, ou seja, a fidelidade de origem de dados, que mostra mais uma vez a dependência e relação com a demanda do cliente em um determinado mercado.

Além dos mesmos, levantamento dos dados, debate com os diferentes setores da empresa sobre a ideia, a criação de ideias únicas no mercado, possíveis parceiros para a inovação e formas de apresentar a mesma também foram citadas mais de uma vez, por mais de um entrevistado, mostrando que em alguns segmentos, isso impacta significativamente.



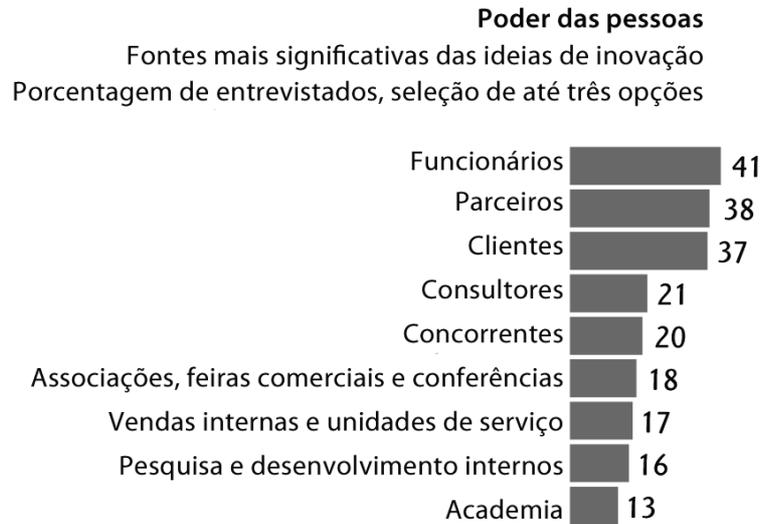
Graf. 2 - Análise de um Projeto de Inovação

No gráfico apresentado, as empresas entrevistadas mostram que 73% delas avaliam como importante a implementação de um setor de inovação na sua estrutura atual, com foco principal em responder aos seguintes questionamentos:

- Busca de produtos para que a empresa se caracterize como líder de mercado.
- Que a empresa tenha conhecimento suficiente para atender a demandas de produtos do futuro.
- Que a empresa busque novas alternativas para continuar com faturamento positivo.
- Para que ela seja capaz de atender a demanda atual, dentro do segmento de atuação.
- E que consiga ter inovação em todos os processos em que desenvolve para obtenção de seus produtos.

Porém, 27% das 28 empresas entrevistadas acha que o segmento ou sua empresa não necessita de um setor de inovação específico, pois somente tendo pesquisas atuais sobre posicionamento de sua marca, liderança no produto e um foco na tendência do mercado é suficiente para estar no topo de empresas líderes.

Esse resultado pode ser comparado com o gráfico abaixo:



Graf. 3 - Influência das Pessoas ao Processo de Inovação
Fonte: IBM, *The Global CEO Study*, 2006.

Esse estudo realizado pela IBM, em 2006, com 750 empresas já apresentava uma ideia de onde viriam as fontes de “inspiração” da inovação dentro do cenário atual, mas principalmente mostrando um cenário futuro. Assim, pode-se confirmar que os itens 4.4, 4.5, 4.6, relatam também esta interferência de funcionários e equipe interna em melhorias de processo e inovação, depois demandas externas para novos produtos vindas de parceiros e clientes, seguida da visão de consultores e o foco em seguir os concorrentes. Desta forma, pode-se concluir que o processo de inovação é todo demandado de diferentes fontes, mas que independente da qual for, nasce de uma necessidade aparente, vindo ao encontro com o foco de atuação e entendimento de inovação adotada pelas empresas da Serra Gaúcha, entrevistadas neste estudo.

4.7 MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE IDEIAS.

Com base na pesquisa realizada acima, foi elaborado um formulário que servirá como base para que quando forem avaliados projetos de inovação, sejam levados em consideração

todos os itens abordados. Este formulário foi baseado as respostas obtidas na pesquisa realizada, com base no número de vezes que a resposta foi dada. Assim, abaixo:

ANÁLISE IDEIA / INOVAÇÃO	
1. Estudo de Viabilidade Econômica	20
2. Está dentro da legislação vigente	10
3. Apresentara ganhos ao processo / produtividade	10
4. A Aplicabilidade momentânea produto / processo	10
5. Apresentação condiz com a relevância do projeto? Há domínio do assunto?	10
6. Há retorno de Imagem a Empresa?	10
7. Qual o tempo de Pay Back? De 3 a 5 anos?	20
8. Estão sendo acompanhados as movimentações de mercado com foco naquele produto / mercado?	10
9. O país esta com uma situação econômica favorável para tal?	10
10. A uma análise técnico / comercial do produto a ser lançado?	10
11. Foi analisado o público alvo da ideia / produto?	20
12. Já existe um perfil desenhado para atuar no projeto?	10
TOTAL	150

Tabela 1 - Matriz de Avaliação de Ideias

Com base no formulário, se a ideia não obtiver ao menos 80 pontos e os itens 1, 7 e 10 não forem avaliados, o projeto ou inovação como um todo terá que ser reavaliado. Esse formulário tem por objetivo diminuir o número de erros cometidos quando se trabalha com projetos de inovação que tratam de assuntos e segmentos diversos e complexos, com foco a atender a uma demanda cada vez maior do consumo de diferentes itens.

O formulário retrata a realidade do que é entendido por inovação pelo perfil do empresariado da Serra Gaúcha, ou seja, as premissas que devem ser avaliadas ou consideradas quando se trata de desenvolver o processo de inovação dentro das empresas. Conforme já verificado em outros tópicos apresentados acima, o principal foco do empresário é o retorno em termos de viabilidade que o projeto em questão trará para a organização, em um curto

espaço de tempo. Após esta análise, outros tópicos são levados em consideração, analisando mercado, como implementa-lo dentro da estrutura da empresa, momento de lançamento do novo produto, mas tudo dependente diretamente da análise de viabilidade do projeto.

Também, o formulário auxiliara as empresas que estão em fase de implementação de um setor de inovação, ou estruturando uma equipe para trabalhar com desenvolvimento de projetos de inovação a ter uma base a informações a serem mapeadas para estruturação do projeto, com base em experiências e visões de profissionais que já estão no mercado e já trabalham avaliando estes tipos de projetos.

5 CONCLUSÃO

A viabilidade econômica foi referenciada em vários tópicos principalmente quando o entendimento é a criação de novos negócios, que segundo Reis, o investimento em qualquer item sem uma boa análise do retorno deste investimento pode trazer a empresa que está para iniciar ou aquela que quer investir em novos produtos, vir a falência por não ter analisado em detalhes todos os itens que impactam diretamente em seu negócio (REIS, 2013). Outro item relacionado a viabilidade, é identificar a legislação que impactará na atividade que está se desenvolvendo, pois muitas vezes, as empresas realizam registro do produto ou processo, sem analisar o enquadramento legal da atividade, e acabam tendo custos extras para regularização ou adaptação do processo estudado. Além disso, a legislação do ramo trabalhista e ambiental são extremamente rígidas no Brasil, e sem elas, a permanência de uma empresa no mercado é praticamente impossível.

Outro item ressaltado no processo de análise do processo ou lançamento de novos produtos a ser levado em consideração, é a análise da concorrência e do mercado que ainda esta disponível a ser explorado. É imprescindível que seja analisado o tamanho do mercado a ser atendido e o que hoje já é praticado pelos concorrentes ali existentes. É importante entender que concorrentes não são apenas aqueles que estão oferecendo concorrência em determinado momento, mas também aqueles que têm o potencial de fazê-lo ou até que já o fizeram no passado (mesmo que indiretamente) e que poderão, via reposicionamento estratégico, voltar a oferecer risco para seu negócio. Da mesma forma, temos que ficar atentos àqueles *players* de mercado que não são concorrentes diretos, mas que podem ver a sua atividade como estratégica ou complementar ao seu negócio e passar a exercê-la da mesma forma extensiva com velocidade maior que a sua (ENDEAVOR, 2013).

Também é importante ressaltar a “maturidade” do produto a ser lançado no mercado. Isso é pertinente, principalmente relacionado à área de marketing, pois deve estudar o público ou pool de pessoas que serão atendidas ou atingidas pela respectiva ideia / projeto levando em consideração as características demográficas, geográficas e psicológicas do público a ser atingido. Caso seja lançado um produto que não seja entendido ou comprado pelo mercado, com certeza o tempo de retorno será maior, e o impacto econômico a curto prazo será negativo.

O dinamismo da empresa que está desenvolvendo o produto e profissionais que estão a desenvolver a ideia e ou o produto. O dinamismo é pertinente pois se forem incluídos novos

produtos a estrutura da empresa, ela terá que possuir a capacidade de absorver este novo processo sem impactar no desenvolvimento de todos os outros produtos já trabalhados. Além de que, a importância de os profissionais que atuam nesta área e os que absorverão a ideia, terem o perfil de saber analisar o novo processo e atender as demandas que não foram planejadas ou verificadas e irão surgir, se o planejado não for completamente cumprido. Para isso, um perfil dinâmico, e com “jogo de cintura” é necessário.

Também, analisando as possibilidades de não sucesso do projeto, é sempre pertinente levar em consideração a “intuição” e o conhecimento, principalmente o perfil do Brasileiro onde metade das indústrias toma a decisão de inovar ou investir em novos produtos com base na intuição da alta administração (50%). Em outros casos, são considerados aspectos financeiros (15,5%) e a necessidade dos clientes (15,5%). “É baixo o percentual de empresas que utilizam outros métodos formais para tomada de decisões como, por exemplo, o mapa de produtos (7%), modelos de pontuação (2,8%) e de check lists (1,4%)”, explica Daniel Jugend, professor do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Unesp de Bauru (JORNAL REDAÇÃO, 2014).

Além dos tópicos já mencionados, outro ponto a ser levado em consideração e a criatividade, o poder de desenvolvimento do novo, com base em tudo que é identificado no mercado o processo criativo é dividido em 4 etapas: Preparo – coleta de dados e informações para servirem de alicerce para a questão criativa; Incubação – as informações mapeadas são incubadas e entendidas; Iluminação – momento da descoberta, da inspiração, de responder as perguntas sobre o produto ; Implementação – fase de implementar o que foi planejado. É imprescindível que por mais que o processo criativo tenha que surgir, que ele tenha um mínimo de mapeamento, criando com isso prazos médios, critérios, etc. Desta forma se consegue chegar ao resultado num espaço de tempo menor, com mais eficiência e com probabilidade de erro menor.

Uma dificuldade encontrada no desenvolvimento do trabalho foi relacionada ao entendimento do que é inovação nos diferentes segmentos analisados, pois cada segmento trata os tópicos com mesmo foco em termos de ferramentas, porém, cada segmento atua de uma forma específica baseada em suas necessidades, maturidade de seu mercado, tipo de serviço / produto fornecido.

Outra dificuldade, e com relação as empresas adaptarem o processo de inovação dentro de suas realidade ou processos atuais, sem mexer ou investir em estruturas novas, bem como, formas de estímulo aos profissionais e processos que já atuam com este foco.

A evolução do processo de inovação na Serra Gaúcha é significativo, independentemente do segmento pesquisado. Todos possuem conhecimento básico do que é o processo, como ocorre dentro de sua empresa no caso de já possuir uma estrutura, e em caso negativo, como seria importante possuir este item.

Todos os segmentos pesquisados entendem como essencial ter alguém dentro de suas estruturas trabalhando com foco em melhorar o que já existe atuando no desenvolvimento de novos produtos.

Em todos os tópicos analisados é importante a definição do melhor perfil a atuar com tema dentro da empresa. Sempre que possível, possuir um profissional que já possua conhecimento básico sobre o segmento que esta atuando, os concorrentes das possíveis tecnologias, etc. Isso fará com que o processo de inovação seja acelerado e se ganhe tempo no lançamento de novos produtos ao mercado.

6 REFERÊNCIAS

AMORIM, M; FREDERICO, R - Criatividade, Inovação e Controle nas Organizações; XXXIII Encontro da ANPAD, 2008.

BARQUEIRO, A.V. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BES, Fernando; KOTLER, Philip. A bíblia da inovação – Lua de Papel, 2011.

BELL, Martin; PAVITT, Keith (1993) Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n.2, pp. 157-211.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPPITKE, Bruno Hartmut. *Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial*. 10ª Edição. São Paulo. Atlas S.A., 2007.

CENSO 2010 – Acessado em <http://www.censo2010.ibge.gov.br/apps/mapa/> em 20.09.2014.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: Dosi, G. et al. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988

DAMODARAM, Aswath. *Finanças Corporativas: teoria e prática*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ENDEAVOR – Como o empreendedor pode aprender com os erros e acertos dos demais players de mercado? – www.endeavor.com.br. Acessado em 27.08.2014.

GOMES, M, C; KRUGLIANSKAS, I; *Práticas de Gestão de Fontes Externas de Inovação: Estudo de Casos no Contexto Europeu*; XXIV Simpósio de Inovação Tecnológica, 2006)

HESSE, H.; CATTANI, K.; FERRER, G.; GILLAND, W.; ROTH, A.; Competitive Advantage through take back of used products. *European Journal of Operational Research*, v. 164, n. 1 p. 143 – 157, 2005.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVI, Expanding the Innovation Horizon, The Global CEO Study 2006.

INNOSKILLS – *Competências de Inovação para PMEs 1. Características e Tipos de Inovação EMPREENDEDOR* - este texto foi extraído do livro Plano de negócios, seu guia definitivo. Acessado em setembro de 2013 pelo site www.josedornelas.com.br.

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

JORNAL REDAÇÃO, acessado em <http://www.aredacao.com.br/capa>. Acessado em 17.08.2014.

MARX, Karl. **O Capital : Crítica da Economia Política**. Vol. I. São Paulo, ed. Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo, ed. Abril Cultural, 1982.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, R; **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**; Editora Globo; SP, 2003, pg.12-18

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Integração de mudanças Tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor. 2003.

VASCONCELOS, M. A. de. *Introdução*. In: BARBERI, José Carlos. *Organizações Inovadoras – estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2004.

REIS, Rangel. A importância da Análise de Viabilidade Econômico – Financeira em Projetos de Investimento de Pequenos Investidores. Pós Graduação em Gestão de Projetos pelo IETEC. Setembro 2014.

REVISTA EXAME. <http://exame.abril.com.br/>. Acessado em 17.08.2014

REVISTA O GLOBO ONLINE -
<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI219765-17161,00COMO+MONTAR+UM+PLANO+DE+NEGOCIO+SIMPLES+E+PRATICO.html>
 , Acessada em 27.08.2014.

HSM Online -
https://www.carreirafashion.com.br/site/conteudo/default.asp?ID_lateral=99&ID=175
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-ser-um-profissional-inovador/75952/>, acessado em 18.08.104.

PORTAL DA PROPAGANDA -
<http://www.portaldapropaganda.com/marketing/2014/03/0002>, acessado em 27.08.2014.

PORTAL DA CRIATIVIDADE - <http://www.rh.com.br/Portal/Criatividade/Artigo/4724/a-valorizacao-da-criatividade-e-inovacao-aplicada-ao-negocio.html>, Acessado em 18.08.2014.

WIKIPÉDIA – Acessado em 18.08.2014.

7 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROCESSO DE INOVAÇÃO NA SERRA GAÚCHA

UNISINOS – UNIVERSIDADE DO VALO DOS SINOS

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

**TEMA TRABALHO CONCLUSÃO - ENTENDENDO O CONTEXTO DA
INOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL DA SERRA GAÚCHA**

ALUNA - Francine Zanatta

Nome:

Empresa:

Cargo:

Segmento:

PERGUNTAS INOVAÇÃO

1. Qual a etapa mais importante no momento da análise de uma ideia? O que faz uma ideia se transformar em um projeto de inovação?
2. O que você leva em consideração no momento de analisar um projeto de inovação? Que requisitos um projeto de inovação deve atender ao ser analisado?
3. Qual o tempo ideal de payback? Qual o payback ideal para avaliação da viabilidade de um projeto de inovação? Além do payback que outras ferramentas você usa para avaliar a viabilidade de um projeto? TIR (Taxa de Retorno do Investimento), VLP (Valor Presente Líquido) Análise Swot (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), Matriz BCG (unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto)? Estas ferramentas você considera importante para análise do projeto?

4. Em termos de informações de mercado, o que deve ser levado em consideração em um projeto?
5. Qual o pior erro em projetos de inovação?
6. Dentro de sua experiência, qual o perfil ideal para um profissional de inovação?
7. Dentro de sua experiência e analisando seu segmento, acha que caberia a constituição de uma equipe de inovação? Quais seriam os resultados esperados.