

# RESULTADOS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Ferreira, João Pedro Cavada Kunz <sup>1</sup>

Souza, Anderson José de <sup>2</sup>

Dias, Claudinei <sup>3</sup>

Pfitscher, Ricardo José <sup>4</sup>

## RESUMO

O presente artigo apresenta a análise e os resultados obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa, realizada através de entrevistas com 3 grandes empresas do norte do estado de Santa Catarina, que objetivou entender como é feita a gestão da inovação em empresas de grande porte e propor um modelo de gestão da inovação resultante das melhores práticas aplicadas por estas. Para enriquecer a análise, foram avaliadas a estratégia de inovação da empresa, a estrutura e modus operandi dos times dedicados à inovação, o que permite entender a lógica do ciclo da inovação dentro das empresas entrevistadas, que tem início pela definição de uma estratégia de inovação, passa para a execução do processo dos times de inovação, e finaliza com a demonstração dos resultados da inovação para a empresa. Embora com modelos de negócio diferentes, as empresas selecionadas contam com modelos de gestão da inovação parecidos, apresentando diversos pontos em comum, inclusive as dificuldades enfrentadas, sendo a maior barreira encontrada, a cultura dessas empresas, que por vezes pode dificultar a inovação. Ainda assim, percebe-se que por meio de estratégias e processos bem definidos e maduros, estas empresas têm alcançado bons resultados e conseqüentemente tendo seus negócios impactados positivamente por meio da gestão da inovação.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão da inovação; Grandes empresas.

## ABSTRACT

This article presents the analysis and results obtained through qualitative research, carried out through interviews with 3 large companies in the north of the state of Santa Catarina, that had the objective to understand how innovation management is done in large companies and propose an innovation management model resulting from the best practices applied by them. To enrich the analysis, the company's innovation strategy, the structure and modus operandi of teams dedicated to innovation were also evaluated, which allows us to understand the logic of the innovation cycle within the selected companies, which starts with the definition of an innovation strategy, moving on to the execution of the innovation team process, and ending with the demonstration of the results of innovation for the company. Although with different business models, the selected companies have similar innovation management models, showing several points in common, including the difficulties faced, where the biggest barrier encountered is the culture of these companies, which can sometimes hamper innovation. Even so, it is clear that, through well-defined and mature strategies and processes, these companies have been achieving good results and consequently have their businesses positively impacted through innovation management.

**Key-words:** Innovation; Innovation management; Large companies.

<sup>1</sup>Graduando do Curso de Engenharia da Computação do Centro Universitário UNISOCIESC, joao.pedro.kunz@gmail.com;

<sup>2</sup>Professor orientador: Centro Universitário UNISOCIESC, anderson.souza@prof.unisociesc.com.br;

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação é considerada um tema de suma importância para os mais diversos tipos de empresas, principalmente para as de grande porte, que independente de sua realidade, necessitam que sejam priorizados aspectos que fomentem a inovação e eliminem as barreiras que podem dificultá-la, desta forma, objetiva-se a criação de um ambiente propício à inovação, por meio de uma nova cultura organizacional (FARIA; FONSECA, 2014).

O interesse das grandes empresas se justifica pelas vantagens competitivas e estratégicas, em mercados competitivos e dinâmicos, que são possibilitadas por meio da inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). E a partir disso, times que visam tracionar a cultura de inovação e experimentar novas tecnologias de forma rápida, têm se tornado ainda mais frequentes e necessárias dentro dessas empresas.

E para que esses resultados sejam alcançados é necessário que haja um modelo de gestão para suportar o processo inovativo, e por meio disso surge a gestão da inovação, que tem como objetivo definir estratégias, estruturar times e processos, além de estabelecer metodologias e indicadores, a fim de organizar, gerir e gerar valor por meio da inovação, transformando ideias em oportunidades para as empresas (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

Esta pesquisa, caracteriza-se como exploratória, com abordagem qualitativa, que por meio da aplicação de uma pesquisa de campo, composta por 14 perguntas, desenvolvidas originalmente para este material, tem foco em entrevistar líderes de times de inovação, com objetivo analisar como é realizada a gestão da inovação em grandes empresas. A análise foi realizada mediante ao entendimento da estratégia de inovação, da estrutura dos times de inovação, dos processos, indicadores e metodologias utilizadas, e visa definir um modelo proposto de gestão da inovação com base nas melhores práticas aplicadas pelas empresas quanto os tópicos pontuados, e responder o seguinte questionamento: quais os resultados e impactos obtidos, por meio da gestão da inovação para o negócio de grandes empresas?

Este artigo está organizado em cinco seções. A primeira é a introdução, a segunda seção é o referencial teórico, que aborda o conceito de inovação, o cenário de inovação no Brasil, o ecossistema de inovação brasileiro e as grandes empresas e equipes de inovação. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada na realização do trabalho, e em seguida, a quarta seção apresentará o estudo prático e por fim, a quinta e última seção apresentará as considerações finais deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

Inovação trata-se do ato ou processo de inovar, que por sua vez, remete a atividade de gerar mudanças em algo já existente. Na etimologia da palavra, inovação provém do latim “*innovatio*”, que significa renovação, aquilo que é novo, coisa nova, novidade (OXFORD LANGUAGES, 2021)<sup>1</sup>. Vale citar que o significado de “inovação” é frequentemente confundido com “invenção”, que é definida como a criação de algo inédito, como um produto, um serviço, um processo ou uma tecnologia (DRUMMOND, 2018).

Segundo Varella *et al.* (2012), citando Schumpeter (1934), um dos mais influentes economistas da História, inovação trata-se da introdução comercial de um novo produto ou uma nova combinação de algo já existente. Mais tarde, em linha com as contribuições feitas pelo economista acerca do tema, o pai da administração moderna, Peter F. Drucker (1974), define inovação como a atividade de dotar os recursos materiais e humanos com novas capacidades de produção e de geração de riquezas.

Portanto, é possível observar a existência de um ponto em comum na definição de ambos os estudiosos, a determinação de inovação como uma aplicação comercial que visa gerar ganhos financeiros. Um bom exemplo da aplicação das definições supracitadas é a inovação feita utilizando-se da invenção de Thomas Edison, um dos maiores inventores do século XX, o Fonógrafo (*fono + grafo*, “gravar a voz”), de acordo com Drummond (2018, *apud* DIAMOND, 1997),

[...] Quando Edison construiu seu primeiro fonógrafo em 1877, publicou um artigo sugerindo dez utilizações possíveis para sua invenção. Entre elas estavam: preservar as últimas palavras de pessoas no leito de morte, gravar livros para deficientes visuais ouvirem, informar a hora e ensinar ortografia. A reprodução de música não estava entre as maiores prioridades da lista de Edison. Alguns anos depois, ele disse a seu assistente que sua invenção não tinha nenhum valor comercial. Poucos anos depois, Edison mudou de ideia e passou a vender fonógrafos - mas para serem usados como máquinas para ditar textos em escritórios. Quando outros empresários criaram as vitrolas automáticas ao fazerem com que o fonógrafo tocasse música popular quando caía uma moeda, Edison fez objeções a este aviltamento, que parecia depreciar a utilização séria de sua invenção. Só depois de aproximadamente vinte anos, Edison admitiu com relutância que a principal utilidade de seu fonógrafo era gravar e tocar música”. (DRUMMOND, 2018, *apud* DIAMOND, 1997)

Na citação de Drummond pode-se observar com clareza a aplicação das definições de inovação de Schumpeter e Drucker, com a comercialização de uma nova combinação

<sup>1</sup> <https://languages.oup.com/research/oxford-english-dictionary/>

de um produto já existente, que remete a criação e comercialização da vitrola automática, que é basicamente o fonógrafo de Edison aperfeiçoado, inovação a qual deu origem a denominada "indústria fonográfica". Essa indústria gerou um faturamento de 11 bilhões de dólares ao mercado fonográfico norte-americano no ano de 2019, por meio da utilização de streamings (RIAA, 2020). Esse é um exemplo do poder da inovação para as empresas.

### 2.1.1 Tipos de inovação

Com os conceitos até aqui definidos, ainda assim, é importante compreender que inovação trata-se de um tema complexo, que apresenta diferentes concepções e contextos de aplicação que, conseqüentemente, pode ser avaliado por meio de diferentes abordagens teóricas e práticas (FARIA; FONSECA, 2014).

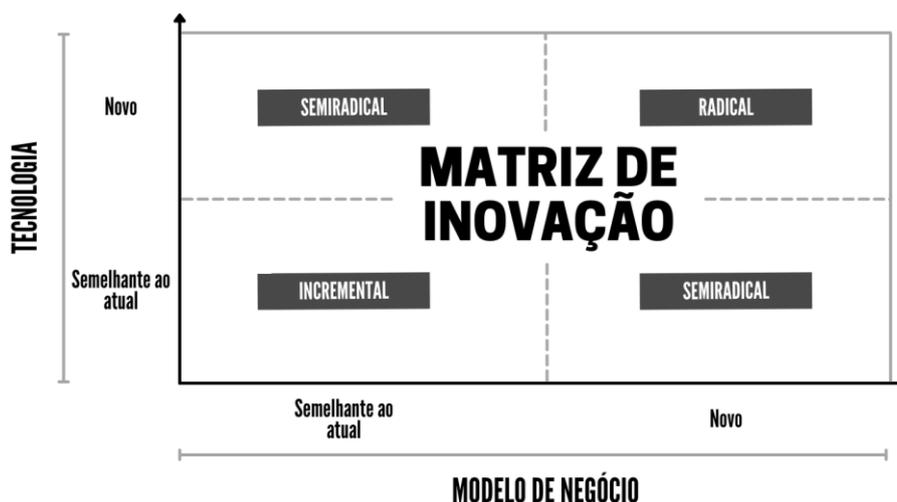
A fim de tentar reduzir esta complexidade e organizar definições, são criadas classificações e categorias, tais quais permitem reduzir a complexidade existente e construir um mesmo quadro de referências para que seja falada a mesma língua acerca de um determinado tema (DRUMMOND, 2018).

Portanto, é importante conhecer uma das principais formas de classificação dos tipos de inovação, sendo esta a Matriz de Inovação (Figura 1), ferramenta proposta por Davila *et al.* (2007), por meio do livro "As regras da inovação", onde conceituam três tipos de inovação:

- Inovação incremental: consiste no tipo de inovação que acontece através de melhorias ou atualizações feitas em produtos, serviços ou processos já existentes. A inovação incremental trata-se do tipo de inovação predominante na maioria das empresas, arrecadando mais de 80% dos investimentos em inovação (DRUMMOND, 2018);
- Inovação radical ou disruptiva: trata-se da criação de um produto, serviço ou processo totalmente novo, que impacta tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio, portanto, torna-se diferente de tudo que já foi visto até então, e pode vir a servir de base para futuras inovações. Davila *et al.* (2007) definem que este tipo de inovação rompe paradigmas, tendo esta, o potencial de reescrever as regras, através de mudanças nos cenários competitivos de um determinado setor;

- Inovação semiradical: é aquela que promove uma mudança significativa na tecnologia ou no modelo de negócio, mas não em ambas, desta forma, contribuindo como um diferencial competitivo para a empresa em relação aos demais players do mercado.

Figura 1: Matriz de Inovação



Fonte: Adaptado de As regras da inovação (Davila *et al.*, 2007)

O modelo de classificação de Davila *et al.* (2007), representado por meio da matriz de inovação (Figura 1), é um dentre vários outros modelos propostos por estudiosos e entusiastas do tema. É importante entender que estas classificações se diferenciam também quanto ao impacto nos negócios, onde a inovação incremental pode ser considerada como um diferencial competitivo de curto prazo para as empresas, mas apenas a inovação radical pode mudar o jogo, e liderar o caminho para um crescimento de longo prazo (LEIFER *et al.*, 2000).

Cumprido o objetivo de definir conceitos sobre o tema inovação, faz-se necessário o entendimento sobre como é organizado um ecossistema de inovação e qual o papel das entidades que compõem este ambiente.

## 2.2 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

Conforme define Kato e Martins (2016), citando o ecólogo Arthur George Tansley (1935), ecossistema é o nome dado a um conjunto de comunidades que vivem em um determinado local e interagem entre si e com o meio ambiente, constituindo um sistema estável, equilibrado e auto suficiente.

Quando observado o espectro de negócios, o economista James F. Moore (1993), por meio de seu artigo “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, popularizou o termo “ecossistema de negócios”, definido pelo estudioso como:

“Em um ecossistema de negócios, as empresas co-desenvolvem recursos em torno de uma nova inovação: trabalham de forma cooperativa e competitiva para oferecer suporte a novos produtos, satisfazer as necessidades dos clientes e, eventualmente, incorporar a próxima rodada de inovações.” (Moore, 1993)

Dessa forma, a interação entre essas entidades gera não apenas cooperação e interdependência, mas uma rede complexa de conexões entre as diversas partes, estabelecendo um ciclo recíproco de co-evolução entre todas elas (MOORE, 1993).

O ecossistema de inovação surge a partir da adequação das definições de Moore, para um contexto mais atual, onde objetiva-se principalmente o desenvolvimento tecnológico, a geração de inovações e fomento do empreendedorismo. As entidades deste ecossistema surgem por meio da junção de recursos materiais e capital humano, como por exemplo, universidades, investidores de capital de risco, institutos de pesquisa, governo e grandes empresas. Estas entidades representam duas economias distintas, a do conhecimento, por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D) por exemplo, e a comercial, proveniente de vendas e outras dinâmicas do mercado (Figura 2) (JACKSON, 2011).

Figura 2: Ciclo do ecossistema de inovação próspero



Fonte: Adaptado de What is an Innovation Ecosystem? (Jackson, 2011)

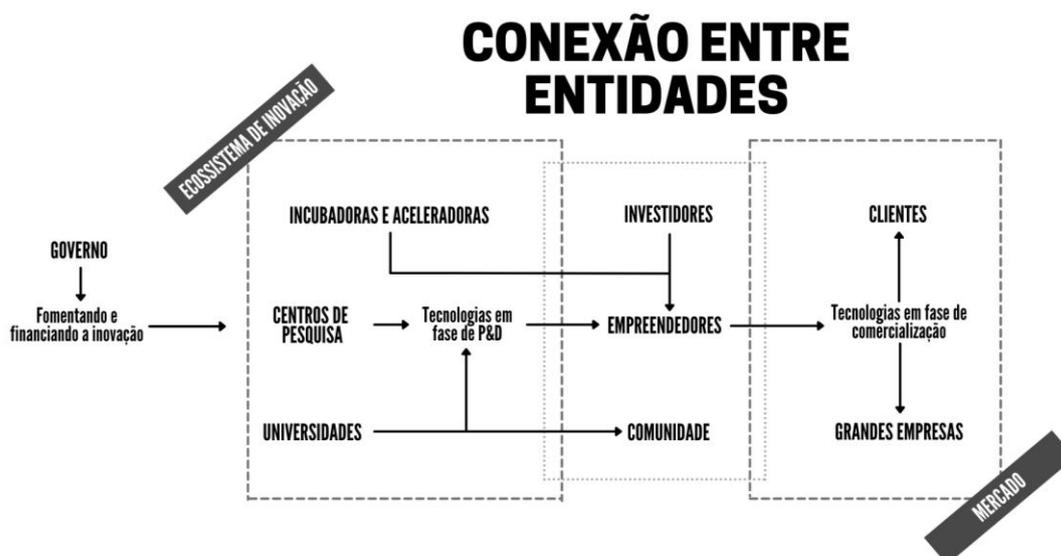
Portanto, o ciclo do ecossistema de inovação próspero, integra duas esferas econômicas, a do conhecimento e a comercial, a fim de representar o equilíbrio entre estas economias, por intermédio do envolvimento das entidades no ecossistema de inovação. Este pode ser considerado próspero e saudável quando ocorre o reabastecimento dos recursos investidos na economia do conhecimento, por meio dos lucros provenientes da economia comercial (JACKSON, 2011), tal qual, só é possível por conta da forma como as entidades do ecossistema se relacionam e geram valor entre si (Figura 3), a saber:

- Governo: o governo é uma das entidades mais importantes do ecossistema, pois deve impulsionar a inovação a partir de programas, políticas ou incentivos, sejam eles financeiros, de comunicação, visibilidade ou outros (HORTA, 2020). O Estado possui o papel fundamental na disposição de condições favoráveis para o crescimento dos negócios, da atividade empresarial e da captação de investimentos (DRUMMOND, 2018);
- Centros de Pesquisa: os centros de pesquisa têm o papel de liderar pesquisas aplicadas, onde visam o desenvolvimento, prototipação e produção de produtos, serviços ou processos. Os centros de pesquisa podem ser públicos ou privados, ligados ou não a empresas;
- Universidades: as universidades possuem um papel importante de formar talentos empreendedores e técnicos, e conectar esses alunos ao ecossistema de inovação, visando maximizar o potencial tecnológico da região;
- Aceleradoras: as aceleradoras visam levar uma empresa do estágio que ela está a um bem mais avançado em muito pouco tempo, onde oferecem mentorias, ajudam a direcionar, encontrar o mercado e na busca de investidores. São parceiros importantes no desenvolvimento das empresas e do ecossistema (HORTA, 2020);
- Incubadoras: são responsáveis por acolher pequenas empresas e oferecer espaço físico, a fim de fazê-las sobreviver ao mercado por meio de capacitações, suportes administrativos e possibilidade de parcerias comerciais para os empreendedores;
- Empreendedor: trata-se da entidade mais importante do ecossistema, pois é ele que transforma as inovações desenvolvidas nas etapas de pesquisa em produtos,

processos ou negócios, portanto, é responsável pela disseminação da inovação à medida que traduz tecnologias em algo de valor econômico e palpável para a sociedade;

- Investidores: podem ser pessoas físicas ou jurídicas que viabilizam o acesso a capital, e conseqüentemente, os saltos de crescimento de novos negócios, mas ainda assim, dependem dos empreendedores para realizar seus resultados. Podem ser classificados como investidores anjo, capital semente, venture capital;
- Empresas: estão conectadas diretamente aos empreendedores e são responsáveis por levar as inovações tecnológicas à sociedade também;
- Comunidade: a comunidade desempenha um papel essencial, por meio da participação frequente em ações e eventos do ecossistema, o que permite o surgimento de novos empreendedores ou até a multiplicação da cultura do empreendedorismo para outras pessoas;
- Hubs de inovação: são espaços criados para facilitar a geração de negócios entre as entidades, estes espaços são fundamentais para o desenvolvimento do ecossistema de uma região. Os hubs de inovação reúnem startups, grandes empresas, potenciais clientes e investidores no mesmo espaço, e geralmente contam com ambientes de integração, como coworkings, hubs, centros de inovação e estruturas que ajudem os empreendedores que estão começando e necessitam de acesso a bases tecnológicas e conexões.

Figura 3: Conexões entre as entidades do ecossistema de inovação



Fonte: Adaptado de Uma visão geral do ecossistema de inovação brasileiro (Toso; Carvalho, 2019)

Por meio do papel desempenhado e das conexões existentes entre cada uma destas entidades no ecossistema, direta ou indiretamente, visa-se levar a inovação ao mercado, e consequentemente ao dia a dia das pessoas.

### 2.2.1 Ecossistema de inovação brasileiro

Quando analisado o cenário de inovação no Brasil, observa-se que o país ocupa uma posição intermediária em comparação com as demais economias, onde não encontra-se muito atrasado nem muito avançado. Pode-se notar que houve um grande avanço nos últimos 30 anos, por meio da priorização e importância que foi dada ao tema na agenda brasileira (COUTINHO; FOSS; MOUALLEM, 2017), na qual o governo teve um papel importante no incentivo à inovação, sendo um ator fundamental para o desenvolvimento, através de programas e leis de incentivo (TOSO; CARVALHO, 2019).

Um bom exemplo disso, foi a criação da Lei da Inovação (Lei nº 10.973/04), em 2 de dezembro de 2004, que visa a criação de ambientes especializados e cooperativos em que a inovação pode ser estimulada, através de parcerias entre o setor público e privado.

Portanto, a lei da inovação, em conjunto de outras iniciativas governamentais e do setor privado, foram fundamentais para o grande desenvolvimento do ecossistema de inovação brasileiro, e consequentemente, no “boom” das startups no Brasil, na criação de

grandes fundos de investimento, na disseminação da cultura de inovação aberta entre as empresas, na criação de novos hubs de inovação por todo o país, dentre outros marcos importantes.

É importante notar que existem iniciativas relativas ao desenvolvimento destes ecossistemas por todo país, e por conta de seu tamanho pode-se dizer que é como se houvesse vários ecossistemas de inovação dentro de um só, onde os maiores e mais importantes encontram-se concentrados nas regiões sudeste, sul e nordeste (TOSO; CARVALHO, 2019). Portanto, pode-se apresentar nuances de um para o outro, como por exemplo, desafios e níveis de maturidade diferentes.

Independentemente dos avanços, ainda existe muito a amadurecer, a partir disso surge a necessidade de compreender quais são os principais obstáculos da inovação no Brasil, onde, apesar dos esforços empreendidos nas últimas décadas, ainda há muito a ser feito. Se faz necessário maior priorização e concentração de energia e recursos para que seja consolidada a tão estimada cultura de inovação em todas as dimensões econômicas do país (COUTINHO; FOSS; MOUALLEM, 2017). Entende-se que é por meio da inovação que as nações podem dar os grandes saltos de crescimento, permitindo sua diferenciação frente aos demais países (VARELLA *et al.*, 2012, *apud* SCHUMPETER, 1934).

Pode-se notar a evolução que houve até o presente momento, na realidade das grandes empresas, que passaram a olhar para a cultura e para o ecossistema de inovação como potencial fonte de diferencial competitivo.

Mas para que haja a melhor participação do ecossistema de inovação, primeiramente, é necessário que exista uma cultura de inovação que favoreça as atitudes inovadoras por parte das pessoas de uma organização, e a partir disso, integrar o negócio a estes ambientes inovadores (MONTEIRO, 2010). Portanto, é necessário entender como estas grandes empresas estão reavaliando sua forma de pensar e fazer a inovação acontecer, a fim de participar do ciclo de coevolução entre as entidades, para agregar valor ao negócio, ao ecossistema de inovação, aos clientes e diferenciar-se frente à concorrência.

## 2.3 INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS

O mercado global está marcado pelo considerável aumento da competitividade, o que faz com que as empresas tenham de ampliar a capacidade de inovar a fim de se manterem competitivas, e até mesmo, melhorar sua posição no mercado em que atuam,

por meio da transformação de ideias em produtos, serviços e processos inovadores e, consequentemente, gerar ganhos financeiros (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

À medida que as empresas crescem se tornam máquinas de bons resultados, desenvolvendo processos sólidos e rígidos, uma lógica de alocação de recursos e valores estabelecidos para a tomada de decisão. Segundo Drummond (2018), estes processos demonstraram-se adequados quando avaliados sob a ótica de inovações incrementais de sustentação ao negócio, mas inadequadas no contexto de inovações radicais e semiradicais, tal qual, faz com que os ambientes corporativos se tornem inférteis para a inovação e novas fontes de crescimento.

A partir do momento em que a inovação se torna meta de uma grande empresa (Figura 4), é necessário, que sejam definidas estratégias para a implementação de um modelo de cultura e de gestão da inovação na organização, a fim de fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la (FARIA; FONSECA, 2014).

No contexto da cultura de inovação, pode-se determinar três fatores internos fundamentais de uma organização que tem grande impacto na implementação do novo modelo de cultura organizacional, são eles: (1) ambiente; (2) pessoas; (3) e processos. Além disso, também podem ser definidos fatores externos, que podem contribuir ainda mais para o desenvolvimento da cultura e capacidade de inovar de uma grande empresa, como por exemplo, fazer parte de um ecossistema de inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Segundo Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), cabe às lideranças das empresas, por intermédio da gestão da inovação, priorizar o tema e promover a cultura orientada à inovação, com a finalidade de:

- Disponibilizar os recursos necessários para que inovação ocorra;
- Construir um ambiente que estimule a criatividade, a experimentação e os fracassos produtivos;
- Incentivar e ensinar as pessoas a serem mais inovadoras;
- Definir estratégias claras;
- Institucionalizar processos;
- Mapear metodologias;
- Gerenciar portfólios de projetos de inovação.

Por meio da aplicação e do amadurecimento de uma cultura organizacional e um modelo de gestão orientados à inovação, pode-se observar que muitas empresas passam a ser conhecidas não só pelos seus produtos ou serviços, mas também pela sua capacidade de inovar. Tal fato pode causar um impacto significativo na longevidade dos negócios, e até mesmo tornando-se destaques no mercado e modelos a serem seguidos. Conforme afirma Serafim (2011), trata-se de um diferencial que pode atuar decisivamente na preferência de um cliente por determinado produto em detrimento a outros.

Figura 4: Porte de empresa

**PORTE DE EMPRESA**

	Micro	Pequena	Média	Grande
Por número de funcionários ↑ <b>IBGE</b>	ATÉ 19 FUNCIONÁRIOS	20 - 99 FUNCIONÁRIOS	100 - 499 FUNCIONÁRIOS	MAIS DE 500 FUNCIONÁRIOS
<b>BNDES</b> ↓ Por faturamento	ATÉ R\$ 359 K	R\$ 360 K - R\$ 4,7 M	R\$ 4,8 M - R\$ 299 M	MAIS DE R\$ 300 M

Fonte: Adaptado de classificação empresas BNDES<sup>2</sup> e IBGE<sup>3</sup>

### 2.3.1 Times de inovação em grandes empresas

É importante que as empresas priorizem a mudança e a disrupção a fim de difundir a cultura de inovação. Segundo Ries (2018), pode-se começar aos poucos, por meio da criação de uma área funcional empreendedora, ou seja, um setor, time ou laboratório de inovação, como por exemplo, o Luiza Labs. Este laboratório de inovação que faz parte do grupo Magazine Luiza, já conta com mais de 10 anos de mercado, e teve forte contribuição para que a empresa se tornasse um dos principais cases de inovação no Brasil.

Por meio de times como este, busca-se definir e aplicar o modelo de gestão da inovação, que servirá como orientação para começar a disseminação dos conceitos e comportamentos da nova cultura organizacional, de forma sistêmica, por toda a organização (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

Times de inovação tem como objetivo facilitar a inovação internamente, instruindo e

2 <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

3 <https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa>

auxiliando os demais setores da empresa nesta tarefa, muitas vezes, atuando em três principais pilares, são eles:

- Cultura de inovação: oportunizar uma mudança de pensamento nas pessoas para que elas promovam a inovação, visando fomentar a cultura de inovação na empresa;
- Inovação aberta: gerar novos negócios e processos por meio da conexão com o ecossistema de inovação, segundo Chesbrough (2006), atuando na abertura das fronteiras empresariais e permitindo a troca de conhecimento, com o objetivo de acelerar a inovação;
- Projetos de inovação: catalisar ideias, construir, testar e validar possíveis soluções para problemas complexos utilizando tecnologia, segundo Ries (2019), executando projetos com base no ciclo construir-medir-aprender.

Ainda assim, o modelo de atuação desses times dentro das grandes empresas pode ser diferente, quando analisados sob a ótica de sua estratégia, estruturação do time de inovação, processo, metodologias utilizadas e indicadores, conseqüentemente, também se diferenciando nos resultados obtidos por meio da gestão da inovação.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, que por meio da aplicação de uma pesquisa de campo, tem o propósito analisar como é feita a gestão da inovação em grandes empresas, definir um modelo de gestão da inovação com base nas melhores práticas aplicadas e responder a seguinte pergunta: quais os resultados obtidos por meio da gestão da inovação para o negócio de grandes empresas?

As empresas analisadas foram definidas com base em dois critérios principais: (1) ser uma empresa de grande porte conforme classificação do BNDES e IBGE; (2) ser uma empresa localizada no norte do estado de Santa Catarina.

A partir disso, foram avaliadas 34 empresas de grande porte, das quais 5 delas atenderam aos critérios definidos, mas apenas 3, por apresentarem modelos de negócio diferentes, foram selecionadas para participar das entrevistas. Por motivos de sigilo, o nome

das empresas não será divulgado neste artigo, dessa forma, serão identificadas como: Empresa A, Empresa B e Empresa C.

A entrevista foi realizada por meio de videochamada, em agendas de uma hora, e contou com a participação de líderes de setores de inovação das empresas selecionadas. Foi composta por 14 perguntas originais, que foram desenvolvidas com base em: (1) conhecimentos empíricos deste autor quanto ao tema; (2) sob a ótica das 6 dimensões da gestão da inovação apresentados no livro “Gestão da Inovação” de Mattos, Stoffel e Teixeira (2010); que juntos contemplam os seguintes tópicos de análise quanto a gestão da inovação (Quadro 1):

**Quadro 1 - Perguntas da entrevista**

<b>Tópicos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Perguntas</b>
Estratégia de Inovação	Entender o que a empresa espera alcançar com a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a estratégia de inovação da sua empresa?</li> <li>• De que forma a estratégia está sendo aplicada?</li> </ul>
Time de Inovação	Entender como está estruturado o time dedicado à inovação e de que forma esse corrobora para o atingimento da estratégia definida pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há quanto tempo existe o time de inovação da empresa?</li> <li>• A quem o time responde na estrutura organizacional da empresa?</li> <li>• Como é constituído este time dedicado à inovação e quantas pessoas compõem o time?</li> </ul>
Processo	Avaliar como são executadas as atividades do dia a dia dos times de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sua empresa conta com um processo definido de inovação?</li> <li>• Como funciona o processo de inovação?</li> </ul>
Indicadores	Entender como são medidos os resultados da inovação pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa conta com indicadores de inovação?</li> <li>• Quais são seus indicadores de gestão de inovação? Descreva sua aplicação e objetivos</li> <li>• Quais são seus indicadores de resultados da inovação? Descreva sua aplicação e objetivos</li> </ul>
Metodologias	Analisar quais as metodologias utilizadas pelo time de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual ou quais são as metodologias de gestão de inovação utilizadas?</li> <li>• Como essas metodologias são aplicadas?</li> </ul>
Resultados e Dificuldades	Mapear as dificuldades enfrentadas e os resultados obtidos pelas grandes empresas no que se refere a gestão da inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os pontos positivos da gestão da inovação que mais impactam para bons resultados na geração de inovação dentro da sua empresa?</li> <li>• Qual ou quais as dificuldades que você enfrenta frequentemente na gestão da inovação?</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa

O método de pesquisa escolhido favorece a liberdade na análise das grandes empresas selecionadas, possibilitando, a partir das respostas obtidas nas entrevistas, realizar a análise de como é feita a gestão de inovação nestas empresas e quais os resultados obtidos por meio dela.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados das análises feitas durante a pesquisa exploratória, e conta com a finalidade de atender ao objetivo geral e específico, fazendo conexão com o referencial teórico.

Os dados obtidos nas entrevistas foram satisfatórios, uma vez que as empresas compartilharam respostas detalhadas, possibilitando uma análise qualitativa e rica, de como é feita a gestão da inovação e quais os resultados obtidos.

O Quadro 2 apresenta as estratégias de inovação das empresas entrevistadas e como é feita a sua aplicação no cotidiano.

**Quadro 2 - Estratégia de inovação**

<b>Empresa</b>	<b>Qual é a estratégia de inovação da sua empresa?</b>	<b>De que forma a estratégia está sendo aplicada?</b>
Empresa A	A estratégia da empresa está voltada à transformação digital, priorizando a criação de novas experiências no relacionamento com os clientes de forma incremental.	A estratégia está sendo aplicada por meio de programas de inovação internos, programa de inovação aberta, ações relacionadas ao fomento da cultura de inovação e experimentação de novas ideias.
Empresa B	Objetiva-se a inovação tech, sendo a principal estratégia acelerar a adoção de tecnologia na empresa.	A estratégia está sendo aplicada por meio de programas de captação de oportunidades internas e externas, conexão com o ecossistema de inovação e busca por novos negócios digitais.
Empresa C	A empresa visa inovar para manter a liderança de mercado.	A estratégia está sendo aplicada por meio da priorização estratégica da inovação, visando inovar a partir da distribuição de atividades estratégicas entre as áreas da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode ser observado, todas as empresas contam com uma estratégia de inovação bem definida e com modelos de aplicação desta.

De maneira geral, a análise das respostas sugere que  $\frac{2}{3}$  das empresas entrevistadas tem como principal objetivo estratégico da inovação a transformação digital do negócio, e apenas uma delas visa manter a liderança de mercado.

Pode-se observar, a partir dos modelos de aplicação da estratégia de inovação, que todas as empresas contam com uma abordagem sistêmica, onde as ações não ficam centralizadas apenas no time de inovação, mas também permeiam pelas demais áreas, possibilitando que, de forma colaborativa, sejam alcançados os objetivos da estratégia de inovação.

Por meio do Quadro 3, são apresentadas informações quanto aos times de inovação, o que possibilita fazer uma análise quanto às suas formas de atuação e o entendimento ainda melhor de como é aplicada a estratégia de inovação e a contribuição desses times para estes objetivos.

**Quadro 3 - Time de inovação**

<b>Empresa</b>	<b>Há quanto tempo existe o time de inovação da empresa?</b>	<b>A quem o time responde na estrutura organizacional da empresa?</b>	<b>Como é constituído este time dedicado à inovação e quantas pessoas compõem o time?</b>
Empresa A	3 anos	Diretoria de tecnologia	O time é constituído por 13 pessoas divididas para atuar em 3 pilares, são elas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação corporativa</li> <li>- Inovação Aberta</li> <li>- Experimentação</li> </ul>
Empresa B	2 anos	Diretor global de inovação	O time é constituído por 40 pessoas divididas para atuar em 3 pilares, são elas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa acadêmica e tecnologias emergentes</li> <li>- Inovação Aberta</li> <li>- Produtos digitais</li> </ul>
Empresa C	20 anos - P&D 5 anos - Inovação Aberta	Diretor global de P&D	O time é dividido para atuar em 2 pilares, são elas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa e Desenvolvimento</li> <li>- Inovação Aberta</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa

De forma geral, a partir da análise da estrutura dos times de inovação dessas empresas, pode-se notar que apresentam diferentes idades e posicionamento organizacional, mas que contam com uma atuação bem parecida.

No caso das empresas A e B, trata-se dos times de inovação mais novos dentre os analisados, já a empresa C, conta com o time de P&D a 20 anos e o time de inovação aberta à 5 anos, tais quais, podem ser considerados um dos atributos que impactou para a sua liderança de mercado.

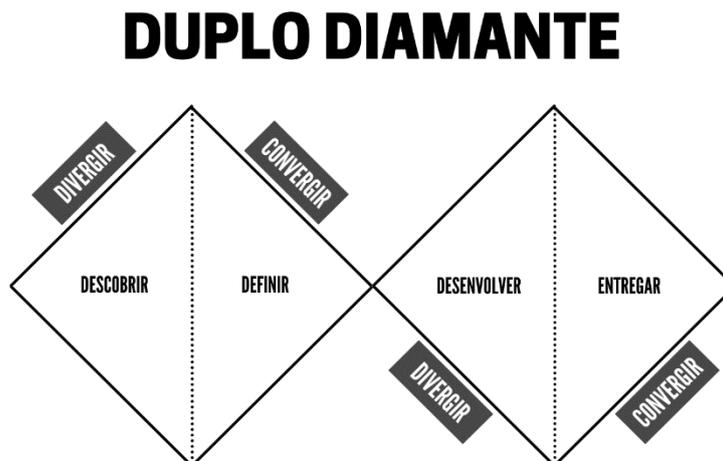
Quando analisada a quem na estrutura organizacional o time de inovação está subordinado, observa-se que as empresas, B e C, contam com uma estrutura mais robusta de inovação, pois estão subordinados diretamente ao diretor global, de inovação e de P&D. O modelo de estruturação organizacional destas empresas possibilita um maior intercâmbio de ideias com outras sedes e times de inovação, nacionais ou internacionais, além de uma maior visibilidade dos avanços e impactos da inovação entre toda a organização.

Conforme relatado nas entrevistas, os profissionais que integram os times de inovação apresentam algumas características em comum, como por exemplo, conhecimento de tecnologia, de gestão de projetos, de inovação, multidisciplinaridade, apetite por colocar a mão na massa e assumir riscos para fazer a inovação acontecer.

Sob a ótica de atuação destes times, como já citado, pode-se observar que são bem parecidas, isso porque todos os times atuam em dois principais pilares, o de inovação aberta, que visa a geração de novos negócios e conexão com o ecossistema de inovação, e o pilar de P&D, a fim de atuar na criação de soluções inovadoras dentro da empresa. Além disso, o processo, ou seja, como as atividades provenientes destes pilares são executadas pelos times de inovação, também demonstraram-se similares, por se basearem principalmente nas etapas descobrir, definir, desenvolver e entregar, provenientes da ferramenta “Duplo Diamante” (Figura 5), da metodologia Design Thinking. Este método busca criar ideias e tomar decisões intercalando entre momentos de convergência e divergência. (MELO; ABELHEIRA, 2015).

Como demonstrado acima, os times de inovação contam com metodologias para auxiliar em seus processos. A metodologia mais comum entre as empresas selecionadas é o Design Thinking, que tem o objetivo de aplicar ferramentas de design na solução de problemas complexos, de forma criativa e inovadora, colocando o cliente no centro do processo (MELO; ABELHEIRA, 2015). Podem ser aplicadas na etapa de imersão, ideação, prototipação e até mesmo implantação de uma solução. Por conta da agilidade que estes times necessitam para lançar inovações, são utilizadas também metodologias ágeis, por meio do Scrum por exemplo, com o objetivo de trazer dinamismo, agilidade e rapidez para que sejam alcançados os resultados esperados de um projeto.

Figura 5: Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de Design Thinking & Thinking Design (MELO; ABELHEIRA, 2015)

Para que seja possível analisar resultados inerentes ao processo de inovação, as empresas entrevistadas possuem alguns indicadores, tais quais tem o objetivo de auxiliar os times de inovação na representação dos resultados de seus processos. Acerca das respostas obtidas, é perceptível que todas as empresas medem a inovação de forma diferente, podendo variar de maturidade e número de indicadores. No caso das empresas B e C, são as que contam com o maior número de indicadores, direcionados a medir principalmente a quantidade de inovações lançadas e o relacionamento com as entidades do ecossistema de inovação, por intermédio de indicadores como, "Número de produtos lançados", "Quantidades de projetos" e "Número de editais de captação de startups". Conclui-se a lista com um indicador muito utilizado no mercado, conhecido como *return over investment* (ROI), proveniente do inglês, que pode ser traduzido para "Retorno sobre Investimento", e visa demonstrar o quanto de retorno financeiro a empresa capta por meio de uma determinada inovação ou projeto, que recebeu investimento.

Por meio da cultura organizacional orientada à inovação é possível haver uma gestão da inovação estruturada, e dessa forma obter impactos significativos para o negócio (SERAFIM, 2011). Pode-se observar no Quadro 4 quais são os resultados obtidos por meio da gestão da inovação para o negócio das empresas entrevistadas e quais as principais dificuldades que elas enfrentam quanto ao tema.

Portanto, objetiva-se analisar, se realmente, por intermédio da gestão da inovação e dos times de inovação, as empresas estão conseguindo atingir suas estratégias e gerar impactos positivos para o negócio.

Quadro 4 - Resultados e dificuldades

Empresa	Quais os pontos positivos da gestão da inovação que mais impactam para bons resultados na geração de inovação dentro da empresa?	Quais as dificuldades a empresa enfrenta frequentemente na gestão da inovação?
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A identificação de problemas/oportunidades internas que possibilitam a aplicação da melhoria contínua dentro da empresa</li> <li>- A utilização de novas tecnologias para a criação de novos produtos, serviços e até mesmo melhorias de processo</li> <li>- Testar de forma rápida, possibilitando que novos produtos e serviços sejam disponibilizados aos clientes de forma mais ágil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorização, tem muita coisa pra fazer e para ser entregue</li> <li>- Cultura da empresa</li> <li>- Empresa quer tudo pronto, dificuldade de entender o processo de experimentação</li> </ul>
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A identificação de problemas/oportunidades internas que possibilitam a aplicação da melhoria contínua dentro da empresa e até mesmo novos negócios</li> <li>- Focar em novos negócios e não em melhorar o core, objetiva-se a inovação disruptiva, por meio de tecnologias emergentes</li> <li>- Cocriação junto às demais áreas da empresa, pois possibilita o intercâmbio de conhecimentos e consequentemente, impulsiona a cultura de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura da empresa</li> <li>- Olhar da empresa apenas para os resultados de curto prazo</li> <li>- Demonstrar os resultados da inovação quando não conseguem gerar retorno financeiro para a empresa</li> </ul>
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de fazer a construção robusta de um produto ou serviço, colocando o cliente no centro e consequentemente tendo maior possibilidade de sucesso do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura da empresa</li> <li>- O processo de P&amp;D é demorado, não sendo aderente com a agilidade do mercado</li> <li>- Dificuldade de testar novos mercados/produtos/serviços de forma rápida</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio da análise das respostas obtidas acerca das dificuldades enfrentadas na gestão da inovação, pode-se observar que a cultura das empresas demonstra-se a principal barreira a ser enfrentada, de modo que, impacta para a existência dos demais obstáculos citados durante as entrevistas. Como é o caso das dificuldades do entendimento do processo de experimentação, seguindo da priorização de inovações que demonstrem resultados de curto prazo, e por fim, na dificuldade de demonstrar o valor da inovação, principalmente quando não é possível gerar diretamente retorno financeiro por meio da solução desenvolvida.

Estes impactos são reflexo do imediatismo dos demais líderes da empresa quanto a inovação, onde, por mais que tenham interesse na inovação e saibam o quanto esta pode

agregar positivamente ao negócio, ainda assim, tem dificuldade de entender que não necessariamente terão retornos rápidos por meio dela.

Quando avaliado sob a ótica dos resultados da gestão da inovação nas grandes empresas entrevistadas, é perceptível que todas têm obtido resultados e impactos positivos para o negócio. Entre as empresas A e B, a identificação de oportunidades internas e utilização de tecnologias emergentes para a criação de novos produtos, serviços e processos, são resultados em comum provenientes da gestão da inovação. Além disso, a cocriação de soluções inovadoras entre as áreas da empresa e o desenvolvimento ágil e com foco no cliente, vão ao encontro dos demais resultados descritos.

Desta forma, todos os resultados apresentados, corroboram para o desenvolvimento de uma cultura de inovação sólida e sistêmica, orientada para a geração de inovação com foco no cliente, tais quais podem gerar um diferencial competitivo e até mesmo ganhos financeiros para as empresas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação nas empresas não acontece da noite para o dia. E para que ela surja mais frequentemente, primeiramente é necessário que seja estabelecida uma nova cultura organizacional na empresa, com foco em gerar inovação, e posteriormente um modelo de gestão que possibilite a estruturação concreta, do início ao fim, do processo de inovação. Desta forma, visa-se criar um ambiente onde todos os colaboradores se sintam estimulados a fazer a inovação acontecer, mapeando oportunidades e gerando novas soluções para o negócio.

A presente pesquisa teve o objetivo de analisar como é feita a gestão da inovação em grandes empresas e quais os resultados obtidos por meio dela para o negócio. A análise foi realizada com base em dados primários provenientes da aplicação de entrevistas com as empresas selecionadas, onde, por intermédio desta, algumas constatações tornaram-se evidentes.

Os resultados da pesquisa apontam que, independentemente de contarem com estratégias diferentes quanto a inovação, as grandes empresas entrevistadas objetivam a inovação de forma recorrente e sistêmica, o que pode ser considerado um atributo positivo importantíssimo para o desenvolvimento e sustentação de uma cultura organizacional e gestão orientada à inovação. Isso porque, por meio da inovação recorrente objetiva-se estar em constante melhoria, partindo da criação de novos ou melhorados, produtos, serviços e processos, e juntamente da cultura de inovação sistêmica, a qual envolve várias áreas do

negócio no processo inovativo, pode gerar um ambiente pleno de identificação de oportunidades internas e desenvolvimento de soluções inovadoras por toda a empresa.

A análise desenvolvida demonstra que apesar de as empresas contarem com modelos de negócio diferentes, apresentam modelos de gestão da inovação parecidos. No que tange aos pilares de atuação dos times de inovação, apresentam-se 2 principais, o de inovação aberta e o de P&D, que são importantíssimos para a inovação dentro das empresas, por conta do relacionamento com o ecossistema de inovação e geração de novos produtos, serviços ou processos. Ainda assim, uma das empresas entrevistadas se diferencia por atuar também sobre o pilar de cultura de inovação, que visa tracionar a inovação e oportunizar uma mudança de pensamento nas pessoas para que elas promovam a inovação por si próprias. Portanto, pode-se definir como um atributo importantíssimo dos times de inovação, atuar sob esses três principais pilares, neste caso conseguirão tracionar a inovação ainda mais dentro da empresa, caso seja o objetivo.

Quanto ao processo dos times de inovação, pode-se observar que utilizam como base a metodologia “Duplo Diamante”, do Design Thinking, como orientador para o processo inovativo. Tal configuração pode ser considerada uma característica valiosa para esses times, por conta de se tratar de uma ferramenta simples e versátil, pois pode ser utilizada nas mais diversas etapas do processo, permitindo também adaptações quando necessário. A ferramenta entrega uma ótima aplicabilidade nos negócios, principalmente por ser uma ferramenta de simples entendimento e versátil quanto a sua utilização.

Indicadores são muito utilizados pelas empresas, pois permitem transformar resultados, de processos, projetos e até mesmo da estratégia, em números e dados estatísticos, para que se possa ter uma melhor visualização do que está sendo analisado. Desta forma, os times de inovação também contam com indicadores, estes estão direcionados a medir principalmente o processo de inovação e os resultados que uma inovação gera para o negócio, tais quais, podem trazer boas análises do que está sendo entregue por estes times e como eles estão performando. Alguns exemplos de indicadores muito comuns no mercado e utilizados por estes times, que se demonstram fáceis de serem medidos, são: (1) Número de projetos de inovação entregues e (2) ROI.

Duas outras questões levantadas nesta pesquisa remetem às dificuldades enfrentadas quanto à gestão da inovação e também os resultados, provenientes desta, para o negócio das grandes empresas entrevistadas.

Percebe-se que a barreira mais comum entre as empresas se trata da cultura, que gera dificuldades para a gestão da inovação, que ocorrem principalmente por conta de desalinhamento das lideranças das empresas quanto a inovação, e também por não estar

de acordo com a celeridade, apetite por riscos e falhas sinceras, que a inovação necessita. Desta forma, é possível observar nas empresas entrevistadas, que por conta das barreiras apresentadas pela cultura, tem dificuldades nas atividades do dia a dia e na demonstração dos resultados da inovação. Porém, as dificuldades provenientes da cultura não devem ser tomadas como anormais, bem pelo contrário, são comuns em diversas as empresas, que diferentemente de startups, não surgiram com bases tecnológicas e inovadoras. Portanto, existe o trabalho árduo, mas recompensador, de pouco a pouco desvincular a empresa da cultura organizacional antiga e direcioná-la para a nova, onde a inovação visa estar no cerne do negócio.

É importante mencionar que, embora haja dificuldades, as empresas entrevistadas estão alcançando ótimos resultados para o negócio por meio da gestão da inovação, onde os principais resultados obtidos são qualitativos e estão relacionados ao processo e aculturação das pessoas quanto a inovação dentro da empresa.

Como é o caso da identificação de oportunidades internas, que por meio da gestão da inovação, passou a acontecer de forma natural e frequente dentro das empresas. Fato que possibilita a aplicação da inovação incremental, e faz com que seus produtos, serviços e processos estejam em constante desenvolvimento, o que demonstra mais valor e qualidade aos clientes. Além disso, a cocriação entre o time de inovação e as demais áreas da empresa, em busca de desenvolver soluções inovadoras para o negócio, demonstra-se uma ótima forma de fomentar a cultura de inovação entre os todos os colaboradores. Também pode-se considerar um ótimo resultado, o crescente apetite por testar tecnologias emergentes de forma ágil e com foco no cliente, para a criação de novos produtos, serviços e processos, o que impacta positivamente para entregas rápidas e assertivas de inovações ao mercado.

Acerca dos resultados obtidos pelas empresas, é importante frisar que por estarem relacionados a processo e cultura, não refletem resultados quantitativos que as empresas têm alcançado por meio da inovação. Mas deve-se ter em mente, que é por intermédio destes, que se fomentados e aplicados da melhor forma, pode-se gerar resultados expressivos para a empresa, como a liderança de mercado, criação de novos negócios, e o tão almejado retorno financeiro. Por isso as empresas devem trabalhar para institucionalizar a inovação, e desta forma, contar com a escalabilidade dos resultados que podem ser obtidos, corroborando para o desenvolvimento da empresa, e conseqüentemente na demonstração de resultados quantitativos significativos.

As principais conclusões desta pesquisa, demonstram que a inovação tem gerado impactos positivos e ótimos resultados para as empresas a partir da adoção de modelos de

gestão da inovação bem definidos e maduros, tais quais, visam continuar investindo em inovação, pois acreditam no potencial diferencial, a curto e longo prazo que pode gerar para estas organizações.

As análises realizadas, possibilitam a consolidação das melhores práticas das grandes empresas entrevistadas em uma proposta de modelo de gestão da inovação, demonstrado por meio do Quadro 5, que visa servir como orientador na estruturação da inovação dentro das empresas.

**Quadro 5 - Proposta de modelo de gestão da inovação**

<b>Tópicos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicação</b>
Estratégia de Inovação	Este tópico visa propor um modelo de posicionamento estratégico, capaz de gerar um diferencial competitivo para a empresa por meio da inovação.	A estratégia pode variar de empresa para empresa, mas deve ser implementada de forma recorrente e sistêmica.
Time de Inovação	Este tópico visa propor um modelo de estruturação de times dedicados à inovação, cujas habilidades e atividades são responsáveis pelo acultramento e geração de inovações na empresa.	Atuar sob 3 principais frentes, cultura de inovação, projetos de inovação e inovação aberta. Indica-se que o time seja multidisciplinar, composto principalmente por pessoas criativas, autodidatas, que tem apetite por riscos e orientação a resultados.
Processo	Este tópico visa propor um modelo de sistematização do processo das atividades do time de inovação, e consequentemente na geração de inovações dentro da empresa.	Estruturar o processo de inovação com base no método “Duplo Diamante”, por se tratar de uma ferramenta simples e que pode ser utilizada nas mais diversas etapas do processo inovativo.
Indicadores	Este tópico visa propor um modelo de mensuração dos resultados obtidos por meio da inovação na empresa.	Definir indicadores simples de serem medidos, relacionados tanto ao processo quanto aos resultados obtidos por meio da inovação, como por exemplo: (1) Número de projetos de inovação entregues e (2) ROI
Metodologias	Este tópico visa propor um modelo de “caixa de ferramentas” da inovação, composto por métodos que podem ajudar no processo de geração de inovações dentro da empresa.	Utilizar metodologias que contam com foco no cliente, por meio construção conjunta, ágil e iterativa, como por exemplo: (1) Design Thinking e (2) Metodologias Ágeis
Resultados	Este tópico visa demonstrar alguns dos resultados que podem ser obtidos por meio da implementação de um modelo de gestão de inovação na empresa.	Sob a ótica de ganhos qualitativos, direcionados a cultura e processos, tem-se os seguintes resultados: (1) A identificação de oportunidades internas, (2) Cocriação entre o time de inovação e as demais áreas da empresa e (3) O apetite por testar tecnologias emergentes de forma ágil e com foco no cliente.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a implementação do modelo de gestão da inovação proposto acima, é necessário que antes sejam avaliados fatores internos como cultura organizacional, liderança e processos, com o objetivo de garantir que as indicações descritas têm sentido para a empresa e para que não haja redundância em atividades que já são executadas pela

organização. Deve-se considerar também fatores externos, como é o caso da existência de um ecossistema de inovação próximo da empresa e leis que possam servir de incentivo para a inovação na região. É importante notar que o modelo de gestão da inovação proposto pode ser adaptado e até mesmo complementado conforme necessidade da empresa.

Espera-se que as análises dos resultados e modelo proposto de gestão da inovação demonstrados nesta pesquisa, possam auxiliar outras empresas quanto aos pontos importantes a serem considerados para a implementação de um modelo de gestão da inovação e na criação de uma cultura orientada à inovação. Desta forma, acredita-se que os aprendizados gerados por meio desta pesquisa podem ser aplicados e utilizados pelas mais diversas empresas, independentemente do porte ou modelo de negócio.

Por fim, não se pode esquecer de comentar que este estudo se refere a grandes empresas do norte do estado de Santa Catarina, assim torna-se fundamental que sejam realizados estudos com demais empresas nacionais ou internacionais, desta forma será possível obter resultados ainda mais variados quanto a gestão da inovação. Além disso, é possível expandir a análise a fim de entender o papel e importância de aspectos como liderança, comportamentos e aprofundamento nos processos inovativos, seus impactos na capacidade de inovação da empresa e como o ecossistema de inovação tem ajudado essas empresas a serem mais inovadoras.

Espera-se que este trabalho possa servir de material instigador e inspirador para realização de demais estudos e análises quanto a aplicação e os resultados da gestão da inovação nas mais diversas empresas.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: [s. n.], 2011. 138 p. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>. Acesso em: 5 set. 2021.

CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. 1. ed. [S. l.]: Harvard Business School Press, 2006. 227 p.

COUTINHO, Diogo R.; FOSS, Maria Carolina; MOUALLEM, Pedro Salomon B. **Inovação no Brasil: Avanços e desafios jurídicos e institucionais**. São Paulo: Blucher, 2017. 341 p. Disponível em: <file:///C:/Users/f0033292/Downloads/OpenAccess-Coutinho-9788580392821.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.

DAVILA, Tony *et al.* **As regras da inovação: Como Gerenciar, Como Medir e Como Lucrar**. 1. ed. [S. l.]: Bookman, 2007.

DRUMMOND, Rivadávia. **Fazendo a Inovação Acontecer: Um guia prático para você liderar o crescimento sustentável da sua organização**. 2. ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018. 255 p.

DRUCKER, Peter F. **MANAGEMENT: Tasks, Responsibilities, Practices**. [S. l.]: Allied Publishers, 1974. 839 p. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=Y\\_Q6Pe\\_dWq0C&pg=PA67&lpg=PA67&dq=Innovation+can+be+defined+as+the+task+of+endowing+human+and+material+resources+with+new+and+greater-wealth+producing+capacity&source=bl&ots=N5PX00Pkdc&sig=ACfU3U3irMJXh0RoLvAOczJHegkQ31Q\\_Dg&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjY29LbuDyAhUBHbkGHTEuDr0Q6AF6BAgfEAM#v=onepage&q=Innovation%20can%20be%20defined%20as%20the%20task%20of%20endowing%20human%20and%20material%20resources%20with%20new%20and%20greater-wealth%20producing%20capacity&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Y_Q6Pe_dWq0C&pg=PA67&lpg=PA67&dq=Innovation+can+be+defined+as+the+task+of+endowing+human+and+material+resources+with+new+and+greater-wealth+producing+capacity&source=bl&ots=N5PX00Pkdc&sig=ACfU3U3irMJXh0RoLvAOczJHegkQ31Q_Dg&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjY29LbuDyAhUBHbkGHTEuDr0Q6AF6BAgfEAM#v=onepage&q=Innovation%20can%20be%20defined%20as%20the%20task%20of%20endowing%20human%20and%20material%20resources%20with%20new%20and%20greater-wealth%20producing%20capacity&f=false). Acesso em: 2 set. 2021.

FARIA, Maria de Fátima Bruno; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. Anpad, Rio de Janeiro, ano 2014, p. 1-25, 25 maio 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/f0033292/Desktop/Cultura%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20-%20Conceitos%20e%20Modelos%20Te%C3%B3ricos.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021

HORTA, Renata. **Ecosistemas Empreendedores**. Troposlab Aceleradora, [S. l.], ano 2020, n. 2, p. 1-31, 8 jun. 2020. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/175752/1591199011ebook-2edicao-v2-ecosistemas-troposlab.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2021.

JACKSON, Deborah J. **What is an Innovation Ecosystem?**. National Science Foundation, Arlington, VA, USA, ano 2011, v. 1, p. 1-11, 15 mar. 2011. Disponível em: [https://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](https://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf). Acesso em: 9 mar. 2021.

KATO, Danilo Seithi; MARTINS, Lilian Al-Chueyr Pereira. **A “sociologia de plantas”: Arthur George Tansley e o conceito de ecossistema (1935)**. A “sociologia de plantas”: Arthur George Tansley e o conceito de ecossistema (1935), [S. l.], p. 1-14, 16 nov. 2016. Disponível em: [https://www.abfhib.org/FHB/FHB-11-2/FHB-11-2-Danilo-S-Kato\\_Lilian-A-C-P-Martins.pdf](https://www.abfhib.org/FHB/FHB-11-2/FHB-11-2-Danilo-S-Kato_Lilian-A-C-P-Martins.pdf). Acesso em: 16 nov. 2021.

LEIFER, Richard *et al.* **Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts**. 1. ed. [S. l.]: Harvard Business Review Press, 2000. 272 p.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Gestão da Inovação**. [S. l.: s. n.], 2010. 52 p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8e69f9942c39cf97506814ab2151f959/\\$File/5599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8e69f9942c39cf97506814ab2151f959/$File/5599.pdf). Acesso em: 17 ago. 2021.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design**. 1. ed. [S. l.]: Novatec, 2015. 196 p.

MONTEIRO, João Gonçalves. **Criatividade e Inovação**. 1. ed. [S. l.]: Pearson Universidades, 2010. 152 p.

MOORE, James F. **Predators and Prey: A New Ecology of Competition**. Harvard Business Review, Boston, p. 1-17, 1 maio 1993. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5762159/mod\\_resource/content/1/Moore1993%20Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5762159/mod_resource/content/1/Moore1993%20Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition.pdf). Acesso em: 25 ago. 2021.

RIAA. **RIAA 2019 Year-End Music Industry Revenue Report**, 2020. Disponível em: <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2020/02/RIAA-2019-Year-End-Music-Industry-Revenue-Report.pdf>. Acesso em 13 de dez. de 2021.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. 1. ed. [S. l.]: Sextante, 2019. 287 p.

RIES, Eric. **O Estilo Startup**. 1. ed. [S. l.]: LeYa, 2018.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: Como alavancar a inovação na sua empresa**. 1. ed. [S. l.]: Saraiva, 2011. 237 p.

TOSO, Henrique; CARVALHO, Marco Aurélio De. **Uma visão geral sobre o ecossistema de inovação brasileiro**. 12º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto, [S. l.], ano 2019, p. 1-17, 13 set. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/f0033292/Downloads/UMA\\_VISAO\\_GERAL\\_SOBRE\\_O\\_ECOSSISTEMA\\_DE\\_INOVACAO\\_BR.pdf](file:///C:/Users/f0033292/Downloads/UMA_VISAO_GERAL_SOBRE_O_ECOSSISTEMA_DE_INOVACAO_BR.pdf). Acesso em: 15 ago. 2021.

VARELLA, Sergio Ramalho Dantas *et al.* **O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA DA INOVAÇÃO SCHUMPETERIANA**. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bento Gonçalves, p. 1-10, 18 out. 2012. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STO\\_164\\_954\\_21021.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_21021.pdf). Acesso em: 15 ago. 2021.