

B) Diagnóstico da Gestão da Inovação na Empresa Chip Inside Engenharia e Tecnologia

RESUMO

Devido à grande competitividade entre as empresas a nível global, a inovação auxilia na mobilização e utilização de conhecimentos, possibilitando às organizações um diferencial competitivo. A gestão da inovação, portanto, vem tornando-se um fator essencial para a sobrevivência empresarial. Em vista disto, este estudo tem como objetivo analisar a gestão da inovação de uma empresa do setor de tecnologia, a partir de suas opções tecnológicas, tendo em vista suas operações na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Quanto à metodologia utilizada, classifica-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa a partir de um estudo de caso realizado na empresa Chip Inside Engenharia e Tecnologia. Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos funcionários da empresa, bem como com a realização de entrevista com os três principais gestores da mesma. Quanto aos resultados, constatou-se que a empresa possui equilíbrio em suas dimensões, podendo trabalhar mais para que isso melhore e aumente o retorno com a inovação, sendo considerado que a gestão da inovação é essencial para seu crescimento e bom desempenho.

1 INTRODUÇÃO

Com a acelerada competitividade empresarial, da passagem do século XX ao XXI, houve uma grande mudança nas organizações, trazendo um novo cenário como objetivo, a conquista de resultados para a sobrevivência empresarial. Desde então, o contexto global é de acelerada mudança tecnológica, o que torna indispensável que a inovação de produtos e de processos seja uma condição para a sobrevivência das organizações.

No último século, o ambiente em que se defrontam as empresas, está sendo caracterizado por complexidade, dinamicidade e incertezas do mercado. Hoje, as tendências acontecem num período pequeno de tempo, por haver muito mais pessoas produzindo novas ideias e tornando-as viáveis (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009; ZOGBI, 2008).

A competitividade entre as empresas é cada vez mais acirrada, e os consumidores e clientes cada vez mais exigentes e buscando por novidades. Em razão disso, eles procuram o novo, o melhor, o mais rentável, não importando a distancia e muito menos fidelidade, pois agora a atuação geográfica dos negócios é a nível global e a informação está inserida em todos os lugares (CAVALCANTE e MATOS, 2013; ZOGBI, 2008).

Nesse contexto, percebe-se que a gestão de inovação tem sido um dos principais componentes da competitividade entre as empresas (BAUTZER, 2009). A partir disso, considera-se que o principal desafio das organizações consiste em fazer com que a inovação torne-se uma ideia executada com sucesso, isto pode ser configurado como o lançamento de novos produtos, a melhora de produtos já existentes ou até mesmo, a inovação dos processos organizacionais (TERRA, 2007).

Sendo assim, trata-se de um estudo desenvolvido em uma empresa considerada inovadora, a Chip Inside Engenharia e Tecnologia que está localizada na região central do Rio Grande do Sul, em Santa Maria. Esta se encontra estrategicamente localizada em um centro de referência em ensino e pesquisa, a Incubadora da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Hoje, a empresa atua desenvolvendo novos produtos para pecuária de precisão, mercado *pet* e microeletrônica, os quais se utilizam de *software* e eletrônica embarcada para pequenas, médias e grandes empresas, como também tecnologias aplicadas a processos de automação por identificação por radiofrequência - RFID.

Tendo em vista que a gestão inovação é fundamental para garantir a competitividade, perenidade e lucratividade às empresas, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como ocorre o processo de gestão da inovação de uma empresa do setor de tecnologia? Ademais, visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa conta com o objetivo geral de analisar a gestão da inovação de uma empresa do setor de tecnologia, a partir de suas opções tecnológicas, tendo em vista suas operações na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

E, com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: Verificar e descrever o perfil da empresa estudada; Identificar o processo de gestão da inovação na empresa estudada, com ênfase em recursos como a orientação para o mercado, as capacidades gerenciais, a capacidade de conexão com os clientes, os ativos de recursos humanos e a capacidade de inovação; Averiguar as vantagens competitivas geradas a partir da inovação.

Ressalta-se que o desenvolvimento tecnológico, que resulta em novos produtos, melhorias e processos, é de extrema importância como diferencial de competitividade das empresas. Todavia, o investimento em desenvolvimento tecnológico somente tornar-se-á viável e a empresa de fato inovadora, se houver eficácia no processo de inovação, e isto somente ocorrerá através da gestão da inovação. Desta maneira, é necessário conhecer as capacidades da organização, desenvolver um ambiente próprio para isto, bem como motivar e instrumentalizar para que facilite a exploração de oportunidades e o surgimento de ideias inovadoras na empresa (CORAL; OGLIARI; ABREU 2009).

Neste sentido, o tema inovação vem tornando-se um assunto frequente nas organizações, pelo visível resultado positivo daquelas que investem nesse processo de gestão da inovação (CORAL; OGLIARI; ABREU 2009). Portanto, com intuito de analisar o processo de inovação do setor de tecnologia, buscou-se aplicar o modelo do Octógono da Inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009), por sua ênfase em estudos e pesquisas sobre o tema em diferentes empresas, a fim de analisar o contexto no sul do país.

Assim, serão utilizadas diversas ferramentas, técnicas específicas e práticas de gestão da inovação, conforme prescrito pelos autores anteriormente citados, com o intuito de identificar, explorar os limites e potencialidade da adoção dessas práticas na empresa analisada. Visto que o tema gestão da inovação é de grande importância para acelerar a competitividade entre as empresas, pretende-se que este estudo contribua para o maior entendimento sobre a situação atual relacionada ao conhecimento, domínio e aplicação da gestão da inovação, por empresas do setor de tecnologia.

2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é um dos assuntos mais discutidos atualmente, o que fortalece a competitividade entre as empresas. Dessa maneira, as empresas não podem mais competir apenas com o preço como costumavam fazer, elas necessitam diferenciar-se para sobreviver ao mercado, e para isso é preciso inovar (BRUCE e BIRCHALL, 2011).

Conforme a definição descrita no Manual de Oslo o conceito de inovação é apresentado como a implementação de um bem ou serviço novo contendo alguma melhoria, bem como, um novo método de marketing, ou um novo método aplicado na organização tanto na prática de negócios, organização do local de trabalho, quanto nas relações com o mercado externo (FINEP, 2006).

Segundo Bruce e Birchall (2011), a inovação é definida como a exploração comercial de ideias, ou seja, é preciso unir o pensamento criativo com a implementação desta. Já na percepção de Bautzer (2009) a inovação passou do conceito aplicado no foco tecnológico para fazer parte do gerenciamento do conhecimento e em novas formas de produzir bens e

serviços.

Nesta perspectiva, a gestão da inovação caracteriza-se como a utilização de recursos organizacionais de forma mais eficiente, o qual promove os objetivos organizacionais com a adoção de práticas e métodos de gestão sendo um processo mais complexo e lógico do que uma simples transferência de conhecimento. Sendo assim, para realizar a gestão da inovação é necessário integrar as práticas de gestão já existentes ao novo contexto organizacional e por fim estabelecer o valor inovador durante a sua implementação (SU, 2014).

O Manual de Oslo considera como uma diretriz para a gestão do ambiente inovativo quatro tipos de inovação que envolvem várias atividades das empresas, podendo ser entendida e classificada conforme Quadro 01 (FINEP, 2006).

| Tipo de inovação | Característica |
|-------------------------|--|
| Inovação de produto | É a introdução de um bem ou serviço novo ou um significativamente melhorado. |
| Inovação de processo | É a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo ou de entrega de valor. |
| Inovação organizacional | É a aplicação de um novo método organizacional, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas da empresa. |
| Inovação em marketing | Envolve a implementação de um novo método de marketing, pode ser mudanças na aparência do produto, embalagem, bem como na distribuição e na maneira de definir os preços de benefícios e serviços. |

Quadro 01 – Classificação dos tipos de inovação

Fonte: Adaptado de FINEP (2006)

Neste sentido, Scherer e Carlomagno (2009) contribuem para as informações do Quadro 1, afirmando que a inovação não deve ser vista apenas como o desenvolvimento de um novo produto, ela pode estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais de distribuição.

Além disso, na percepção dos mesmos autores existem diferentes tipos de inovações definidos quanto à intensidade, que são as alternativas que o gestor dispõe para melhorar a competitividade de seu negócio, que são distinguidas em melhoria, invenção, inovação incremental e inovação radical, conforme Quadro 02.

| Classificação | Característica |
|----------------------|---|
| Invenção | É considerada como invenção uma descoberta que não gera resultados econômicos. |
| Melhoria | É definida como uma ação que o grau de novidade é pequeno, mas que há um impacto mensurável nos resultados, diferente da invenção. |
| Inovação incremental | É quando o grau de novidade é moderado e há ganhos significativos nos resultados. |
| Inovação radical | Ocorrem grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e nas preferências do consumidor. |

Quadro 02 – Classificação da inovação quanto a intensidade

Fonte: Adaptado de Scherer e Carlomagno (2009)

Os tipos de inovação, de acordo com o Quadro 02, devem estar em harmonia com a estratégia de negócios da empresa, com o perfil de inovação do setor de atuação da mesma e suas intenções de crescimento. Além disso, as inovações são importantes porque permitem às empresas o acesso a novos conhecimentos, novos mercados, aumentam as receitas, ocorrem parcerias, aumentam o valor das marcas, bem como ocorre a percepção por novos nichos latentes de mercados. E ainda no contexto do consumidor, todo o esforço decorrente da inovação pode resultar na fidelização do cliente (BAUTZER, 2009; SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

No âmbito empresarial, Bautzer (2009) ainda salienta que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas de médio e longo prazo, e o futuro exige que inovar é essencial para a sustentabilidade das empresas. Ademais, os benefícios da inovação não se limitam apenas às empresas, o processo inovativo também é visto em pessoas, grupos, organizações, países e regiões, o que é um reflexo da mundialização.

A gestão da inovação é multidisciplinar, ela integra toda a organização, todos os setores para tornar possível seu objetivo. Salienta-se que a gestão da inovação é diferente de inovação na gestão, ou seja, inovação da gestão significa a adoção de algum item ou sistema inovador no modo de gerir um negócio estabelecido. Já a gestão da inovação, inclui a inovação propriamente dita, ou seja, ela sozinha sem gestão, pode ser inviável (ZOGBI, 2008).

Sendo assim, os gestores têm um papel fundamental na criação da cultura de inovação. Como em todas as iniciativas estratégicas, a inovação também deve começar no topo, o qual precisa da participação ativa e do apoio de gestão para com todos os níveis hierárquicos (SMITH e HALL, 2012).

Na visão de Freire (1996) apud Baptista (1999), a atitude de inovar das empresas, resulta da união de três requisitos, que são: oportunidade, vontade e capacidade. A oportunidade refere-se ao mercado já existente, ou que ainda pode ser criado e com a existência de necessidades. Ela é um requisito muito importante, pois se é diagnosticada de maneira incorreta, o lançamento da inovação no mercado será mal sucedido e possivelmente fracassará. Já a vontade, está referente à organização querer identificar oportunidades e assim destinar seu esforços e empenho no desenvolvimento da inovação. O terceiro requisito, a capacidade, configura-se no conjunto de recursos necessários, sejam eles financeiros, humanos ou técnicos, sem os quais não será possível desenvolver a inovação e resolver possíveis problemas.

Nesse sentido, para que a inovação aconteça, além de preencher os requisitos, a organização também precisa estabelecer um clima que a propicie, a fim de que as pessoas se sintam livres e valorizadas ao expor e criar novas ideias, por isso ressalta-se a importância da formação como forma de reforçar a capacidade dos colaboradores e da própria empresa para concretizar a gestão da inovação (FREIRE, 1996 apud BAPTISTA, 1999).

Sob a ótica de Silva (2004), só é possível estimular e envolver todos da organização para com a inovação, focando esforços em três áreas distintas, o treinamento, aplicação e ambiente. No que se refere ao treinamento, ele salienta que a empresa deve treinar seus colaboradores para que usem todo o seu potencial criativo e aprendam as técnicas para gerar ideias, o que facilita na identificação de oportunidades e problemas. Já quanto à aplicação, ele afirma que a empresa deve formar grupos, onde essas pessoas treinadas terão de resolver os problemas de maneira criativa. E com relação ao ambiente, o mesmo autor salienta que é necessário que as pessoas deem o máximo de si na geração de ideias, mas se a organização for muito rígida, repleta de normas ou extremamente conservadora, dificulta o espaço para as mentes criativas que se dispõem.

Em suma, existem vários tipos de inovação do mais simples ao mais complexo. Verifica-se que a gestão da inovação é algo que abrange toda a empresa, envolvem pessoas, seus processos e até mesmo o relacionamento com o mercado externo (BAUTZER, 2009). Neste sentido, a fim de mensurar a gestão da inovação nas organizações, existem várias ferramentas, as quais são algumas técnicas e práticas que dão suporte à gestão da inovação e que se tornam o foco do tema abordado para a realização deste trabalho, descritos no próximo tópico.

2.1 Modelos de gestão da inovação

Na literatura, existem vários modelos que se propõem à inovação nas empresas, os quais foram desenvolvidos por diversos pesquisadores de várias instituições e empresas ao longo dos anos, havendo várias propostas de diferentes aplicações cujo objetivo de todas é o mesmo, organizar e sistematizar estas práticas e técnicas nas empresas. Neste contexto, será utilizado neste estudo o modelo de Scherer e Carlomagno (2009), que apresentam um modelo que funciona como uma ferramenta para auxiliar as empresas no gerenciamento da inovação, chamado de Octógono da Inovação, serve como base conceitual para aplicação prática nas empresas.

2.1.1 Octógono da Inovação

No contexto da inovação, existe um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para melhorar o potencial inovador. Scherer e Carlomagno (2009) propõem um modelo chamado octógono da inovação, que funciona como uma ferramenta tanto para auxiliar no diagnóstico do potencial de inovação, quanto no desenho das práticas de gestão para melhorar o desempenho no gerenciamento da inovação.

Ainda na perspectiva dos mesmos autores, o modelo Octógono da Inovação é composto por oito elementos que devem ser administrados para que haja a redução da imprevisibilidade da inovação e de aumentar as chances da ocorrência. Assim, quanto melhor for o gerenciamento dos elementos, melhor será o retorno do investimento nas iniciativas inovadoras. Segundo os autores, este modelo é composto pelos seguintes elementos:

- **Estratégia da inovação:** A estratégia é definida como sendo uma linha que estabelece o caminho a ser seguido, é necessário que a estratégia da empresa esteja alinhada à estratégia de inovação. É importante que a empresa defina qual o seu papel de inovação na sua estratégia e onde ela pretende inovar;
- **Liderança para inovação:** A líderes da alta administração devem estar comprometidos com a inovação. Todos eles devem se tornar facilitadores do fluxo de ideias e de conhecimento e transformadores de realidade. Com isso, já existem empresas que estão criando formas de avaliar seus gestores em função do resultado das iniciativas de inovação;
- **Cultura da inovação:** Compreende nas ações que a organização pratica a fim de estabelecer um ambiente que estimule a inovação;
- **Relacionamentos para a inovação:** Refere-se a como a empresa utiliza seus parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias com potencial inovador. Hoje, considera-se que as fontes de ideias e as atividades de inovação não devem ser restritas a alguns, como ao setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), a organização precisa ser adequada à inovação aberta, onde pode buscar novas ideias fora da empresa;
- **Estrutura para inovação:** Cada empresa deve definir a sua estrutura para inovar e gerir a inovação, independente se for centralizada ou descentralizada, o que importa é que isso esteja e transparente para toda organização e que possibilite a criatividade, interação e aprendizagem;
- **Pessoas para a inovação:** É função da organização, preparar e estimular seus colaboradores a inovar, bem como de desenvolver métodos de incentivo e reconhecimento para a inovação;
- **Processo de inovação:** Trata de como a organização gera, avalia, experimenta e seleciona suas ideias para investir.
- **Funding para a inovação:** São os recursos financeiros que serão necessários para financiar os projetos inovadores. Normalmente a empresa aloca recursos para seus

projetos diversos a partir de um orçamento anual que suporta o processo de estratégia da mesma.

Visto as oito dimensões apresentadas por Scherer e Carlomagno (2009), percebe-se que se de fato bem gerenciadas, as dimensões maximizam as chances de obter um retorno positivo sobre o investimento, reduz a imprevisibilidade e amplia o potencial inovador das organizações como um todo, estabelecendo assim uma vantagem competitiva duradoura.

Existem vários modelos relacionados à inovação, porém para fins desse estudo será utilizado o modelo Octógono da Inovação, proposto por Scherer e Carlomagno (2009), no qual será estruturada uma ferramenta para analisar o perfil de gestão da inovação em uma empresa do setor de tecnologia. A partir dessa análise, será possível também identificar as vantagens competitivas geradas através da inovação, que será abordada em seu contexto no próximo tópico.

2.2 Vantagens competitivas geradas a partir da inovação

O tema gestão da inovação é recente e pouco explorado, a importância desta é pouco questionada e dificilmente percebida dentro das organizações. Isso se dá principalmente pelo fato da gestão da inovação estar ligada diariamente à produção de uma empresa, fazendo com essa importância não seja nitidamente observada no processo de inovação (NATUME; CARVALHO; FRANCISCO, 2008).

Todavia, esta situação de descaso pode ser revertida se houver um olhar mais atento. Os autores Terra, Kruglianskas e Zilbar (1993) afirmam que é por meio da gestão da inovação, nos diversos processos produtivos da organização, que os desvios involuntários ou até mesmo provocados, podem ser observados por meio das práticas diárias que conduzem a esses processos de inovação na empresa.

Como o contexto empresarial moderno está focado na inovação, neste sentido, o diagnóstico da inovação organizacional é o primeiro passo para a construção de uma cultura que apoia e aplica a inovação como motor essencial de vantagem competitiva (JAKOPEC e SUŠANJ, 2012). Então, através da gestão da inovação, consegue-se visualizar a organização como um todo, e dar passos corretos para melhor competir no mercado, conseguindo também, evitar os desperdícios de tempo e dinheiro com escolhas erradas quanto à inovação (ZOGBI, 2008).

Neste contexto, Porter (2004) define vantagem competitiva, como sendo um conjunto de características que diferencia a organização por possuir mais valor perante a visão dos clientes, a qual se destaca em relação à concorrência e, por isso, obtém vantagens no mercado que está inserida. Ele afirma que a vantagem competitiva pode ocorrer de duas maneiras distintas, e que, qualquer dos dois tipos pode traduzir-se em produtividade superior em relação aos concorrentes. São elas:

- 1) Custos: Na formação de custos menores, não deixando de manter a qualidade;
- 2) Diferenciação: No desenvolvimento de novos produtos ou serviços, bem como ao agregar valor, em um nível elevado, sempre focando no nicho de mercado, com o objetivo de saciar os anseios, desejos, aspirações e a motivação do consumidor.

Sob a ótica de Lobo (2002), a vantagem competitiva está na maneira como a organização consegue se relacionar com aspectos como: estratégia, cultura, processos e tecnologia, os quais retornam a empresa com a valorização da marca, lealdade do cliente e rentabilidade. Então, entende-se que a vantagem competitiva ocorre na velocidade que o conhecimento é transformado em algo novo, em razão das constantes mudanças econômicas e tecnológicas impostas pelo mundo globalizado e principalmente pela alta concorrência.

Na concepção de Scherer e Carlomagno (2009), para que a empresa consiga ganhar vantagem competitiva através da inovação, ela precisa incorporar a inovação como sua fisiologia, seguindo três princípios básicos descritos a seguir:

1) A inovação deve ser um processo contínuo e não episódico, não algo instantâneo, pois envolve criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco, estando em constante andamento.

2) A inovação deve ser um processo gerenciado. A gestão da inovação tem início na criatividade, seguindo de um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultados. Ela se aproxima de conceitos como gestão da qualidade, políticas de recursos humanos e o planejamento estratégico.

3) A indução e a gestão da inovação devem ser realizadas por métodos e ferramentas específicas. Sendo assim, o processo de gestão de inovação fomenta a geração de ideias inovadoras através da criação de um contexto adequado para tanto, envolvendo também a seleção das ideias mais promissoras, o desenvolvimento dos projetos de inovação e a sua implementação levando à geração de resultados.

Visto como incorporar a gestão da inovação, Bautzer (2009) ressalta a importância desta para agregar e gerar a força competitiva, pelo fato dela remodelar o ambiente em que está inserida. Em resumo, pode-se concluir que a vantagem competitiva é gerada a partir da inovação, considerando os investimentos necessários, a maneira como esta inovação irá atuar na organização como um todo e a forma que essa vantagem permanecerá quando essas inovações tornarem-se obsoletas.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista, entre outras), do tempo previsto e do tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. Segundo Silva (2003, p. 25) “metodologia é o estudo do método na busca de determinado conhecimento”.

No que tange à classificação da pesquisa, quanto à natureza, a mesma classifica-se como quantitativa, que conforme esclarece Fonseca (2002), esse tipo de pesquisa se centra na objetividade e considera que a realidade só é compreendida através da análise dos dados brutos obtidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Além disso, classifica-se como qualitativa aplicada no setor de tecnologia, que para Michel (2009) é uma pesquisa que quantifica opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa que permite levantar atitudes, pontos de vista e comportamentos. Esta classificação deve-se ao fato que as informações coletadas serviram para explicar o fenômeno estudado.

Já quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois se pretende analisar a gestão da inovação em uma empresa inovadora no setor de tecnologia. Ainda de acordo com Gil (2009) a pesquisa descritiva tem como fator primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno, e ainda estabelecer relações entre variáveis.

E, quanto aos procedimentos técnicos, configura-se em um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de tecnologia, a fim de verificar o processo de gestão da inovação nessa organização. Severino (2007, p.121) define estudo de caso como “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Sendo assim, foi escolhida uma empresa no setor de tecnologia por acessibilidade, que é considerada inovadora na região central do estado do Rio Grande do Sul. A partir disso, como plano de coleta de dados, primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica e um

estudo de caso a ser realizado na empresa Chip Inside Engenharia e Tecnologia, através da coleta de três fontes distintas, tais como, análise de documentos, realização de entrevistas e aplicação de questionários na organização. Assim, utilizando-se de várias fontes de evidências, será possível realizar um estudo de caso de alta qualidade com a validade dos constructos e confiabilidade necessária (YIN, 2001).

Além disso, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com 17 perguntas abertas, propostas por Marques e Siluk (2013), bem como uma análise documental a fim de descrever a estratégia da empresa, as políticas e práticas organizacionais. Ressalta-se que as entrevistas foram aplicadas aos 3 gestores da organização.

Quanto ao questionário, o mesmo foi aplicado a uma população de 16 colaboradores, no período de 15 de setembro a 10 de outubro do ano de 2014, contendo 24 perguntas fechadas propostas por Scherer e Carlomagno (2009). Cada questão da dimensão da inovação contribui para o diagnóstico da inovação, sendo dividido em 8 categorias, tais como, liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding*, cada uma contendo três variáveis que as respondiam.

Nesse sentido, as questões fechadas representam a situação atual da empresa, por meio do diagnóstico da inovação que é avaliado através de uma pontuação para cada pergunta com uma nota de 1 a 9. Dessa maneira, cada dimensão do octógono é avaliada com três perguntas, sendo que o resultado final é composto pela média dessas três perguntas. Assim, a partir das médias finais, elabora-se um gráfico que permite a empresa visualizar o radar da inovação com relação à situação atual de cada dimensão da inovação. Quanto às questões abertas, as mesmas serão utilizadas para maior aprofundamento sobre o processo de gestão da inovação da empresa.

Por fim, após a realização da pesquisa, para tratamento e análise de dados utilizou-se da técnica de modelo comparativo constante, que implica na combinação de recolher os dados com a sua análise e estas se desenrolam alternadamente, averiguando as categorias a serem exploradas e descrevendo-as, com intuito de identificar um modelo emergente para descobrir processos sociais e relações básicas. Entretanto, a análise dos dados se dará através do cruzamento de informações, onde se buscou verificar as convergências e divergências de conceitos e estruturas que aparecem na literatura com as praticadas pela empresa no mercado. Já os dados quantitativos foram analisados a partir das oito dimensões definidas no Octógono da Inovação, por meio do software Excel, com o intuito de definir o perfil da gestão da inovação da organização em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar a gestão da inovação da empresa Chip Inside, primeiramente iremos descrever um resumo do histórico da empresa estudada, como seus acontecimentos mais relevantes desde sua fundação, de maneira que seja possível visualizá-la com mais clareza a fim de ter um embasamento para melhor compreender a análise de resultados. Por fim, serão discutidos a análise de resultados de acordo com os objetivos propostos neste estudo.

4.1 O caso Chip Inside

A empresa Chip Inside Engenharia e Tecnologia, foi fundada em 05 de agosto de 2010 pelos engenheiros Leonardo Guedes da Luz Martins e Thiago Guedes da Luz Martins, nascendo de um grupo de pesquisa de microeletrônica (G- Micro) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com o objetivo de desenvolver projetos de tecnologia integrando eletrônica embarcada e software para empresas que buscam soluções realmente inovadoras e

de alta tecnologia.

Desde o início de sua existência, a Chip Inside mostrou que seria uma empresa inovadora desenvolvendo já nos primeiros anos de vida, projetos de tecnologia voltados para a pecuária leiteira de precisão, setor onde viria a especializar o seu modelo negócio. Essa característica inovadora também resultou em parcerias estratégicas com grupos de pesquisa em Microeletrônica (G-Micro UFSM) e Endocrinologia e Metabologia Animal (LEMA – UFSM), que proporcionam à empresa o apoio técnico de conhecimento e infraestrutura para a execução de grandes projetos e produtos.

Em menos de dois anos de existência, a empresa já contava com uma equipe técnica especializada de engenheiros, mestres e doutores formadas por mais de 23 colaboradores diretos e indiretos, além de já ter sido beneficiada em duas oportunidades distintas pelo edital RHAE do CNPq para desenvolvimento de pesquisas na área de produtividade e bem estar animal. Isso comprova a alta confiança e credibilidade que a empresa e seus produtos possuem perante o Governo Federal, em que a mesma vem ganhando visibilidade em diversas regiões do país.

Neste período, a Chip Inside tornou-se rapidamente referência no desenvolvimento de projetos e produtos eletrônicos para pecuária leiteira de precisão, com foco no desenvolvimento de produtos simples e inteligentes que tenham impacto direto no negócio de seus clientes. Assim, a empresa busca suprir as mais diversas necessidades do pecuarista latino americano, tonando-se a primeira empresa brasileira totalmente especializada neste mercado.

Atualmente, ela busca implementar em todos os seus processos internos e externos o que existe de mais inovador no mundo industrial. A utilização de ferramentas de alta performance fazem parte da cultura da empresa buscando otimizar cada etapa de suas atividades e assim satisfazer seus clientes entregando um produto inovador, robusto e de altíssima qualidade.

O beija-flor é o símbolo da Chip Inside, e representa a forma de trabalhar da empresa em seus mais diversificados aspectos, ressaltando traços como excelência, dinamismo, eficácia e foco. Deste modo, os projetos desenvolvidos pela empresa são pensados e adaptados a cada tipo de necessidade do cliente, além disso, o foco, a visão, o acertar no alvo, remetem tanto ao beija-flor como à empresa.

No que se refere à missão da empresa, é desenvolver produto de monitoramento animal para a pecuária de precisão, gerando valor para os envolvidos e garantindo a sustentabilidade do negócio. Quanto à visão é de ser reconhecida como empresa de excelência superando as expectativas dos clientes e gerando lucro. Já seus valores, são: inovação, simplicidade, ética, comprometimento, atitude e responsabilidade social.

O produto desenvolvido pela empresa, se trata de uma coleira que tem como função detectar o comportamento animal de vacas leiteiras e proporcionar informações valiosas ao produtor, permitindo a prevenção de doenças no seu rebanho. Uma vaca que, por exemplo, apresente variação do seu padrão comportamental, poderá apresentar queda na sua produção de leite e, portanto, prejuízos ao produtor. Neste contexto, a coleira surge como uma poderosa ferramenta de auxílio ao gerenciamento de rebanhos, onde possui o atributo de traduzir, de maneira clara e objetiva, o atual status de cada animal através da relação de dados de ruminção, atividade e ócio.

4.2 A gestão da inovação na empresa Chip Inside Engenharia e Tecnologia

Essa seção apresenta o resultado do cruzamento das informações obtidas na entrevista semi estruturada realizada com os três gestores da empresa. Essas comparações empreendidas

entre gestores, são as bases para realizar a análise do diagnóstico da gestão da inovação na empresa.

Em relação à busca de fontes de aconselhamento sobre as atividades de inovação, os três gestores responderam positivamente, alegando que procuram patentear sempre seus produtos a fim de protegê-los, inclusive o primeiro produto desenvolvido pela empresa já está com depósito no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

Quanto à análise de novas tecnologias pela empresa, a fim de adequar os seus processos, todos os entrevistados concordam que a empresa analisa novas tecnologias, pois é algo que pode trazer retorno para a mesma, bem como buscam relacionar essas tecnologias com a estratégia da empresa. Nesse sentido, buscam sempre avaliar as oportunidades existentes e alinhar com o plano de negócios, sendo que este alinhamento é realizado nas reuniões do plano de inovação. Isso vai de encontro com a visão de Scherer e Carlomagno (2009), quando afirmam que para haver contribuição da inovação aos resultados da empresa é indispensável que se tenha o alinhamento da estratégia de negócios juntamente com a estratégia de inovação.

O apoio da organização para uma cultura que oferece um clima direcionado à inovação é uma das principais preocupações da empresa. Então para fomentar a inovação, a cultura inovadora e o pensamento inovador, foi criado em maio de 2014 um programa de inovação que é composto por todos os colaboradores da empresa, os quais se dividem em times de inovação de maneira aleatória que se reúnem para propor ideias, debater sobre novas soluções em processos, produtos ou em qualquer área da empresa que caiba o quesito inovação.

Nesse contexto, um comitê é formado para avaliar e incentivar as propostas nesse programa de inovação que é composto pelos três diretores da empresa e pela coordenadora do programa em que cada um é responsável por um time de inovação. De maneira geral, desde sua implantação, pode-se perceber que a inovação começou a entrar mais naturalmente na vida dos colaboradores, dando oportunidades para eles participarem gerando ideias e avaliando novas ideias, bem como ficaram mais motivados de estar trabalhando e participando ativamente na formação da empresa.

Esse estímulo da empresa a uma cultura inovadora corrobora com a ideia de Scherer e Carlomagno (2009), quando ressaltam que a cultura da organização impacta diretamente no potencial inovador da empresa, por isso é de responsabilidade da alta gerência promover um ambiente que estimula a inovação, e isso pode ser visto com criação desses times de inovação.

Referente ao oferecimento de facilidades como brindes e descontos para tentar melhorar ou manter o relacionamento com os clientes, os gestores concordam que isso influencia pouco para fidelizá-los. Por isso eles adotam o pós venda como critério para se aproximar de seus clientes, sendo esse considerado um grande diferencial da empresa.

Para ajudar a desenvolver o conhecimento, a empresa trabalha na parceria da Universidade Federal de Santa Maria. Justamente por ser uma empresa incubada, os entrevistados ressaltaram que ela tem parceria com grupos de desenvolvimento, grupos de pesquisa da medicina veterinária, engenharia elétrica e diversos centros da universidade os quais possibilita também da empresa trabalhar com vários estudantes em nível de graduação e pós graduação que dedicam parte do tempo para os estudos e parte para a empresa o que facilita o alinhamento do conhecimento teórico com o conhecimento prático nas vivências do dia a dia da empresa refletindo positivamente para ambos os lados.

No que tange ao relacionamento com os fornecedores, os gestores afirmam que buscam desenvolver fornecedores assim como buscam desenvolver seus clientes. Existe de certa forma, uma relação em que ambas as partes ganham, por isso consideram que o relacionamento com eles em geral é bom, pois conseguem entregar com bom prazo, bom preço e que são acessíveis a negociação.

Sendo assim, a preocupação com o pós venda, a parceria com a UFSM e seu bom relacionamento com os fornecedores confirma a visão de Bautzer (2009), quando relata que esses fatores podem desempenhar um papel fundamental para criação de valor de uma organização, os quais são considerados o alicerce para o bom destino de qualquer negócio.

Quando questionado se há um sistema de recompensas e apoio para a inovação, os entrevistados afirmam que isso existe dentro do programa de inovação, porém como o programa foi implementado recentemente, ainda não houve a primeira avaliação e premiação de ideias, as quais possivelmente serão feitas no final de cada ano. Além do mais, os colaboradores ainda não possuem participação dos lucros da empresa, mas já estão sendo criados indicadores para conseguir medir o desempenho e poder recompensá-los.

A respeito se a empresa utiliza mensuração para identificar onde e quando melhorar a gestão financeira, um dos gestores afirma que utilizam do auxílio de um sistema que faz toda a parte operacional da empresa e o papel dele como gestor é de analisar esses dados, fazendo um acompanhamento diário, realizando previsões. Nesse sentido, está sendo criado um centro de custos, onde cada gestor tem um limite que pode trabalhar, sendo que é o setor financeiro que realiza a gestão das finanças como um todo.

Além disso, o outro entrevistado corrobora que a gestão financeira está sendo implementada, e por isso ainda é insipiente. E outro gestor por ser de um setor específico da empresa, desconhece das ferramentas utilizadas, mas tem conhecimento de que são realizadas diversas análises.

Ressalta-se que o controle da gestão financeira é de suma importância para que haja uma gestão de qualidade. Assim, Bautzer (2009) garante que a fiscalização e o acompanhamento de todos os gestores é fundamental para que consigam analisar estrategicamente a organização o que facilita para que haja a gestão da inovação em todas as áreas da empresa, bem como que esse processo seja reconhecido.

No que concerne à existência de descentralização no processo de decisão, os três entrevistados afirmam que existe, os colaboradores são convidados a participarem, até pelo próprio plano de inovação e a dar sugestões. Contudo, cada diretor tem sua autonomia dentro do setor onde atua, para avaliar se as sugestões estão alinhadas com o plano de negócios da empresa, cabendo a ele tomar a decisão final e somente se a decisão for muito estratégica ou altamente impactante é realizada uma reunião de diretoria, por isso o conselho com os três diretores é pouco acionado, mais em questões de longo prazo.

Ao considerar se a empresa possui estruturas adequadas de gestão do conhecimento, os entrevistados ressaltam que ainda não existem, mas que estão buscando implementar ferramentas para gerir esse conhecimento e que estão longe de chegar em um processo extremamente eficaz que consegue reter informação, passar e organizar. Já existem programas que auxiliam, mas tem muito a evoluir tendo grandes dificuldades para formalização disso.

Quando considerado se há uma estrutura que utiliza ferramentas e técnicas de previsão para verificar ameaças e oportunidades, os gestores ressaltam que é utilizada da ferramenta de análise SWOT, a qual é revisada periodicamente a cada seis meses quando se faz a revisão do planejamento estratégico, de maneira que as fraquezas, ameaças, forças e oportunidades da empresa sejam analisadas. Além disso, em determinados setores é necessário ter uma matriz SWOT especificamente para ele, para conseguir analisar principalmente o ambiente externo, por isso no setor de marketing pretende-se implementar um sistema de inteligência empresarial, para analisar o ambiente externo praticamente diariamente.

Considerando que a estrutura organizacional é um fator determinante que inibi ou avança a inovação, conforme Scherer e Carlomagno (2009), uma empresa para ser de fato inovadora deve ter uma estrutura que permite a interação, criatividade e a aprendizagem, e isso pode ser evidenciado na Chip Inside.

Em relação se a empresa tem uma sistemática (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos, os gestores confirmam que existe sim, dentro do setor de marketing há um estudo do mercado que faz um mapeamento de toda a cadeia onde está inserido o cliente, mas o foco mesmo da empresa é a pecuária de precisão. Existem novos nichos de mercado que a empresa pretende se inserir, por isso é realizada uma pesquisa de mercado de cada produto para um determinado nicho para ver se há aceitação ou não do produto e só assim é realizada a viabilidade técnica, de produção para iniciar o escopo do projeto.

Questionou-se a existência de comparação de produtos e processos com os de outras empresas, referente a isso, os entrevistados concordam que sim, existe. Um deles afirma que dentro do setor de marketing há um estudo que faz a análise da concorrência no qual é possível visualizar tudo que tem no mercado hoje. Outro gestor salienta que a empresa não tem nada formalizado quanto a isso, mas que procuram sempre comparar os produtos com os dos concorrentes para poder se diferenciar e melhorar seus produtos. Isso também é complementado na fala do terceiro entrevistado, o qual ressalta que a empresa procura fazer buscas em depósitos de patentes internacionais abertas, assim a empresa visualiza o que já existe perante o mercado internacional procura melhorar e lançar no mercado nacional.

Este cenário está de acordo com a visão de Scherer e Carlomagno (2009), quando ressaltam que para haver processo de inovação as empresas devem gerar, avaliar, experimentar e selecionar bem no que devem investir.

Sob o aspecto se as pessoas possuem uma ideia clara de como a inovação pode ajudá-los a competir, os entrevistados ressaltam que sim. Um deles garante que quando buscam contratar um colaborador novo, eles procuram por pessoas que tenham um perfil de inovação, então o papel deles como gestores é perceber e desenvolver esse potencial. Além disso, o programa de inovação implementado está ajudando as pessoas a entenderem como é a inovação e auxilia na percepção de como é importante para que a empresa cresça e que eles possam crescer juntamente na carreira. Outro gestor ainda salienta que é notório que as pessoas tem essa visão, principalmente porque é explanado em encontros denominados Chip Day ao qual é discutido o funcionamento dos grupos de inovação.

Quanto ao questionamento se há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas, os gestores concordam que existe esse comprometimento, porém não há nada formalizado até o momento e tem muito a melhorar ainda. O que existe hoje são treinamentos básicos de como funciona o setor, os processos, os direitos e deveres dos colaboradores, sendo que falta trabalhar mais no desenvolvimento. A empresa já fornece minicursos em alguns setores específicos, como no setor de P&D, que são justamente para que os colaboradores dos outros setores conheçam sobre suas técnicas utilizadas.

Esse comprometimento com os colaboradores é fator primordial para que a empresa possa ter inovação como papel principal, pois as pessoas devem estar preparadas e estimuladas a inovar, sendo essencial ter uma equipe composta por gente motivada, competente, compromissada e que sempre aceitam por novos desafios (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Por último, questionou-se a cada um dos entrevistados a respeito de seu papel como líder, se cada um tem uma visão inovadora e sabe influenciar seus colaboradores, todos afirmam que sim. O primeiro gestor garante que desde que fundou a empresa, sempre foi pensando pela inovação, de ser reconhecido e fazer a diferença agregando valor de alguma forma diferente. Outro gestor completa que em razão de liderar uma equipe jovem, é papel do gestor é motivar as pessoas para que se sintam parte da empresa, para que eles enxerguem o sonho dos gestores como deles também e isso já pode ser visto dentro da empresa. Ademais, isso se comprova na fala do outro entrevistado quando relata que o papel dele como líder é de mostrar os caminhos, o qual é possível desde que os colaboradores se sintam a vontade de realizar.

Ressalta-se que essa característica é visível na concepção de Zogbi (2008), quando ressalta que a inovação não existe se pensar nas pessoas, é necessário que o líder saiba lidar com os obstáculos que surgem e também consiga motivar sua equipe, sendo isso considerado um pré-requisito para viabilizar a inovação.

4.2.1 Evidências das entrevistas

De maneira a contribuir com a coleta de dados, nesse item são evidenciadas algumas constatações importantes, Quadro 03, as quais auxiliam na interpretação da análise de resultados provenientes das entrevistas semiestruturadas realizada com os três gestores da empresa.

| Dimensão | Evidências |
|-----------------|---|
| Liderança | <p>“Acredito que em mim como líder, assim como em qualquer outro, a inovação já faz parte da vida, já começa a se ter uma visão sempre inovadora. Pelo fato de a gente ter esse sentimento de inovar dentro da gente, e ter a convicção desse trabalho, isso acaba naturalmente transferindo para os outros.” (Entrevistado A).</p> <p>“(…) pra mim a questão de liderar uma equipe jovem como a nossa é muito de tu motivar as pessoas de forma que eles se sintam parte daquilo, que eles consigam fazer com que teu sonho vire um sonho deles também e eu acredito que existe isso dentro da empresa.” (Entrevistado B).</p> |
| Estratégia | <p>“Como a gente trabalha com inovação e tecnologia, um dos nossos principais pontos tem que ser uma proteção que nós temos que ter...” (Entrevistado A).</p> <p>“(…) a empresa tem um triangulo que a gente chama das propostas de valor da empresa, todos os produtos que a gente desenvolve tentamos ir de acordo com essa proposta de valor e com o negócio da empresa que é facilitar e melhorar a vida do produtor...” (Entrevistado B).</p> |
| Relacionamentos | <p>“(…) o pós venda é o diferencial da empresa, nós não vamos dar brinde, mas sim vamos estar prestando um trabalho de alto nível com ele após ser entregue nosso produto, como visitas constantes, acompanhamento, é essa nossa proposta.” (Entrevistado C).</p> <p>“(…) nós temos uma parceria com a UFSM bem forte, e dentro da universidade a gente tem parceria com diversos centros da universidade que são nossos parceiros...” (Entrevistado B).</p> |
| Cultura | <p>“A gente está buscando sim fazer parte de todos os nossos colaboradores uma cultura inovadora...” (Entrevistado A).</p> <p>“Em termos de cultura, ela é recente, mas já esta sendo trabalhada, está se criando a disciplina de buscar trabalhar em equipes de inovação.” (Entrevistado C).</p> |
| Pessoas | <p>“A gente percebe que tem muitas pessoas que tem o perfil de inovação já embutido na personalidade e às vezes falta tu perceber e desenvolver para que eles percebam que a inovação faz parte da tua vida...” (Entrevistado A).</p> <p>“(…) percebo que temos muito a melhorar, do que poderia ser uma capacitação ou treinamento das pessoas. Ela existe, mas ainda muito insipiente.” (Entrevistado C)</p> |
| Estrutura | <p>“Acredito que as pessoas são convidadas a participarem, até pelo próprio plano de inovação a dar sugestões.” (Entrevistado C).</p> <p>“(…) hoje a gente está buscando implementar ferramentas para que tu possa gerir melhor esse conhecimento, não só gerir, mas como também armazenar, reter e repassar esse conhecimento.” (Entrevistado A).</p> |
| Processo | <p>“(…) a sistemática que a gente usa para novos produtos é pesquisa de mercado...” (Entrevistado B).</p> <p>“(…) a gente procura sempre fazer uma análise antes de estar levando para uma segunda etapa o desenvolvimento de um produto, fizemos essa análise de existência e também de viabilidade de mercado...” (Entrevistado C).</p> |
| Funding | <p>“(…) a gente está montando um programa de participação nos lucros, nos resultados, mas todos</p> |

| | |
|--|--|
| | os colaboradores da empresa que trabalham em determinados projetos vão ter a participação não só da empresa, mas referente ao projeto que eles atuam.” (Entrevistado B). |
| | “A gestão financeira está sendo implementada passo a passo e existe um trabalho de análise...” (Entrevistado C). |

Quadro 03 – Evidências das entrevistas

Fonte: Elaborada pelo autor

Logo, verificou-se conforme as constatações expressas pelos gestores, que de maneira geral, em todas as dimensões da inovação há uma preocupação com que a empresa reinvente e sistematize a inovação como processo essencial para seu crescimento e bom desempenho. Além disso, pode-se perceber que em algumas dimensões onde o processo não está bem estruturado, já existem iniciativas de implementação de ferramentas ou melhorias, como por exemplo: na dimensão *Funding*, já estão desenvolvendo programas de participação dos resultados e implementando a gestão financeira.

4.3 Octógono da inovação

Posteriormente a realização de entrevistas com os três gestores da empresa, foi aplicado um questionário composto por 24 perguntas que perfazem os elementos abordados pelo radar da inovação, no qual é possível identificar a forma que a gestão da inovação é percebida pelos colaboradores da empresa, conforme a Figura 01.

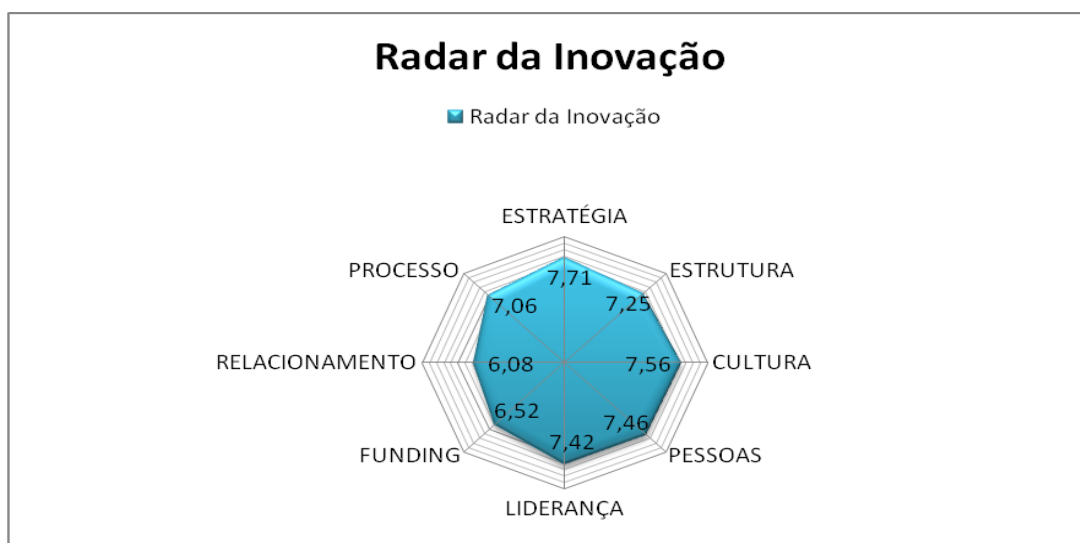


Figura 01 - Octógono da inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste diagnóstico, é possível realizar a análise das oito dimensões mais influentes nos diagnósticos da gestão da inovação os quais são testadas por Scherer e Carlomagno na ferramenta Octógono da Inovação que analisa as dimensões: Estratégia, Estrutura, Cultura, Pessoas, Liderança, *Funding*, Relacionamento e Processo que podem ser apresentadas a seguir de maneira explicativa:

Estratégia: Essa dimensão apresentou o maior índice (7,71) do diagnóstico, o que confirma a sua importância no processo inovativo da empresa. Com objetivos e metas para iniciativas inovadoras, a empresa aproveita do potencial que já tem e busca sempre se destacar com seu diferencial competitivo sem perder sua essência, mantendo a difusão dos valores e da cultura entre os colaboradores da empresa. Um dos diferenciais estratégicos da empresa é ser especializada no mercado da pecuária leiteira, sempre levando em consideração a análise dos

pontos fortes e fracos e a possibilidade de encontrar novos mercados analisando-os de maneira estratégica.

Ademais, percebe-se que existe uma relação de aproximação entre os gestores e colaboradores, principalmente no que tange a criação do programa de inovação, no qual se percebe que é uma estratégia clara que potencializa a criatividade e comprometimento de seus colaboradores interferindo diretamente na estrutura da organização.

Estrutura: No que se refere a essa dimensão com índice (7,25), constata-se que o ambiente da empresa, por não haver divisórias, oferece maior liberdade e a proximidade entre os colaboradores, o que incentiva mais a gestão participativa. Sendo assim, pode-se dizer que a empresa possui uma estrutura organizacional flexível, pois há descentralização nas decisões e existe uma gestão democrática e participativa em que as ideias são debatidas e soluções criativas para inovações são fornecidas pelos colaboradores possibilitando uma estrutura que facilita a criatividade, a interação e a aprendizagem.

Cultura: Após a mensuração do diagnóstico, verificou-se que essa dimensão obteve o segundo maior resultado (7,56) comparado com os demais relativos ao processo de gestão da inovação da empresa. Ela, desde sua fundação busca constantemente pela inovação e disseminação dessa cultura inovadora perante seus colaboradores. Assim, tenta manter sua cultura e valores por meio de ações diferenciadas, como pode ser percebido com a criação dos times de inovação, ao qual está auxiliando a proliferar atitudes inovadoras dos colaboradores da empresa.

Pessoas: No diagnóstico relacionado à dimensão pessoas, obteve-se índice de (7,46) o qual se constata que é alta a importância que é dada às pessoas, indicando uma grande preocupação por parte da empresa em incluir a cultura inovadora nos seus funcionários, bem como, existe o anseio para que eles participem ativamente na formação da empresa. Dessa forma, já estão sendo criados programas que incentivem e recompensem a criatividade dos funcionários para que as melhores ideias e as pessoas em si, sejam valorizadas e que eles sintam-se parte da empresa. Contudo, percebe-se que os treinamentos ainda são insipientes, existem, mas não estão formalizados ainda, o que é um fator fundamental para que ocorra o processo de inovação e o aprimoramento profissional de seus colaboradores.

Liderança: No diagnóstico essa dimensão atingiu (7,42), um índice relativamente alto, que demonstra que isso é um dos fatores principais para a ascensão do processo inovativo que a empresa possui. Percebe-se que as lideranças são bastante envolvidas com a inovação e conseguem motivar seus colaboradores para que estejam comprometidos também, sendo visível perante eles que seus líderes são facilitadores do fluxo de ideias transformando isso em realidade na empresa, ou seja, a inovação é prioridade. De maneira geral, pode se dizer que os líderes tem uma visão diferenciada, definem estratégias as quais são seguidas por suas equipes, acreditando sempre que as pessoas são o diferencial da empresa.

Funding: Esse foi o segundo índice mais baixo do diagnóstico (6,52) em relação aos demais, requerendo uma maior atenção. Ainda não é perceptível pelos colaboradores os investimentos financeiros para atividades de inovação, assim como os funcionários ainda não tem participação dos resultados da empresa. Todavia, esse índice pode ser melhorado, em vista que já estão sendo criados indicadores para recompensa-los pelas atividades de inovação, bem como a gestão financeira está sendo implementada.

Relacionamento: O relacionamento foi o índice mais baixo de todas as dimensões com (6,08), o que demonstra que as parcerias e alianças com concorrentes, clientes e fornecedores não estão fortes e ainda não são visualizadas pelos colaboradores, assim como, eles não percebem o acompanhamento da empresa para novas tecnologias e novos mercados. Além disso, esse índice é resultado também dos baixos investimentos com treinamentos e palestras que envolvam os colaboradores. Contudo, é constatado que os colaboradores, tem livre espaço para repassar suas ideias e opiniões que podem gerar benefícios e inovação para a

empresa nos times de inovação, o que falta então, é que esse índice seja melhor trabalhado para ser perceptível por todos na organização.

Processo: Com (7,06), essa dimensão constata que já é visível por parte dos funcionários que existe um processo esquematizado na empresa, onde há a geração de novas ideias, a avaliação e a seleção das melhores para investir, que justamente é feito através do programa de inovação. Assim, há investimentos por parte da empresa no processo inovativo, em que os colaboradores ganham espaço e podem contribuir diretamente para o sucesso da organização com a geração de novas ideias desde que estejam de acordo com a estratégia de negócios da empresa.

Ressalta-se que essas oito dimensões analisadas não podem ser consideradas separadamente, pois são interdependentes e devem ser compreendidas dentro de uma concepção sistêmica. Desde modo, não existe um conjunto de práticas que cada dimensão tem para garantir que se tenha efetividade na gestão da inovação, portanto, é necessário que a empresa parta de sua estratégia de negócios, realize a estratégia de inovação e então alinhe as outras dimensões para esse direcionamento (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Sendo assim, percebe-se que a Chip Inside já tem um equilíbrio em suas dimensões, podendo trabalhar mais para que isso melhore e aumente o retorno com a inovação da empresa.

De maneira a contribuir com a empresa, sugere-se que ela procure formalizar seus procedimentos, assim como suas ações desenvolvidas para inovação, pois isso irá auxiliar no desenvolvimento dela. Assim como, que implemente sua gestão financeira, pois ainda é incipiente. Em suma, com esse estudo, foi possível realizar um mapeamento e verificar a atual situação da empresa, demonstrando seus principais desafios para que haja seu desenvolvimento e ela permaneça no mercado atual competitivo e inovador.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Tendo em vista que nos últimos anos, devido à instabilidade econômica, social e política, o mercado é altamente competitivo e mutável, a inovação apresenta-se como um apelo importantíssimo para aquelas empresas que desejam se destacar e permanecer no mercado. Ao analisar a gestão da inovação da empresa Chip Inside, a partir de suas opções tecnológicas e operações na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, verificou-se que a empresa pratica a gestão da inovação nos diferentes setores, o que pode ser constatado através das entrevistas e com a mensuração do octógono da inovação. Existe então, a preocupação da empresa em disseminar a cultura inovadora e praticar ações para que resulte em inovações no seu negócio, além disso, percebe-se que ela estimula a criatividade de seus colaboradores a fim de que eles percebam a importância de inovar e cresçam com isso.

Em relação à verificação e descrição do perfil da empresa estudada, por ser uma empresa relativamente nova no mercado ela dispõe de um perfil inovador, seu produto é inédito no Brasil, tornando-se referência no desenvolvimento de projetos e produtos eletrônicos para pecuária leiteira de precisão. No que tange a identificação do processo de gestão da inovação na empresa estudada, pode-se perceber que ela direciona sua estratégia para a inovação, orienta-se para disponibilizar produtos inovadores e atender as demandas de seu público consumidor. Suas capacidades gerenciais são vistas nos líderes que se preocupam em motivar seus colaboradores a participar ativamente das decisões da empresa.

Além disso, a capacidade de conexão com clientes é muito forte, a empresa tem grande preocupação com seu pós venda, fazendo acompanhamento constante de seus clientes o que se torna um diferencial competitivo.

As capacidades de inovação são visíveis com a formação dos times de inovação, assim como existe atenção com os ativos de recursos humanos, fazendo com que os colaboradores sintam-se a vontade para auxiliar ativamente no desenvolvimento da empresa. Pode-se

averiguar que as vantagens competitivas geradas a partir da inovação são justamente por seu produto ser único no mercado, assim como a cultura inovadora da empresa é um aspecto que apoia a inovação como um fator essencial de vantagem competitiva.

O estudo toma como objeto de investigação um único caso, escolhido pela experiência inovadora da Chip Inside no mercado empresarial, porém a mesma pode refletir a realidade que prepondera na estrutura mercadológica brasileira. Cabe ressaltar que devido ao método de pesquisa empregado, os achados da investigação não podem ser generalizados. No entanto, acredita-se que as informações podem contribuir para o entendimento sobre a gestão da inovação. Ainda, sugere-se a ampliação da investigação para mais empresas do setor, bem como para outros setores que buscam a inserção da inovação no seu processo de gestão.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Paulo. **A inovação nos procesos, produtos e organizações**. 1999. Manuais sobre inovação e internacionalização. Disponível em: <http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/indice_java_menu/cap_actual.htm> Acesso em: 22 de março de 2014.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CAVALCANTE, Carla Thais; MATOS, Eloíza Aparecida Silva Ávila de. Análise do perfil de gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços do Sul do Brasil. **III Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção – ConBRepro, Anais...**, Ponta Grossa: Brasil, 2013.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FINEP – FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 13 de mar. 2014.

FONSECA, João José. Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JAKOPEC, Ana; SUŠANJ, Zoran. Organizational Innovation Diagnosis: A Case Study. **1st International Scientific Symposium "Economy of Eastern Croatia - Yesterday, Today, Tomorrow"**, Anka Mašek Tonković (Ed.). Osijek: Faculty of Economics, 2012, p. 71-78.

LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MARQUES, Kelen Francine Scherolt; SILUK, Julio Cezar Mairesse. Diagnóstico da Gestão da Inovação no Varejo Nacional. 2013. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

NATUME, Rosane Yoshida; CARVALHO, Hélio Gomes; FRANCISCO, Antonio Carlos de. O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do Estado do Paraná. **Revista Eletrônica Internacional de Economia da Informação, da Comunicação e da Cultura**. v. X, n. 1, 2008. p. 179-202. Disponível em: <<http://issuu.com/epitic/docs/121028221818-d04eaa1559404d34b1a3e3eba659a4e4#embed>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

SMITH, Audrey; HALL, Ellie. Innovation – driven leadership. **In: American Society for Training & Development**, 2012. Disponível em: <<http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2012/03/Innovation-Driven-Leadership.aspx>>. Acesso em: 12 de setembro de 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Antonio Carlos T. da. **Como implantar o clima de inovação**. 2004. Disponível em: <http://www.pensediferente.com.br/artigos/como_implantar_o_clima_de_inovacao.asp>. Acesso em: 23 de março de 2014.

SU, Haifen Lin Jingqin. A case study on adoptive management innovation in China. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 27, Ed. 1, 2014, p. 83 – 114.

TERRA, José Cláudio, C. (Org.) **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TERRA, José Cláudio; KRUGLIANSKAS, Isak; ZILBER, Sílvia Novaes. **Avaliação da Gestão Tecnológica na Pequena Empresa**. 1993. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000116v001Avaliacao_da_Gestao_Tecnologica_na_MPE.pdf> Acesso em: 25 mar. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.