



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**SAMUEL RODRIGUES SOARES**

**INOVAÇÃO: UMA ENGENHARIA PARA GESTÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Assis  
2015

SAMUEL RODRIGUES SOARES

**INOVAÇÃO: UMA ENGENHARIA PARA GESTÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto Municipal de  
Ensino Superior de Assis, como requisito do  
Curso de Graduação.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Campanatti

Assis  
2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

RODRIGUES SOARES, Samuel.

Inovação: uma engenharia para gestão das organizações/Samuel Rodrigues Soares. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

52 p.

Orientador: Dr. Reynaldo Campanatti

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Inovação 2. Globalização 3. Gestão 4. Questionário.

CDD 658  
Biblioteca da FEMA

# INOVAÇÃO: UMA ENGENHARIA PARA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

SAMUEL RODRIGUES SOARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Campanatti

Analisador: Prof. Hilário Vetore Neto

Assis  
2015

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares, professores e amigos que me apoiaram na elaboração do mesmo me incentivando e contribuindo. Partilhando das dificuldades e valorizando os feitos durante todo o período da Graduação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido a oportunidade de ingressar em uma Instituição séria e conceituada, possibilitando à realização de mais essa conquista em minha vida profissional.

Ao Professor Doutor Reynaldo Campanatti que compartilhou de seus conhecimentos para a orientação desse Trabalho, disponibilizando tempo e dedicação de forma incondicional e recompensadora.

Aos professores da Instituição que de uma forma direta e indireta com a aplicação de conteúdos, colaboraram para a elaboração do Trabalho.

A empresa Raízen unidade Maracaí – SP, que colaborou permitindo a aplicação de um questionário.

## RESUMO

O implemento de inovação tecnológica exige das organizações algumas mudanças tanto no âmbito operacional quanto comportamental. Se adequar a essas mudanças demanda estruturação e adequação por parte das organizações, visando se manterem competitivas no mercado.

A identificação das consequências do processo de inovação tecnológica e a capacitação de profissionais envolvidos no gerenciamento de tais processos permitirão as empresas, se prepararem para os desafios proporcionados pela globalização, garantindo assim, sua sobrevivência no mercado competitivo.

Considerando esses fatores o trabalho se desenvolve na análise das consequências tanto positivas quanto negativas que o processo de inovação promove nas organizações, contextualizadas num mundo atualmente globalizado, identificando as possíveis vantagens e desvantagens que tal processo oferece para a competitividade do mercado.

A elaboração do trabalho proporciona também a identificação de empresas que possuem ambientes propícios para a implementação de uma inovação. Tal ambiente é identificado através da aplicação de um questionário desenvolvido para avaliação junto à empresa, possibilitando também o entendimento de como as empresas devem se preparar para continuarem competitivas.

**Palavras-chave:** Inovação; Globalização; Gestão; Questionário

## ABSTRACT

The implement of technological innovation demands from the companies some changes, in both operational and behavioral level. Getting adapted to these changes requires organization and adaptation from the companies, which intend to remain competitive in the market.

Identifying the consequences of technological innovation's processes and capacitate the professionals involved in the management of such processes will allow the companies to be prepared for the challenges brought by globalization, ensuring their survival in the competitive market.

Considering these points, this work will evaluate the positive and negative consequences promoted by innovation's processes in the companies, contextualized in today's globalized world, recognizing the possible advantages and disadvantages provided by this process to the competitive edge in market.

The formulation of this work also provides the identification of companies that have appropriate environments for the innovation implement. These environments are identified through the application of a questionnaire developed for evaluation with the company, promoting knowledge and better understanding about how companies should prepare to remain competitive.

**Keywords:** Innovation; Globalization; Management; Questionnaire



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E GLOBALIZAÇÃO PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>11</b>
2.1 MUDANÇAS COMO CONSEQUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO .....	11
2.2 GERENCIANDO A INOVAÇÃO.....	17
2.3 ESTRATÉGIAS DA GLOBALIZAÇÃO.....	21
<b>3 DESAFIOS DA INOVAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
3.1 RISCOS DA INOVAÇÃO .....	25
3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INOVAÇÃO .....	31
3.3 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE MERCADO PARA INOVAÇÃO .....	36
<b>4 OPERACIONALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
4.1 AMBIENTE E PLANEJAMENTO PROPÍCIO À INOVAÇÃO.....	40
4.2 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DE AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO .....	45
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O alto grau de competitividade entre as organizações como consequência da globalização traz, como principal desafio, a busca de diferentes formas das organizações permanecerem no mercado. O desenvolvimento de inovações por intermédio da capacidade de criação de pessoas ligadas com os acontecimentos no mundo e as oportunidades oferecidas pelo mercado passa a ser de extrema importância para as empresas que buscam se firmar no mercado em que atuam.

As oportunidades oferecidas pelo mercado demandam a criação de novos produtos visando atendimento das necessidades dos consumidores. Tais necessidades permitem a utilização da criatividade no desenvolvimento de uma inovação. Inovação, no entanto, não se trata apenas da criação de algo novo, mas, o aperfeiçoamento de algo que já existe, agregando valores e atribuindo competências específicas aos produtos, processos ou serviços diretamente relacionados.

As empresas compreendem que, a gestão da inovação regida de forma eficaz por pessoas qualificadas, contribui para o desenvolvimento de novas técnicas de produção e aperfeiçoamento de processos, tornando-as mais competitivas no mercado, tanto internamente quanto externamente. As dificuldades na aceitação das mudanças ocasionadas pelo processo de inovação é um dos obstáculos que as empresas precisam lidar e superar, considerando que a resistência trata-se de uma reação natural e deve ser trabalhada pelo gestor. As empresas devem, no entanto, desenvolver estratégias para continuarem competitivas e a identificação de ambientes que favoreçam a produção de inovação é fundamental para a criação de algo que atenda a demanda.

Portanto as constantes demandas de novos bens e/ou serviços induzem as empresas a buscarem novas estratégias e tecnologias operacionais visando o atendimento dessas demandas e conseqüentemente estimulando a competitividade na busca pela liderança de mercado.

## 2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E GLOBALIZAÇÃO PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO

### 2.1 MUDANÇAS COMO CONSEQUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO

O atual mundo globalizado permite às organizações, uma série de oportunidades para conquistas de novos segmentos de mercados, proporcionando competitividade e favorecendo a busca pela inovação tecnológica.

A globalização atua como uma ferramenta de interligação entre as organizações no mundo todo, influenciando diretamente os acontecimentos econômicos, pois a reação econômica de um determinado país ou determinado setor acaba por atingir basicamente toda a economia atual proveniente dessa interligação.

Nesse contexto Krugman (2001) afirma que, infelizmente, na economia mundial integrada, as políticas econômicas de um país geralmente afetam outros países. As diferenças entre as metas dos países normalmente levam a conflitos de interesses.

A inovação tecnológica acaba por contribuir para o processo de globalização uma vez que, sua introdução permite mudanças no contexto social, cultural, tecnológico, econômico e político em que tal organização estiver inserida.

Podemos considerar a globalização como um avanço do processo de internacionalização econômica, social, cultural e política que está ocorrendo no mundo, principalmente no capitalista, ao longo dos anos. [...] Devido a integração que ocorre entre as economias dos países, mudanças em um país têm influência em todos os outros, pois há uma reação em cadeia sentida por todos. (RIBEIRO, 2010, p. 2)

A análise da inovação depende da consideração de fatos resultantes de sua atribuição durante um determinado período. Considerando a história da revolução industrial no século XVIII é possível identificar claramente como se atribui o processo de inovação. Toda e qualquer inovação parte fundamentalmente de uma ideia que, após trabalhada e aperfeiçoada torna-se uma opção para utilização na prática, sendo questionado primeiramente suas possíveis consequências tanto positivas quanto negativas.

A inovação, em sua evolução, tem grande significância no modelo de comportamento social das pessoas e das organizações, mudando os modelos de relacionamentos e as formas de gerenciamentos como consequências da aceitação de tal inovação.

As organizações e a sociedade se reeducam a partir do momento que introduzem uma inovação, tendo que se adaptar aos novos processos e esse fenômeno atinge o comportamento e a cultura das organizações, tendo as mesmas que se adequar e preparar seus profissionais para o gerenciamento desse fenômeno. Porém toda e qualquer mudança provoca algumas resistências que devem ser levadas em consideração e medida sua viabilidade na aplicação dos processos buscando gerar o mínimo de transtornos e alterações nos padrões de relacionamento entre os envolvidos, visando o aperfeiçoamento dos processos produtivos.

Todo o processo de mudança gera insegurança, defesas e resistências. Em organizações empresariais, mudar pode ser causa de transtorno na rotina e pode suscitar resistência. [...] Transformações culturais, tecnológicas e conjunturais ocorrem constantemente, alterando radicalmente o processo produtivo, a pirâmide organizacional e os padrões de relacionamento dentro das empresas. (Apparenza, Informe. **Como administrar mudanças**. Em: <http://www.apparenza.com.br/informe/rh.pdf>. Acessado em: 21 de dezembro de 2014)

As mudanças se relacionam diretamente as quatro variáveis individuais – características biográficas, habilidades, personalidade e aprendizagem, podendo contribuir na formação profissional dos colaboradores.

As características biográficas possuem os dados pessoais e características individuais de cada colaborador sendo uma variável importante nas mudanças ocorridas nas organizações, muito em função de alguma inovação, pois ela indicará a capacidade de aceitação dessas mudanças.

A habilidade auxilia na seleção de profissionais com maior aptidão para desenvolver ou identificar alguma inovação na organização, além de influenciar diretamente o nível de desempenho e satisfação dos colaboradores.

A personalidade indica o grau de evolução que o colaborador pode atingir, podendo dimensionar também o nível de aceitação às mudanças.

A aprendizagem é qualquer mudança observável no comportamento, ou seja, toda aprendizagem traz consigo a adequação ou a aceitação de alguma mudança, essa portanto, é a variável que confirma a aceitação de uma mudança como consequência de uma inovação pois, basicamente, parte do resultado de alguma experiência.

A aprendizagem acontece o tempo todo. Uma definição geralmente aceita de aprendizagem é, portanto, qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de experiência. (ROBBINS, 1998, p. 45)

Toda mudança porem, deve ser planejada de forma estratégica, visando uma implementação de modo eficaz, levando em consideração que no processo de desenvolvimento e adaptação de mudanças comportamentais e organizacionais a fase de desenvolvimento da estratégia de mudanças pode ser mais complexa do que desenvolver a mudança em questão.

De forma geral, estes processos respondem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Em realidade, a dificuldade é tanto ou mais implementar as estratégias de mudanças que desenvolvê-las. (WOOD JR, 2000, p. 7)

O planejamento estratégico auxilia as organizações a traçarem metas e objetivos e criam possibilidades através de um conjunto de informações, para que sejam alcançados. Trata-se de um processo contínuo em que o foco é o olhar para o futuro na tentativa de se antever os fatos e acontecimentos que envolvem o ambiente interno e externo da empresa podendo assim prever as mudanças necessárias reduzindo os impactos causados por elas.

O propósito de se realizar um planejamento para a empresa consiste em procurar prever possíveis mudanças e definir metas para que se consiga um desempenho satisfatório dentro das prováveis mudanças, direcionando-as no sentido de reduzir os impactos ocasionados pelas mudanças. (FARAH, CAVALCANTI, MARCONDES, 2012, p. 1)

Para a realização de um planejamento estratégico, componentes como os objetivos, as metas e um plano de ação devem ser estudados. Os objetivos e as metas são alvos que os indivíduos e a organização almejam de forma que o plano é a ação planejada que a organização precisa para atingir tais objetivos e metas. As mudanças em função da inovação ocorrem de forma muito mais rápida que o planejamento estratégico estabelecido, que por vezes deve ser reavaliado e readaptado podendo ser mudados alguns dos objetivos e metas mas sem perder o foco e se contrapor à missão e os valores da empresa.

As inovações tecnológicas adaptadas aos processos e produtos têm influencia direta nas mudanças do modelo de trabalho, trazendo consigo alguns desconfortos por alterarem o modelo tradicional de execução da tarefa, sendo assim, as pessoas passaram a necessitar de mobilizarem recursos para lidarem com as novas situações de trabalho.

O impacto das novas tecnologias na reestruturação produtiva, vivido a partir da década de 1980 nos países altamente industrializados, trouxe mudanças radicais no processo de trabalho, alterando métodos e procedimentos na elaboração de produtos e execução de serviços, vindo a perturbar o

desenrolar tradicional do sistema de produção. (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 126)

É correto afirmar que a forma como a organização conduz um processo de mudança afeta diretamente na criação ou na geração de uma inovação.

Nesse contexto Christensen, (2001, p. 33) afirma que: “A estrutura da organização e o meio como seus grupos aprendem a trabalharem em conjunto podem então afetar a maneira como ela pode ou não projetar novos produtos”.

As mudanças no modelo de trabalho ou na estrutura da empresa dispõe de oportunidades de inovar e necessidade de demandar profissionais com espírito empreendedor. Não aderir ao modelo inovador em todos os sentidos, desde os de gestão, até os de produção é garantia certa de fracasso no futuro, pois a competitividade do mercado exige das empresas essa busca incessante pela inovação. O profissional deseja trabalhar em empresas que ofereçam condições para o desenvolvimento de seu potencial e o consumidor cada vez mais exige da empresa a disponibilização de um produto inovador.

A inovação no modelo de trabalho pode ser eficaz quando é inserida de modo correto, utilizando da ferramenta conhecimento para a potencialização da equipe de profissionais, sendo necessário a partição desse conhecimento com todos os envolvidos no processo de inovação garantindo, assim uma qualificação significativa desses profissionais. A globalização contribui para que os conhecimentos sejam partilhados pelas organizações no mundo todo, podendo as mesmas se equiparar umas com as outras no intuito de se manterem competitivas.

Quando há uma integração do conhecimento aparece a condição para inovar, pois quando se é conhecedor de algo torna-se possível identificar características básicas do sucesso ou do insucesso que tal inovação pode oferecer.

A inovação baseada no conhecimento é a “superestrela” do espírito empreendedor. [...] O conhecimento, contudo, não é necessariamente científico ou técnico. [...] As inovações baseadas no conhecimento diferem

das demais inovações em suas características básicas: duração, taxa de perdas, predicabilidade, e nos desafios que apresentam para o empreendedor. (DRUCKER, 1986, p. 149)

As mudanças predispõem de fatores como remodelagem dos hábitos comuns tanto da sociedade quanto das empresas, sendo esses hábitos, associados às práticas e às estratégias de mercado nos quais devem ser aprimorados e atualizados conforme a necessidade das novas demandas e da concorrência, na tentativa de garantia de atuação no setor.

As grandes transformações em nossa sociedade normalmente acontecem não com uma ruptura, com hábitos existentes sendo substituídos de um dia para o outro por novas práticas, mas sim, com a adoção gradual de novas práticas que acabam convivendo durante algum tempo com hábitos arraigados. (TERRA, 2009, p. 91)

As organizações buscam por profissionais diferenciados no mercado globalizado que não se prendem aos modelos tradicionais de trabalho mas sim, que utilizam sua capacidade produtiva para o fortalecimento da empresa.

Isso já faz parte da realidade dos novos profissionais – e daqueles que serão os profissionais do futuro -, portanto, as empresas que quiserem atraí-los e retê-los devem poder oferecer essa experiência. As organizações que pretendem ser, de fato, globais também devem pensar assim, pois suas equipes deverão cada vez menos se prender às ferramentas tradicionais de comunicação e de trabalho, e entender que a virtualização é um passo necessário para a viabilização de processos entre países e continentes. (TERRA, 2009, p. 90)

Na atribuição de uma inovação, a organização deve ser conhecedora das dificuldades do processo de implementação, preparando constantemente seus colaboradores para aderirem às ideias e contestá-las quando observada sua inviabilidade, além de prepararem também seus gestores para o gerenciamento dessa inovação.



Desde os primórdios estudos sobre problemas ligados à inovação, estudiosos e profissionais do ramo tentaram explicar o motivo que levam as empresas a tropeçarem diante de uma mudança proporcionada pela inovação. As respostas, na maioria das vezes, estão voltadas para questões culturais, organizacionais e principalmente gerenciais administrativas. Em relação à cultura, algumas empresas necessitam muda-las ou readapta-las em função da inovação, deixando de serem empresas conservadoras estagnadas no passado para passarem a serem empresas modernas e competitivas. Esse fenômeno também é uma consequência da globalização, que, por sua vez, exige das organizações essa modernidade. Sobre as questões organizacionais, muitas empresas não dispõem de recursos necessários para a implementação da inovação, o que posteriormente, pode resultar em algum fracasso, além de necessitarem profissionalizar as pessoas envolvidas no processo de inovação. Já em relação as questões gerenciais administrativas, é obvia a observação de que se uma gestão dos recursos financeiros/produtivos, culturais e organizacionais não for efetuada de forma planejada e objetiva com foco em resultados, fica vulnerável ao fracasso do processo de inovação, ou seja, é de responsabilidade do gestor a condução correta das mudanças culturais e organizacionais sofrida pela empresa em função da inovação.

Inovar se da na consolidação de uma ideia, porém não consiste somente em criar algo novo, mas sim, adequar e aperfeiçoar algo já existente, visando a atribuição de valores nos produtos e nos processos e a competitividade de mercado.

## 2.2 GERENCIANDO A INOVAÇÃO

A necessidade de inovar por parte das organizações se justifica na estratégia de busca pela permanência no mercado que é cada vez mais competitivo muito em função da globalização, que por sua vez, tem papel fundamental na evolução do conceito de inovação, visto que, a globalização estimula a formulação de ideias e consequentemente da inovação.

Gerenciar essa inovação exige uma preparação profissional elevada, pois o gerenciamento efetuado de modo incorreto pode ocasionar prejuízos enormes para as organizações.

A implementação de uma inovação geralmente necessita de recursos financeiros elevados, uma vez que, a organização busca se equiparar com os acontecimentos no mercado globalizado a fim de garantir seu espaço entre os concorrentes. A má administração desses recursos ou, o investimento desses recursos em atributos inviáveis, ocasiona prejuízos significativos às empresas, que por sua vez não admite falhas, uma vez que, as organizações buscam como seu principal objetivo o lucro. Portanto a preparação de profissionais para o gerenciamento da inovação é fundamental para a garantia de algum progresso.

No entanto, a busca desenfreada pelo lucro no mundo altamente competitivo dos negócios e a pressão para acertar não suportam perda de tempo ou falhas que supostamente impliquem em prejuízos econômico-financeiros. É comum no dia-a-dia das organizações a ideia de que se você acerta, que bom, não fez mais que sua obrigação. Entretanto, se você erra, é alvo de críticas e punições. (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 127)

O profissional que gerencia o processo de inovação na organização deve agir como um empreendedor que observa constantemente os negócios, na procura incansável de novas oportunidades, indo além de uma simples análise ou avaliação de mercado, fazendo uma previsão periódica do setor em nível global para a obtenção dos resultados almejados. Contudo, o gestor da inovação deve possuir predisposição em buscar novas oportunidades tendo um olhar mais além na implementação de uma inovação utilizando da criatividade para o surgimento de ideias e novas formas de empreendimentos.

Através da predisposição, o futuro empreendedor aprende a observar e avaliar negócios. Mas é através da criatividade que ele começa a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos. A

criatividade vai fazer que ele adote a formula de sucesso de um tipo de negocio em um outro. São essas associações que podem transformar uma simples oportunidade em um grande sucesso empresarial. (DEGEN, 1989, p. 20-21)

O gestor empreendedor atua como equilibrador, ou seja, tem a função de identificar inovações, gerenciar e criar condições para a adaptação da empresa no mercado em função da inovação, possibilitando assim, competências adequadas para os desafios impostos pela inovação.

Nesse sentido, o empreendedor tem papel equilibrador no processo de mercado, ou seja, sua atividade empresarial não consiste somente em criar novas empresas e inovar, mas em perceber incompatibilidade de coordenação que existem no mercado; daí a percepção das empresas de se adequarem visando à promoção de novas competências que suplantem os desafios de cada momento. (FARAH, CAVALCANTI, MARCONDES, 2012, p. 60)

A oportunidade oferecida pelo mercado pode não ser percebida pelos inovadores que por sua vez possuem como característica grandes ideias.

A oportunidade necessita ser identificada sendo de fundamental importância sua materialização quando observada sua importância para o sistema econômico e para sociedade no geral, com a criação de um novo produto ou de um novo serviço. A existência de uma oportunidade estimula a criatividade das organizações que utilizam de ideias para consolidação e desenvolvimento da inovação.

Na realidade, as oportunidades estão à nossa volta e esperam para ser identificadas. [...] A questão é saber se essa ideia corresponde, efetivamente, a uma oportunidade. [...] Uma oportunidade materializa-se em uma circunstancia favorável, que cria a necessidade de um novo produto ou serviço. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p. 49)

Portanto a ideia geralmente parte da identificação de uma oportunidade, analisando sua real viabilidade e contribuição para criação de uma inovação, não podendo ser implementada sem uma prévia análise de sua adequação e reação no contexto de mercado, ou seja, para a implementação de uma ideia é necessário identificar os possíveis benefícios e/ou prejuízos que poderão ser causados no ambiente econômico e social.

A ideia está diretamente relacionada com a criatividade, que encoraja a abertura de pensamentos inovadores, capacitando as pessoas a olharem diferentemente para as oportunidades que surgem no mercado.

Além de a ideia estar relacionada com a oportunidade, está também associada à criatividade. Aliás, é evidente que a criatividade é importante já na transformação de oportunidades em ideias viáveis. *Criatividade é o processo de geração de algo novo.* (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p. 51)

A globalização age potencializando as organizações na criação de um novo produto, fortalecendo a criatividade e a competitividade de modo a contribuir fortemente com os resultados econômicos das organizações.

Porem o surgimento de “ideias brilhantes” normalmente são classificadas como as mais arriscadas podendo não constituir em um progresso ou em um sucesso, ou ser considerada uma oportunidade de inovação. Vale reforçar a necessidade de se observar a aplicabilidade e a aceitação do mercado na concretização de uma ideia.

No entanto, ideias brilhantes são as mais arriscadas e as menos bem sucedidas fontes de oportunidades inovadoras. [...] E ninguém sabe quais ideias, para uma inovação baseada numa ideia brilhante, tem alguma chance de ser bem sucedidas e quais provavelmente serão fracassos. (DRUCKER, 1986, p. 181-182)

Gerenciar uma inovação depende fundamentalmente de profissionais que possuam características de liderança, pois partirá dele a tomada de decisões que influenciarão no futuro próspero ou não da organização. Ser líder, no entanto, predispõe competências e habilidades suficientes para o envolvimento de uma equipe na busca de um objetivo comum, conduzindo e influenciando pessoas com sua ideia buscando demonstrar os benefícios em sua aplicabilidade na empresa. O gestor com características empreendedoras e de liderança é um profissional completo e ideal para a implantação de uma inovação, sendo importante que o mesmo compartilhe com sua equipe as suas ideias e permitam que sua equipe também ofereça alguma ideia, o que permitirá um estreitamento nas relações e o surgimento de novas oportunidades de inovar.

Sabemos que quanto mais o líder possibilita espaço de interlocução com os liderados, mais ele estará criando um elo invisível que faz com as pessoas o respeitem e o sigam. A expressão de ideias e seu acolhimento pelo líder favorecem sobremaneira o fortalecimento das relações. (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 36)

Gerenciar processos de inovação portanto, determina o futuro próspero ou não da organização quando atribuído os caminhos necessários para a implantação da inovação.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DA GLOBALIZAÇÃO

A necessidade de inovar é percebida quando é possível identificar oportunidades de melhorias nos processos, produtos ou serviços com o objetivo de garantir a permanência no mercado que é cada vez mais competitivo. Fatores como a lucratividade, os riscos, oferta e demanda, estratégias competitivas, valor agregado, entre outros devem ser considerados na implementação de uma inovação.

A aplicação e uma inovação tem como seu primeiro objetivo o aumento na lucratividade seja por melhorias no processo que garantam maiores produtividade ou pela redução de custo que essa inovação proporcionará. A lucratividade do negocio em função da inovação é a medida direta para o sucesso. Sendo assim, o fator lucratividade deve ser decisivo na escolha de uma inovação, ou seja, se a lucratividade com a inovação não for superior ao atual rendimento lucrativo da empresa, tal medida deve ser avaliada com profundidade ou até mesmo descartada pelo empreendedor.

A boa lucratividade de um negocio é, normalmente, consequência da inovação, da diferenciação e de barreiras à sua entrada, impostas pelo empreendedor para atrair consumidores e manter a concorrência à distancia. É por isto que um negocio de sucesso tem lucratividade superior à medida de negócios semelhantes. (DEGEN, 1989, p. 45)

Desenvolver algo inovador depende de uma análise crítica do que acontece no mundo globalizado das organizações. A globalização, contribui com as empresas no que se diz respeito à atualização dos acontecimentos em um determinado setor, sendo assim as empresas que antes possuíam seus centros de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento –, em seus países de origem passaram a realocarem para os países onde estão instaladas suas atividades comerciais. Empresas como BG Group de origem britânica atuante no setor de petróleo e gás, DOW Chemical de origem norte-americana atuante no setor de produtos químicos e IBM também de origem norte-americana atuante no setor de tecnologia e informação, possuem respectivamente centros de P&D nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Essa estratégia de espalhar os centros de P&D adotada pelas multinacionais atribui as empresas a comodidade de criar ou inovar produtos que são compatíveis com a necessidade dos consumidores daquele país, fortalecendo também a marca criando de certa forma uma maior credibilidade com os produtos ofertados.

Descentralização de P&D: anteriormente, as grandes organizações focavam seus esforços de P&D no país de origem da organização. Com o tempo, as empresas começaram a espalhar seus centros pelo mundo, ficando mais perto do cliente, da manufatura e das competências necessárias. (TERRA, 2009, p. 42)

O desenvolvimento de estratégias de globalização geralmente é feito inicialmente no país de origem da empresa, porém não é correto ter isso como regra, pois a criação de uma estratégia de globalização nada mais é do que o ponto de partida para levar a empresa a atuar em nível global.

*Desenvolvimento da estratégia essencial do negocio (core strategy), que é a base da vantagem estratégica sustentável. Isso é feito, em geral, mas não necessariamente, primeiro no país de origem. Sem uma estratégia essencial sólida como ponto de partida, não existirão meios para o desenvolvimento de uma estratégia de globalização que leve a empresa a atuar um negocio em nível mundial. (YIP, 1996, p. 8)*

A globalização fortalece e estimula a competitividade entre as empresas, muito em função das exigências dos consumidores por produtos diferenciados e conseqüentemente pela redução significativa do ciclo de vida dos produtos. Sendo assim as empresas além de inovarem nos produtos também sentem a necessidade de inovarem no segmento de mercado, não ficando preso somente a um único segmento.

O processo de inovação tem exigido cada vez mais uma combinação de diferentes habilidades, tecnologias e disciplinas. [...] A globalização tem aumentado a necessidade da rápida criação, difusão e adaptação de inovações. Em muitas indústrias, não é mais possível inovar com foco em apenas um segmento de mercado. Outros mercados não podem ser deixados de lado. (TERRA, 2009, p. 44)

O processo de globalização faz com que o mundo se interaja e os países compartilhem e vivenciem acontecimentos ao mesmo tempo. Esse processo faz com que as empresas e seus profissionais fiquem expostos pela concorrência muito em função da importação de novas culturas, produtos e serviços inovadores. A globalização proporciona a interação de informação no mundo de modo que um determinado acontecimento econômico, social ou político em um país seja sentido em outro país do outro lado do mundo.

Nossas empresas e nossos profissionais são ameaçados diariamente pela concorrência predatória, decorrente da importação de cultura, produtos e serviços. Para o processo de globalização não existem fronteiras, territórios ou países; as informações se propagam *on-line*, interagindo o mundo em um grande espaço em que a queda de bolsa no Japão derruba a economia no Brasil. (FARAH, CAVALCANTI, MARCONDES, 2012, p. 15)

As relações de mercado global entre as empresas lhes dão a oportunidade de se manterem atualizadas quanto às possibilidades de inovar, partindo do conceito da observação, ou seja, o estudo que uma empresa faz do seu concorrente, isso facilita a criação de ideias no intuito de sair na frente quanto ao lançamento de um produto ou serviço diferenciado. Vale afirmar também que inovação não está relacionada somente a produtos ou serviços, é possível inovar em vários setores e segmentos. Inovar no modelo de gestão baseado em algum modelo de sucesso, ou no marketing reforçando de modo convincente a atribuição de uma vantagem na compra de um produto, ou no processo de produção otimizando tempo e recursos trazendo maiores benefícios para a empresa, ou no modelo de trabalho buscando a interação do funcionário com a empresa e conseqüentemente alcançando maior produtividade e qualidade. Esse conjunto de possibilidades de inovação se for aplicada de modo planejado nas empresas garante o primeiro passo para a conquista da liderança de mercado.



## 3 DESAFIOS DA INOVAÇÃO

### 3.1 RISCOS DA INOVAÇÃO

A escolha de uma inovação determinará em partes o futuro da organização, sendo assim, é necessário analisar as tendências do setor globalizado projetando-as para o futuro, considerando as possibilidades de riscos que a aplicação da inovação possui.

Os riscos devem ser medidos e analisados com cautela. Deve ser medida a compensação do risco que tal inovação proporcionará, uma vez que, quanto maior o risco, melhor deve ser a preparação dos gestores para administrá-los. O risco de criar algo inovador é alto devido o fato de que quando se deseja inovar alguns contras se manifestam na intenção de desestimular o projeto. No entanto sendo medida sua viabilidade é importante que haja persistência e perseverança na intenção de se inovar tornando possível a elaboração do projeto.

Não apenas é objetivamente mais difícil fazer algo novo do que fazer algo que é conhecido e testado pela experiência, mas o indivíduo se sente relutante em fazê-lo e assim seria mesmo que as dificuldades objetivas não existissem. [...] No peito de quem deseja fazer algo novo, as forças do hábito se levantam e testemunham contra o projeto em embrião. É portanto necessário uma força de vontade nova e de outra espécie para arrancar, dentre o trabalho e a lida com as ocupações diárias, oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova e resolver olhá-la como uma possibilidade real e não meramente como um sonho. (SCHUMPETER, 1982 p. 61)

Correr riscos faz parte do cotidiano das grandes empresas que buscam a diferenciação nos setores em que atuam, devendo ser detectados e minimizados os seus efeitos de forma que não inviabilize o negocio. Alguns riscos podem ser de ordem pessoal, ou seja, pode partir de uma incapacidade administrativa, técnica ou

quando não dispõe de recursos financeiros. Outros riscos podem partir com a aplicação de uma inovação, partindo de uma ideia ótima para a melhoria de um produto, processo ou serviço, mas com problemas técnicos para a implementação complexos, caros e algumas vezes inviáveis.

Definindo claramente o conceito do negócio, o passo seguinte é detectar possíveis problemas com a realização do empreendimento. Esses problemas representam os riscos do negócio e precisam ser bem compreendidos pelo futuro empreendedor, antes que ele inicie seu negócio próprio. É preciso ter soluções para todos os riscos, a fim de iniciar um negócio com certeza de sucesso. (DEGEN, 1989, p. 58)

A implementação de uma inovação em um determinado setor provem geralmente da necessidade de ofertar algo que satisfaça ou beneficie alguém. Nesse contexto é possível afirmar que a inovação em parte é provocada pelo cliente que, por sua vez, manifesta o desejo de possuir algo diferente. Sendo assim, as organizações devem aplicar os recursos para a inovação de modo correto, ou seja, as decisões em relação a investimentos em inovação devem ser corretamente tomadas.

Processos de alocação de recursos adequados são projetados para eliminar as propostas que os clientes não aceitam. Quando esses processos de tomada de decisão funciona bem, só serão consolidados os produtos que os clientes quiserem; os outros não. Essa é a maneira como as coisas devem funcionar em grandes companhias. Elas devem investir naquilo que os clientes querem, e, quanto melhor elas se tornarem nisso, mais êxito terão. (CHRISTENSEN, 2001, p. 111)

No entanto, o próprio processo de aplicação de recursos e investimentos é uma consequência do desenvolvimento de inovações que propiciam acontecimentos relevantes numa abrangência global, direcionando rumos a serem seguidos pelas organizações em busca da liderança de mercado.

Os desafios propostos pelo processo de inovação estão diretamente relacionados com os interesses econômicos de uma organização e os desejos impostos pelos consumidores que, por sua vez, ajudam na contribuição para o desenvolvimento de novas técnicas, produtos e serviços através das necessidades designada pela demanda.

As criações de novas demandas deixam clara a importância de se estar constantemente inovando uma vez que esta reação implica na superação de criatividade. É preciso compreender também que a produção de uma necessidade é um papel das organizações, sendo função delas a criação de desejos e a incitação dos desejos nos consumidores que tem como reação a sensação de necessidade de consumo.

Toda inovação tem como objetivo a satisfação de uma necessidade, justificando a razão pelo qual se insere no mercado uma determinada oferta, ficando evidente que, a melhor forma de se inserir uma ideia é pesquisando eventuais necessidades não satisfeitas.

O processo de inovação, portanto, se dá em função da oferta de bens ou serviços e não somente pela demanda. As organizações são as principais responsáveis pela criação de processos de inovação contribuindo para o desenvolvimento econômico.

No entanto as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexo. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1982, p. 48)

A criação de uma necessidade em forma de oferta de produtos faz parte das estratégias competitivas no qual as organizações objetivam conseguir vantagens competitivas no mercado em relação aos seus concorrentes, sendo um dos desafios

das mesmas implantarem essas estratégias inovando seus produtos porém com o menor custo possível com especializações dos colaboradores e nas mudanças dos processos.

As estratégias competitivas têm como atributos e competências a diferenciação dos modelos de produção e gestão, buscando estabilizar a marca da empresa fortalecendo-a no mercado.

Essa diferenciação fica evidente na inserção de inovações nas tecnologias de produção o que trará para o produto, valores agregados. Os valores agregados podem constituir de atributos físicos como melhoria na tecnologia, ou podem se constituir de atributos subjetivos como reconhecimento da marca fazendo com que o consumidor disponha-se a pagar por ela. Portanto toda a tecnologia, inovação ou informação contida no produto caracteriza-se valor agregado.

Valor agregado a um produto ou serviço é a diferença entre o valor de venda desse produto ou serviço e o custo dos insumos necessários para sua produção. O valor agregado deriva das atividades de um negócio que adiciona utilidade ao produto ou provê informações para o comprador. (DEGEN, 1989, p. 85-86)

As organizações que entram no mercado com competências inovadoras, mercados ainda não explorados e emergentes, correm riscos, porém, menores do que as que se inserem em mercados já estabelecidos partindo do pressuposto de que a inovação estimula a curiosidade fazendo com que os consumidores se pré-disponham a experimentar produtos e mercados novos o que é o inverso em mercados já estabelecidos. Os consumidores poucas vezes se arriscam a deixar uma marca ou uma empresa para experimentar produtos de empresas novas que se inserem nesse mercado pelo simples fato do fator fidelidade à marca ou ao produto já estarem criados. Em resumo as organizações devem observar o ambiente (interno e externo) na intenção de identificarem potenciais de oportunidades de inovação,

seja elas por uma mudança na legislação ou novas demandas e comportamentos dos consumidores.

Em linhas gerais a maioria das empresas busca e deseja se tornar inovadora. No entanto, a verdadeira busca pela inovação de tal maneira a se implantar projetos de planejamentos em prol da inovação, só acontece depois da identificação de ameaças de mercado. A inovação proporciona reações positivas e negativas tanto para as empresas quanto para a sociedade em geral.

Na implementação de uma inovação os riscos são divididos entre os diversos fatores. A decisão de inovar parte de impulsionadores motivacionais coniventes entre as empresas, ou seja, basicamente todas as empresas que decidem inovar têm como base os mesmos fatores motivacionais. Esses fatores podem ser de ordem financeira, sustentável, legal e estratégica.

Os fatores financeiros são os atrelados à lucratividade da empresa que busca por intermédio da inovação uma maior obtenção de receita, porém a atual receita que a empresa possuir determinará também o grau de investimento a ser aplicado com a inovação.

Os fatores sustentáveis são designados pela manutenção dos princípios e valores que as empresas pregam relacionados à sociedade e ao meio ambiente, visto que esse fator também está ligado ao de ordem legal, que por sua vez, determina o limite em que as empresas podem chegar com a implementação de uma inovação.

É importante citar que, cada país possui uma legislação independente, o que permite as empresas globalizadas à observação do melhor ambiente para inserir uma empresa.

Os fatores de ordem estratégica são os de identificação de uma oportunidade de negócio esse, portanto, deve ser o mais planejado possível para que garanta que a oportunidade de inovar obtenha como resultado a positividade e que estejam ligados aos fatores anteriores, ou seja, o fator estratégico deve estar em sintonia com os fatores legais, sustentáveis e financeiros.

A inovação pode ser afetada por fatores diversos o que determina sua positividade ou negatividade.

Considerando inovações de produtos, processos, organizacionais e de marketing, a relevância que se dá na criação de barreiras podem partir de fatores relativos ao custo (riscos percebidos, carência de financiamento, capital de risco), fatores relativos ao conhecimento (P&D, carência de profissionais e informações adequadas, parceria em marketing, atitudes em relação as mudanças, má gestão da inovação), fatores de mercado (demanda incerta, mercado dominado por empresas estabelecidas) ou fatores institucionais (infraestrutura, legislação, tributação).

Além desses, outro fator que afeta diretamente a inovação, é o ambiente externo, o conjunto formado por indivíduos, concorrentes, sociedade, condições tecnológicas e de mercado, fornecedores e órgãos governamentais.

Portanto a escolha do profissional que irá gerenciar os riscos da inovação deve ser feita de forma competente identificando as qualificações necessárias para o relacionamento com o ambiente externo, ou seja, é necessário que o mesmo possua conhecimento dos pontos positivos e negativos para se relacionar com o ambiente externo a fim de garantir parcerias e informações que facilitem a implementação da inovação.

Para a seleção das pessoas que irão atuar diretamente com a gestão da inovação, é imprescindível que seja considerado o fato de que algumas pessoas conheçam e tenham facilidade de interação com o ambiente externo. Desse modo, a possibilidade de estabelecimento de parceria e a busca de informações confiáveis e de forma eficiente poderão ser facilitadas. (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008, p. 25)

Conhecendo os riscos de se inovar garante as empresas uma identificação mais detalhada das possíveis vantagens e desvantagens que o processo de inovação proporciona no ambiente de mercado.

## 3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INOVAÇÃO

Compreender as fases de um processo de inovação é fundamental para uma possível identificação de vantagens e desvantagens que tal processo pode ocasionar. A organização da inovação com o desdobramento das entradas, fases, processos, métodos e saídas possibilita a uma melhor aplicação da inovação.

Diagnosticar a cultura da empresa que se deseja implantar processo inovador e analisar sua atual situação considerando fatores como cultura e organização, planejamento estratégico, sistemas de informações, desenvolvimentos de produtos e resultados também auxilia na identificação das vantagens e desvantagens em função da inovação.

Na análise de cultura e organização deve ser considerada a participação e motivação dos funcionários, o estilo de liderança, a estrutura organizacional da empresa, as áreas que serão envolvidas no processo de inovação, os recursos disponíveis e a gestão da inovação na empresa. Deve-se entender que a cultura no qual a empresa esta inserida possui sua própria lógica, sendo considerado o comportamento dos indivíduos envolvidos, o modelo de gestão e os valores adotados pela empresa.

Toda cultura possui uma logica própria, que deve ser compreendida a partir da mesma. [...] À medida que a internacionalização nos negócios avança, intensifica-se o debate sobre a influência das culturas nacionais na teoria e prática organizacionais. Se, há pouco atrás, ainda se acreditava que a administração fosse algo universal, hoje parece haver uma crença crescentemente consolidada sobre a correlação entre cultura nacional e formas de gestão empresarial. (WOOD JR, 2000, p. 36-37)

A cultura deve ser modelada de acordo com o ambiente necessário para a inovação, eliminando fatores que implicam e que se tornam barreiras contra a inovação e aprimorando os fatores que atuam em função da inovação. O interessante num processo cultural é adotar o sistema de evolução gradativa da cultura já existente,

não mudando radicalmente a cultura da empresa mas sim, aperfeiçoando-a no intuito de que a mesma não se torne um empecilho na implementação de uma inovação.

A empresa que busca inovações precisa construir uma cultura pró-inovação, ao mesmo tempo em que precisa eliminar partes da cultura existente que são barreiras à inovação. Na prática, o ideal é não tentar modificar radicalmente a cultura da empresa, mas sim fazer a cultura evoluir gradativamente, de modo que ela nunca venha a constituir-se em obstáculo à evolução da empresa. (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008. p. 67)

No processo de inovação, é vantagem para as empresas em relação a cultura, a mudança cultural, a profissionalização pessoal, adequando-se ao mercado atual e evoluindo de acordo com as necessidades identificadas. Porém a desvantagem fica por conta da resistência que tal processo proporciona, ou seja, na mudança cultural a resistência a adaptação do novo modelo de cultura se não for administrada de forma eficiente pode se tornar um problema para as empresas.

Na análise de planejamento estratégico deve ser considerada a tecnologia atual utilizada pela empresa, o posicionamento mercadológico e o perfil do gestor. Planejar o processo de inovação é estabelecer planos no intuito de almejar as metas da empresa voltadas para a inovação.

O planejamento estratégico da inovação consiste na definição de estratégias e planos para que a empresa possa alcançar seus objetivos em relação à inovação. [...] Nesta etapa, é necessário fazer uma análise da importância da inovação para o negócio, desdobrando o planejamento corporativo e definindo a plataforma tecnológica da empresa. (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008, p. 83)

Um planejamento correto proporciona para as empresas a vantagem de se antever as tendências e aos acontecimentos que mercado pode sofrer. Planejar a inovação determina o atendimento das necessidades esperadas pelos consumidores.



Se não houver um planejamento a empresa fica em desvantagem em relação as outras, pois não terá analisado as tendências de mercado, desenvolvendo assim produtos que muita das vezes não satisfará os consumidores.

Na análise de sistema de informação deve ser considerado como as informações são disseminadas na empresa, as identificações das oportunidades de novos produtos e tecnologias e como essas informações chegam até a área de P&D.

Na análise de desenvolvimento de produtos deve ser considerada a disponibilidade de uso de métodos e ferramentas de apoio à inovação, como são as atuais tecnologias utilizadas pela empresa no desenvolvimento dos produtos e como são gerenciados os riscos dos projetos. O desenvolvimento do produto é o ápice da inovação e se for executado corretamente terá a vantagem de ser bem aceito entre os consumidores possibilitando assim, maior lucratividade para a empresa. Caso o desenvolvimento do produto não for feito corretamente, seguindo rigorosamente as etapas definidas, com certeza a empresa terá sérios problemas com a aceitação do mesmo, podendo resultar em prejuízos financeiros significativos.

É necessário que seja avaliado todo o ciclo de vida do produto desde sua criação até seu possível declínio, para tanto uma análise de tendências de mercado se faz necessária. Planejar o desenvolvimento do produto consiste em transformar ideias inovadoras em produtos que impactam na vida da sociedade contribuindo para o progresso da empresa explorando as oportunidades de mercado.

A importância do planejamento do produto encontra-se na geração, avaliação e seleção de ideias de produtos promissoras para a inovação com base nas oportunidades identificadas pelos estudos estratégicos e competitivos da organização e pela caracterização dessas ideias na forma de informação que mostrem seu potencial para a inovação. (CORAL, OGLIARI, ABREU, 2008, p. 139)

Na análise de resultados devem ser considerados os resultados atuais da inovação, a medição da participação de mercado da empresa, o monitoramento dos concorrentes e dos resultados alcançados em função dos novos produtos, a

satisfação do cliente, os impactos no meio ambiente e os impactos internos e externos à empresa.

Inovar possibilita que a empresa crie vantagem competitiva, possuindo características que permitirá que a mesma se diferencie das concorrentes por adquirir maior valor do ponto de vista do atendimento das demandas, com isso, a empresa passa a obter vantagens no mercado. A vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem que a organização adquire em relação aos seus concorrentes, considerando o investimento a criação de novos produtos, modelos de gestão a inovação dos produtos e processos agregando valores aos mesmos.

Nesse contexto Porter (1993) define vantagem competitiva como um conjunto de características que permite uma organização ser diferente por postar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado.

Os impactos ocasionados pela inovação são de grande importância. No caso das organizações a inovação contribui para a profissionalização pessoal de seus funcionários e o desenvolvimento de novos produtos, aperfeiçoando processos já existentes e/ou reconstruindo processos que são inviáveis de aperfeiçoamento por se tratarem de processos muito antigos.

No caso da profissionalização das pessoas a inovação contribui para o aperfeiçoamento dos conhecimentos tornando-se uma ferramenta de produção de profissionais para o mercado. Esse fenômeno possibilita uma melhor qualificação das empresas em relação à competitividade, visto que, as mesmas passam a utilizar a melhor forma de capacitarem seus funcionários no intuito de se manterem entre as melhores empresas do mercado.

O ambiente e a estrutura organizacional define o grau de melhorias possíveis em função da inovação. Criar um ambiente propício é fundamental para processo de inovação, para tanto é necessário que se trabalhe constantemente no intuito de acompanhar as rápidas e constantes mudanças que o mercado sofre.

O ambiente consiste de aspectos materiais e psicológicos, ou seja, a empresa deve disponibilizar, do ponto de vista material, condições tecnológicas e financeiras para o desenvolvimento de inovações e do ponto de vista psicológico, treinamentos de capacitação para gerenciar tais inovações.

Outro fator relevante é a questão sustentável no desenvolvimento de uma inovação, sendo que as empresas têm como um grande desafio, a elaboração de uma inovação que vise atender a necessidade dos consumidores buscando equiparar as questões econômicas e sociais de uma forma sustentável, ou seja, visando a preservação do meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável é considerado um novo paradigma de desenvolvimento das nações, que busca integrar crescimento econômico, equidade social e preservação do meio ambiente natural, como elementos interdependentes de suporte ao desenvolvimento de longo prazo. (SILVA, SANTOS, FERREIRA. **Inovação e Sustentabilidade**. Em: <http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/inovacao%20e%20sustentabilidade.pdf>. Acessado em: 16 de fevereiro de 2015)

As questões sustentáveis são enriquecedoras e contribuem para o desenvolvimento sustentável possibilitando a elaboração de inovações que possuam outros critérios além dos tradicionais gerando resultados sociais, econômicos e ambientais ao mesmo tempo.

O atendimento das necessidades geradas pelas demandas de novos produtos, deve ser relativamente equiparada com as questões sustentáveis no intuito de atender a legislação no que se diz respeito à implementação da inovação em um produto.

Na elaboração do planejamento estratégico das empresas, as questões sustentáveis devem ser estabelecidas de modo a permitir que as mesmas estejam enquadradas nos critérios de desenvolvimento sustentável. Esse fator auxilia no reforço da marca no mercado, partindo do pressuposto de que a empresa que trabalha as questões

ambientais no desenvolvimento de suas atividades possui maior credibilidade entre os consumidores, concorrentes e fornecedores.

Segundo a revista eletrônica vivo verde, que trouxe uma matéria em que destacava o ranking mundial das empresas mais sustentáveis do mundo em 2014, um destaque especial se dá para a empresa Natura que é de originalidade brasileira e ocupa a 23ª posição. Como projetos sustentáveis a Natura tem como foco a redução de emissão de gases do efeito estufa e ações para o desenvolvimento da Amazônia. Estes projetos faz com que o mundo olhe de maneira diferente para a empresa, tendo como iniciativas as ações em prol da sustentabilidade. No entanto, adaptar e desenvolver processos que atendam as necessidades sociais e sustentáveis é um dos maiores desafios das empresas, maiores ainda do que o próprio processo de inovação.

### 3.3 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE MERCADO PARA INOVAÇÃO

Sempre que ocorre alguma mudança nos padrões tecnológicos na criação de produtos, o futuro das empresas passa ser incerto e muda drasticamente. As empresas que possuem liderança de mercado geralmente perdem seu status na maioria das vezes, por questões de comodismo ou por não aderirem às tecnologias inovadoras que o mercado oferece. Os consumidores passam a preferir novos produtos derivados de novas tecnologias fazendo com que tais empresas comodistas tradicionalistas fiquem menos conceituadas.

Os líderes da tecnologia atual raramente sobrevivem para se tornarem os líderes da nova tecnologia. [...] Uma descontinuidade pode fazer com que o líder mantenha sua primeira posição no mercado, mas com uma participação expressivamente menor. [...] Os líderes perdem suas posições porque os consumidores preferem os novos ou aperfeiçoados produtos. (FOSTER, 1988, p. 111)

A criação de um novo produto ou serviço predispõe de uma rigorosa análise mercadológica como base principal para o lançamento desse produto no mercado. É necessária a aplicação de uma visão de futuro com foco no desenvolvimento de tal produto.

A visão de futuro mercadológico permite esclarecer a direção geral das transformações necessárias, auxiliando nas tomadas de decisões que definiram o sucesso da empresa coordenando as ações de diversas formas de um modo rápido e eficiente.

Analisar o mercado é entender como ele evolui, identificando as possibilidades de inovação e as preferências dos consumidores para a criação do produto característico com a expectativa da demanda. A análise depende de fatores diversos, tais como a definição do segmento de atuação, a identificação do público alvo que tal segmento oferece, a identificação do potencial de mercado que a empresa possui, analisar os custos relacionados a implementação do produto e a identificação da tecnologia certa para o desenvolvimento do produto.

A análise do público alvo permite identificar o conjunto de clientes que possuem os desejos e as necessidades em comum, possibilitando levantar informações essenciais para o desenvolvimento do produto. As informações ajuda na escolha correta do fornecedor da matéria-prima, das parcerias de negócios, dos modais de transporte do produto e da localização correta para execução das atividades empresariais.

Uma boa análise de mercado auxilia na determinação de quem está comprando o produto, conhecendo seus hábitos, costumes, perfis e estilos de vida. Entender o cliente e como vivem, é garantia certa de exploração de necessidades reais, criando a estratégia de desenvolver um produto adequado com os desejos dos consumidores. Porém ignorar a realidade do mercado e as necessidades dos consumidores acarreta diretamente no fracasso da empresa.

As visões corporativas que não são profundamente enraizadas na realidade dos mercados de produtos e serviços revelam-se cada vez mais uma receita para desastres. [...] – os clientes raramente toleram fabricantes que não se preocupam com seus interesses. (KOTTER, 1999, p. 73)

Inovar não é simplesmente criar algo novo ou aprimorar o que já existe, inovar é aproveitar as oportunidades e as tendências que o mercado dispõe, para atender a necessidade dos consumidores. Para tanto as empresas precisam ter coragem para mudar e adaptar-se a essas tendências. Planejar toda mudança é algo que se deve levar em consideração, porém no processo de inovação e evolução constante que as empresas vêm sofrendo, o tempo para esse planejamento se torna curto, forçando as mesmas tomarem decisões rápidas em planejamentos com tempo cada vez mais curto.

A coragem esta em falta no mundo de hoje. [...] A historia militar é esclarecedora nesse aspecto. Muitas oportunidades foram desperdiçadas por generais que passaram tempo demais planejando e sondando, o que não lhes permitiu tempo suficiente para lutar. (RIES, 1996, p. 262)

O tempo é crucial para o desenvolvimento e o progresso da empresa, portanto deve ser aproveitado da forma mais eficaz possível, acompanhando a velocidade das constantes mudanças que o mercado sofre. O foco nos objetivos e a visão de futuro são ferramentas oportunas para administrar o tempo que as empresas precisam para arquitetarem todo um processo de inovação.

Ter foco, no entanto, não se refere a algum tipo de estratégia, se refere à busca pelo objetivo traçado na intensão de obter domínio sobre o que se deseja alcançar em um determinado segmento de mercado.

O foco implica em um “estreitamento” das atividades com o intuito de dominar um segmento. Existe poder quando você consegue ser “dono” do mercado. Não existe poder quando você é um jogador secundário. [...] O futuro pertence aquelas empresas que desenvolverem um foco poderoso hoje. (RIES, 1996, p. 295-296)

A combinação correta das ferramentas de análise de mercado, juntamente com o foco nos objetivos e nas metas traçadas pelas empresas, garante a produção inovadora de um produto com as características esperadas pelos consumidores, atingindo as expectativas e garantindo a satisfação das necessidades e demandas por esses consumidores. Portanto a elaboração de uma análise mercadológica proporciona a inserção de produtos no mercado que efetivamente são desejados, garantindo a evolução da empresa e a excelência de se estabelecer entre as líderes de mercado no segmento em que atua.

Estudar e analisar o mercado significa se antecipar aos acontecimentos e as tendências de inovação garantindo certa vantagem competitiva de mercado. Com isso, as empresas tendem a errar menos, introduzindo no mercado o que realmente é aceito ou esperado pelos consumidores.

## **4 OPERACIONALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE INOVAÇÃO**

### **4.1 AMBIENTE E PLANEJAMENTO PROPÍCIO À INOVAÇÃO**

No processo de inovação, analisar o ambiente onde será inserido tal processo é fundamental para identificar as possibilidades de sucesso ou insucesso para as organizações.

O ambiente deve ser estudado e analisado levando em conta todas as áreas, identificando-as quanto ao envolvimento direto ou indireto no processo de inovação. É necessário que haja sintonia entre as áreas em prol de um bem comum que no caso é o atendimento da demanda de novos produtos e processos.

A análise do ambiente baseia-se na investigação de condições favoráveis para se inovar, tendo em mente que quando se cria algo novo como um produto, por exemplo, todo o processo sendo ele estrutural, de produção, de marketing, de recursos humanos, de relacionamento com o cliente também é modificado e adequado para nova demanda.

Muitos processos e pessoas normalmente são reaproveitados passando por adaptações e treinamentos visando atender as características necessárias da implementação de uma inovação. Outros, porém devem ser substituídos, tanto processos quanto pessoas, geralmente por não atingirem a requisitos existentes para a produção de uma inovação.

Na identificação de ambiente com condições de se implantar uma inovação é necessário que seja feito um levantamento dos recursos disponíveis, tanto humanos quanto financeiros, visando buscar alternativas viáveis para o atendimento da nova demanda de produção. Inovar em um produto exige das empresas uma interação de suas atividades, ou seja, a criação de um novo produto exige a criação de um novo



ambiente reestruturado e modificado estruturalmente, tecnologicamente e com recursos humanos qualificados para gerenciar o processo de inovação.

Ter um processo bem detalhado quanto ao que se pretende e uma estrutura na separação das áreas bem definidas auxilia na implantação da inovação. A departamentalização que nada mais é do que a divisão das áreas por departamentos auxilia na estruturação da empresa e conseqüentemente na criação de um ambiente propício a inovação.

A departamentalização no geral pode acontecer desde as áreas administrativas, marketing, planejamento e finanças, até as que definem os processos, produtos, clientes e mercado. A estrutura, no entanto, será inserida de acordo com as necessidades da organização e com qual importância será avaliada sua orientação.

A distribuição correta das áreas ou dos departamentos na estrutura organizacional ajuda de certa forma, a identificar pontos isolados a serem trabalhados ou melhorados, a fim de buscar uma maior eficiência nos resultados que beneficiem a organização. Nesse caso a departamentalização por estrutura funcional é um modo de organizar a empresa com o propósito de fazer com que as áreas busquem a especialização nas atividades propostas podendo identificar assim possibilidades de melhoria e de inovação.

Dentro da característica da departamentalização podemos ainda destacar o método de agrupar funções relacionadas, chamada também de estrutura funcional, ou seja, organizar departamentos por especialização, como: marketing, finanças, logística. Assim, a organização consegue centralizar os processos relativos a cada departamento fazendo com que seus especialistas foquem nos processos a serem desenvolvidos. (SCHMIDT, 2013, p. 109)

Além da estrutura funcional existe também a departamentalização por estrutura divisional que são as pessoas que possuem mesmo cargo porém não necessitam estar numa mesma área de atuação dentro da organização e que irão compartilhar conhecimentos, experiências e a solução de problemas que estejam inseridos no contexto organizacional. Tal ambiente é fundamental para o processo de inovação

visto que, esse modelo é conhecido como geradora de soluções num formato dinâmico.

Outra alternativa sugerida dentro da estrutura organizacional orientada por departamentalização é a estrutura divisional, em que as pessoas com as mesmas funções, mas que não necessariamente estejam na mesma célula, trabalhem e dividam seu *know how*, compartilhando uma dinâmica de trabalho na qual o processo de conhecimento e a solução de problemas é circular. (SCHMIDT, 2013, p. 109)

A separação das áreas por departamentos se resume na identificação das áreas funcionais dentro da organização como, por exemplo, considerando numa empresa de produção de açúcar, a área de produção sendo ela um todo, e as áreas funcionais sendo os departamentos tais como; fábrica, geração de vapor e moagem. A área de logística com um todo, e as áreas funcionais separadas em envase de açúcar, armazenagem e expedição. A área de manutenção como um todo, e as áreas funcionais separadas em elétrica, mecânica e caldeiraria.

As áreas divididas em departamentos devem possuir a delegação de cada atividade a ser executada, isso é, a atribuição das metas e do planejamento existentes na área. A delegação das atividades permite a identificação de pontos críticos a serem explorados, pois o processo de delegação favorece o desenvolvimento de processos que envolvam pessoas, levando em consideração as competências individuais de cada colaborador e competências tecnológicas considerando a possibilidade de se inovar.

O processo de delegação faz com que os níveis gerenciais da organização desenvolvam processos envolvendo os colaboradores da organização de acordo com as competências exigidas e promovem o envolvimento de todo o grupo alocado para as tarefas exigidas. [...] A delegação é necessária dentro das organizações, ora exigida pelo volume de tarefas ora pelo aproveitamento de talentos que estão alocados na organização, pois é sabido que, mesmo com o melhor preparo, nem sempre os níveis gerenciais têm todas as habilidades e competências desenvolvidas para a amplitude de atuação da organização. (SCHMIDT, 2013, p. 110)

O ambiente organizacional deve oferecer ao gestor que tem a proposta inovadora, condições físicas, financeiras e sustentáveis para a implantação da inovação.

No entanto, o ambiente organizacional não são apenas as áreas funcionais da empresa dividida em seus setores, essa é uma parte do ambiente que é a compreensão do espaço físico que também é fundamental para estruturação organizacional e deve ser planejada estrategicamente dentro da empresa. Quando há uma união entre os espaços físicos e as atribuições das competências dos colaboradores que são os recursos humanos, considerando o organograma de hierarquias, forma-se o ambiente organizacional que por sua vez, deve ser propício a fornecer condições para se inovar.

A parte do planejamento na decisão de inovar deve ser sensivelmente trabalhada visando buscar a melhor alternativa possível para a implementação da inovação.

O planejamento é um processo que envolve decisões e deve ser contínuo. Existem três tipos de planejamento, sendo eles: estratégico, tático e operacional.

Na elaboração de uma inovação o planejamento estratégico atua na determinação dos objetivos a serem alcançados numa visão de futuro englobando um todo, sem a divisão das áreas, ou seja, é um planejamento voltado para a empresa no geral e normalmente programado para ser executado a longo prazo. A responsabilidade desse tipo de planejamento se dá ao mais alto nível hierárquico da empresa.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2014, p. 17-18)

O planejamento tático atua separadamente por área, ou seja, é um desmembramento do planejamento estratégico por áreas. Cada área na organização desenvolve um planejamento tático individual, buscando atingir as metas traçadas

pelo planejamento estratégico, sendo programado sua execução a médio prazo. A responsabilidade desse tipo de planejamento se dá em níveis hierárquicos intermediários.

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 19)

O planejamento operacional se diz respeito à execução das atividades individuais de cada área, ou seja, para cada tipo de operação é traçado um planejamento operacional desmembrado de um planejamento tático, sendo programado sua execução a curto prazo. A responsabilidade desse tipo de planejamento se dá aos níveis hierárquicos inferiores.

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. [...] Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. [...] O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 19-20)

A identificação do tipo de planejamento auxilia na execução das metas e dos objetivos determinados em função de uma inovação. O modo de execução de tais metas e objetivos permite a identificação do nível de ambiente propício à inovação.

É importante considerar também o fato de que o planejamento por mais detalhado e futurístico que seja pode ser alterado, ou seja, dependendo das reações do mercado, influências políticas e mudanças tecnológicas, o planejamento pode ser

refeito porém tendo os mesmos objetivos e metas como princípios a serem alcançados.

Portanto, no processo de diagnóstico operacional de inovação é fundamental que se tenha a divisão das áreas por departamentos (no intuito de identificar pontos específicos a serem trabalhados), a determinação dos diferentes tipos de planejamento e a exploração do potencial individual de cada colaborador.

## 4.2 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DE AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO

Criar e aplicar um questionário exige a análise do modelo ideal para aplicação, considerando qual resultado se deseja obter e quais os dados se deseja levantar para chegar a uma conclusão.

O questionário bem elaborado e bem direcionado permite levantar dados como comportamentos, atitudes, conhecimentos e valores, ajudando na conclusão das análises e ambientes propícios a inovação.

Existem três tipos de questionários, sendo eles: aberto fechado e misto. O questionário do tipo aberto permite ao respondente, opções de respostas abertas às perguntas abertas. Esse modelo, no entanto, pode ser mais difícil de chegar a uma conclusão, visto que, quando não é dado opções de respostas, variadas respostas podem surgir e as vezes não se chega a nenhuma conclusão, pois pode ficar impossível o recurso de comparação das respostas.

O questionário do tipo fechado obtém opções de respostas fechadas, tais como: sim/não, concordo totalmente/concordo parcialmente ou não concordo. Esse tipo de questionário facilita as análises dos resultados no que se diz respeito a comparação podendo, através de pontuações, chegar a uma conclusão sobre o que se está analisando. No entanto, na formulação desse tipo de questionário deve-se tomar o

cuidado de não criar perguntas ou afirmações indutivas, que possa forçar um tipo de resposta induzida através de uma situação criada. Uma desvantagem desse modelo de questionário é o fato de que com as opções de respostas o esforço para a escolha de uma resposta por parte do respondente é menor, resposta essa que se fosse esperada pelo respondente poderia gerar maior dificuldade, porém poderiam também ser mais originais permitindo uma análise mais aberta sobre a questão, que é o caso do questionário do tipo aberto.

O questionário do tipo misto como o próprio nome diz, apresenta questões do tipo aberto e questões do tipo fechado.

O objetivo maior do questionário é possibilitar uma análise dinâmica e assim auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, aferindo se o ambiente organizacional está ou não qualificado com características para se inovar.

Na identificação de ambiente propício à inovação foi utilizado um questionário piloto do tipo fechado como ferramenta de diagnóstico operacional. O questionário permitiu identificar, através da coleta dos dados, o resultado quanto ao ambiente organizacional, identificando suas características quanto o atingimento dos requisitos para implementação de um processo de inovação.

O questionário foi aplicado na empresa Raízen Tarumã – Unidade Maracaí, inscrita no CNPJ 62.092.739/0037-39, localizada na Fazenda Santa Amélia – Maracaí - SP.

O público – alvo do questionário foram os gestores das áreas em seus diferentes níveis hierárquicos, considerando as áreas sendo elas:

Área administrativa: gerente de RH e líder de faturamento;

Área produção: gerente industrial, supervisores dos departamentos de produção de açúcar/álcool, logística interna, geração de energia, manutenção industrial e líderes de turnos dos respectivos departamentos.

Vale lembrar que os respondentes não tiveram acessos a pontuação da empresa fazendo assim com que houvesse uma credibilidade maior quanto ao resultado, sendo que o mesmo não sofreu qualquer tipo de influência em prol da pontuação.

No questionário aplicado foi utilizada a escala de Likert, Vas (Visual Analogue Scales), que apresenta uma série de cinco alternativas estando elas em: CT – concordo totalmente, CP – concordo parcialmente, N – não tenho opinião a respeito, DP – discordo parcialmente, DT – discordo totalmente. Cada alternativa corresponde a um valor: CT = 5; CP = 4; N = 3; DP = 2 e DT = 1.

O questionário é composto por 25 questões podendo então chegar a uma pontuação mínima de 25 pontos ou 20% e uma pontuação máxima de 125 pontos ou 100%. Na análise, a pontuação entre 125 e 100 define um ambiente favorável à inovação, sendo que, quanto maior for a pontuação melhor é o ambiente organizacional e mais propício ele se torna para a implantação de uma inovação.

Tal questionário foi formulado durante uma pesquisa de Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica PIBIC/CNPq/FEMA/2013-2014, disponível no acervo digital da FEMA, realizada justamente com o propósito fundamental de se criar uma ferramenta de diagnóstico operacional.

Foram aplicados 10 questionários onde o resultado mínimo é de 1000 pontos e o máximo é de 1250 pontos. Na apuração, o resultado da soma dos questionários foi na média de 105 pontos, onde foi possível concluir que a empresa possui um ambiente favorável para se inovar. No entanto a pontuação ficou muito próxima da mínima o que pode ser um sinal de alerta para empresa, levando o gestor a tomar ações e trabalhar em cima das questões que receberam pontuações baixas.

É importante ressaltar o fato de que o questionário foi aplicado em áreas diferentes da empresa, com o propósito de absorver informações diferenciadas de segmentos operacionais diferenciados.

Essa ação promove uma valorização maior da pesquisa, pois possibilita análises variadas dos gestores, identificando pontos específicos em questões específicas a serem trabalhadas para cada área.

As questões também possibilita identificar ambientes diferentes dentro da mesma empresa, sendo assim, ajuda na padronização das áreas quanto aos pontos

específicos, que também é uma característica única do processo de desenvolvimento de um ambiente propício.

Fatores externos também contribuem no desenvolvimento pois, a análise antecipada das tendências de mercado, bem como, a identificação dos ambientes de empresas líderes de mercado, possibilitam a execução de comparações entre as organizações na tentativa de criar o diferencial que permitirá a empresa buscar o ambiente ideal para se inovar.

O questionário piloto auxilia o gestor na tomada de decisões buscando alternativas para desenvolver soluções que viabilizem a estrutura organizacional e seus colaboradores na busca do ambiente ideal para se inovar.



## 5 CONCLUSÃO

O trabalho feito em forma de pesquisa e análise permitiu identificar objetos importantes em um tema que é muito abrangente e atual. Ao falarmos em inovação como ferramenta de gestão para as organizações, nos deparamos com diversos fatores que envolvem todo o conceito de inovação, desde mudanças internas na empresa até fatores externos como relacionamento com fornecedores e tendências de mercado.

O implemento de inovação exige das organizações algumas mudanças tanto no âmbito operacional quanto comportamental. Se adequar a essas mudanças demanda estruturação e adequação por parte das organizações, visando se manterem competitivas e assegurando suas sobrevivências no mercado globalizado.

Estabelecer a relação entre a globalização e a inovação permitiu identificar que as organizações necessitam acompanhar de forma profunda os acontecimentos no mundo e as tendências de mercado, proporcionando assim a antecipação de criação de uma inovação no intuito de se antever e atender as demandas de mercado.

Identificar os riscos de um processo de inovação bem como as vantagens e desvantagens que tal processo proporciona permitiu visualizar a importância de um gerenciamento eficaz e correto de uma inovação, entendendo que para isso é necessário que haja uma preparação específica dos colaboradores e de todos os envolvidos nesse processo.

Por fim, a aplicação do questionário como ferramenta de diagnóstico, possibilitou a identificação de ambientes propícios para a inserção de uma inovação, possibilitando identificar pontos específicos onde se deve uma atenção especial, na busca de minimizar os problemas existentes criando assim um ambiente ideal para se atribuir inovações, tanto em processos, produtos, quanto em relacionamentos e gestão.

## REFERÊNCIAS

APPARENZA, Informe. **Como administrar mudanças**. Disponível em: <http://www.apparenza.com.br/informe/rh.pdf>. Acessado em: 21 de dezembro de 2014.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França. **Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1986.

FARAH, Osvaldo; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar novas empresas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

FOSTER, Richard N. **Inovação: a vantagem do atacante**. São Paulo: Editora Best Seller, 1988.

KOTTER, John, P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional – Teoria e Política**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

NOVO, Damaris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PIETRA, Rafaela. **As 10 empresas mais sustentáveis do mundo em 2014**. Disponível em: <http://vivoverde.com.br/as-10-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-em-2014/>. Acessado em: 17 de fevereiro de 2015.

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

RIES, Al. **Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa**. São Paulo: Editora Markron Books, 1996.

RIBEIRO, Antonio L. de. **Teorias da Administração**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1998.

SCHMIDT, Andrea Cristina Marin. **Administração Financeira**. São Paulo: Editora Difusão Cultural do Livro, 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Silvia Possas. São Paulo: Editora Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.

SILVA, Katia Raquel Oliveira da; SANTOS, Rozali Araujo; FERREIRA, Ana Paula Alf Lima. **Inovação e Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/inovacao%20e%20sustentabilidade.pdf>. Acessado em: 16 de fevereiro de 2015.

SOARES, Samuel Rodrigues. **A inovação tecnológica a partir de Joseph Schumpeter e sua evolução enquanto variável no processo de gestão**. 2013. 15p. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica PIBIC/CNPq/FEMA/2013-2014 - Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA.

TERRA, Jose Claudio. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2009.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional.** São Paulo. Editora Atlas, 2000.

YIP, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial.** São Paulo: Editora Senac, 1996.