

AS PRÁTICAS UTILIZADAS PARA INOVAÇÃO NAS INDÚSTRIAS DA REGIÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS

Bruna Haubert¹
Dusan Schreiber²

RESUMO

Este artigo tem o intuito de apresentar os resultados da pesquisa realizada em seis organizações industriais, da região do Vale do Rio dos Sinos no estado do Rio Grande do Sul, analisando as evidências do processo de inovar, à luz das vertentes teóricas que versam sobre o referido tema. O estudo se justifica na medida em que a inovação, segundo a literatura revisada, representa, atualmente, uma das principais fontes de geração de diferencial competitivo sustentável. Nesta perspectiva analisam-se, no presente artigo, as diferentes práticas utilizadas pelas empresas investigadas, ao longo do processo de inovação. Os resultados apontam que o enfoque maior ainda é a inovação incremental neste grupo de empresas, pois considera-se alto o investimento para um processo de inovação. No entanto os resultados são significativos, porém restritos em função do nível comedido de inovação que se deve ao estágio em que a empresa se encontra na curva de maturidade.

PALAVRAS-CHAVE: INOVAÇÃO. GESTÃO. ESTRATÉGIA.

¹ Pesquisadora do Aperfeiçoamento Científico na Universidade Feevale, graduada em Administração de Empresas pela Universidade Feevale. email: brunahaubert@feevale.br

² Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador da Universidade Feevale. email: dusan@feevale.br

INTRODUÇÃO

À medida que as condições de competição alteram as regras de atuação no mercado, as teorias administrativas se transformam ou se readaptam para dar suporte às organizações no reposicionamento estratégico e forma de organizar os recursos. Neste processo de mudança e transformação, destacou-se, nas últimas décadas, a relevância da inovação. Inovar, segundo os autores como Bessant e Tidd (2009) e Irigaray et al (2004), significa buscar novos meios de produção, novos métodos de gestão a fins de melhorar a produtividade das empresas e conseqüentemente, sua lucratividade.

A inovação pode existir em diversos setores de uma empresa e ocorre de diferentes maneiras, porém este processo não surge espontaneamente. É necessário que se faça um planejamento para coordenar e oportunizar que a inovação ocorra. Conforme citam Carlomagno e Scherer (2009) e Silva, Dacorso e Montenegro (2014b) uma empresa inovadora estimula e valoriza seus colaboradores, para que contribuam com ideias. Independente do tipo de inovação que se faça, o ambiente corporativo quando bem estruturado e alinhado, possibilita dar continuidade aos processos inovadores tornando a inovação um processo contínuo e então, gerenciável para a organização (COSTA; NASCIMENTO, 2011).

Para inovar, de acordo com Bessant e Tidd (2009, p. 25) é preciso “saber lidar com um mundo de incertezas, experimentando constantemente novas oportunidades” e visualizar possíveis mudanças de cenário que podem demandar habilidades imediatistas para retomar o rumo da inovação sem retrocessos. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) relatam sobre o desafio da inovação descontínua. A inovação é um processo descontínuo, uma vez que eventos externos à organização podem alterar as regras do jogo, desafiando quem está dentro dele.

A mudança ocorre em função do rápido avanço da tecnologia, ou simplesmente por emergir novos mercados, e nesse caso substituindo rapidamente o produto de uma empresa. É simples e complexo ao mesmo tempo, pois se sabe

que é preciso manter-se em movimento para obter sucesso nesta disputa de posição.

A Inovação de produtos e processos pode trazer consideráveis contribuições para a empresa, pois conforme cita Bessant e Tidd (2009, p. 20) “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos, e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam”. Neste contexto, adota-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais são as práticas utilizadas para inovação nas indústrias da região do Vale do Rio dos Sinos? Para responder ao problema de pesquisa proposto, tendo em vista o tema apresentado, adota-se como objetivo geral: descrever as práticas adotadas para inovação nas indústrias da região do Vale do Rio dos Sinos.

A pesquisa foi realizada com gestores de algumas indústrias da Região do Vale do Rio dos Sinos no estado do Rio Grande do Sul. Com o objetivo de apresentar de forma prática e objetiva a pesquisa, estruturou-se abordando inicialmente teorias sobre a inovação, apresentam-se suas variáveis a fim de embasar a pesquisa. Após apresentados os conceitos sobre inovação, apresenta-se o resultado da pesquisa aplicada às indústrias baseado no Manual de Oslo³. Por fim, comparam-se as práticas adotadas nas empresas em estudo com as teorias apresentadas.

1 INOVAÇÃO

Quando se trata de inovação, remete-se a Schumpeter, economista austríaco que desenvolveu o conceito de inovação. Segundo Schumpeter apud. Carlomagno e Scherer (2009) a inovação tem o papel fundamental de impulsionar o progresso econômico das organizações, por intermédio do progresso técnico. O autor relata um fator importante a ser observado para a definição do que significa inovação: saber distingui-la de invenção, sendo a principal diferença entre elas: o ganho econômico, que a invenção não vincula.

³ Manual de Oslo é uma ferramenta utilizada para orientar e padronizar metodologias e construção de estatísticas e indicadores de P&D de países industrializados.

A inovação é associada fortemente ao crescimento, Bessant e Tidd (2009) e Machado et al (2014) concordam nesta afirmação e complementam com o relato de que a inovação é responsável por grande parte do crescimento econômico. Para Branson (1998) apud.Bessant eTidd (2009, p. 27):

Um negócio inovador é aquele que vive e respira 'fora da caixa'. Não se trata apenas de boas ideias, mas de uma combinação de boas ideias, palestra sobre inovação da equipe motivada e compreensão instintiva daquilo que seu cliente deseja.

Bessant e Tidd (2009) ainda expõem que para inovar é preciso compreender uma série de fatores, como por exemplo: compreender o que se quer gerenciar, criar condições que favoreçam a geração de novas ideias, moldar a estratégia para inovar e desenvolver a capacidade de dinamismo para gerenciar a inovação.

Os autores Scherer e Carlomagno (2009) questionam o motivo pelo qual as empresas ainda não adotam estratégias inovadoras nas suas empresas. Dentre os motivos descritos, encontram-se a restrição: custo x tempo. De acordo com o que mencionam os autores, entende-se que as empresas não possuem tempo para inovar, uma vez que a inovação trabalha no longo prazo, como por exemplo, no desenvolvimento de um novo produto. Normalmente estas atividades envolvem o risco de não dar certo, o que para estas empresas seria perda de tempo e também de dinheiro.

A inovação pode ser medida de diversas formas e para que se determine o tipo de crescimento gerado dependerá da necessidade da empresa. De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 26) “a inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais dos lucros”. Os autores afirmam que não há empresa que cresça apenas por reduzir custos e desperdícios, é preciso recorrer à inovação para crescer quando as tentativas convencionais não surtem mais efeitos. O resultado pode ser obtido por maiores lucros, melhor relacionamento com clientes, funcionários mais motivados e produtivos, entre outros.

De acordo com Bessant e Tidd (2009, p. 47) a inovação pode ser incremental que são conceituadas como “pequenas melhorias em produtos, serviços ou

processos existentes – ‘fazer o que já se faz, só que melhor’ ou pode ser radical constituindo “mudanças significativamente diferentes em produtos, serviços ou processos – ‘fazer o que fazemos de forma diferente”.

A inovação ainda pode ser classificada como inovação de produtos, processos, organizacionais ou de marketing. Sugerida pelo OCDE (1997, p. 59) “as inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados”. A inovação organizacional conforme o OCDE (1997, p. 62) “compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho”.

A inovação de marketing descrita pelo OCDE (1997, p. 59) é “a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem”. E como quarta categoria de inovação de acordo com o OCDE (1997, p. 57) “uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”.

Compreendendo que a inovação deve se tornar um processo contínuo na organização, entende-se que a liderança precisa estar comprometida. Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que os líderes de uma organização que se diz inovadora, devem ser desafiadores, devem assumir riscos e dedicar ao máximo o seu tempo para desenvolver e manter o espírito inovador da sua equipe. Este comprometimento que agregará valor e garantirá o futuro do negócio, tornando a inovação uma realidade.

Não somente os líderes devem estar engajados, mas toda a equipe. Uma boa estrutura do ambiente de trabalho não é suficiente para garantir sucesso no processo de inovação. Para Machado e Carvalho (2013) as pessoas devem se sentir parte do processo, motivadas e preparadas para aceitar desafios. Descrevemos autores Scherer e Carlomagno (2009, p. 27) que “a diversidade de perspectivas, valores e experiências se constitui num combustível importante para esse processo”.

Valorizar a diversidade é essencial, pois é um dos principais recursos para que a inovação de fato ocorra.

2 A ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA PARA INOVAR

Existem algumas regras que são relevantes no processo de inovação, estas são chamadas de Sete Regras da Inovação, sugeridas por Davila, Epstein e Shelton (2007), são elas: i) a liderança deve deixar claro o rumo da inovação, além de motivar e recompensar o desempenho da equipe; ii) o negócio da empresa deve ser baseado na inovação, deve estar inserido nas tarefas diárias; iii) a inovação deve dar suporte à estratégia da empresa; iv) a gestão deve alinhar a capacidade criativa com geração de lucros e resultados; v) Neutralizar os bloqueadores e resistentes às mudanças para permitir a transformação; vi) integrar a inovação interna da empresa com elementos externos; vii) estabelecer um sistema de recompensa baseado nos processos de inovação exigidos.

Na bibliografia pesquisada acerca do tema inovação, encontra-se a afirmação de que o gestor é quem dá o ritmo e o rumo da inovação dentro da organização. Para Davila, Epstein e Shelton (2007) e Silva, Dacorso e Montenegro (2014b) a gestão é o elemento mais importante para consolidar o processo de inovação. Porém, cabe advertir que além de ter um gestor com grande capacidade de persuasão, o sucesso depende também dos colaboradores que irão executar o projeto, pois cabe a estes compreender e executar a estratégia assertivamente, progredindo junto à empresa. O compromisso precisa ser transformado em ações (RECHZIEGEL; RODRIGUES, 2014).

Entretanto, quando surgem as situações que mudam as regras do jogo, desafiam-se os jogadores para que sejam habilidosos o bastante para tirar vantagem e vislumbrar novas oportunidades. Tidd, Bessan e Pavitt (2008) afirmam que estas janelas de oportunidades surgem na mesma proporção que a tecnologia avança, podendo representar uma oportunidade propriamente dita ou então uma ameaça para uma empresa com maior dificuldade de remanejar o projeto.

O que se quer afirmar é que não há evidências de vantagem na estabilidade do negócio. Ter uma empresa há décadas e uma marca estabelecida não representa garantia alguma de permanência no jogo. Uma turbulência, por menor que seja, pode levar uma organização à falência se não estiver preparada para refazer o jogo rapidamente (SILVA; DACORSO, 2014a).

A empresa precisa estar estrategicamente organizada para inovar, entretanto Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 104) mencionam que este ainda é um desafio de grande proporção para as organizações, pois existem os anticorpos organizacionais que bloqueiam a criatividade. Esses anticorpos se desenvolvem de acordo com o nível maturidade da empresa. Nos estágios iniciais da existência de uma organização, o foco é alavancar os negócios, e nessa etapa dá-se uma ênfase maior à criação de novos produtos e serviços e não se foca tanto à captação de valor (entrega mais rápida, melhor e de menor custo).

À medida que a empresa amadurece, equilibra-se o foco entre a criatividade e a captação de valor. Ou seja, as idéias já não são mais tão radicais, tornando-se comedidas e o foco volta-se para a capacidade de comercialização dessas idéias, garantindo uma estabilidade financeira à empresa, e atuando com controle às atividades de risco.

Todavia, em um terceiro estágio, as organizações permanecem evoluindo na sua curva de maturidade e nesta fase a atenção volta-se quase inteiramente para os lucros, eficiência e gerenciamento de capital. O que Davila, Epstein e Shelton (2007) expõem é o fato de que nesta fase pouco se valoriza as atividades criativas, e então as idéias radicais são eliminadas com o passar do tempo. Este comportamento sinaliza que o mercado interno da organização passa a valorizar inovações incrementais nos produtos e serviços já existentes e não admite mais mudanças radicais ou novas abordagens de negócios.

Em uma abordagem distinta, Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 112) expõem o fato de que “O maior desafio enfrentado pela empresa madura é conseguir rejuvenescer a criatividade sem colocar em risco suas capacidades de captação de valor”. Conforme exemplificam os autores, os anticorpos que inibem a

criatividade podem ser os recursos que a empresa disponibiliza com base no calendário e não em intervalos regulares ou quando surgem novas ideias. Este comportamento acaba limitando ou mesmo engavetando boas oportunidades de negócio por falta de recursos no momento necessário.

Dentre os anticorpos, ainda tem-se a gestão com visão restrita, que de acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 112) “os gerentes reagem a novas ideias promissoras com um suspiro e um ar de complacência”. Quando estes anticorpos estão em ação, acabam por transformar a empresa naquela que tem a mentalidade de que “sempre fizemos dessa maneira”, negando a possibilidade de qualquer pensamento inovador.

Enfim, a necessidade da inovação se tornou constante e, no entanto as empresas devem aproveitá-la como uma janela de oportunidade para melhorar seus resultados. Sendo a empresa de pequeno, médio ou grande porte, nota-se que para que a inovação se torne um processo contínuo e positivo, devem-se adotar meios estratégicos para isso e para Danilevicz e Ribeiro (2013) o planejamento fundamentado é consideravelmente importante.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 107) “o desenvolvimento de um conjunto de rotinas integradas está diretamente associado à gestão eficaz da inovação e pode resultar em habilidade competitiva diferenciada”. Ou seja, uma gestão eficaz pode colocar beneficiar a empresa, tornando-a pioneira no lançamento de novos produtos, mais rapidamente do que a concorrência, pois a prática traz a experiência que conseqüentemente oportuniza o alto desempenho.

O referencial teórico encontrado segue uma linha de pensamento padrão quando afirmam que todos da empresa devem estar engajados com a inovação. Porém, nem sempre todos os colaboradores da empresa tem capacidade de contribuir igualmente com o projeto da organização. Davila, Epstein e Shelton (2007) afirmam que gastar tempo e dinheiro com pessoas que não tem capacidade de lidar com inovação é um desperdício, pois o retorno não será de acordo com o esperado. É necessário que todos tenham acesso, mas é importante deixar claro que nem todos são obrigados a participar igualmente do processo.

A partir da concepção de que nem todos os colaboradores oferecerão habilidades e capacidade criativa, autores como Silva e Dacorso (2014a) apontam que a organização pode criar plataformas e fazer parcerias terceirizadas para apoiar os projetos de inovação, direcionando recursos às áreas específicas.

Em síntese, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) relatam que foram desenvolvidos modelos para auditoria de inovação que podem servir de estrutura de base para avaliar o desempenho da gestão. Alguns são simples listagens, outros mais elaborados com subprocessos específicos. Porém, independente do tipo de modelo que será adotado, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 109) ressaltam que o importante é que “um número de diferentes ações precisa ocorrer à medida que avançamos através de diferentes fases desse modelo”. A partir do resultado dessas ações algum aprendizado é absorvido para a tomada de decisão sobre a próxima ação e assim sucessivamente, tornando o processo contínuo e sustentável.

3 MÉTODOS PARA INOVAÇÃO DE PRODUTOS OU PROCESSOS

A matemática básica é aumentar receitas, aumentar preços e diminuir custos e despesas, porém em função da competitividade que o mercado impõe às empresas, reduzir custos não tem sido tarefa fácil. No entanto, para o incremento nas receitas destas organizações, nota-se que o que tem sido mais substancial, conforme cita Irigarayetal. (2004, p. 28) é “o lançamento de produtos que sejam capazes de agregar valor de forma ampla e, especialmente, perceptível para os clientes”.

O mercado demanda profissionais que estejam dispostos a praticar e gerar oportunidades rentáveis para as organizações. A inovação deve visar o resultado em longo prazo e não o resultado no final de cada mês, como ocorre com alguns empresários, cita Robert (1995).

De acordo com Kotler (2000) apud. Irigarayet al. (2004) existe um roteiro para o lançamento de um novo produto, este compreende um processo cíclico e a

cada retorno negativo, abandona-se a ideia ou retorna-se ao passo anterior para dar continuidade ao processo.

- **Geração de Ideias**

A primeira etapa do roteiro proposto por Kotler é gerar idéias. Para que isso seja possível, é essencial obter um respaldo dos clientes acerca de suas necessidades. Da mesma forma que é importante a participação dos colaboradores da empresa na geração de novas idéias. Outra fonte na busca de idéias é a análise da concorrência, como exemplo, feiras e eventos, que são considerados ambientes propícios para a análise de produtos da concorrência. Uma técnica amplamente utilizada para a geração de novas idéias é o *Brainstorming*. Apesar da ferramenta não prezar pela qualidade da idéia e sim a quantidade, é uma ótima forma de surgir informações criativas que podem na sequência ser aprimoradas.

- **Análise e triagem**

Após a geração de novas idéias, faz-se a análise e triagem das mesmas para descartar as idéias que não se adéquam. Kotler (2000) apud. Irigarayet al. (2004) sugere que a empresa estabeleça critérios para a seleção de idéias, critérios tais como: probabilidade de sucesso do produto de acordo com as perspectivas de uso, custo x benefício, custos de produção, entre outros.

- **Desenvolvimento do conceito e testes**

Com as idéias selecionadas e avaliadas, dá-se sequência no ciclo e desenvolvem-se os testes de conceito. Nesta fase a empresa proporciona ao cliente final a possibilidade de avaliar o produto, através de amostras, protótipos ou mesmo por uma experiência virtual. Irigaray et al. (2004, p. 45) complementa referindo que “Questões como tipos de embalagens, faixas de preço, sugestões de nomes de marca também são avaliadas preliminarmente

nesta etapa”. O cliente participa da aprovação do produto antes de efetivamente colocar em produção.

- **Desenvolvimento das estratégias de marketing**

Nesta fase, aborda-se especifica e detalhadamente os conceitos e estratégias baseadas nos 4P's de Marketing (produto, preço, praça e promoção). É o momento de avaliar o mercado-alvo, posicionando da melhor maneira o produto para facilitar a entrada no mercado e gerar o lucro desejado.

- **Análise do negócio**

Feito o teste de aceitação do produto no mercado, avalia-se financeiramente a viabilidade de produzir em quantidade o produto em análise. Constroem-se demonstrativos financeiros com estimativas de receitas, cálculos de ponto de equilíbrio para saber a quantidade que deve ser vendida para pagar os custos e investimentos. Outras análises financeiras também são pertinentes a esta etapa de análise.

- **Desenvolvimento do produto**

Na fase de desenvolvimento de produto é essencial que as necessidades dos consumidores sejam traduzidas em atributos para o produto. Para que se mantenham os custos controláveis, a empresa pode optar dentre algumas opções que imprima o desejo do cliente no produto. Neste caso, para decidir entre as opções propostas, normalmente leva-se em consideração a preferência dos clientes potenciais.

- **Teste de mercado**

Com o produto finalizado, realizam-se testes, entre os mais comumente utilizados estão: a distribuição do produto diretamente aos colaboradores da

própria empresa ou em feiras e eventos com clientes potenciais, expondo o produto a uma grande quantidade de clientes. Ainda há o mercado-teste que a empresa pode oferecer amostras grátis e após avalia-se a percepção do cliente em relação ao produto testado.

- **Comercialização**

Considerando o sucesso das etapas anteriores. Esta constitui a etapa final de lançamento do produto e também a etapa inicial de gestão do produto no portfólio da empresa.

O processo de inovação poderá sempre existir, desde que a empresa não se autodenomine madura. Diversas empresas interrompem o crescimento pelo simples fato de se considerar madura. E quando elas assumem este estado de espírito, assim considerado por Robert (1995), elas deixam de notar as oportunidades, pois consideram que estas não existem mais. Por fim focam seus recursos em atividades desconexas, levando ao afastamento da rota e até mesmo produzindo resultados desastrosos.

Em síntese, para Scherer e Carlomagno (2009, p. 8) a “inovação não é simplesmente algo novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. A inovação é a exploração de uma nova idéia com sucesso, resultando em grande retorno”.

Nota-se que nem sempre o que é ditado como regra, vale para toda e qualquer organização. Muitas vezes os motivos que tornam uma empresa inovadora, não são os mesmos que muitos imaginam ser. A inovação em si não exige uma reformulação total dos processos da empresa e nem mesmo é requisitada em grande quantidade para que ocorra assertivamente, basta saber o que se deseja e como irá proceder para atingir seus objetivos. Cada caso singularmente deve encontrar o caminho adequado ao seu negócio para obter êxito na inovação que desejar para sua empresa.

4 METODOLOGIA

A fins de apresentar os resultados deste estudo de caso, adotam-se alguns métodos científicos. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 24) “Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”.

Do ponto de vista da sua natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, visando gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva, devido a sua finalidade de registrar e descrever fatos sem a interferência do pesquisador. No que se refere a procedimentos técnicos, serão utilizados: a pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente a pesquisa e o estudo de caso múltiplo, que envolve o estudo aprofundado de um ou mais objetos permitindo o conhecimento detalhado.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, onde os dados coletados são descritivos, a meta de investigação é descrever os processos que as indústrias adotam.

A presente pesquisa aplicada na primeira quinzena do mês de outubro de 2014 tem como objeto de estudo: as práticas utilizadas pelas indústrias da região do Vale do Sinos para inovar. A amostra é composta por seis indústrias das áreas: coureiro-calçadista, metal-mecânico e automação industrial. Dentre as empresas que compõem a amostra, 67% são de médio porte e as demais de micro e pequeno porte. Estas organizações possuem de 15 a 59 anos de atuação no mercado.

O método de coleta de dados a ser utilizado nesta pesquisa é um questionário de perguntas abertas, composto por 11 questões que serão utilizadas como categoria de análise na apresentação dos resultados abaixo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para fins de análise dos resultados, será utilizado como método científico o Manual de Oslo, ferramenta dedicada à mensuração e interpretação de dados, que fornece diretrizes para compreender e interpretar informações sobre a inovação. Conforme é sugerido pela OCDE (1997, p. 146) no Manual de Oslo: “O objetivo das

análises descritivas é descrever as unidades estatísticas em termos de suas atividades inovadoras e não inovadoras sem retirar qualquer conclusão sobre a pesquisa básica ou sobre a população-alvo”. Abaixo é relatado as respostas dos entrevistados comparando com a teoria apresentada anteriormente.

5.1 Compreensão do processo de inovar

Segundo o entrevistado E1 o processo de inovar define-se por alguma mudança que traga uma nova funcionalidade a um produto ou processo, não somente para a empresa, mas para o mercado em geral. Para o entrevistado E2, inovar é criar um produto novo, melhorar um processo, é uma forma de administrar diferenciada, de modo geral, são melhorias que geram resultados positivos e permanentes, incrementais ou radicais.

Concordando com os entrevistados E1 e E2, o E3 ainda cita que inovar também é preocupar-se com a finalidade do uso e descarte de produto. Ou seja, inovação é uma adaptação dentro da realidade atual, como por exemplo, na tecnologia, onde as novas ferramentas levam a novas possibilidades de inovação.

Para o E4, inovação é desenvolver um processo já conhecido pela empresa com uma nova roupagem. Poderia chamar também de modernização, adequação às tendências atuais. De forma mais específica, o E5 descreve que a inovação pode ser incremental ou radical. Incremental refere-se às melhorias feitas nos produtos/serviços, enquanto radical abrange as mudanças que realmente transformam a forma como vemos ou usamos os produtos/serviços. Por fim, o E6 segue a linha de pensamento dos demais entrevistados e relata que a inovação é uma novidade ou uma renovação, se refere a uma idéia, método ou objeto que é criado.

Dentre os conceitos que os entrevistados abordaram sobre o que é inovação, nota-se que há uma convergência em relação à teoria de Scherer e Carlomagno (2009, p. 8) em que citam que a “inovação não é simplesmente algo novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. A inovação é a exploração

de uma nova idéia com sucesso, resultando em grande retorno”. Nota-se que existe conhecimento sobre o tema inovação para as indústrias entrevistadas.

5.2 A forma de inovação adotada pelas organizações

Para o E1 a empresa inova de acordo com necessidades ou dificuldades no processo produtivo, ou ainda pela demanda do mercado (clientes). Para o E2 e o E5, ambos relatam que o foco é inovação incremental em processos e na criação de novas soluções para o mercado em que atuam. O E3 também atua na inovação incremental e complementa que avaliam, analisam e aprimoram os processos, seja na atualização de maquinário ou até mesmo em algum material novo que possibilite um novo design ou acabamento de uma peça.

Já para E4 e E6, a inovação é voltada para o radicalismo, onde citam que inovam através de novas tecnologias, novos processos, novas matérias primas e um constante estudo de mercado.

As informações citadas pelos entrevistados sobre seu entendimento acerca dos tipos de inovação vai de encontro com a teoria de Bessant e Tidd (2009) que relatam que a inovação pode ser incremental, realizando pequenas melhorias ou radical, realizando mudanças significativas em produtos e processos.

6 AS INOVAÇÕES MAIS RELEVANTES

Em questionamento aos entrevistados sobre as inovações mais relevantes feitas nos últimos 5 anos, obteve-se as seguintes respostas: Para o E1, o foco foi inovação de processo, onde relata que criou produtos especiais para atender as solicitações dos mais variados clientes, convergindo com a teoria do OCDE (1997, p. 59) que propõe que “as inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados”.

Para E2 e E3, o foco foi inovação organizacional, E2 cita que inovou na gestão de pessoas, em novo desenho e proposição da área comercial, ainda relata que esta mudança elevou a empresa a um patamar diferenciado em relação aos concorrentes. De acordo com o OCDE (1997p. 62) “as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho”.

E3 conta que a inovação mais relevante foi na renovação de maquinário. Também inovaram, melhorando o design, durabilidade e conforto dos produtos oferecidos. E4 descreve que o mercado tem ciclos e para que possam continuar ativos no mercado é preciso apresentar novos materiais e acabamentos. Inovaram em processos na produção e ainda afirma que permanece na busca por novas formas de aproveitar da melhor maneira os insumos de produção.

O E5 focou na inovação de marketing lançando uma nova marca no mercado. Antes a empresa produzia somente para terceiros, e há cinco anos inovou em processo e paradigma, abrindo novos mercados e mudando o conceito de negócio. Hoje, além de produzir para terceiros, possui a marca própria.

Por fim, o entrevistado E6 relata que a empresa inovou investindo em qualificação da equipe, no foco de produto, pesquisa da moda, materiais e do mercado. Neste caso, os conceitos são comparáveis com uma das teorias do OCDE (1997, p. 59) sobre inovação de marketing onde descreve que “uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem”. Foram abordadas diferentes formas conceituais de inovação dentre as indústrias analisadas.

7 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS INOVAÇÕES REALIZADAS

Após as organizações realizarem as inovações conforme citadas anteriormente, surgiram os seguintes resultados: Para E1, E2 e E6 o resultado foi em relação à satisfação dos clientes. A empresa do E1 apresentou soluções para as demandas dos clientes, conseqüentemente aumentando a satisfação dos mesmos.

Para E2 o resultado foi o reconhecimento dos clientes em relação à diferenciação no processo de produção, diferente das demais empresas. Para E6 foi a satisfação dos clientes, funcionários, maior lucro e continuidade do negócio da empresa.

Para E3 o resultado foi o aumento da eficiência produtiva e também o melhor aproveitamento de materiais. E4 descreve que incrementou o faturamento e a remuneração dos funcionários. E5 conquistou novos clientes, obteve maior domínio sobre o mercado, maior controle de compra de matéria prima e de programação da produção.

Pode-se observar que os resultados obtidos pelas empresas foram positivos, indo de encontro com a teoria de Davila, Epstein e Shelton (2007), que relatam que o resultado pode ser obtido por maiores lucros, melhor relacionamento com clientes, funcionários mais motivados e produtivos, entre outros, depende do foco, do comprometimento e do tipo de inovação escolhido.

8 OBSTÁCULOS PARA A INOVAÇÃO

De forma abrangente e singular, os entrevistados relataram o seu ponto de vista em relação aos obstáculos para inovar. Para E1 um obstáculo é a incorporação da inovação como parte da rotina e da cultura empresarial de forma que agregue valor ao produto e não somente como um processo forçado para a resolução de problemas emergenciais. E2 relata que em seu ponto de vista um obstáculo é a falta de tempo disponível dos líderes, a falta de organização para que todos tenham tempo e disposição para participar do processo de inovação, falta de recurso financeiro e também o medo de mudar intrínseco aos seres humanos.

Para o E3, um obstáculo é a falta de qualificação profissional. Ainda relata que empresas americanas e grandes empresas da área de tecnologia focam no profissional que produz inovação, mas no Brasil este ainda não é o foco. Outro fator considerado relevante é o alto investimento. Em concordância com a afirmação do E2, o E4 descreve que um obstáculo à inovação é a resistência em aprender algo novo outornar um processo já existente mais eficiente. Há uma falha da gestão ,

concordando com a teoria de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 112) que abordam este assunto afirmando que “os gerentes reagem a novas idéias promissoras com um suspiro e um ar de complacência”.

O E5 afirma que o principal obstáculo é o investimento. A inovação costuma ser bastante cara já que exige investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. Por último, a chance de erro. Quem inova corre o risco de errar e isso pode prejudicar a imagem da empresa. Para o E6, os obstáculos são a mão de obra obsoleta, falta de recurso de máquinas e equipamentos e a dificuldade de acesso à matéria-prima.

Entre outros assuntos, a abordagem dos entrevistados se assemelha a afirmação de Scherer e Carlomagno (2009), que diz que as empresas não possuem tempo para inovar, uma vez que a inovação trabalha no longo prazo, como por exemplo, no desenvolvimento de um novo produto. Divergindo do ponto de vista de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 112) que relatam que “o maior desafio enfrentado pela empresa madura é conseguir rejuvenescer a criatividade sem colocar em risco suas capacidades de captação de valor”. Para cada empresa existe uma situação diferente, o que é restrição para uma, pode ser motivação para outras. Em ambas abordagens evidencia-se que o nível de maturidade da empresa influencia na sua visão de mercado no âmbito da inovação.

9 A MOTIVAÇÃO PARA INOVAR

De modo geral, os motivos que levam as empresas a inovar, independente do seu ramo de atuação, se assemelham nas respostas dos entrevistados. Para o E1 o motivo para inovar é a obtenção de lucro que a inovação proporciona, embora não seja instantâneo. Para E2, a motivação é advinda de uma mistura de desejo e necessidade. Para E3, E4 e E6 é a necessidade de se tornar mais competitivo e se manter no mercado. Para E5 o motivo para inovar é em função da mudança de tendências do mercado e desejos dos consumidores. Nota-se que somente o entrevistado E1 elegeu o lucro como motivação, Davila, Epstein e Shelton (2007, p.

26) apoiam seu conceito neste pilar e afirmam que “A inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais dos lucros”. Os demais entrevistados abordaram a motivação sob uma perspectiva mais ampla e não de cunho financeiro.

10 PRINCIPAIS INVESTIMENTOS PARA INOVAR

No quesito investimento, houve um alinhamento nas respostas dos seis respondentes. No geral todos relataram que o principal investimento foi em qualificação de equipes e contratação de mão de obra qualificada. Além disso, E1 e E2 também relatam que realizaram investimentos em máquinas e softwares. E5, além dos investimentos já citados, investiram em ações de marketing. E6 investiu em uma nova gestão e pesquisa de mercado.

Nota-se que em geral os respondentes possuem a mesma linha de pensamento sobre investimento para inovação, o que está de acordo com a teoria de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 107) que afirmam que “O desenvolvimento de um conjunto de rotinas integradas está diretamente associado à gestão eficaz da inovação e pode resultar em habilidade competitiva diferenciada”. Complementando a idéia Scherer e Carlomagno (2009, p. 27) afirmam que “a diversidade de perspectivas, valores e experiências se constitui num combustível importante para esse processo”. O investimento em qualificação de equipes é contribuinte para com a inovação, desde que feito com os colaboradores que possam cooperar com a empresa.

11 MÉTODOS DE TESTE DE MERCADO

Em questionamento à forma de avaliação de um produto anterior ao seu lançamento, o E1 relata que o produto é enviado ao cliente para que o mesmo avalie se atende as suas necessidades. Para a organização do E2, faz-se um estudo de oportunidades e valor de mercado atual dos concorrentes. Para o E3, são feitos

testes de qualidade de material e design, mas não existe uma fase de teste nem pesquisa de mercado antes de lançar uma nova coleção, neste caso a resposta do mercado vem após a comercialização. Da mesma forma que para o E3, o E4 relata que o produto é avaliado após o lançamento.

Para o E5 o produto é testado com colaboradores internos, para avaliar a qualidade do produto. O E6 também afirma realizar o teste com colaboradores da empresa e ainda valida a viabilidade de produção com a área comercial e produtiva.

De acordo com Kotler (2000) apud. Irigaray et al. (2004, p. 39), os testes de mercado citados pelos entrevistados está de acordo com sua teoria que aborda a distribuição do produto diretamente aos colaboradores como método de teste e a exposição em feiras e eventos para demonstrar o produto e analisar a aceitação do mercado.

12 MEIO DE APRESENTAÇÃO DO PRODUTO NOVO AO CLIENTE

Perguntou-se aos entrevistados a forma como seus clientes tomam conhecimento de novos produtos e seus atributos. O E1 afirma que em função de criar produtos novos de acordo com a demanda, é o cliente que define os atributos do produto, de acordo com suas necessidades. Para o E2, os clientes tomam conhecimento de seus produtos através de visitas dos representantes comerciais. E3, E5 e E6, apresentam seus produtos através de feiras. Além disso, o E3 divulga por e-mail marketing e web site corporativo. O E5 complementa a divulgação com outdoors, revistas e mídias sociais, assim como o E6. Somente para o E4 a divulgação é feita informalmente pelo antigo método do marketing boca-a-boca e por indicação.

Nota-se que a forma de apresentação do produto aos clientes se assemelha ao teste de mercado, pois utilizam praticamente os mesmos meios para apresentar seus produtos novos. Nesta pesquisa não foi abordado em profundidade aspectos que se relacionam à forma de introdução do produto no mercado, mas de acordo com Kotler (2000) apud. Irigaray et al. (2004), é na fase de desenvolvimento de

estratégia de marketing que se apura o melhor canal para introduzir o produto no mercado.

13 PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Para a empresa do E1 e o E2, os clientes contribuem com sugestões para a criação de algo novo ou para a solução de algum problema. No caso do E3, a participação do cliente é indireta, pois se mede a satisfação dos consumidores através do nível de vendas dos produtos nos lojistas. Para o E4, o cliente participa solicitando novos materiais e acabamentos e dentro do possível a empresa trabalha para atender esta necessidade.

O E5 relata que realizam pesquisas de comportamento e moda para tentar surpreender o cliente, lhe propondo algo que nem sequer havia imaginado que desejaria. Por fim o E6 obtém a participação dos clientes no processo de inovação através de sugestões de novos produtos, modelagens e materiais.

Pode-se observar que a maioria das indústrias possui uma forma de contato mais direto com o cliente, indo de encontro com a teoria de Kotler(2000) apud. Irigaray et al. (2004), que afirma que interrogar diretamente o cliente é a primeira etapa do roteiro proposto para gerar idéias.

14 PARTICIPAÇÃO DO FORNECEDOR NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Os fornecedores da empresa do E1 colaboram, realizando testes e alterações em seus produtos para atender as solicitações e gerar diferentes resultados. Para o E2, seus colaboradores desenvolvem parte das novas soluções, ofertando novos produtos ou tecnologias que são agregadas às soluções da empresa.

Para as empresas do E3 e E6, o processo de inovação é realizado em conjunto. Os fornecedores trazem informações relevantes do mercado para traduzir assertivamente a inovação em conjunto.

No caso do E4, o entrevistado relata que a organização só envolve o fornecedor no processo de inovação quando é solicitado pelo seu cliente. Para o E5, o fornecedor participa através de pesquisa de moda, os fornecedores apresentam as novidades de materiais, novas texturas, cores e acabamentos.

Os respondentes relatam experiências com fornecedores acerca de inovação, em conformidade com a teoria das Sete Regras da Inovação, sugerida por Davila, Epstein e Shelton (2007) que sugere a integração da inovação interna da empresa com elementos externos, afirmando que de um modo geral os organismos de fora da empresa contribuem com o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

CONCLUSÃO

Respondendo ao problema de pesquisa proposto, conclui-se que o objetivo geral de descrever as práticas adotadas para inovação nas indústrias da região do Vale do Rio dos Sinos foi atendido através do estudo de caso realizado com as indústrias da região.

A partir da revisão bibliográfica pode-se embasar teoricamente a pesquisa, servindo de âncora para a entrevista com os gestores das indústrias. O aprendizado obtido com a pesquisa é que a grande jogada da inovação está em aprender a encontrar uma solução para melhor gerenciar o processo e executá-lo pelos meios mais indicados, levando em consideração o contexto em que a empresa se encontra e os recursos disponíveis para tal.

Os pesquisadores optaram por não identificar o nome das indústrias entrevistadas na pesquisa para preservá-las e para não tornar o resultado tendencioso. Desta forma os respondentes poderiam se sentir à vontade para relatar sobre suas empresas sem revelar a identidade da mesma.

As práticas adotadas pelas indústrias para inovar são variadas, pois depende do nicho de mercado em que a empresa está inserida, depende também

do nível de maturidade que a empresa se encontra e do tipo de inovação que a empresa determina como necessário no momento. Estes são fatores singulares a cada empresa e seu contexto, entretanto pode-se notar que os obstáculos e motivações se assemelham independente das variáveis específicas. Apesar dos obstáculos relatados, as organizações de alguma forma permanecem na busca pelo novo e pelo melhor, mantendo-se competitivas e agregando valor para o cliente com o atendimento de suas necessidades.

Identificou-se que por diversos motivos, inovar é necessário e para tanto cada organização determina as melhores práticas para atingir os objetivos, ainda que informalmente. Foi identificado que todas as indústrias em estudo possuem mais de 15 anos de mercado, inclusive mais de meio século, o que na teoria conceituaram-se como maduras e inibidoras da criatividade, porém conforme relatado pelos gestores entrevistados todas inovam, seja em processos, seja no modelo organizacional, no marketing ou mesmo em seus produtos, o que a luz da teoria é significativamente positivo para o mercado, movimentando a economia.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

COSTA, Daniela Dutra da; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. A gestão do desenvolvimento de produtos na indústria de materiais de construção. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, fev. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 nov. 2014.

DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; RIBEIRO, José Luis Duarte. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. São Carlos, 20, n. 1, mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 nov. 2014.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

IRIGARAY, Hélio Arthur; VIANNA, Alexandre; NASSER, José Eduardo; LIMA, Luiz Paulo Moreira. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; CARVALHO, Luciano Castro de. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. **Rev. Adm.** (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 3 set. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000300015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 nov. 2014.

MACHADO, Denise Del Prá Netto et. al. O impacto da Aprendizagem Organizacional no Ambiente de Inovação: um estudo realizado em uma IES. EnANPAD 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. edição, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECHZIEGEL, Waldir; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Gestão da Inovação Aberta**: Modelo de Seleção de Inovações Tecnológicas. EnANPAD 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2014.

ROBERT, Michel. **A estratégia pura e simples da inovação de produto**: Como o processo de Inovação pode ajudar a sai empresa a suplantar suas concorrentes. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1995.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. O papel das Fontes de Conhecimento Externo no Processo de Inovação da Micro e Pequena Empresa: Evidências Empíricas em Empresas Sergipanas. EnANPAD 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, 2014 a.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer. Mais do que negócios abertos, mentes abertas. **EnANPAD 2014**, Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2014 b.

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

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão Da Inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THE PRACTICES USED FOR INNOVATION IN INDUSTRIES OF THE REGION OF VALE DO RIO DOS SINOS

ABSTRACT

This article aims to present the results of research conducted in six industrial organizations in the Vale do Rio dos Sinos in Rio Grande do Sul, analyzing the evidences of the innovation process, in light of the theoretical issues that deal about the said topic. The study is justified insofar as innovation, according to the literature reviewed, currently, represents a major source of generating sustainable competitive advantage. In this perspective are analyzed in this article, the different practices of companies investigated throughout the innovation process. The results indicate that the main focus is still the incremental innovation in this group of companies, as it is considered high investment to an innovation process. However, the results are significant, but restricted due to the moderate level of innovation that is due to stage the company is in the maturity curve.

KEYWORDS: INNOVATION. MANAGEMENT. STRATEGY.