

**GESTÃO DA INOVAÇÃO, TEORIAS E PRÁTICAS APLICÁVEIS ÀS AÇÕES
EMPRESARIAIS**

***INNOVATION MANAGEMENT, THEORIES AND PRACTICES APPLICABLE
TO BUSINESS ACTIONS***

Washington Moreira Cavalcanti
IFSULDEMINAS Campus Passos
washington.cavalcanti@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8179-3142>

Maria Aparecida Fernandes
Laboratório de Bioengenharia da UFMG - Labbio
m.cidafernandes@hotmail.com



DOI: 10.18406/2359-1269v11n12024350

Recebido em: 12/09/2023.
Aprovado em: 27/03/2024.

Resumo

A inovação, na sociedade contemporânea, é um dos fatores associados ao desenvolvimento social e econômico das nações. Mota (2011) destaca que o conceito de inovação, de modo geral, é correlacionado com pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas distinto e mais amplo, estando necessariamente associado à aplicação do conhecimento. A respeito da inovação e de sua gestão em empresas, apresenta-se um estudo bibliográfico sobre a aplicação e utilização de ferramentas de gestão no processo de inovação. Nas empresas, a inovação não pode ser vista apenas como uma oportunidade inerente de criação de um novo negócio ou de crescimento de mercado, mas, acima de tudo, como uma forma de redefinir a organização. O artigo objetiva descrever as práticas de gestão da inovação, apresentando um levantamento bibliográfico sobre quais destas práticas estão arranjadas no contexto de desenvolvimento da inovação e que podem aplicadas nas empresas em um ambiente de inovação no Brasil. Com relação ao desenvolvimento do trabalho como um todo, o resultado obtido pode é considerado positivo pois, foi possível identificar, dentre as práticas de inovação e gestão descritas na literatura, quais podem ser aplicáveis às empresas de forma empírica. Esse resultado abre espaço para estudos futuros visando a utilização dessas práticas para o sucesso do desenvolvimento da inovação nas organizações.

Palavras chave: Inovação. Gestão da inovação. P&D. Empreendedorismo.

Abstract

Innovation, in contemporary society, is one of the factors associated with the social and economic development of nations. Mota (2011) highlights that the concept of innovation, in general, is correlated with research and development (R&D), but distinct and broader, being necessarily associated with the application of knowledge. Regarding innovation and its management in companies, a bibliographic study is presented on the application and use of management tools in the innovation process. In companies, innovation cannot be seen only as an inherent opportunity to create a new business or market growth, but, above all, as a way to redefine the organization. The article aims to describe innovation management practices, presenting a bibliographical survey on which of these practices are arranged in the context of innovation development and which can be applied in companies in an innovation environment in Brazil. Regarding the development of the work as a whole, the result obtained can be considered positive because it was possible to identify, among the innovation and management practices described in the literature, which ones may be applicable to companies in an empirical way. This result opens space for future studies aimed at using these practices for the successful development of innovation in organizations.

Keywords: Innovation, Innovation management, R & D, Entrepreneurship.

Introdução

A inovação, na sociedade contemporânea, é um dos fatores associados ao desenvolvimento social e econômico das nações. Mota (2011) destaca que o conceito de inovação, de modo geral, é correlacionado com pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas distinto e mais amplo, estando necessariamente associado à aplicação do conhecimento.

Este artigo pretende compartilhar o que tem se apresentado sobre inovação no currículo da Academia e também fornecer uma introdução às ferramentas, às técnicas e ao conhecimento necessário para desenvolver ainda mais a inovação e o empreendedorismo como pensamento crítico, construção

do saber e negócios. Este tema abrange as abordagens práticas e teóricas para a formação, tais como, o ensino baseado em projetos e problemas; a integração multimídia; o ensino em pares; a pedagogia em grupo, e os processos da construção do pensamento. A respeito da inovação e de sua gestão em empresas, apresenta-se um estudo bibliográfico sobre a aplicação e utilização de ferramentas de gestão no processo de inovação. Nas empresas, a inovação não pode ser vista apenas como uma oportunidade inerente de criação de um novo negócio ou de crescimento de mercado, mas, acima de tudo, como uma forma de redefinir a organização. No Brasil, muito pouco tem se feito com relação ao amplo desenvolvimento da gestão da inovação.

A inovação pré-dispõe o compromisso para a prática educativa, transforma-se em pano de fundo para a construção de novos conhecimentos dinamizados, não pelo paradigma vigente, mas pela atividade organizacional vivenciada e repensada, sendo este um dos pilares do empreendedor para a inovação.

O problema primordial neste estudo se apresenta com a seguinte questão de pesquisa: *“De que forma a utilização de práticas adequadas de gestão da inovação, as teorias e práticas são aplicáveis às ações empresariais?”* O artigo objetiva descrever as práticas de gestão da inovação, apresentando um levantamento bibliográfico sobre quais destas práticas estão arranjadas no contexto de desenvolvimento da inovação e que podem aplicadas nas empresas no Brasil.

Espera-se que os resultados deparados permitam auxiliar no estudo, divulgação e também o desenvolvimento de ferramentas e metodologias de gestão da inovação que auxiliem no aumento das iniciativas inovadoras de sucesso em nosso país.

Metodologia de Pesquisa

Este trabalho adota como método a revisão bibliográfica integrativa. Nesta pesquisa a metodologia é baseada no método proposto por Whittemore e Knafl (2005), composto por cinco fases: identificação do problema, busca da literatura, avaliação dos dados, análise dos dados e apresentação dos resultados. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com

base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Finalmente foi realizada a leitura dos resumos, palavras-chave e títulos das publicações, organizando os estudos relacionados com o objetivo do estudo.

O presente estudo teve início com a identificação da necessidade da revisão e contextualização do tema proposto para responder como as organizações inovam em sua gestão de processos, em sequência definiu-se a estratégia de busca, a definição da seleção de fontes de informação (bases de dados), período de tempo e idioma e termos a serem pesquisados com os descritores dos temas: Inovação, Gestão da Inovação e Ferramentas de Gestão da Inovação. Considerando os critérios adotados nas etapas anteriores, foram selecionados 15 artigos para análise, discussão e síntese.

Elaborado este levantamento, foram compilados os dados e analisados os textos que estivessem alinhados com o tema principal para que fosse possível alcançar os resultados almejados da pesquisa.

Desenvolvimento

Inovação nas empresas

A legislação brasileira da inovação é recente e tem origem já na década de 90. Até então, a legislação cobria simplesmente atividades de C&T (Ciência e Tecnologia), predominantemente em instituições superiores de ensino e pesquisa, não era atrelada à visão linear de P&D -Pesquisa e Desenvolvimento, para gerar inovação. A criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), por meio do Decreto-Lei nº 719 de 1969, que teve a finalidade de apoiar financeiramente programas e projetos prioritários de desenvolvimento científico e tecnológico, foi um dos marcos da legislação de P&D no país. A Lei de Inovação federal é a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto nº 5.563 de 11 de Outubro de 2005. Segundo Vettorato (2017), esta lei teve como referencia básica a lei francesa de inovação, “*Loi sur l’innovation et la recherche 1999 – França*”. A Lei de Inovação federal regula os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, estabelecendo medidas, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia

tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, nos termos dos artigos 218 e 219 da Constituição Federal.

A lei traz conceitos e definições, para seu entendimento, entre elas:

- Inovação: é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços;
- Instituição Científica e Tecnológica - ICT: é o órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico.
- Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT: é o núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir sua política de inovação.

A definição de inovação na Lei de Inovação federal é bastante genérica, com foco na inovação tecnológica. Ela descreve, com abrangência, como sendo a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

As leis de inovação estaduais derivam da Lei de Inovação Federal, permeando para o ambiente estadual, os preceitos da lei federal. O quadro a seguir apresenta a relação de estados que já possuem leis estaduais de inovação proclamadas.

Apesar da definição de leis e incentivos fiscais que regem o processo de inovação, em relação às Empresas como um todo, é preciso destacar que elas não têm alcançado de forma linear a liberação dos incentivos fiscais possíveis.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI tem endurecido muito com as organizações, ao definir pontos diversos a serem analisados, além de destacar o que ele, o MCTI, não considera atividades de P&D&I para efeito dos incentivos da lei.

Diante da intenção dos projetos percebe-se, que as experiências inovadoras já estão ocorrendo nas organizações de forma tímida. Isso quer dizer que pequenas rupturas já estão em curso, ou seja, gestores estão reestruturando suas percepções gerenciais e investem em diferentes meios de capacitar e desenvolver novas ideias.

Quadro 1 – Relação de Leis Estaduais de Inovação.

<i>Estado</i>	<i>Legislação</i>	<i>Entrada em vigor</i>
Alagoas	Lei Estadual nº 7.117,	12 de Novembro de 2009.
Amazonas	Lei Ordinária nº 3.095	17 de Novembro de 2006
Bahia	Lei Estadual nº 11.174	09 de Dezembro de 2008
Ceará	Lei Estadual 14.220	16 de Outubro de 2008
Goiás	Lei Estadual nº 16.922, DE	08 de Fevereiro de 2010.
Mato Grosso	Lei Complementar nº 297	07 de Janeiro de 2008
Minas Gerais	Lei Estadual nº 17.348	17 de Janeiro de 2008
Pernambuco	Lei Estadual nº 13.690	16 de Dezembro de 2008
Rio de Janeiro	Lei Estadual nº 5.361 Decreto Estadual nº 42.302	29 de Dezembro de 2008 12 de fevereiro de 2010
Rio Grande do Sul	Lei Estadual nº 13.196	13 de Julho de 2009
São Paulo	Lei Complementar nº 1049 Decreto nº 53.141,	19 de Junho de 2008 19 de Junho de 2008
Santa Catarina	Lei Estadual nº 14.328	15 de Janeiro de 2008
Sergipe	Lei Estadual nº 6.794	02 de Dezembro de 2009

Fonte: IBGE, 2005.

Nesse contexto, Cunha et al (2001) afirma que as inovações que contribuem para a melhoria de uma organização e da aprendizagem na universidade podem dar-se em diferentes patamares e de variadas formas.

Para o meio empresarial, a inovação não pode ser vista apenas como uma oportunidade de iniciar um negócio, crescer em um negócio existente ou mesmo sobreviver, mas, uma maneira de definir os rumos da indústria, do negócio ou mesmo da comunidade onde a organização ou entidade está inserida (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Segundo Vettorato (2017) a portaria do MCTI nº 327/10, descreve que uma Inovação Tecnológica é definida como a concepção de novo produto, ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades e características ao produto, ou processo que implique melhorias incrementais e algum efetivo ganho de qualidade e produtividade, resultando maior competitividade no mercado ou setor em que esteja inserido.

Quadro 2 – Tipos de Inovação Tecnológica - Produto

INOVAÇÃO DE PRODUTO	
Produto tecnologicamente novo (bem ou serviço industrial)	É um produto cujas características fundamentais (especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente imaterial incorporado) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos.
Melhoria incremental de produto (bem ou serviço industrial)	Refere-se a um produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aperfeiçoado tecnologicamente. Um produto simples pode ser aperfeiçoado (no sentido de se obter um melhor desempenho ou um menor custo) através da utilização de matérias primas ou componentes de maior rendimento. Um produto complexo, com vários componentes ou subsistemas integrados, pode ser aperfeiçoado via mudanças parciais em um dos componentes ou subsistemas.
Não são incluídas:	As mudanças puramente estáticas ou de estilo e a comercialização de produtos novos integralmente desenvolvidos e produzidos por outra empresa.

Fonte: Adaptado de Vettorato (2017)

Segundo dados da Pintec de 2003 (IBGE, 2005), tendo por referência o “principal produto tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado lançado no mercado”, são oferecidas as seguintes alternativas de inovação:

- 1) Aprimoramento de um produto existente;
- 2) Produto Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional;
- 3) Produto Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial;
- 4) Produto Novo para o mercado mundial.

De acordo com este levantamento, o grau de novidade de uma inovação está em um ponto de uma escala contínua (continuum) localizada entre um extremo (totalmente incremental) e outro extremo (totalmente radical).

Com as informações elaboradas pela academia até o momento, associado às normativas e leis em curso, pode-se gerar um conhecimento básico sobre inovação e perceber que, independentemente do tipo de inovação a ser adotado, é primordial que ele tenha como resultado um valor de conquista, de ganho de valor.

A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social (DRUKER, 1987).

Chiavenato (2007) cita que uma pequena empresa não pode ser considerada atividade empreendedora, a não ser que esta tenha aplicado ou empreendido algum tipo de inovação, o empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio.

Gestão da inovação

A Gestão da Inovação, também denominada Gestão Estratégica da Inovação, é um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações (BESSANT e TIDD, 2009).

Fator importante para o conhecimento da inovação é o grau de novidade que a mesma apresenta, para Bessant & Tidd (2009) a diferença entre inovação incremental e inovação radical, ocorre quando há a enorme diferença entre se adicionar melhorias e modificações em algo já existente, e se criar um conceito, seja de produto ou serviço, que seja totalmente novo, como citado por Bessant e Tidd (2009):

- 1) Compreender o que se tenta gerenciar.
- 2) Compreender o como.
- 3) Compreender o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação.
- 4) Compreender que isso é um alvo móvel.

A ação de gerenciar a inovação em uma organização é basear-se em mais que uma boa idéia, é preciso calcular estrategicamente e aprender com o processo. Para Bessant e Tidd (2009) a inovação assume formas muito variadas, mas podem ser resumidas em quatro tipos diferentes, como pode-se verificar:

- I. Inovação de produtos
- II. Inovação de processos
- III. Inovação de posição
- IV. Inovação de paradigma

Faz-se importante salientar que muitas vezes é possível que se tenha dificuldades em se diferenciar os tipos de inovação, pelo fato de serem parecidas em alguns casos e se aplicarem a mais de um tipo de caso e ao mesmo tempo.

Inovação Incremental, Semi-radical e Radical

Quando se analisa apenas os aspectos tecnológicos, fica fácil diferenciar uma inovação incremental de uma inovação radical. Tidd, Bessant e Pavitt (2008), classificam os tipos de inovação quanto à sua intensidade ou grau. Quando analisados simultaneamente os aspectos tecnológicos e as características do modelo de negócio, surgem correlações que possibilitam a identificação de 3 grupos diferentes de inovações: as radicais, as semi-radicais e as incrementais.

Figura 1 – Modelo de Inovação Incremental, Semi-radical e Radical.

Tecnologia		Nova	Semi-radical	Radical
		Semelhante à atual	Incremental	Semi-radical
			Nova	Semelhante à atual
		Modelo de negócio		

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Nem todas as inovações são criadas da mesma forma. Elas não apresentam os mesmos riscos nem proporcionam recompensas similares. O modelo de inovação geral é descrito por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), como:

A inovação incremental: é a forma predominante de inovação na maioria das empresas, seguidamente recebendo mais de 80% do investimento total das companhias em inovação.

- A inovação semi-radical: envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização - mas não em ambas. Às vezes a mudança em uma dimensão é condicionada à mudança na outra, embora essa mudança concomitante possa não ser tão dramática ou revolucionária.
- Inovações radicais: são, pela própria natureza, investimentos de poucas probabilidades de retorno. A chave é manter um portfólio

equilibrado de inovações radicais a fim de que o investimento possa suprir as necessidades do negócio.

Ainda de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma inovação radical só ocorre quando há a introdução de uma nova tecnologia, simultaneamente com a implantação de um novo modelo de negócio.

“Inovação e Empreendedorismo”, por Peter Drucker

As “Empresas Empreendedoras”, para Drucker (1987), proporcionam um excelente ambiente para a inovação, em que os membros da equipa estão ansiosos por inovar, existe o incentivo da liderança, em parte porque o crescimento e as recompensas andam de mãos dadas.

É possível questionar se o Empreendedorismo consegue ser sustentado sem a Inovação. A parte principal do trabalho apresentado por Drucker (1987) teve foco nas fontes de inovação. Drucker relatou sete fontes diferenciadas de inovação:

- 1) O inesperado;
- 2) Incongruências;
- 3) Necessidade de pensamento;
- 4) Estruturas de indústria e de mercado;
- 5) Demografia;
- 6) Mudança de percepções;
- 7) Novo conhecimento.

As empresas careceriam ser mais clarividentes na busca e na forma de aprender mais sobre as fontes de inovação. É curioso verificar que Drucker buscou entender como o processo de inovação ocorria na década de oitenta. Ele identificou uma série de eventos a se fazer e de não fazer relacionados a inovação:

A se Fazer

- ✓ A inovação planejada começa com a análise de oportunidades;
- ✓ A inovação é tanto conceitual como por percepção;
- ✓ Para ser eficiente, a inovação tem de ser simples e direcionada;
- ✓ Inovação eficiente começa com pequenos passos;
- ✓ Uma inovação bem sucedida visa a liderança.

A *não* Fazer:

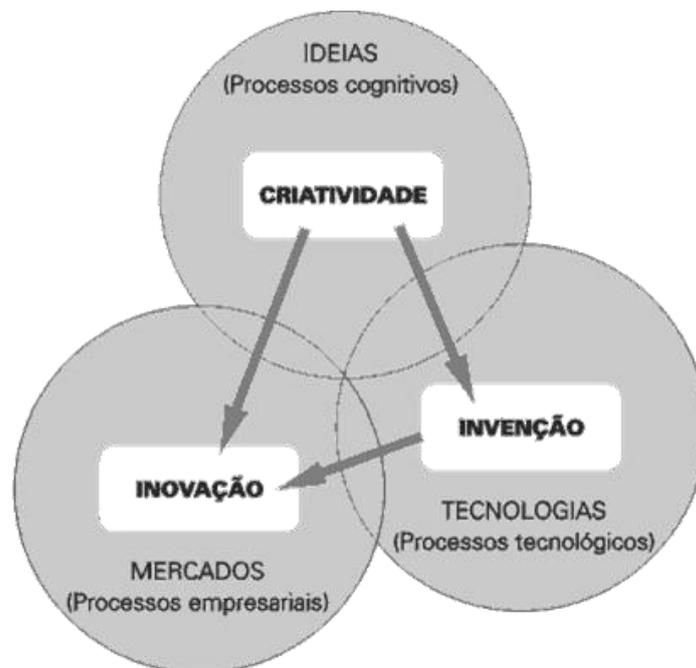
- ✓ Não pensar que se sabe mais do que os outros;
- ✓ Não diversifique, não perca o rumo e não tente fazer demasiadas tarefas de uma só vez;
- ✓ Não tente inovar para o futuro. Inove para o presente!

Fatores como apoio e subvenções à pesquisa e desenvolvimento conjunto entre Universidades e empresas também contribuem positivamente para a criação de oportunidades de colaboração e inovação dentro das organizações.

Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica

Na visão desse modelo, a essência do gerenciamento do processo de inovação tecnológica consiste na mobilização e coordenação dos recursos e atores internos da corporação, tais como: P&D, marketing, operações, RH, financeiro, novos negócios; além de atores e recursos externos à empresa como os clientes, fornecedores, instituições de pesquisa, instituições de fomento, etc.

Figura 2 – Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica.



Fonte: Adaptado de Barney, (2002)

A inovação é o elemento chave para a concretização do crescimento sistemático das receitas, e um diferencial importante para aumentar os percentuais nos lucros da empresa. Não há organização que seja capaz de crescer somente por redução de custos e reengenharia.

Para explorar oportunidades tecnológicas e de mercado alinhadas às prioridades da estratégia competitiva, alguns desafios se sobressaem nesse processo, como dificuldades características da gestão da inovação:

- A gestão da inovação busca integrar as esferas da tecnologia (engenharia, P&D) com a do(s) mercado(s) que a empresa serve ou busca desenvolver; tecnologia não é fim em si mesmo, mas instrumento da diferenciação competitiva sustentada (Barney, 2002).
- Um trade-off permanentemente enfrentado na gestão da inovação tem a ver com a necessidade de combinar a geração de inovações incrementais com a geração de inovações radicais, de maneira estruturada, numa mesma corporação; as lógicas desses dois processos são distintas (Christensen, 1997);
- Um desafio que se evidenciou mais recentemente (em relação aos anteriores) está associado à grande flutuação da configuração das cadeias de valor que hoje marca a maior parte dos ambientes de negócios; assim, inovação não se refere necessariamente apenas a produto, processos e serviços, mas também ao modelo de negócios, isto é, inovação na forma de se inserir em uma cadeia de valor (Chesbrough, 2007).

De acordo com Davila (2007) a inovação do modelo de negócios é quase tão importante quanto a inovação tecnológica. A gestão estratégica da inovação busca estruturar, sob uma perspectiva estratégica, recursos, processos, ferramentas e práticas organizacionais de maneira sistêmica, a fim de que a inovação não seja algo espontâneo ou aleatório na empresa, mas um processo organizado, crescente e permanente.

Inovação Reversa

Segundo Govindarajan e Trimble (2012) a inovação que sempre esteve atrelada as grandes corporações de países desenvolvidos, e posteriormente migraram para os em desenvolvimento, altera seu padrão ao inverter o fluxo da

inovação, ou seja, a Inovação Reversa tem seu início pelas subsidiárias de empresas ou por meio de outras corporações de países em desenvolvimento.

Para Govindarajan e Trimble (2012), deve-se analisar que a Inovação Reversa pode ser também compreendida como uma tática utilizada pelas matrizes das corporações para ampliar seu alcance de vendas, atingindo um novo mercado e assim, alcançar um impacto global, ou seja, qualquer inovação que seja adotada em primeiro lugar nos países em desenvolvimento. Sempre de forma surpreendente, essas inovações desafiam a gravidade fluindo para cima"

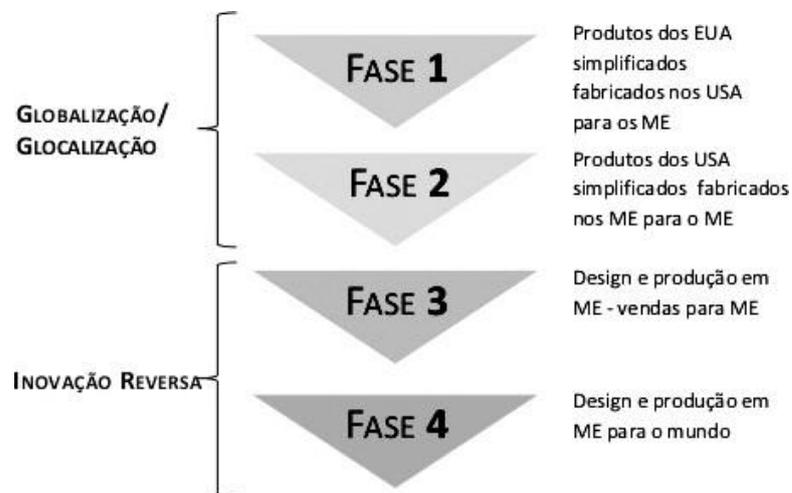
Investir em PD&I é um diferencial, mas é igualmente importante ter uma combinação de talentos, conhecimentos, ferramentas e processos voltados para a inovação e alinhados às estratégias de negócios da empresa.

Para Govindarajan e Trimble (2012) Inovação Reversa é a habilidade de inovar especificamente para os mercados emergentes:

- Necessidade de criar mercados, inovar para atender necessidades específicas como performance, infra-estrutura, sustentabilidade, leis locais, etc.;
- Futura exportação das inovações para os países desenvolvidos = Inovação Reversa.

Empresas de alto desempenho inovam ao dar sustentação tanto a novos modelos de negócios quanto a tecnologias aprimoradas, como descritas no modelo de Inovação Reversa.

Figura 3 – Modelo de Inovação Reversa



Fonte: Adaptado de Govindarajan e Trimble (2012)

Govindarajan e Trimble (2012) propõem soluções mais baratas e convenientes que poderiam inclusive ser exploradas por diversos tipos de empreendimentos organizacionais. Para os autores, conquistar o mercado com uma idéia inovadora pode ser muito entusiasmador, mas alcançá-lo demanda um trabalho que vai além das sessões de Brainstorm e análises estratégicas, sendo necessário avaliar todas as armadilhas que estão do outro lado da inovação. Uma idéia que propõe inovação precisa ser experimentada de forma disciplinada, responsabilizando equipes e diagnosticando diretrizes e norte para as organizações (GOVINDARAJAN e TRIMBLE, 2012).

4Ps da Gestão da Inovação

Os fatores descritos em Propósito, Processos, Pessoas e Políticas, chamados de os 4 Ps da gestão com foco na inovação, foi uma metodologia desenvolvida para a realidade de pequenas e médias empresas, mas por sua abrangência, pode ser aplicado em empresas de todos os portes. (BRANSON, 1998 apud TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Esta proposta de gestão tem como lema a organização da viabilidade e visão da inovação, busca sua aplicação à realidade de cada empreendimento. Conforme Junior et al (2008), o ambiente interno da organização é a base para todos os outros componentes do gerenciamento da inovação, o que propicia disciplina e estrutura a proposta inovadora.

Os 4Ps da inovação seguem a mesma lógica e consistem em quatro áreas de decisões que são o propósito, os processos, as pessoas e as políticas, que o empreendedor precisa considerar para fortalecer e ou consolidar a capacidade de inovação de seu negócio. As organizações bem-sucedidas combinam mudança em tecnologia e mudança no modelo de negócio para criar inovação.

A gestão das pessoas, dos processos, do capital intelectual e de como agir, é a principal forma de elevar o valor das empresas, até mesmo por ser hoje uma grande dificuldade, em relação às organizações, a sua capacidade de mensurar seus ativos intangíveis.

Os 4Ps da Gestão da Inovação são um *framework* que descreve quatro elementos-chave que são fundamentais para a gestão eficaz da inovação em uma organização. Esses 4Ps são interdependentes e devem ser gerenciados

de maneira integrada para promover uma cultura de inovação contínua dentro de uma empresa.

Os autores relatam que para ser aproveitado todo potencial de inovação, a organização deve ter uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito que possui.

Quadro 3 – Os 4Ps da Gestão da Inovação

INOVAÇÃO DE PRODUTO	
Propósito de inovar:	A primeira reflexão diz respeito ao propósito da inovação para o seu negócio. Assim, é preciso entender que as inovações são idéias que contribuem, em última instância, para o aumento de entradas de caixa (vendas) e para a redução das saídas de caixa (despesas, custos, gastos etc.) da empresa.
Processos para inovar:	Depois que a empresa esclarecer que definição de inovação irá empregar seu alinhamento com a estratégia e as metas, deve definir os processos para começar a transformar novas idéias em fontes de lucro.
Pessoas para inovar:	Para que os processos de inovação funcionem, tenha em sua empresa pessoas que se encaixem em duas categorias: empreendedoras (as que percebem oportunidades, fazem sugestões formais na forma de um projeto ou plano de negócio e têm perseverança até conseguirem a implementação) e as gestoras (são flexíveis, mas orientadas para transformar conceitos intangíveis em resultados mensuráveis).
Políticas para inovar:	De nada adianta a empresa saber definir o que é inovação e como ela contribui para o resultado do negócio, definir os processos e ter as pessoas certas para inovar se não criar condições para que a inovação realmente aconteça.

Fonte: Adaptado de Tidd; Bessant; Pavitt, (2008)

Integrar esses 4Ps de maneira coerente e alinhada aos objetivos da organização pode criar um ambiente propício para a inovação, onde as pessoas são estimuladas a contribuir com novas ideias, os processos são orientados para transformar essas ideias em realidade, os produtos são desenvolvidos de acordo com as necessidades do mercado e as parcerias estratégicas fortalecem a posição da empresa no mercado.

Considerações Finais

No decorrer deste trabalho foram alocadas idéias de vários autores acerca da gestão da inovação, que envolvem também a formação do conhecimento e a inovação. O trabalho permitiu identificar, dentre as práticas de inovação e gestão descritas na literatura, quais podem ser aplicáveis às empresas de forma empírica, bem como suas principais formas de abordagem e vantagens percebidas. Entretanto, não foi possível concluir o quanto a utilização dessas práticas contribui para o sucesso do desenvolvimento da inovação nas empresas.

Com relação ao desenvolvimento do trabalho como um todo, o resultado obtido pode ser considerado positivo, porém faz-se necessário uma segunda etapa, a estruturação de uma pesquisa de campo de forma a identificar empresas que apliquem e levem a frente a implementação da inovação em suas atividades fins.

A busca pela inovação tem riscos, ou seja, o processo não garante sucesso automaticamente. A atividade de inovar é carregada de incertezas, com muitas variáveis, entre elas a tecnologia em si, a natureza da competição, o contexto do mercado onde será lançada e também o contexto político e social em que a organização está inserida.

Assim, para estudos futuros, continuar a pesquisa visando a utilização dessas práticas para o sucesso do desenvolvimento da inovação nas organizações. Nesse sentido, também é interessante investigar melhor quais ferramentas contribuem para a etapa de aprendizagem do processo de inovação, uma vez que essa etapa é vista como importante para o processo, porém as empresas não tem a utilização de ferramentas de inovação como uma estratégia vantajosa em curto prazo.

Referências

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Prentice Hall, 2002. BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

CHESBROUGH Henry W.. APPLEYARD Melissa M.. **California Management Review** VOL. 50, NO. 1 FALL 2007.

Christensen, Clayton M.. **O Dilema da Inovação - Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Saraiva 2012.

CUNHA, M. I. (et al). **Inovações pedagógicas na formação inicial de professores**. In:FERNANDES, C.M.B (Org). Educação Superior: Travessias e Atravessamentos. Canoas:Ed ULBRA, 2001.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. São Paulo:Ed. Artmed, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **Inovação Reversa: Descubra as oportunidades ocultas nos mercados**. Campus - Rj, 2012.

IBGE. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – Pintec 2003**. Rio de Janeiro, 2005.

JUNIOR, F. N.; NASCIMENTO, D. E. **Fatores Locais para Geração de Inovação na Economia do Conhecimento**. XII SIMPOI Anais... CD-ROM. São Paulo, 2009.

MOTA, R. **O papel da inovação na sociedade e na educação**. In: COLOMBO, S.S. (Org). Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.2008.

Vettorato, Jardel Luís, **Lei de Inovação Tecnológica - Os aspectos legais da inovação no Brasil**, disponível em: http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/LEI%20DE%20INOVACAO%20TECNOLÓGICA_Os%20aspectos%20legais%20da%20inovacao%85.pdf, Acessado em 23 de Março de 2017.

Whittemore, R & Knafl, K. **The integrative review: updated methodology**. **Journal of advanced nursing**, 52, 546-553. 2005.