

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO E SUAS PRÁTICAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA METALOMECÂNICA**

**INNOVATION MANAGEMENT AND YOURS PRACTICES: A CASE STUDY IN AN  
ENGINEERING COMPANY**

Marcos Rainier de Sá, Guilherme Paul Jaenisch, Thiago Favarini e Alberto Schmidt

**RESUMO**

As constantes mudanças ocorridas no mercado fazem com que as empresas necessitem cada vez mais de diferenciais, sendo que a inovação, juntamente a uma gestão da qualidade, tornou-se um dos principais meios de encontrar o sucesso comercial. A inovação é uma excelente estratégia para suprir as necessidades dos clientes, que buscam cada vez mais produtos tecnológicos, além de ser fundamental na busca por uma maior lucratividade, podendo atrair mais vendas e conquistas de mercado. O trabalho realizado tem como objetivo identificar de que modo uma empresa está estruturada para a inovação e as barreiras encontradas para a implantação desta prática. A metodologia empregada no trabalho consiste em uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, para o qual foi utilizado um questionário baseado no Manual de Oslo (2005) e no questionário PINTEC (2008), do Governo Federal. Com isso foi possível obter informações sobre os tipos de seus produtos inovadores, a origem e abrangência de sua tecnologia, os objetivos e os obstáculos da inovação, além de entender a política adotada na empresa, analisando o modo como ela está preparada e como estimula seus funcionários para o inovar.

**Palavras-chave:** Inovação, qualidade, barreiras à inovação

**ABSTRACT**

The constant changes in the business make the companies requires increasingly differences, and innovation, along with a quality management has become a major means to find commercial success. The innovation is an excellent strategy to meet the needs of customers who are increasingly turning to technology products, as well as being instrumental in the search for profitability and can attract more sales and. The work aims to identify how a company is structured for innovation and the barriers encountered in the implementation of this practice. The methodology used in the study consists of an exploratory research, through a case study, for which a questionnaire was used based on the Oslo Manual (2005) and the questionnaire PINTEC (2008), of the Federal Government. It was then possible to obtain information on the types of innovative products, the origin and scope of its technology, the objectives and obstacles of innovation and understand the policy adopted in the enterprise, analyzing how it is prepared and how stimulate their employees to innovate.

**Keywords:** Innovation, quality, barriers to innovation

## Introdução

No ambiente empresarial, a importância referente à qualidade já se tornou algo obrigatório para quem busca competitividade e produtividade em um mercado cada vez mais globalizado. Ainda, visto que os consumidores estão cada vez mais exigentes, tornam-se imprescindíveis outros meios para aumentar a satisfação destes, como novas tecnologias e meios aos quais proporcionem a inovação.

A inovação para as empresas é algo importante, pois, possibilita que as mesmas possam desenvolver-se, obter maiores lucros e ter maiores vantagens em relação aos seus concorrentes. Para que a inovação aconteça é preciso esforço dos componentes das empresas em promover ideias que sustentem a solução necessária para a inovação. Ressalta-se que inovação pode ser definida como “(...) um processo que perpassa toda a organização e, por isso, a integração e o trabalho conjunto de áreas distintas são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento de novos desenvolvimentos” (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009).

Logo, percebe-se que a inovação tornou-se um ponto determinante para o desenvolvimento econômico, principalmente em organizações. Nas empresas é importante destacar o conhecimento que possa se transformar em produtos e serviços inovadores, gerando lucro e riqueza. Para a busca de uma inovação é necessário ter conhecimentos de pessoas, recursos materiais, um ambiente adequado, liderança e uma política voltada à inovação.

O objetivo do trabalho é identificar como uma empresa do setor metalomecânico, localizada na região central do Rio Grande do Sul, está estruturada quanto aos aspectos de inovação. Pretende-se identificar o conhecimento dos gestores desta empresa a respeito do tema e como os mesmos praticam a inovação em seu panorama empresarial, ou seja, como a empresa está ou pretende estar estruturada para inovar. A metodologia empregada consiste em uma pesquisa exploratória, sendo caracterizada por um estudo de caso.

## Revisão bibliográfica

### Qualidade

A qualidade apresenta várias definições, nas quais cada uma é mais bem empregada em determinado contexto. Segundo Juran (2011), “qualidade é adequação ao uso”, sendo esta adequação determinada de modo geral pelos consumidores. De modo geral, pode-se englobar o conceito de qualidade em dois tópicos principais, sendo o primeiro a busca em identificar e atender as necessidades dos consumidores, satisfazendo-os afim de uma geração maior de lucros, e o segundo a criação de um plano de projeto que busque a diminuição das perdas, reduzindo, assim, o desperdício.

A *Total Quality Management* (TQM) desenvolvida por consultores norte-americanos, tais como W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum e o já citado Juran (2011), foi criada com o objetivo de gerar uma conscientização sobre a qualidade que englobasse todos os processos organizacionais, criando uma organização estendida que enquadre também seus parceiros, fornecedores e distribuidores, visando sempre economia em todos os processos de fabricação e a máxima satisfação dos clientes. Seus princípios básicos referem-se, principalmente, a corresponder às necessidades dos clientes, satisfazendo-os com o intuito de garantir a lucratividade da empresa a fim de mantê-la viva no mercado; bem como adquirir uma sensibilidade para identificar e solucionar eventuais problemas tomando sempre decisões com base em fatos concretos.

Mas a Gestão da Qualidade Total não é mais o único meio de se alcançar a competitividade empresarial, a inovação surgiu como um meio de diferenciar uma empresa do restante do

mercado através de ideias e criações, apresentando novas soluções para determinados processos e colocando novos produtos no mercado.

### **Inovação e Gestão da inovação**

Segundo o Dicionário Aurélio (2013) inovação tem como significado “ato ou efeito de inovar”. Já o termo inovar significa “tornar algo novo, renovar, introduzir novidade”. No entanto nem toda novidade que “entra” no mercado é uma inovação. Para que se determine uma inovação é necessária uma aceitação do mercado, ou seja dos clientes. O Manual de Oslo (OECD, 2005; FINEP, 2006) conceitua inovação da seguinte forma:

*Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.*

De acordo com o Manual de Oslo tem-se quatro tipos de inovação (OECD, 2005):

*Inovações em produto:* é a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos. Inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software*, interface com usuário ou outras características funcionais;

*Inovações em processo:* é a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo (envolve técnicas, equipamentos e *software* utilizados para produzir benefícios ou serviços) ou entrega (interesse na logística da empresa e embalagem do equipamento, *software* e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos na empresa ou métodos de entrega de produtos acabados). Isto inclui modificações significativas em técnicas, em equipamentos e/ou *software*;

*Inovações organizacionais:* referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa;

*Inovações em marketing:* envolvem implementação de novos métodos de marketing. Podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.

A inovação não é um processo realizado de modo rápido, mas sim, por meio de um processo de geração de ideias, avaliação de ideias, testes e implantação de uma gestão de inovação (Figura 1).

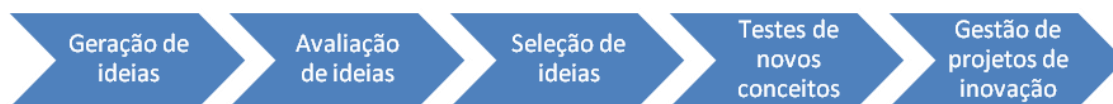


Figura 1: Fases de um projeto estruturado voltado à inovação  
Fonte: Adaptado Strategos Business Innovation Survey (2010)

As empresas que buscam a inovação sabem que esse processo não é rápido e fácil, faz-se necessário um ambiente que estimule a criatividade, conhecimentos de mercado e de clientes. A gestão de inovação é um processo que busca com que uma organização crie formas de criação para aumentar valor e prevê necessidades e tendências sociais e tecnológicas. O processo de Inovação busca reconhecer oportunidades tecnológicas com uma identificação das tendências sociais e que o mercado necessite. Para Tidd (2008) a gestão da inovação diz respeito ao processo de planejamento, alocação organização e coordenação dos fatores que se

julgam essenciais para que se desenvolva e se obtenha os resultados da inovação e os mesmos sustentem-se na organização.

### 3. Metodologia

O método de pesquisa que melhor se enquadrou na proposta inicial do trabalho é do tipo exploratório, que para Gil (2010) “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

O trabalho realizado caracterizou-se como um estudo de caso, que é definido como um estudo individual em um contexto definido, que pode referir-se a vários temas, como um indivíduo, uma população, uma empresa, um acontecimento, um sistema educacional, entre outros. Segundo Gil (2010), “seu planejamento tende a ser mais flexível e com frequência o que for desenvolvido numa etapa determina alterações na seguinte”.

Inicialmente fez-se a análise do problema para a formulação da pesquisa, em que foi determinado o objetivo principal a ser abordado, para assim criar-se um questionário baseado no Manual de Oslo (2005) e questionário Pintec (2008).

A empresa selecionada para o estudo é do ramo metalomecânico de implementos agrícolas, cujo início de suas operações foi na década de setenta e hoje conta com cerca de 200 funcionários. Atualmente possui 50 modelos dispostos em 14 linhas de produto, 2 registros no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e alguns pedidos de patente.

### 3. Análise de resultados

O quadro 1 mostra o número de produtos inovadores da empresa. Segundo o responsável do departamento de *marketing* o uso da tecnologia utilizada é 100% própria e abrange novas soluções para o mercado brasileiro.

**Quadro 1:** Produtos Inovadores na empresa.

---

<b>Produtos tecnologicamente novos</b>	2 da linha canavieira e 1 da linha de preparo para irrigação
<b>Produtos tecnologicamente aprimorados</b>	10 produtos de diversas linhas
<b>Produtos resultantes de novos processos</b>	2 produtos

---

**Fonte:** Autores, 2013

Por meio da pesquisa realizada pode-se constatar que a empresa é estruturada e possui uma cultura voltada para a inovação, a qual foi disseminada pelo próprio fundador. A empresa possui como um dos seus principais objetivos buscar melhorias na qualidade, o aumento do portfólio de produtos e a abertura de novos mercados, bem como o aumento de sua participação neste. Identifica-se, através da análise de novos produtos, que o tipo de inovação predominante é a de produto, pois a empresa mostrou-se possuir uma preparação para esta inovação dentro do mercado nacional, realizando pesquisas empíricas, apuradas diretamente com o cliente final para descobrir suas carências e supri-las com novos produtos.

Foi constatado pelo gestor que um gerenciamento voltado à inovação gera muitos ganhos de qualidade e produtividade, os quais resultam em uma melhoria na competitividade da empresa.

Mesmo possuindo uma estrutura voltada para a inovação foi verificado, por parte dos gestores, um número considerável de obstáculos para a introdução desta prática na empresa, destacando-se a resistência para a mudança no processo de produção por parte do produtor rural, o qual é seu principal cliente. Destaca-se que os demais empecilhos encontrados pela empresa na busca pela inovação caracterizam-se por problemas com o desenvolvimento tecnológico, pela falta de apoio público e institucional e pela escassez de mão-de-obra especializada, que afeta grande parte do setor industrial, e é apontado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012) como o terceiro maior problema vivenciado pelas indústrias do país, sendo o principal problema para 31,8% delas. Os dados vão ao encontro dos encontrados na pesquisa realizada na Espanha, o qual Segundo Madrid-Guijarro et al. (2009), as barreiras à inovação que as pequenas e médias empresas espanholas enfrentam são principalmente o ambiente externo, os recursos humanos, o risco e a sua posição financeira. A questão de mão-de obra também é citada no estudo de Cordeiro e Vieira (2011) realizado na Alemanha: “a realidade alemã aponta como barreiras a fraca dotação financeira, a dificuldade na contratação de recursos humanos adequados, a burocracia e a fraca cooperação entre empresas” (TIWARI e BUSE, 2007; CORDEIRO e VIEIRA, 2011).

A empresa busca sempre progredir tecnologicamente, inclusive já apresenta processos adequados para a realização de melhorias nos projetos existentes e para o desenvolvimento de novos protótipos, evidenciado pelos produtos que estão em processo de patenteamento.

Um fator que aumenta a disseminação do tema inovação no ambiente organizacional é o estímulo que a empresa realiza com seus funcionários, através de equipes criadas para envolverem-se diretamente no processo de desenvolvimento dos protótipos e ensaios. Ou seja, o brainstorming, prática de troca de ideias, mostra-se uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de ideias inovadoras nesta organização. Ressalta-se que esta ferramenta consiste em gerar novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico num ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação (SIQUEIRA, 2013), logo, um ambiente adequado à prática de gerar um clima inovador.

Por fim, destaca-se que o papel da liderança, a qual na empresa estudada apoia as ideias voltadas ao inovar, é de suma importância para que esta prática ocorra no ambiente empresarial, conforme evidenciado por Scherer e Carlomagno (2009): “o líder deve ser um facilitador do fluxo de ideias, conhecimento e deve ser capaz de transformar a realidade da empresa. Os líderes de uma organização inovadora devem ser pessoas desafiadoras, que sejam capazes de assumir riscos, respaldados pela alta gestão”.

### **Considerações finais**

A inovação é um dos melhores caminhos para o sucesso empresarial, pois ajuda a empresa manter-se competitiva, buscar e manter clientes cada vez mais exigentes e empresas do mesmo ramo em constante evolução. Com esse trabalho foi possível observar como uma indústria metalomecânica está preparada para receber e aplicar a inovação, seja ela dentro da própria empresa, introduzindo uma cultura inovadora para os seus funcionários, ou fora, criando novas soluções para problemas de mercado, por exemplo. Depois de realizada a pesquisa do tipo exploratória foram constatados os principais obstáculos para uma gestão inovadora, em que se destaca o desenvolvimento tecnológico e a mão de obra. Ainda, foi constatado que os gestores, ou seja, a liderança apoia a estruturação de um ambiente que proporcione a troca de conhecimento e geração de ideias. Por fim, pode-se considerar os resultados preliminares deste trabalho de pesquisa como importante para vários grupos, desde as próprias empresas da região que vivenciam estes mesmos exemplos avaliados, até os acadêmicos de vários cursos como as engenharias e administração.

#### 4. Referências bibliográficas

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão Integrada Da Inovação**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CORDEIRO, A. S.; VIEIRA, F. D. **Análise das Barreiras à Inovação nas Pequenas e Médias Empresas**. Minho, Portugal, 2011.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. **Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations**. Journal of Engineering and Technology Management, v. 23, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HADJIMANOLIS, A. **The Barriers Approach to Innovation**. Em Larisa V. Shavinina (Ed.). The International Handbook in Innovation. Oxford, UK: Elsevier Science, 2003.

JURAN, J. M.; **QUALIDADE DESDE O PROJETO: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MADRIS-GUIJARRO, A.; GARCIA, D.; AUKEN, H. V. **Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs**. Journal of Small Business Management, 2009.

MUSSI, F. D.; SPULDARO, J. D. **Barreiras à inovação e a contribuição da perspectiva institucional: Um estudo de múltiplos casos**. Revista de administração e inovação. São Paulo, V. 5, N. 1. 2008.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M.S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

STRATEGOS. **Business innovation survey**. São Paulo: Revista Exame, 2009.

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