

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

TALITA BERTAN CASAGRANDE

**UMA VISÃO SOBRE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: AÇÕES E
REFLEXÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO**

CRICÍUMA

2017

TALITA BERTAN CASAGRANDE

**UMA VISÃO SOBRE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: AÇÕES E
REFLEXÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago H. A. Francisco

CRICÍUMA

2017

TALITA BERTAN CASAGRANDE

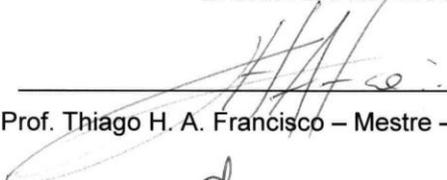
**UMA VISÃO SOBRE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: AÇÕES E
REFLEXÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago H. A. Francisco

Criciúma, 06 de Julho de 2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Thiago H. A. Francisco – Mestre – UNESC - Orientador



Prof. Izabel Regina de Souza- Mestre - UNESC



Prof. Valéria de Araújo – Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente meu principal agradecimento vai a Deus, que sempre iluminou meu caminho durante essa caminhada, por crer em mim e me dar forças sempre quando eu precisava. Ao meu santo protetor, Santo Expedito, sempre quando tinha alguma causa urgente rezava para ele me ajudar, me dando força e coragem. A eles que eu mais recorri e que com certeza me deram todo o suporte e até mais do que eu precisava.

Quero agradecer do fundo do meu coração meus queridos pais que são a razão da minha vida, minha força minha inspiração, por sempre me colocar pra cima todas as vezes que me sentia incapaz, triste, desesperada, agradeço pela paciência, carinho e compreensão nesses quatro anos de faculdade, sempre me apoiando nas minhas escolhas. Agradeço ao meu namorado Mauricio, que foi muito importante nessa caminhada, nunca me desanimou e nunca me deixou desistir dos estudos.

Ao meu orientador, Thiago Francisco que sempre contribuiu para que esse sonho se tornasse concreto, sempre atencioso e paciente comigo, obrigada.

As minhas eternas amigas, que conquistei durante essa jornada acadêmica, Carla, Maiara e Tamires, por todas as noites que chegávamos cansadas, desanimadas e uma ajudava a outra.

Agradeço à coordenação do curso de Administração, por oferecer aos alunos as melhores condições de estudo possíveis.

Por fim, gostaria de agradecer a empresa onde realizei este estudo, por sempre estar à disposição nos momentos que precisei. Não esquecendo a empresa onde trabalho, que sempre me apoiaram, sempre dizendo sim quando eu precisava sair e quando precisei me ausentar para terminar o estudo, muito obrigada.

RESUMO

CASAGRANDE, Talita Bertan. **Uma visão sobre inovação em pequenos negócios: ações e reflexões sobre a construção de uma cultura de inovação** 2017. 82 páginas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O estudo teve como objetivo propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos. A fundamentação teórica tratou dos temas relativos ao trabalho com ênfase nas definições de inovação que são propostas pela literatura. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se, como uma pesquisa descritiva explicativa e aplicada quanto aos fins de investigação, quanto aos meios de investigação, foram um estudo de caso e uma pesquisa de campo, de amostragem não probabilística e intencional. Verificou-se que a empresa em estudo, necessita inovar no mercado, de modo que a torne competitiva em relação aos seus concorrentes e tenha sucesso nas vendas, a partir de inovações de marketing, processos, produto, organizacional. Nesse sentido, um conjunto de ações foram propostas para que seja possível fomentar a construção de uma cultura de inovação.

Palavras-Chave: Inovação. Cultura. Sociedade do Conhecimento. Cerâmica Vermelha. Competitividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Pirâmide de relação entre dados, informação e conhecimento.	18
Figura 2 - Ciclo básico do conhecimento.	19
Figura 3– Etapas do processo de inovação.	30
Figura 4 - Sequência lógica até a inovação.....	31
Figura 5- Empresa em meados dos anos 1990.....	44
Figura 6– Forno Continuo em uma cerâmica de tijolos.	62
Figura 7 – Máquina Maromba	63
Figura 8 - Máquina Maromba	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Comparação entre conceitos de dado, informação e conhecimento.	17
Quadro 2 - Análise de modelos consagrados para a condução de processos de mudança.....	25
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens das grandes e pequenas empresas em relação à inovação.	33
Quadro 4 – Tipos de inovação.	34
Quadro 5– Pergunta 1: Como você compreende a inovação?.....	49
Quadro 6 - Pergunta 2: Que Contribuições a inovação pode trazer a empresa e seus processos?	51
Quadro 7 - Pergunta 3: Considerando os processos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?	52
Quadro 8 - Pergunta 4: Considerando os produtos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?	54
Quadro 9 - Pergunta 5: Considerando o marketing da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?	55
Quadro 10- Pergunta 6: Considerando a estrutura organizacional da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?	57
Quadro 11 - Contribuição dos pesquisados sob a ótica da inovação.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Conceito de dados, informação e conhecimento.	16
2.1.2 Vantagens competitivas a partir do conhecimento	19
2.2 AS NOVAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	21
2.2.1 O processo de mudança nas organizações	23
2.2.2 A inovação nas organizações	27
2.3 INOVAÇÕES: CONCEITOS, MODELOS E DESAFIOS.....	29
2.3.1. Os desafios da inovação	32
2.3.2 Tipos de inovação	33
2.3.3 Inovação em marketing	35
2.3.4 Inovação em processos	35
2.3.5 Inovação organizacional	36
2.3.6 Inovação de produtos	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO ESTUDO	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	40
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	41
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	42
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	43
4.1 A EMPRESA CERÂMICA CASAGRANDE	43
4.2 UMA CONTRIBUIÇÃO NO RUMO DA COMPETITIVIDADE: A PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS.....	48
5 CONCLUSÃO	66
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA	69
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO.....	69

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O GESTOR.....	75
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA.....	76

1 INTRODUÇÃO

A cada ano que passa, o mundo parece ter evoluído mais rapidamente, enquanto permanecemos imobilizados, principalmente com as inúmeras mudanças, nesse sentido é fundamental que não somente as pessoas, mais também as organizações se adaptam a essas mudanças, que estão se desenvolvendo cada vez mais rápidas. É o que acontece com muitas empresas que se encontram há algum tempo no mercado, estão alheias a inúmeras mudanças que vêm se desenvolvendo em seu ritmo frenético de atuação. Num mundo em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, criando novas necessidades no consumidor, além da busca constante de modernização a fim de manter seu espaço no mercado e agilizar a demanda dos produtos.

É necessário lembrar que a inovação se transformará em praticamente o único foco de concorrência, sendo um processo de renovação interna e externa. A inovação pode ser a arma mais competitiva e poderosa de uma organização.

Segundo Coral, Ogliari e Abreu, (2008), inovação tem como significado algo novo, renovar, seja uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo. “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 ou nas relações externa” (CORAL, OGLIARI e ABREU, 2008, p.32).

A inovação contribui de diversas formas que integram o desempenho mercadológico, e a introdução de novos produtos. Os novos produtos abrem um novo espaço no mercado, aumentando a lucratividade, que é o principal foco de uma empresa. Para os produtos que estão na fase de maturidade, faz-se necessário a criação de novas modalidades que possam atrair consumidores, tais como, tipos de venda mais dinâmica, a qualidade dos produtos, o preço atrativo.

Os concorrentes podem introduzir novos produtos no mercado o que mostra ser um grande risco as empresas que estão no mercado há alguns anos. Nesses casos as empresas devem estar preparadas para enfrentar. A inovação é fundamental para fortificar e sustentar a empresa, que precisa atrair, e/ou manter o mercado com novos produtos, mesmo assim, o sucesso nem sempre é garantido. A empresa deve ter em mente que há um grande índice de incerteza na inovação, que

além dos riscos de aceitação, temos fatores importantes como planejamento e a gerencia da produção, visando evitar falhas que possam ofuscar a qualidade do produto lançado, colocando em risco os investimentos e expectativa de sucesso da empresa (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Com base nisso o objetivo geral deste trabalho é propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro destaca a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, objetivando destacar os autores e suas publicações mais relevantes em relação ao tema em estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa juntamente com o gestor da empresa e seus respectivos funcionários estão apresentados detalhadamente no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se os dados coletados com a pesquisa de campo e a sua análise com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Finalizando o trabalho, encontram-se a conclusão, as referências, os anexos e o apêndice contendo o instrumento de coleta de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa Cerâmica Casagrande está há 20 anos no mercado e como todas as outras empresas nesse ramo vem enfrentando dificuldades devido a atual política econômica que enfrenta nosso país, resultando na queda das vendas de seu produto. Logo, é necessário que se criem alternativas e que se inove no mercado, aumentando e fortalecendo as vendas, além de se buscar vantagens em relação aos concorrentes, visando melhores resultados e fidelizando a clientela.

A inovação precisa ser implementada, ou seja, o produto ou o método novo precisa ser introduzido no mercado, e só são introduzidos no mercado quando eles realmente são utilizados nas operações das empresas. A inovação vareia de empresa para empresa. Algumas empresas implantam projetos de inovações bem definidos, como por exemplo, a introdução de um novo produto no mercado, ou um

novo desenvolvimento. Outras realizam melhoras nos produtos, ou nos métodos organizacionais, nos processos, operações (OSLO, 2005).

Desse modo, o presente trabalho irá responder a seguinte pergunta: **Quais os planos em inovação que podem ser sugeridos na solução de um problema de uma empresa que atua no segmento de cerâmica de tijolos?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever as principais características das empresas e seus desafios no seu contexto de atividade;
2. Conhecer a percepção dos funcionários sobre as inovações e as contribuições que elas podem trazer para organização;
3. Categorizar a contribuição dos pesquisados, sob a ótica da inovação;
4. Algumas propostas de ação: criando a cultura da inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo tem por objetivo propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

Dessa forma, esse estudo é de extrema importância para empresa recuperar a fatia de mercado que dominava, reconhecendo que a mesma não possui nenhum tipo de planos em inovação. Desde que começou atuar no mercado, não

houve nenhum tipo de mudanças significativas na criação e apresentação de seus produtos, fato que leva cada vez mais a diminuição das vendas e a perda de espaço no mercado aonde vem atuando.

A relevância destaca-se em uma análise em nível regional, que pode servir de pesquisa a acadêmicos, demonstrando o cenário atual de muitas cerâmicas de tijolos que existem na região. Além disso, é um instrumento aos empresários que buscam inovações em suas organizações.

O trabalho oportuniza a identificação das necessidades de inovação que as cerâmicas de tijolos necessitam, a fim de propor benefícios e lucratividade.

O trabalho é viável, pois foram coletados dados de autores respeitados no ramo da inovação, além de artigos científicos e as informações fornecidas pelo gestor da empresa e seus colaboradores por meio de um questionário, a tempo de estabelecer-se a análise.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo tem por intuito propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos. Serão abordados os principais conceitos que fundamentam a inovação. Inicia com uma breve explanação sobre a gestão do conhecimento organizacional, posteriormente sobre as novas configurações organizacionais, a organização orientada para inovação, em seguida os modelos, conceitos e desafio da inovação. Serão apresentados diferentes autores respeitados no ramo e artigos científicos, com o objetivo de reforçar teoricamente os assuntos abordados.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A realidade organizacional não é estática e está condicionada ao ritmo que a organização funciona. A realidade individual e a organizacional é medida pela cultura, tanto externa quanto, interna. Para o entendimento da cultura de uma organização é primordial apurar os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Porém, esses aspectos são tão imperceptíveis que ficam muito difíceis de identificar (QUEL, 2006).

A informação e o conhecimento são fontes competitivas da realidade organizacional e o conhecimento é considerado como o caso mais valioso do que outros fatores. Em todos os setores as empresas que são bem sucedidas são aquelas que têm as melhores informações e que as utilizam de uma maneira eficaz e eficiente, o seu conhecimento organizacional. Assim, o conhecimento organizacional pode ser considerado como a principal parte da estrutura das organizações contemporâneas (MEDEIROS, 2010).

Segundo Angeloni (2002), a cultura organizacional seria uma superestrutura que introduzida e incorporada pelos colaboradores da organização, possibilitaria existência de posturas necessárias á geração, partilhando o conhecimento. A definição da cultura organizacional pode ser compreendida e dividida em dois aspectos: a mecanicista e a holográfica.

A mecanicista compreende a cultura organizacional sendo compostas por vários fatores, sendo eles, crenças, histórias, mitos, normas, rituais. Logo, a holográfica, conceitua a cultura organizacional como a forma de um reflexo como

seus participantes enxergam-na. Assim, a cultura organizacional é uma representação comum de uma realidade, na qual é partilhada entre os membros da organização. Ou seja, a cultura organizacional seria uma explicação da realidade organizacional. Os aspectos da cultura organizacional podem ser identificados na própria rotina da organização, do sentido dado para cada ato realizado (ANGELONI, 2002).

As novas ferramentas de gestão juntamente com as novas exigências de mercados, são desenvolvidas pelas organizações que promovem uma sucessão de reflexões sobre as vantagens da utilização do conhecimento humano para o aumento da competitividade, lucratividade e produtividade das empresas. A gestão do conhecimento dispõe de características que possibilitam as organizações proporcionarem ambientes agradáveis e estimulantes aos empregados, fazendo com que os mesmos amplifiquem as suas melhores competências, habilidades e atitudes. Dessa forma, gerenciar esse conhecimento se faz necessário e primordial para as organizações. É uma das formas mais encontradas de associar os valores pessoais aos valores organizacionais, sempre com objetivo de gerenciar de forma adequada o conhecimento (GOMES, 2009).

2.1.1 Conceito de dados, informação e conhecimento.

Para compreender a definição do conhecimento, é necessário e primordial saber a diferença entre, dados, informações e conhecimento. Fraga (2015, p.56), discorre que “dados são simples informações sobre o estado do mundo, é o conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, dados são utilizados e descritos como registros estruturados de transações”.

De acordo com Medeiros (2010) a informação é o conjunto de dados na qual devidamente processado torna-se compreensível. A informação e o conhecimento são armas competitivas dessa nova era. Após a informatização ter exaltado no mundo da globalização, a informação teve um papel significativo, proporcionando maior desempenho nos processos organizacionais, resultando em formas mais eficientes de organização dos dados.

“Uma fonte de informação é qualquer recurso que responda a uma demanda de informação por parte dos usuários, incluindo produtos e serviços de

informação, pessoas ou rede de pessoas, programas de computador, etc.”. (BIREME, 2001, p. 7).

No quadro abaixo, são expressos os conceitos de dados, informação e conhecimento.

Quadro 1– Comparação entre conceitos de dado, informação e conhecimento.

Conceito	Davenport e Prusak (1998)	Schreiber et al. (2001)
Dado	É o conjunto de fatos distintos e objetivos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.	São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto.
Informação	A informação é uma mensagem na forma de um documento ou comunicação tendo um emissor e um receptor, e tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento.	É o conjunto de dados o qual devidamente processado se torna compreensível. Entretanto, para que possam ter significado, os dados devem conter algum tipo de estrutura ou contexto associado a eles.
Conhecimento	é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, onde proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.	É o conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas á tomada de decisão, á realização de tarefas e á criação de novas informações ou novos conhecimentos.

Fonte: Medeiros (2010).

Podem-se transformar dados em informação, com a utilização de diversas ferramentas. Contudo, o conhecimento não é dado nem informação, porém está relacionado com ambos. O conhecimento seria um conjunto de experiência, valores, informações, dados (OLIVEIRA, 1999). As pessoas diferenciam conhecimento de informações de diversas formas:

- a) Por comparação;

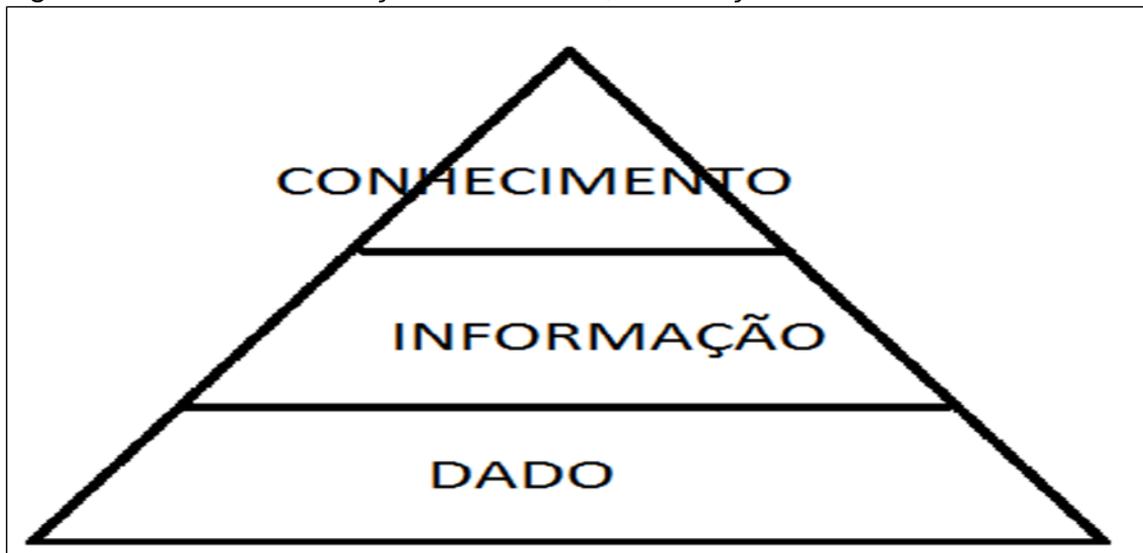
- b) Pela experiência;
- c) Por conexão com outros conhecimentos;
- d) Por meio das outras pessoas.

O conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva de uma organização (OLIVEIRA, 1999).

O conhecimento é compreensão, é a informação valiosa adequada com experiência. O conhecimento é um conjunto de informações, é um processo dinâmico humano de justificar a crença pessoal com a verdade. (MEDEIROS, 2010).

A Figura 1 mostra a pirâmide da relação entre dados, informações e conhecimento.

Figura 1- Pirâmide de relação entre dados, informação e conhecimento.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Medeiros (2010).

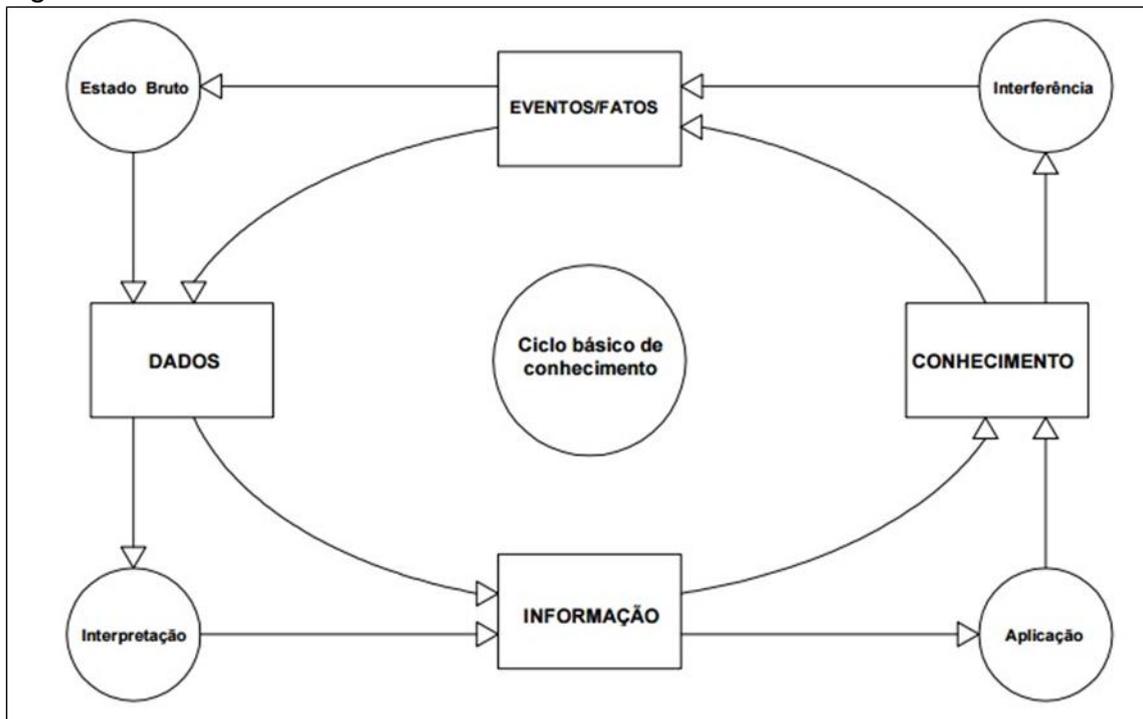
Segundo Medeiros (2010) existem dois tipos de conhecimento, o Tácito e o Explícito. O conhecimento Tácito é aquele que se obtém através da prática, esse conhecimento abrange fatores, como por exemplo, o sistema de valores do ser humano. Esses valores estão nas ações, nas emoções, nas experiências e a subjetividade e intuição são características do conhecimento Tácito.

O conhecimento Explícito é conhecido como o conhecimento da racionalidade, envolve fatos que estão ligados principalmente com as informações.

O conhecimento Explícito é adquirido e transferido mais fácil que o conhecimento Tácito, pois é obtido principalmente pela educação formal (MEDEIROS, 2010).

A figura 2, mostra sobre o ciclo básico do conhecimento, onde busca a compreensão da realidade e que permite ação direta modificadora.

Figura 2 - Ciclo básico do conhecimento.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Quel (2006).

Acima, o ciclo demonstra o caminho na formação do conhecimento e de sua interferência na realidade ou nos eventos que a formarão. Esses eventos são as origens dos dados que na sua interpretação se transformam em informação e quando aplicados se transformam em conhecimento. Logo, conhecimento são o conjunto de dados e informações, conhecimento é o saber, é o fato de você sempre procurar novas ideias, pesquisar, se interessar por alguma coisa e adquirir sabedoria (QUEL, 2006).

2.1.2 Vantagens competitivas a partir do conhecimento

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos e a velocidade das mudanças vêm fazendo com que os líderes das grandes organizações se voltem para a competitividade organizacional e considerem todos os elementos que de alguma

forma a influenciam. Mais do que nunca, são mais competitivas as empresas capazes de inovar, de se antecipar as mudanças e de se adequarem a elas (AUGUSTO, TAKAHASHI e SACHUK, 2008).

A vantagem competitiva é a capacidade que uma empresa tem de usar, explorar o máximo seus recursos e suas oportunidades existentes no mercado, por intermédio de três estratégias genéricas:

- 1- Liderança de custos;
- 2- Diferenciação;
- 3- Segmentação ou foco.

A vantagem competitiva é a consequência do valor que a empresa cria para seus clientes (OLIVEIRA, 1999).

Deste modo, é possível afirmar que a competitividade constitui um conjunto de fatores que alteram a possibilidade de uma pessoa preferir um produto ou serviço, ela define os elementos que determinam a capacidade de liderança que uma empresa tem em relação às outras no mercado em que atua. Assim, é a competitividade de uma empresa que estabelece suas chances de sobreviver e, ao mesmo tempo, as suas chances de se extinguir no ambiente em que está inserida (AUGUSTO, TAKAHASHI e SACHUK; 2008).

A facilidade, em conjunto com as evoluções das telecomunicações, dos transportes e de outras tecnologias, tem causado o enfraquecimento das vantagens competitivas conhecidas, pois essas podem ser facilmente copiadas da noite para o dia. Atualmente, existe nas empresas uma valorização muito grande das pessoas. Acreditasse que o conhecimento e a experiência adquirida com o tempo em cada profissão, criem vantagens competitivas que não podem simplesmente ser copiadas, justamente pela dificuldade que existe em copiar o conhecimento essencial de cada indivíduo (OLIVEIRA, 1999).

A baixa velocidade de resposta das empresas a constantes mudanças do mercado, por exemplo, as novas ferramentas tecnológicas, a necessidade de adaptação de um novo cenário, novas formas de hierarquia, flexibilidade nos horários, entre outros, tem tombado as vantagens competitivas clássicas. A quebra das barreiras no sistema financeiro possibilita hoje acesso fácil, rápido, e barato, do capital, às empresas com novas propostas de negócios que apresente elevado potencial de crescimento (AUGUSTO, TAKAHASHI e SACHUK, 2008).

Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Inteligência Competitiva e vários outros novos termos, têm surgido para tentar caracterizar uma nova área de interesse na administração das organizações. Afirma-se que o domínio das técnicas de Gerência do Conhecimento firma-se como uma das únicas senão a única vantagem competitiva sustentável. Destaca-se que, para que esta vantagem competitiva seja significativa, o conhecimento deve estar associado pela organização, e pelas pessoas desta organização (OLIVEIRA, 1999).

2.2 AS NOVAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As organizações estão mudando constantemente e cada vez mais as alterações nas circunstâncias externas, a inovação, as concorrências, a exigência dos públicos está se fortalecendo cada vez mais. Logo, é necessário que as organizações planejem novas estratégias, novos métodos de trabalho, de produto, para que assim possam continuar no mercado atual de operações (HALL, 2004).

A mudança organizacional pode ser abordada sob várias perspectivas. Ela pode ser encarada sob uma perspectiva de política interna, ela pode ser vista como uma perspectiva histórica, com a entrada em mercados e seu controle e com a propriedade se alternando ao longo do tempo, e outro método que consiste em examinar o 'ciclo de vida' das organizações. As organizações nascem, crescem e decaem algumas vezes elas acordam novamente e outras vezes desaparecem (NOGUEIRA e ODELIUS, 2015).

Hall (2004) afirma que a abordagem do ciclo de vida que é o nascimento, transformação e morte, motivou grande parte da teoria organizacional. Um exemplo seria a espécie humana, que possui uma duração de vida, em grande parte aguardada. A probabilidade de vida dos humanos pode ser ameaçada ou desenvolvida por suas próprias ações. Entretanto, também é válido para as organizações, porém elas dispõem o potencial de existir muito mais que a espécie humana.

A transformação, que uma vez iniciada, as organizações mudam. As novas organizações, normalmente são pequenas e estão sujeitas ao risco da novidade. A mudança organizacional pode até ocorrer por acidente, às coisas simplesmente acontecem por acidente, por desastre ou por oportunidade (NOGUEIRA e ODELIUS, 2015).

A mudança organizacional pode ser entendida como: qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas (BRESSAN, 2001, p.12).

Devido à competitividade, as organizações têm sofrido com a complexidade e a alta velocidade das inúmeras mudanças que estão sendo cada vez maiores. Lidar com essas mudanças não é uma tarefa fácil, afirmasse que as organizações vivem em um novo paradigma, o “Paradigma de Reestruturação Flexível”. Esse paradigma está associado com a capacidade de mudanças e adaptações que as organizações podem ter, com o propósito de manter sua produtividade e competitividade (SILVA; JUNQUEIRA, 2016).

A mudança organizacional é relacionada como eficaz quando:

- a) A organização é impulsionada de seu estado atual para o estado que foi planejado futuramente depois que existir a mudança;
- b) Quando no estado futuro, a organização funciona atendendo às expectativas conforme foi planejado depois que acontecer a mudança;
- c) O processo da mudança é realizado sem custo excessivo para a organização;
- d) O processo da mudança é realizado sem custo excessivo para os membros da organização.

O processo chave para uma mudança bem sucedida são as pessoas. As pessoas precisam saber como podem contribuir para que uma organização possa sobreviver. Poucos assumem cargos que promovem as mudanças dentro das organizações, os números de pessoas que realmente se importam com as mudanças organizacionais ou contribuem com inovações são muito pequenos (BATEMAN e SNELL, 2006).

A mudança encontra resistência por ser desconfortável e ameaçadora e existem vários fatores que contribuem para a resistência à mudança. Existe um obstáculo chamado, obstáculo sistêmico à mudança, onde organizações podem não disponibilizar de recursos humanos ou financeiros para que seja implementada a mudança na organização, mesmo que a necessidade seja identificada (HALL, 2004).

As empresas estão enfrentando crescentes desafios, crescimento explosivo de mercados globais, concorrência acirrada, mudanças demográficas e um

ritmo de mudança cada vez mais abundante. Algumas empresas se esforçam para se adaptar, construindo as organizações do futuro com novas estratégias, técnicas modernas e operacionais e novas formas de refletir sobre suas ações. Presencia-se numa época totalmente diferente de todos os tempos, chegamos à chamada “Era do conhecimento”, onde os “desejos” das pessoas são outros. Os meios para fazê-las é que se alteraram, e para isso as organizações que oferecem os produtos ou serviços para atendê-las precisam estar preparadas, utilizando-se de estruturas adequadas, flexíveis e eficazes para se adaptarem aos novos “desejos” do mercado cada vez mais exigente (PINZETTA, 2002, p. 55).

A realidade é que, conforme aumentam o ritmo e a urgência da mudança, as durações das estratégias empresariais diminuem, e as empresas devem ser extremamente rápidas para que a crescente complexidade de suas relações internas não se torna lenta. Conforme o ambiente de negócio sofre mudanças, a organização se ajusta e, internamente, a estrutura organizacional é facilitada para se adaptar a todas as mudanças. As estruturas organizacionais sempre devem se ajustar segundo a atividade desenvolvida pela empresa e o ambiente em que ela está introduzida, sendo flexível o suficiente para poder ser ajustada sempre que o ambiente interno ou externo estabeleça (PINZETTA, 2002).

2.1.1 O processo de mudança nas organizações

O objetivo é aumentar a eficiência e a qualidade dos processos e dos produtos e a flexibilização das linhas de produtos, concentrando-se nas áreas de competência da empresa. Assim, é necessário que a organização adote uma perspectiva que defina a diretriz ou a linha-mestra da mudança e sustente o planejamento que irá conduzir o processo de mudança, juntamente à análise da situação atual e das estratégias de gestão da empresa adotadas pela empresa (CASTRO, BASQUES, apud MOTTA (1994).

Existem diversas explicações para as mudanças nas organizações. Hall (2004) comenta que a mudança ocorre por meio da rotatividade do pessoal, mesmo com a seleção e o treinamento cuidadoso, as pessoas com gerações seguintes são diferentes umas das outras.

A gestão da mudança consiste em administrar a incerteza e interagir os processos internos e externos à organização que, de alguma forma, intervém no seu desempenho. O grau de incerteza desses processos gera fortes demandas nas empresas no sentido de aprender e adaptar-se às novas exigências do mercado, construindo novas competências na tomada de decisão, em situações não bem

estabelecidas ou definidas. A mudança depende de uma série de fatores, tais como a preparação do processo, o incentivo à criatividade e a motivação de seus membros, além de habilidades para verificar os problemas mais significativos e conduzir o processo (CASTRO e BASQUES, 2009).

Para Castro, Basques apud Pereira (1994), a evolução dos modelos de mudança, além de ser influenciada por fatores do ambiente externo, também sofre influências de aspectos da própria organização, assim como acompanha a própria evolução das teorias da administração. Um processo formal de mudança pode concentrar-se em aspectos tais como, a redução de níveis hierárquicos, a reorganização e o enxugamento das estruturas administrativas com o objetivo de integrar o novo modelo de organização empresarial, a reestruturação produtiva, com adoção de novas técnicas de produção e de redução de estoques.

Os seres humanos enxergam a mudança como algo a ser evitado, como algo que não será bom pelo menos em curto prazo. Logo, nas organizações e no mundo de forma geral não será diferente, o que dificulta o processo da mudança. Dentro das organizações, se ninguém usufruir ou projetar processos de mudanças e inovações, os colaboradores responsáveis pelas atividades diárias permanecerão concentrados em suas rotinas (BES e KOTLER, 2011).

O quadro a seguir, mostra uma análise de modelos consagrados para a condução de processos de mudança.

Quadro 2 - Análise de modelos consagrados para a condução de processos de mudança.

Passos para mudanças Lewin (1947)	Cinco fases do modelo de implementação de Judson (1191)	Nove partes da roda de Galpin (1996)	Oito etapas de mudança de Kotter (1997)
Descongelar	1. Analisar e planejar a mudança	1. Estabelecimento da necessidade de mudança; 2. Desenvolvimento e disseminação de uma visão de mudança planejada; 3. Diagnosticar e analisar a situação atual; 4. Geração de recomendações; 5. Detalhamento de recomendações.	1. Estabelecimento de senso de urgência, relacionando a realidade do contexto externo às reais crises e oportunidades enfrentadas pela organização; 2. Formação de uma coalizão poderosa de indivíduos engajados com a necessidade de mudança e que influenciam os demais para suportar os esforços de mudança; 3. Criação de uma visão para alcance o estado futuro desejado.
Mudar	2. Comunicar a mudança; 3. Ganhar aceitação de novos comportamentos; 4. Mudar o status para o estado desejado.	6. Testar recomendações piloto; 7. Preparar as recomendações para roll out; 8. Realizar roll out das recomendações.	4. Comunicação de visão de mudança por meio de canais de comunicação; 5. Empoderamento dos profissionais para agirem em prol da visão, proporcionando mudanças em estrutura, sistemas de políticas e procedimentos de forma a facilitar a implementação; 6. Planejamento de conquistas em curto prazo, divulgando e celebrando os resultados de maneira a motivar os profissionais o alcance de mudança como um todo.
Congelar	5. Consolidar e institucionalizar o novo estado.	9. Mensurar, reforçar e refinar a mudança.	7. Consolidação das melhorias e mudanças em outras estruturas, sistemas, políticas e procedimentos que não sejam coetentes com a visão de mudança; 8. Institucionalização de novas abordagens pela divulgação dos resultados dos esforços de mudança junto com o sucesso organizacional.

Fonte: Silva; Junqueira (2016).

Ao contrário da mudança ser encarada como uma ação contínua, com começo e fim, deve ser vista como um fluxo, ou seja, uma vez iniciada continuará a gerar outros movimentos. O processo da mudança quando concluído não encontrará um ambiente com estabilidade, ao contrário, preparará a organização para a continuação de mudanças (SILVA e JUNQUEIRA, 2016).

Segundo Bateman e Snell (2006), as pessoas precisam ser motivadas a mudar, porém na maioria das vezes elas resistem à mudança, é necessário entender e saber lidar com essas pessoas. Existem algumas razões comuns que provocam a resistência, sendo elas:

- a) Inércia: A Inércia seria a comodidade que as pessoas vivem. Elas não querem sair da sua rotina, perturbar os modos antigos de fazer as coisas, pois assim estão confortáveis;
- b) Timing: Às vezes as pessoas resistem à mudança devido um tempo ruim que estão passando dentro da organização, como estresse, supervisor estressado, é necessário introduzir a mudança quando as pessoas estão receptivas;
- c) Surpresa: Quando a mudança é repentina e inesperada provoca grande resistência;
- d) Pressão dos colegas: Quando surge a mudança, muitas das vezes as equipes de trabalho resistem a está nova idealização, por mais que os individualmente os colaboradores aceitam, por pressão dos colegas acabam também resistindo à mudança.

Ainda segundo Bateman e Snell (2006), existem alguns fatores que quando acontece alguma resistência em causas específicas as pessoas resistem, são eles:

- a) Interesse próprio: Algumas pessoas se preocupam com seus principais interesses do que com os da organização, e elas resistem à mudança se considerem que isso lhes trará a perda de algo valioso;
- b) Mal-entendidos: Mesmo quando a mudança oferecer benefícios a todos os colaboradores as pessoas podem resistir por não

entenderem plenamente seu propósito, as pessoas podem não ver vantagens nessas mudanças;

- c) Avaliações diferentes: Alguns funcionários recebem informações diferentes do que os outros, essas discordâncias fazem com que as pessoas avaliam de forma diferente as propostas de mudança;
- d) Tática de gestão: A mudança pode ser bem-sucedida em outro lugar e ocorrer problemas durante essa transferência. O gestor pode tentar forçar a mudança, ou pode falhar, as vezes as mudanças são tão exibidas e glorificadas que os colaboradores resistem.

2.1.2 A inovação nas organizações

A inovação nas organizações pode referir-se a qualquer organização que esteja introduzindo novidades. Para algumas organizações as novidades são impostas de fora para dentro. As novidades em produtos, processos, ocorrem por pressões ou por exigências de clientes, ou fornecedores, entre outros. As inovações acontecem como resultado das atividades do dia-a-dia das organizações e também pelo simples fato de produzir bens ou serviços, sempre gera algum tipo de mudança que irá privilegiar a organização. Considera-se uma organização inovadora aquela que tenha implementado com sucesso produtos, bens ou serviços novos ou significativamente melhorados (BARBIERI; SIMANTOB, 2007).

Inovação= ideia + implementação + resultados.

- ✓ Ideia: meio capaz de representar a concepção mental de algo concreto ou abstrato, conhecimento, informação, plano, modelo;
- ✓ Implementação: ação, realização, colocar em prática;
- ✓ Resultados: efeitos esperados, sendo eles tangíveis ou intangíveis.

A inovação pode exercer um impacto em apenas uma pequena parte da organização. Uma inovação é um afastamento das práticas ou tecnologias existentes. Inovações incluem desde pequenas variações nas práticas atuais até modificações radicais que exigem importantes orientações. As inovações no âmbito de uma organização não são aleatórias, a inovação ocorre em relação às condições

passadas e presentes da organização. Podem ocorrer três formas de inovação, a primeira é a programada, ou seja, é aquela que é planejada por meio de pesquisa e desenvolvimento do produto ou serviço. Outra forma é a inovação não programada que é quando encontram mais recursos disponíveis do que são necessários. Então esses recursos são aplicados com propósito inovador. A inovação é problemática quando imposta á força na organização, como quando uma crise é percebida e novas ações são implementadas (HALL, 2004).

Hall (2004), ainda comenta que as inovações menos radicais são aquelas com maior probabilidade de ser adotadas. As inovações não chegam à porta de uma organização para serem automaticamente adotadas. As características da inovação interagem com as da organização que a adota.

Embora seja útil concentrar-se nas pressões ambientais como fonte de mudança, é impossível desprezar fontes internas da mudança organizacional, as organizações possuem um potencial variado para a mudança. As características organizacionais, os valores das elites e as pressões contribuem para a mudança e a inovação (HALL, 2004).

Todos precisam de inovação, principalmente as organizações que precisam participar de processos inovadores em maior ou menor grau para continuar competindo saudavelmente no mercado. Segundo Zogbi (2008), os mercados comportam – se como sistemas e é fundamental que as organizações estejam atentas em alguns fatores, sendo eles:

- a) As tendências, que hoje ocorrem num período de curto prazo, elas fazem surgir às novidades que rapidamente geram novas tendências, esses ciclos estão cada vez ficando mais curtos;
- b) A dinâmica de mercado, com as várias tendências que acontecem de forma veloz, à quantidade de informações que pode ser obtida em instante de segundos, a dinâmica de mercado é praticamente imprevisível;
- c) A competitividade, que é cada vez mais exaltada. Sempre tem uma empresa fazendo igual, ou melhor, com um preço menor. É necessário inovar, buscar ser o diferencial entre os concorrentes;
- d) A globalização, que muda todo o sentido dos negócios;
- e) A complexidade que precisa ser entendido por ser um novo sistema.

Esses fatores agem como impulso, dando início à formação dos movimentos que cria uma energia criativa, onde surgem as inovações. Quando o assunto é inovação, é capaz de fazer uma organização crescer, independentemente do setor ou tamanho da mesma (ZOGBI, 2008),

2.3 INOVAÇÕES: CONCEITOS, MODELOS E DESAFIOS.

“Inovação é a implantação de um produto, bem ou serviço, seja ele novo ou consideravelmente melhorado, ou um processo, um novo método organizacional, ou método de marketing” (Oslo, 2005, p. 50).

A inovação corresponde cerca de 50% do crescimento econômico dos países industrializados, isso segundo dados da Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Sendo assim, é necessário e fundamental o papel da inovação na transformação de um país, ou uma empresa. Para que se tenha um aumento na eficiência e eficácia organizacional, é necessária à criação de fatores competitivos que estejam ligados a inovação. Hoje, a gestão da inovação é um dos fatores mais importantes que determinam a competitividade de países, empresas. (SILVA; JUNQUEIRA e CARDOSO, 2016).

A inovação é qualquer ideia, prática, mudanças que é nova para organização, invenção significa a ideia potencialmente aberta para a exploração comercial, a inovação (exploração comercial) e a difusão a (propagação de novos produtos e processos pelo mercado). A abordagem schumpeteriana (1988) enfatiza as inovações radicais que envolvam mudanças no sistema econômico, diferentes, portanto, das inovações incrementais (melhorias das inovações radicais). A partir desses conceitos, diversos autores chamados de neo-schumpeterianos reforçaram as teses de Schumpeter sobre a importância da inovação e o impacto no desenvolvimento econômico no final do século XX com projeções para as primeiras décadas do século XXI ao ampliaram a análise, importância e o impacto da inovação na estrutura dos mercados e nas estratégias organizacional. (SILVA; JUNQUEIRA e CARDOSO, 2016, p. 108)

A inovação precisa ser implementada, ou seja, o produto ou o método novo precisa ser introduzido no mercado, e só são introduzidos no mercado quando eles realmente são utilizados nas operações das empresas. A inovação vareia de empresa para empresa. Algumas empresas implantam projetos de inovações bem definidos, como por exemplo, a introdução de um novo produto no mercado, ou um novo desenvolvimento. Outras realizam melhoras nos produtos, ou nos métodos organizacionais, nos processos, operações (OSLO, 2005).

Existem vários livros explicando sobre um novo processo de inovação. Segundo Bes e Kotler (2011), um processo é um conjunto de tarefas contínuo ao longo prazo do tempo e afirma que inovar precisasse de um projeto para mover-se através de uma série de estágios. Assim, conforme a Figura 3, observamos as etapas do processo de inovação.

Figura 3– Etapas do processo de inovação.

Objetivos -> Pesquisa -> Ideias -> Avaliação -> Desenvolvimento -> Lançamento

Fonte: Adaptado de Bes e Kotler (2001).

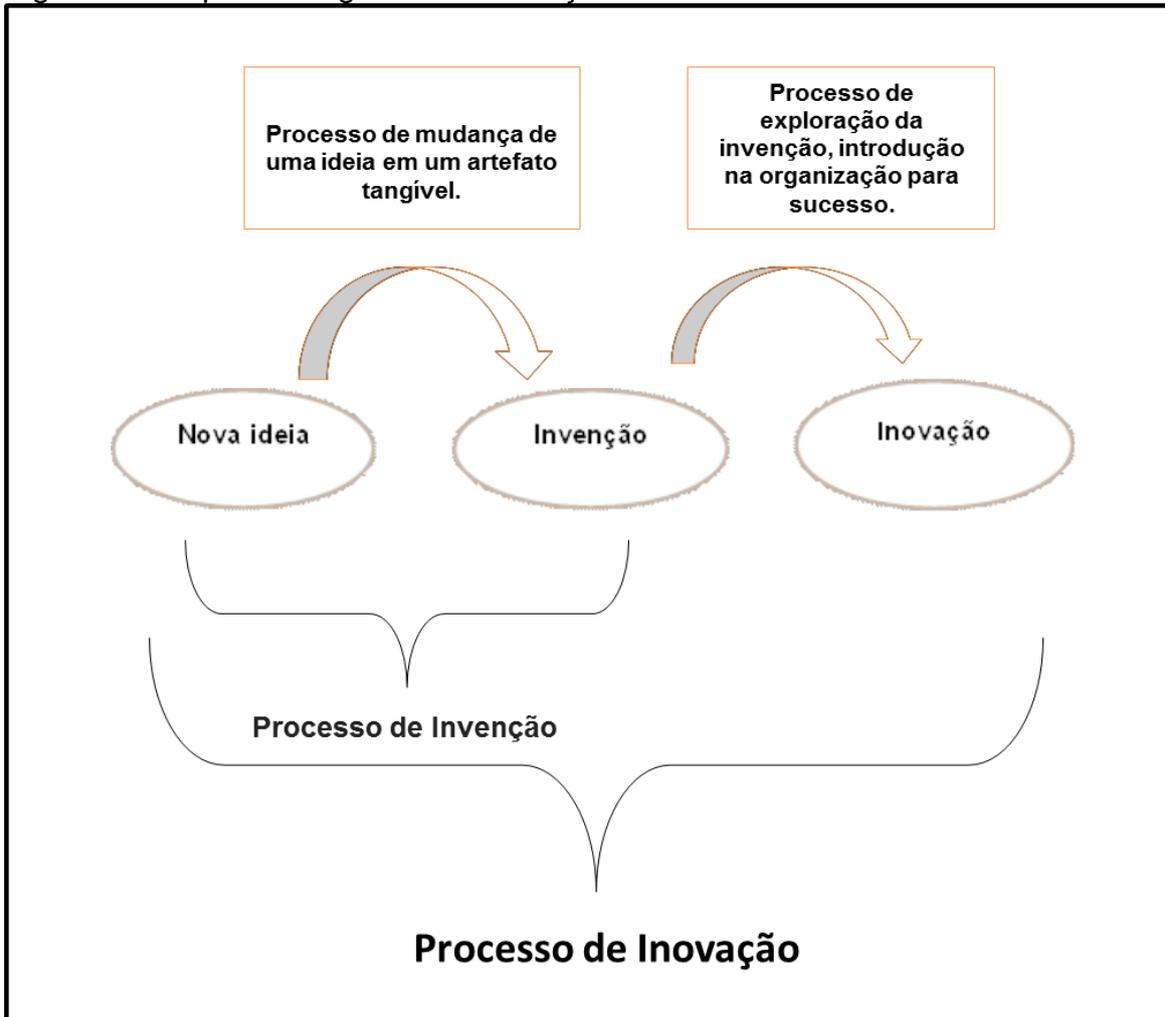
A inovação pode ser conceituada como o uso de um novo conhecimento tecnológico e/ou de mercado com a finalidade de oferecer um novo produto ou serviço aos consumidores. Neste sentido, dois fatores determinariam a habilidade de uma organização em oferecer novos serviços ou produtos: suas competências e os seus dotes. As competências de uma organização são as habilidades que ela possui para desempenhar as diversas atividades de sua cadeia de valor (GOMES; MACHADO e GIOTTO, 2007).

No final do século XX, a ideia de que o conhecimento deveria ser associado ao novo, para que uma inovação fosse desenvolvida e entregue a sociedade ganhou força, e novamente passou - se a especular sobre o tema inovação como uma necessidade da novidade ser introduzida e adotada na prática, caso contrário seria considerado uma invenção ou uma nova ideia (VILLELA, 2013).

Inovação é algo abrangente, vai além da novidade ou da invenção. Existem diversas etapas a serem cumpridas entre uma invenção e o consumidor final passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, entre outros, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento novo. A inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala (GOMES, MACHADO e GIOTTO, 2007).

Na figura abaixo será apresentando a sequencia lógica dos passos a serem percorridos para que algo novo pudesse ser avaliado na prática como uma inovação.

Figura 4 - Sequência lógica até a inovação.



Fonte: Adaptado de Villela (2013).

Muitos confundem invenção com inovação, esta sequencia mostra de fato o processo até chegar à inovação. Desta forma, esse processo fez com que estudiosos do tema passassem a dar maior destaque a introdução de uma invenção e a propagação da inovação para a adoção sociedade (VILLELA, 2013).

A inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou ainda um programa relacionado aos membros da organização. Assim, a inovação é definida como a adoção de um dispositivo comprado ou produzido internamente, podendo ser um sistema, programa, processo, produto ou serviço que é novo para a empresa adotante. Esta definição é suficientemente grande para incluir diferentes tipos de inovação para todas as partes da organização e todos os aspectos de sua operação. A inovação é um meio de mudar a organização, quer seja como resposta às mudanças no seu ambiente interno ou externo, ou como uma ação preventiva tomada para influenciar o seu ambiente (TOMETICH, 2014, p.10).

2.3.1. Os desafios da inovação

No cenário atual, a inovação está cada vez mais vista como uma importante maneira de assegurar vantagem competitiva e uma maneira mais segura de defender as estratégias, entretanto, o sucesso nem sempre é garantido. Nem todos os fracassos são tão completos e dramáticos, a maioria das organizações o padrão é de sucesso parcial com os problemas (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008).

As atividades de inovação passam por vários desafios, por dificuldades de diversos fatores, podem existir razões para que alguns tipos de atividades de inovação não sejam iniciados, ou tenham um efeito negativo sobre os resultados esperados. Destacam-se alguns fatores que fazem com que a inovação passe por desafios e tragam resultados positivos ou negativos, sendo eles: Fatores econômicos, corporativos, culturais e legais (CORAL; OGLIARI e ABREU, 2008).

Oslo (2005) comenta que os obstáculos á inovação são importantes para as várias políticas de apoio á inovação. Essas políticas de apoio visam identificar e beneficiar as principais forças que orientam a atividade de inovação nas empresas, com uma boa parcela de medidas governamentais, é de uma forma ou de outra, alcançada pela superação desses obstáculos. Os impactos da inovação variam de empresa para empresa, já os resultados das inovações podem ser medidos pela porcentagem das vendas na introdução de novos produtos, ou a melhoria deles no mercado.

Pode-se dizer que a inovação é um desafio em duas partes. Onde a primeira compreende as ideias e a segunda a execução. Muitas empresas gastam a maior parte de energias apenas na primeira parte, ou seja, as ideias. Porém, devido o gasto excessivo de energias com apenas as ideias, elas jamais se tornaram algo mais do que ideias. Para aquelas organizações que desejam melhorar na inovação têm de desviar uma parte de seu tempo para a parte dois, a parte da execução. A execução da inovação é muito difícil. A inovação exige a experimentação e algumas vezes podem falhar por natureza ela não é rotineira e incerta (GOVINDARAJAN e TRIMBLE, 2014).

Para tornar uma empresa ser verdadeiramente inovadora é necessário e primordial algumas mudanças dentro da organização. É importante a colaboração externa, ou seja, estar constantemente olhando para fora da empresa, ajustando parcerias e buscando compreender o que o mercado e o consumidor desejam. A

inovação é capaz de fazer uma empresa crescer independentemente do seu tamanho ou segmento. Porém, existem algumas vantagens e desvantagens das grandes e pequenas empresas em relação à inovação (CORAL, OGLIARI e ABREU, 2008).

O quadro a seguir, manifesta algumas vantagens e desvantagens em relação à inovação.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens das grandes e pequenas empresas em relação à inovação.

Porte da empresa	Vantagens	Desvantagens
Grandes empresas	<ul style="list-style-type: none"> * O alto custo fixo das atividades relacionadas à inovação pode ser facilmente administradas e mantidas; *A grande empresa terá vantagem quando for necessário um grande número de diferentes especialistas para solucionar problemas ou quando uma instrumentação cara é essencial; * As grandes empresas podem facilmente encontrar aplicações econômicas para os subprodutos inovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Para conseguir desenvolver uma inovação na grande empresa, as ideias precisam sobreviver as diversas resistências burocráticas; *A comunicação interna e integração entre áreas são dificultadas.
Pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> * A maior vantagem da pequena empresa está na flexibilidade, concentração do esforço gerencial; * A pequena empresa pode ter vantagem nos estágios iniciais do trabalho inventivo onde pouco recurso financeiro é necessário; * Na pequena empresa, a decisão de inovar envolve poucas pessoas e mais facilmente atinge os tomadores de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> * Nos estágios finais, principalmente se forem consideradas as inovações radicais, é bastante comum que os projetos sejam abortados em pequenas empresas devido a falta de recurso para sua finalização; * Alguns tipos de inovação estão além da capacidade da pequena empresa, em termos de recursos.

Fonte: Adaptado de Coral, Ogliari e Abreu, (2008).

2.3.2 Tipos de inovação

De acordo com Tigre (2006), as mudanças são diferenciadas pelo grau de inovação e pelas mudanças em relação ao que havia antes. As inovações incrementais são as mudanças tecnológicas, elas abrangem melhorias feitas no design, ou na qualidade dos produtos, no aperfeiçoamento nos layout, novo arranjo logístico, novo pratica de vendas, entre outros. As inovações incrementais ocorrem

de forma contínua em qualquer organização. Porém, elas podem variar conforme o setor ou país em função da demanda. Ainda segundo (TIGRE, 2006) existe a inovação radical que é quando rompe os limites da inovação incremental, é quando inicia uma nova trajetória tecnológica.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação fala basicamente de mudanças, nos quais podem assumir diversas formas. Existem alguns tipos de inovação que segundo eles categorizam como os “4 Ps” da inovação:

- a. Inovação de produto;
- b. Inovação de processo;
- c. Inovação de posição;
- d. Inovação de paradigma.

Segundo Niedersberg e Mondo (2015), baseado em Schumpeter, é possível existir cinco tipos de inovações. No quadro 4 abaixo, foi realizado uma síntese dos tipos de inovações desenvolvidas nas empresas.

Quadro 4 – Tipos de inovação.

Tipos de inovação	Autores
Inovação de serviços: ampliação e modernização da estrutura física; introdução de serviços inovadores.	Schumpeter (1984), OCDE (1997), Davenport (1994)
Inovação de processos: aquisição de novos equipamentos, novas ações em sustentabilidade; mudanças na maneira de executar os processos ou de prestar os serviços.	Schumpeter (1984), OCDE (1997), Davenport (1994)
Inovação em marketing: utilização de redes sociais e outras mídias de divulgação, reformulação do site, alteração na pesquisa de satisfação, novas estratégias promocionais.	Schumpeter (1984), OCDE (1997), Davenport (1994)
Inovação organizacional Alterações na forma de administrar a pousada.	Schumpeter (1984), OCDE (1997), Davenport (1994)

Fonte: Niedersberg e Mondo (2015).

Nos dias atuais, é necessário e primordial inovar, reconhecer a necessidade nas organizações, existindo assim vários tipos de inovações (NIEDERSBERG e MONDO, 2015).

Segundo Oslo (2005) existe quatro tipos de inovações, que seria a inovação em marketing, inovação em processos, inovação organizacional, inovação de produtos. Uma organização pode realizar vários tipos de mudanças em seus procedimentos de trabalho, que aumentam sua produtividade e desempenho.

2.3.3 Inovação em marketing

Segundo Oslo (2005), inovação em marketing são mudanças no design do produto, ou a implementação de novos métodos em marketing, mudanças na embalagem do produto e na forma de comercialização dele.

A inovação de marketing acontece quando encontramos mudanças significativas no produto, na sua embalagem ou também na promoção de produto. O Manual de Oslo (2005) descreve que as “Inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado com o objetivo de aumentar as vendas” (OSLO, 2005 p. 35). Como exemplo, percebe-se que muitos produtos estão adotando os tipos de embalagens recicláveis que não prejudiquem de alguma forma o meio ambiente, fazendo com que isso impacte no ambiente exterior, ou seja, influencie os clientes para a realização de uma compra consciente, pensando na preservação da natureza (SILVA, BOTELHO e RODRIGUES, 2016).

“As inovações em marketing envolvem a prática de novos métodos de apresentar e comercializar os produtos, considerando o design, a embalagem, a promoção inclusive às formas de estabelecimento de preços dos bens e serviços. (TOMETICH, 2014 p.27).”

2.3.4 Inovação em processos

De acordo com Tigre (2006), as inovações em processos são as novas formas de operações tecnológicas ou aprimoradas. Os resultados das inovações em processos devem alterar significativamente o nível da qualidade dos produtos. As

mudanças pequenas e aquelas que são consideradas rotineiras nos processos produtivos existentes ou aquelas que são organizacionais não são consideradas inovações em processos.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) inovação de processos são as mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criados e entregues.

As inovações de processo podem ter como objetivo a redução de custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados. Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e softwares utilizados para produzir bens e serviços (OSLO, 2005).

“Já a inovação de processos acontece quando surge um novo método de produzir algo ou quando é melhorado, ou seja, a utilização de novas máquinas e equipamentos mais sofisticados resultam em uma maior produção em menos tempo, fazendo com que reduza gastos com a produção e melhore a qualidade do produto” (SILVA, BOTELHO e RODRIGUES, 2016 p. 6).

2.3.5 Inovação organizacional

Tigre (2006) refere-se a inovações organizacionais como mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa sejam na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com os fornecedores e clientes e nas várias técnicas de organização dos processos de negócios.

As inovações organizacionais entende-se como uma implementação de novos métodos organizacionais, por exemplo, mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OSLO, 2005).

Esse tipo de inovação inclui novos processos, melhorias em processos existentes, introdução de novas técnicas, mudanças de layouts. Permite que a empresa produza com qualidade, eficiência e eficácia. (TOMETICH, 2014).

A inovação organizacional acontece quando é realizado em uma organização algum método novo de fazer negócios, para administrar uma empresa, para reduzir custos ou tempo, causando melhorias na área administrativa. A inovação organizacional pode envolver e implementar novos métodos para as empresas, novas rotinas, novos procedimentos durante o trabalho, aprimorando e compartilhando o conhecimento (SILVA, BOTELHO e RODRIGUES, 2016).

2.3.6 Inovação de produtos

Inovação de produtos são mudanças nas coisas, produtos/serviços que uma empresa oferece (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

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. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais. Softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (OSLO, 2005, p. 57).

As inovações de produtos no setor de serviços podem ser melhorias na forma como eles são oferecidos, ou a introdução de serviços que sejam completamente novos. A inovação de processos pode ser direcionada a redução de custos de produção, ou distribuição, a implementação de novas tecnologias ou a melhoria delas, também é um exemplo de inovação de processos (OSLO, 2005).

A inovação de produto tem sido constantemente utilizada pelas empresas com o objetivo alcançar diferenciais competitivos. Produtos inovadores são produtos ou serviços criados com o objetivo de atender necessidades encontradas no mercado, enquanto a inovação no processo é compreendida como os elementos que são agregados ao processo de operações, adição de materiais, tarefas, instrumentos ou fluxo de determinados mecanismos na produção de produtos ou serviços (GOMES, MACHADO e GIOTTO, 2007).

Segundo Tometich (2014), o conceito de inovação tecnológica é aquele que engloba o desenvolvimento de novos padrões de design, de materiais e de produtos. Também se inclui nesse conceito o desenvolvimento de maquinário, equipamentos e componentes.

“A inovação de produto ocorre quando se introduz um produto novo ou melhorado, ou seja, faz com que o produto fique mais fácil de ser utilizado, deixando-o menor ou mais leve e trazendo praticidade ao consumidor” (SILVA, BOTELHO e RODRIGUES, 2016 p. 6).

No próximo capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Magalhães (2005), define que metodologia significa o estudo ou a ciência do caminho, sendo uma trilha racional para facilitar o conhecimento. Quando se usa a expressão “método científico”, significa dizer que é a estrutura da parte do processo de conhecimento em que são elaboradas e testadas as hipóteses que dizem respeito à ciência, é utilizado como uma ferramenta ao pesquisador, que o auxiliará na pesquisa, tornando-a mais fácil de planejar e organizar.

Deste modo, o presente capítulo terá como intuito apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados, sendo estes o delineamento da pesquisa, definição da amostra / população-alvo, plano de coleta, plano de análise de dados e limitações do método, afim, propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é definido o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos do estudo. Representa o planejamento, detalhamento, daquilo que se pretende utilizar no trabalho (APPOLINÁRIO, 2012).

Existem alguns elementos que constitui um procedimento de pesquisa, sendo os métodos relacionados com as abordagens quantitativa, qualitativa ou mista, definidas como centro em questões fechadas, análise de dados numéricos ou dados não numéricos (CRESWELL, 2007).

A abordagem qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados, tamanho da amostra, instrumentos de pesquisa e a conceituação teórica das questões e o pesquisador busca investigar e desenvolver temas a partir destes dados coletados (CRESWELL, 2007). Segundo (SAMPIERI et al, 2006) a abordagem quantitativa utiliza a análise de dados para responder perguntas de acordo com a contagem e frequência numérica dos dados por meio da estatística, buscando definir padrões exatos para o todo.

A partir desse contexto, o presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, por não utilizar frequência numérica e dada estatística e sim a utilização de instrumentos de pesquisas e conceituação teórica, buscando investigar e desenvolver o presente trabalho.

O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, explicativa e aplicada, quanto aos fins de investigação.

Segundo Zikmund (2006), o principal propósito da pesquisa descritiva é descrever as características de uma população ou de um fenômeno. A pesquisa descritiva geralmente ajuda a segmentar mercados e a escolher públicos-alvo. É frequentemente usada para revelar a natureza da compra ou de outro comportamento do consumidor.

Desse modo a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população, classifica-se como uma pesquisa de opinião. Sendo que neste estudo foi proporcionada uma série de informações coletadas a partir do levantamento de dados, com o intuito de obter o máximo de informações possíveis para identificar as necessidades de inovação que podem ser sugeridas nos processos de uma empresa que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

Uma pesquisa explicativa tem como objetivo responder as causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos ou sociais, como o próprio nome já diz, seu interesse está em responder o porquê ocorre isso (SAMPIERI et al, 2006).

Desse modo a pesquisa explicativa irá justificar os motivos pela qual é necessário criar alternativas para inovar no mercado na empresa em estudo.

A pesquisa aplicada, que também foi utilizada nesta pesquisa como fim de investigação é estimulada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Sendo assim, ela tem como finalidade a prática (VERGARA, 2010).

Desta forma, a pesquisa aplicada irá criar propostas para buscar alternativas para inovar no mercado na empresa em estudo. Aumentando e fortalecendo as vendas, além de se buscar vantagens em relação aos concorrentes, visando melhores resultados e fidelizando a clientela a fim de tornar a empresa competitiva.

Quanto aos meios de investigação mais adequados para a realização desta pesquisa, foi um estudo de caso e uma pesquisa de campo ou levantamentos.

O objetivo do método de estudo de caso é obter informações de uma ou várias situações semelhantes a do problema do pesquisador. Tem como principal vantagem que uma organização ou uma entidade inteira pode ser investigada em profundidade com muita atenção nos detalhes, possibilitando ao pesquisador o

estudo cuidadoso da ordem dos eventos conforme eles ocorram (MALHOTRA, 2005).

Foi utilizado o estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa realizada a respeito de propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

No trabalho em estudo, também foi utilizado como meios de investigação a pesquisa de campo ou levantamentos. Que são utilizados quando a pesquisa envolve entrevistas com um grande número de pessoas e é aplicada a elas uma série de perguntas. Levantamentos de campo podem ser conduzidos pessoalmente, por telefone, por um questionário enviado pelo correio ou pelo computador (MALHOTRA, 2005).

Foi utilizada a pesquisa de campo, já que a pesquisadora precisou coletar diretamente informações com o proprietário da cerâmica de tijolo e funcionários da mesma, com o intuito de conseguir resposta acerca do propósito de estudo nas dependências da empresa, que serviram posteriormente para a análise de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO ESTUDO

A estruturação da definição do contexto do estudo terá como objetivo propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos. Foi realizada no primeiro semestre de 2017, no município de Morro da Fumaça. Teve como elemento principal o proprietário da empresa e demais funcionários.

Nessa pesquisa a técnica de amostra utilizada foi a não probabilística intencional.

Segundo Zikmund (2006) a amostragem não probabilística é uma técnica de amostragem na qual as unidades de amostra são selecionadas com base no julgamento pessoal ou na conveniência. A amostragem intencional ou chamada como julgamento não pode ser estabelecida como precisão e não é possível nenhuma estimativa de erro amostral.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Com base na metodologia de pesquisa utilizada até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou o plano de coleta de dados primários, uma vez que foi feita um estudo de caso em uma empresa que atua no segmento de cerâmica de tijolos, localizada em Morro da Fumaça.

Segundo Mattar (2007) dados primários são aqueles que não foram coletados antes, estando ainda em posse dos pesquisados, e que têm o propósito de atender às necessidades específicas em andamento.

A pesquisa foi aplicada através de dois questionários, sendo o primeiro com o gestor da empresa com oito questões abertas descritivas, na qual, também será realizada uma entrevista. Logo, o outro questionário realizado com o gestor da empresa novamente, juntamente com o supervisor geral da empresa e um colaborador, onde foram realizadas dez questões abertas descritivas. A pesquisa foi aplicada no município de Morro da Fumaça. O questionário será aplicado via pesquisa pessoal, durante o período do dia. O questionário foi elaborado e aplicado pela acadêmica que desenvolveu o trabalho.

Como instrumento do plano de coleta de dados será desenvolvida uma entrevista semi-estruturada que utilizará um roteiro semi-estruturado e o questionário.

Segundo Malhotra (2005) um questionário é um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado.

O método entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador), que fará as perguntas e anotar as respostas dos entrevistados. No caso da entrevista semi estruturada, é utilizado questões abertas, porém permiti uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas (MATTAR, 2007).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa em questão foi elaborada com intuito propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos. A técnica de análise de dados que foi adotada será uma abordagem qualitativa, uma análise de conteúdo e uma codificação axial.

De acordo com Malhotra (2005) a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela explora o problema com poucas ideias que foram esboçadas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentar uma situação de incerteza. A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Segundo Pinto (2012), “a codificação axial aprimora e diferenciam as categorias resultantes da codificação aberta, o pesquisador seleciona as categorias mais relevantes e as coloca como fenômeno central para estabelecer relações entre as categorias e subcategorias”.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No decorrer do presente trabalho, existiram algumas limitações do estudo, sendo comum a muitos outros existentes, que foram:

- Devido a este estudo ser de caráter exploratório e descritivo não possui a intenção de esgotar o assunto;
- A amostra utilizada foi a não probabilística, restringindo as consequências dos resultados obtidos com a pesquisa;
- A colocação das perguntas podem induzir os entrevistados de modo que eles possam omitir a verdade diante da pesquisadora;

Todavia, essas limitações não determinam que este estudo não possa ser implementado em uma empresa que atua no segmento de cerâmica de tijolos, além de poder viabilizar avanços em estudos futuros.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa que foi realizada com o gestor da empresa em estudo, em uma cerâmica de tijolos localizada no município de Morro da Fumaça. O questionário foi aplicado pessoalmente quando houve a disponibilidade do respondente.

A seguir está uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 A EMPRESA CERÂMICA CASAGRANDE

Esta seção tem o objetivo de responder ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que é: Descrever as principais características das empresas e seus desafios no seu contexto de atividade.

A empresa em estudo iniciou suas atividades em meados dos anos 1974, por meio dos esforços do empreendedor, localizada no município de Morro da Fumaça, caracterizada por se constituir como uma empresa familiar. Na época, havia uma divergência de ideias sobre a proposta de valor do negócio, devido alguns conflitos de interesse entre os idealizadores da empresa, mesmo assim houve consenso e os responsáveis optaram pelo negócio do ramo cerâmico, uma cerâmica de tijolos.

O tijolo é um produto cerâmico, quase sempre avermelhado e em forma de paralelepípedo. Sua principal utilização é na construção das paredes de uma obra civil. Mesmo com o advento de diversos outros materiais, o tijolo, em seus diversos formatos e materiais, continua sendo, com o cimento, o principal material da construção civil. Os tijolos foram uma inovação tecnológica importante, pois permitiram a construção de casas que protegiam os humanos das tempestades da natureza (SEBRAE, 2016). A Figura 5 apresenta a empresa em meados dos anos 1990.

Figura 5- Empresa em meados dos anos 1990.



Fonte: Arquivos da empresa.

No começo das atividades, os principais recursos disponíveis foram provenientes de um financiamento que o jovem empreendedor conseguiu realizar, logo, comprou seus primeiros equipamentos e adquiriu uma quantia em valor.

A empresa então iniciou com um barraco de cinquenta metros quadrados, tendo apenas dois fornos, contando com a máquina e o caminhão recém-comprados, ainda sob os cuidados da família. Com relação a sua capacidade operacional, era evidente a incapacidade de atender a demanda, devido uma procura muito grande do produto. Naquela época, existiam poucas empresas do mesmo ramo na região.

E assim foram administrando a empresa por vários anos. Com o passar dos anos, construíram o terceiro forno e a produção só aumentava. A cada ano que passava a empresa ia aumentando, porém a estrutura da pequena cerâmica, feita em galpões velhos de madeira, ia continuando.

Frente à empresa por cerca de 20 anos, o empreendedor, decidi então iniciar o processo sucessório, transmitindo as operações da empresa para a próxima geração.

Com relação ao produto, a empresa apresenta dois tipos, sendo eles: tijolos de nove furos, o ideal para a construção de casas, muros, prédios, etc. Tijolos de seis furos, ideal para garagens, banheiros, etc. O que diferencia os tijolos de nove furos para os de seis furos é o tamanho, peso, resistência.

A qualidade da cerâmica, e conseqüentemente dos produtos que são fabricados, foi adquirida ao longo dos anos, o que garante credibilidade e preferência entre os clientes, tendo parceiras com seis clientes fixos.

Porém, atualmente a empresa enfrenta alguns desafios significantes. Ela passa por uma crise de mercado durante dois anos, tem pouca saída do seu produto, o preço que é ofertado é o padrão de mercado, porém, é muito barato perante os custos fixos e variáveis que a empresa possui, fazendo com o que o mesmo passe por uma situação financeira difícil. A principal matéria – prima que é utilizada está ficando de difícil acesso, são muitas normas e burocracias que existem para a retirada dela do subsolo. Existem muitos concorrentes na região, principalmente ao lado da própria empresa. A empresa não possui nenhum delineamento estratégico, não possui missão, visão, valores.

Com base nos resultados do primeiro instrumento de pesquisa aplicado, o ENT1 que é o gestor da empresa, Sr. Reinaldo Casagrande, que trabalhou durante treze anos como funcionário da empresa e atualmente são cerca de dezessete anos á frente como gestor da mesma. Sempre pensando na melhoria da organização, ao longo desses anos juntamente com os funcionários e apoio do irmão mais novo adquiriu vários bens para a empresa, sempre se mostrou altamente responsável e dedicado na administração da mesma.

Sobre os desafios, de acordo com o entrevistado (ENT1) é possível perceber que em relação à mudança organizacional, a empresa passa por uma situação complicada. Atualmente a empresa sofre com a estrutura antiga, na qual seria necessário reformar os barracos, sendo mais estruturado para trabalhar com a empilhadeira, construir um escritório, pois o que a empresa possui é na própria casa do proprietário. Logo, é possível analisar que é necessário e primordial ter uma mudança organizacional, uma vez que a empresa está nessa mesma situação há

anos. Proporcionando agilidade na entrega do produto ao cliente, atendimento qualificado ao mesmo, que se desloca até a empresa.

Hall (2004) confirma que as organizações necessitam mudar constantemente e cada vez mais as alterações nas condições externas, a inovação, as concorrências, a exigência dos públicos está se fortalecendo cada vez mais. Sendo assim é necessário que as organizações planejem novas estratégias, novos métodos de trabalho, de produto, para que assim possam continuar no mercado atual de operações.

A mudança organizacional pode ser abordada sob várias perspectivas. Ela pode ser encarada sob uma perspectiva de política interna, ela pode ser vista como uma perspectiva histórica ou desenvolvimentista, com a entrada em mercados e seu controle e com a propriedade se alternando ao longo do tempo, e outro método que consiste em examinar o 'ciclo de vida' das organizações. As organizações nascem, crescem e decaem algumas vezes elas despertam novamente e outras vezes desaparecem (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Segundo o entrevistado, em relação há algum tipo de mudança em produtos que, se realizada, pode trazer mais competitividade à empresa, ele respondeu:

[...] Cerca de três anos atrás foi implementado uma mudança nos produtos da empresa, onde eram feito somente um modelo de tijolo o 9x14x19. Logo, foi implantado na empresa o modelo 11,5x14x24, onde tem mais saída, é mais resistente que o outro modelo, onde agrega mais valor. Em relação aos produtos atuais creio que não tem nenhuma mudança a ser feita, pois os produtos que são vendidos são padrão de todas as cerâmicas de tijolos da região. [...] (ENT1)

Analisando a resposta do entrevistado com a fundamentação teórica realizada nesse estudo é possível comparar que segundo (ZOGBI, 2008) todos precisam de inovação, principalmente as organizações que precisam participar de processos inovadores em maior ou menor grau para continuar competindo saudavelmente no mercado. Os mercados comportam – se como sistemas e é fundamental que as organizações estejam atentas as tendências de mercado. Ou seja, é necessário que o gestor da empresa procure por inovações nos produtos que a empresa oferece ao mercado, assim atraindo mais clientes, aumentando a rentabilidade da empresa.

Oslo (2005) afirma que a inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, as inovações de produtos no setor

de serviços podem ser melhorias na forma como eles são oferecidos, ou a introdução de serviços que sejam completamente novos.

Quando questionado o entrevistado sobre algum tipo de mudança em processos que, se realizada na empresa, pode trazer mais competitividade a ela, ele respondeu o seguinte:

[...] Sim, seria a automatização na linha de produção onde precisaria de menos pessoas, e teria um processo de produção mais rápido com menos chances de falhas, na linha da queima/forno seria o forno contínuo. O forno contínuo aquele que nunca para de fazer a queima dos tijolos que é o processo final do produto, esse forno tem uma capacidade de quatro vezes maior que os normais, a lenha utilizada na queima é o pó de serra que possui um valor inferior à lenha utilizada nos fornos normais. Porém o investimento é muito alto, cerca de R\$ 1.500.000,00. [...] (ENT1)

Percebesse que o entrevistado compreende a real importância que as mudanças em processos podem trazer para empresa, apesar de ser um investimento alto, isso traria inúmeros fatores positivos para empresa, tais como:

1. Rapidez na produção;
2. Agilidade na entrega;
3. Baixo consumo de combustível;
4. Redução de custos na matéria-prima utilizada para queima dos tijolos;
5. Economia de mão-de-obra, por tratar-se de um forno de vagoneta única, onde é carregado direto do cortador na saída da maromba para secagem, depois direto para o forno;
6. O produto tornasse mais resistente;
7. Os esforços físicos são menores;
8. Capacidade do forno é de quatro vezes maiores que os normais;
9. Ciclo rápido de queima;
10. Geração de calor para secagem.

De acordo com Tigre (2006), as inovações em processos são as novas formas de operações tecnológicas ou aprimoradas. Os resultados das inovações em processos devem alterar significativamente o nível da qualidade dos produtos. As mudanças pequenas e aquelas que são consideradas rotineiras nos processos produtivos existentes ou aquelas que são organizacionais não são consideradas inovações em processos.

Sobre os desafios, de acordo com o entrevistado é possível perceber em relação à algum tipo de mudança no marketing que, se realizada, pode trazer mais competitividade à empresa, ele respondeu:

[...] Sim, a empresa não possui nenhum tipo de marketing, não possui estratégias, não tem missão, visão, valores, não divulgam seus produtos em nenhuma rede social, não atrai clientes de outra forma. Os clientes chegam até a empresa por serem conhecidos, já serem clientes há anos. [...] (ENT1)

Em seguida foi realizado o seguinte questionamento: Quais inovações poderiam ser obtidas com essas mudanças?

[...] As inovações que poderiam trazer com essas mudanças seriam as disparadas nas vendas, o que traria mais recursos e movimentação no capital de giro da empresa. [...] (ENT1)

Apesar de ser muito falado atualmente, o marketing é pouco utilizado pelas organizações. Quando abre um negócio, todo empreendedor foca no produto ou serviço prestado pela empresa e realmente só vão ver a importância do marketing quando presenciarem os resultados obtidos.

É o que está acontecendo com a empresa em estudo. Logo, compreende-se que o gestor da empresa sabe a importância do marketing para a vida social da empresa, apesar de não ter conhecimentos aprofundados sobre marketing, ele sabe que se obtivesse um plano de marketing para a empresa, ela poderia sim aumentar suas vendas, atrair novos clientes e tornar a empresa mais competitiva.

Isso se confirma com Oslo (2005), inovação em marketing são mudanças no design do produto, ou a implementação de novos métodos em marketing, mudanças na embalagem do produto e na forma de comercialização dele.

“As inovações em marketing envolvem a prática de novos métodos de apresentar e comercializar os produtos, considerando o design, a embalagem, a promoção inclusive às formas de estabelecimento de preços dos bens e serviços”. (TOMETICH, 2014 p.27).

4.2 UMA CONTRIBUIÇÃO NO RUMO DA COMPETITIVIDADE: A PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Esta seção visa observar o exposto no segundo objetivo específico que trata de conhecer a percepção dos funcionários sobre as inovações e as contribuições que elas podem trazer para a organização.

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos e a velocidade das mudanças vêm fazendo com que os líderes das grandes organizações se voltem para a competitividade organizacional e considerem todos os elementos que de alguma forma a influenciam. Mais do que nunca, são mais competitivas as empresas capazes de inovar, de se antecipar as mudanças e de se adequarem a elas (AUGUSTO; TAKAHASHI; SACHUK; 2008).

Com base nos resultados do segundo instrumento de pesquisa aplicado, realizado com o ENT 1 gestor da empresa, ENT 2 supervisor geral da empresa, ETN 3 funcionário operacional da mesma. Em relação à percepção sobre as inovações que podem tornar a empresa mais competitiva, foi questionado aos sobre sua compreensão relacionada com a inovação, em que se destacam as seguintes contribuições.

Em relação à compreensão dos conceitos de inovação, é possível identificar que os entrevistados a entendem como sendo aderentes à definição prevista pelo Manual de Oslo (2005), que traz o conceito de inovação como sendo, “Inovação é a implantação de um produto, bem ou serviço, seja ele novo ou consideravelmente melhorado, ou um processo, um novo método organizacional, ou método de marketing” (Oslo, 2005, p. 50). A visão do ENT1, do ENT2 e do ENT3 são complementares, e a seguir passam a ser analisadas.

Quadro 5– **Pergunta 1:** Como você compreende a inovação?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Modificação de alguma coisa, fazer melhorias, modificar a empresa para melhor.	Modernizar para melhor, melhorar.	Inovação é a parte que pode ser referida a ter continuidade à nova geração de emprego e formação. Não ficar só naquilo ir para frente, fazer algo novo.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Em relação ao ENT1, é possível identificar que ele destaca a modificação como termo chave do processo de inovação. Isso se relaciona com a visão que destaca o fato da organização, seja como resposta às mudanças no seu ambiente

interno ou externo, ou como uma ação tomada para influenciar o seu ambiente (TOMETICH, 2014).

Em uma análise da visão do ENT1, as modificações para melhor significam que esse pensamento pode trazer inúmeros benefícios para empresa, uma vez que o ENT1 já compreende claramente sobre o conceito inovação e isso tem o potencial de tornar a empresa mais competitiva.

Em analogia, o ENT2, salienta que inovação seria a melhoria dos processos chave da empresa, que é semelhante ao que define o Manual de Oslo (2005), na medida em que ele destaca sendo “Inovação é a implantação de um produto, bem ou serviço, seja ele novo ou consideravelmente melhorado, ou um processo, um novo método organizacional, ou método de marketing” (OSLO, 2005, p. 50).

Em uma análise da visão do ENT2, percebe-se que ele compreende o conceito de inovação, fazendo com que ele traga isso para parte interna da empresa e aos poucos poderá promover melhorias significativas para a mesma, em acordo com o gestor.

Analisando o ENT3, destacou-se que ele usa o termo fazer algo novo como compreensão do que é inovação. Logo, essa afirmação se confirma segundo o que Gomes, Machado e Giotto (2007) comentam, a inovação pode ser conceituada como o uso de um novo conhecimento tecnológico e/ou de mercado com a finalidade de oferecer um novo produto ou serviço aos consumidores. Neste sentido, dois fatores determinariam a habilidade de uma organização em oferecer novos serviços ou produtos: suas competências e os seus dotes. As competências de uma organização são as habilidades que ela possui para desempenhar as diversas atividades de sua cadeia de valor.

Em analogia da visão do ENT3, percebe-se que ele compreende o que é inovação e como funcionário pode ajudar nas mudanças que a empresa precisa sofrer tanto na parte externa quanto na interna.

Em relação às contribuições que à inovação pode trazer a empresa e seus processos, é possível identificar que as contribuições dos entrevistados estão aptas ao que nos diz Barbieri e Simantob (2007) a inovação nas organizações pode referir-se a qualquer organização que esteja introduzindo novidades. Para algumas organizações as novidades são impostas de fora para dentro. As novidades em produtos, processos, ocorrem por pressões ou por exigências de clientes, ou

fornecedores, entre outros. As inovações acontecem como resultado das atividades do dia-a-dia das organizações e também pelo simples fato de produzir bens ou serviços, sempre gera algum tipo de mudança que irá privilegiar a organização. Considera-se uma organização inovadora aquela que tenha implementado com sucesso produtos, bens ou serviços novos ou significativamente melhorados.

A visão do ENT1, do ENT2 e do ENT3 são complementares, e a seguir passam a ser analisadas.

Quadro 6 - Pergunta 2: Que Contribuições a inovação pode trazer a empresa e seus processos?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Melhorias na qualidade do produto, facilidade na mão de obra, menos empregados, menos custo de mão de obra para gerar mais renda.	Modernizar o processo da empresa, fazer tudo por máquinas, diminuir os custo com os empregados.	Reduzir nos gastos, trazer mais benefícios tanto para empregado quanto para o patrão.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Analisando o ENT1, verificasse que o mesmo destaca as melhorias na qualidade do produto como processo chave. Tigre (2006) confirma que as inovações em processos são as novas formas de operações tecnológicas ou aprimoradas. Os resultados das inovações em processos devem alterar significativamente o nível da qualidade dos produtos. As mudanças pequenas e aquelas que são consideradas rotineiras nos processos produtivos existentes ou aquelas que são organizacionais não são consideradas inovações em processos.

Em analogia ao ENT1 percebesse que ele reconhece as verdadeiras contribuições que a inovação pode trazer para empresa e seus processos, percebesse também que ele correlaciona o que se pode ser adotado pela empresa, por exemplo, melhorar a qualidade no produto.

O ENT2 destaca que as contribuições que a inovação pode trazer para empresa e seus processos é a modernização. Correlacionando com a fundamentação teórica realizada nesse estudo observasse que segundo Augusto; Takahashi; Sachuk, (2008) afirma que nos últimos anos, os avanços tecnológicos e

a velocidade das mudanças vêm fazendo com que os líderes das grandes organizações se voltem para a competitividade organizacional e considerem todos os elementos que de alguma forma a influenciam. Mais do que nunca, são mais competitivas as empresas capazes de inovar, de se antecipar as mudanças e de se adequarem a elas.

Explorando o que o ENT2 afirma, concluiu-se que a inovação pode ocasionar várias mudanças na empresa e uma delas é a modernização no processo do tijolo, uma das principais mudanças que o mesmo afirma seria a diminuição dos custos com empregados. Logo, concluiu-se que isso é um fator significativo para a empresa, pois pode torná-la mais competitiva, passando à frente de seus concorrentes.

O ENT3 afirma que as principais contribuições que a inovação pode trazer para a empresa e seus processos seriam a redução dos gastos e mais benefícios tanto para empregado quanto para o patrão. Oslo (2005) confirma que as inovações de processo podem ter como objetivo a redução de custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados. Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e softwares utilizados para produzir bens e serviços.

Em analogia, verificasse que o ENT3 como funcionário da empresa também se preocupa com a saúde financeira da empresa.

Em relação aos processos da empresa, foi questionado o que pode ser significativamente melhorado e se há algo novo que possa ser implementado. Destacam-se as seguintes contribuições:

Quadro 7 - Pergunta 3: Considerando os processos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Sim, maquinário de melhor qualidade, investir mais em maquinário qualificado, automatizar o que é manual.	Fazer um forno que não poluía tanto, e que tenha menos custos com a matéria prima, não precisando de um funcionário específico para cuidar em período integral. Não precisar pegar manualmente os tijolos para carregar os caminhões. Do forno já vai direto para o caminhão.	Sim, inovar no processo, aplicar a automatização, ter um processo de mudanças dentro da organização, como melhoria no processo de fabricação do produto, pensando no colaborador e claro no empregador.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Observando a resposta do ENT1, considerando os processos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado e se há algo novo que possa ser implementado, o mesmo destaca como processo chave o investimento em maquinário qualificado, automatização. De acordo com Tigre (2006), as inovações em processos são as novas formas de operações tecnológicas ou aprimoradas. Os resultados das inovações em processos devem alterar significativamente o nível da qualidade dos produtos. Tometich (2014), também confirma e no diz que o conceito de inovação tecnológica é aquele que engloba o desenvolvimento de novos padrões de design, de materiais e de produtos. Também se inclui nesse conceito o desenvolvimento de maquinário, equipamentos e componentes.

Em analogia, verificasse que o ENT1 é capaz de constatar que existem algumas mudanças nos processos internos da organização. Portanto é evidente que ele está ciente que existe algo novo que possa ser implementado e isso é de extrema importância para a empresa, pois na área onde atua existem vários concorrentes e a maioria deles já possuem esse tipo de automatização, fazendo com a empresa em estudo fique cada vez mais atrás de seus concorrentes.

O ENT2 também afirma com o que ENT1 contribui, porém em outras palavras, mais o real sentido da resposta do ENT2 seria a automatização do processo da empresa. Há vinte anos no mercado, com vários concorrentes no município de atuação e com as inúmeras mudanças que já aconteceram durante esse período a empresa em estudo realizou apenas uma mudança de grande significado que foi a aquisição de uma máquina para transportar os tijolos dos paletes até os caminhões.

Considerando os processos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado e se existe algo novo que possa ser implementado, o ENT3 afirma como processo chave a inovação no processo, aplicar a automatização, ter um processo de mudanças dentro da organização. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) inovação de processos são as mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criados e entregues.

Em analogia, o ENT3 também compreende como o ENT1 e ENT2, ou seja, é perceptível a real mudança que precisa acontecer na empresa em estudo, trazendo benefícios, mais cliente e conseqüentemente maior faturamento ao fim do mês.

Em relação aos produtos da empresa, foi questionado o que pode ser significativamente melhorado e se há algo novo que possa ser implementado. A visão do ENT1, do ENT2 e do ENT3 são complementares, e a seguir passam a ser analisadas.

Quadro 8 - Pergunta 4: Considerando os produtos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Sim, utilizar mais barro da vagem (terreno baixo, sem morro), barro mais preto, o que vai trazer mais resistência no tijolo ao passar pelo processo da queima ele ficara mais branco, aonde tem mais procura.</p>	<p>Fazer o tijolo só com um tipo de argila.</p>	<p>Melhoria na padronização e sindicalização do tijolo me refiro ao preço do produto</p>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Analisando a contribuição do ENT1, percebe-se que ele usa como argumento chave a utilização de outra matéria – prima, segundo o ENT1 traria mais qualidade para o produto, ou seja, melhoraria o mesmo. A inovação de produto tem sido constantemente utilizada pelas empresas com o objetivo alcançar diferenciais competitivos. Produtos inovadores são produtos ou serviços criados com o objetivo de atender necessidades encontradas no mercado, enquanto a inovação no processo é compreendida como os elementos que são agregados ao processo de operações, adição de materiais, tarefas, instrumentos ou fluxo de determinados mecanismos na produção de produtos ou serviços (GOMES, MACHADO e GIOTTO, 2007).

Em analogia, esta contribuição do ENT1 traria uma inovação no produto da empresa, o tijolo, conseqüentemente tornaria a organização com diferenciais competitivos. Porém existem alguns fatores que impossibilitam a utilização dessa matéria-prima, por exemplo, difícil acesso desse produto, depois que realizado o processo do tijolo com esse barro, o processo da secagem se torna mais lento, o custo dessa matéria – prima é um pouco mais alto.

Examinando a contribuição do ENT2 observasse que o mesmo também salienta o que o ENT1 contribui e usa como contribuição fazer o produto com outro tipo de matéria-prima. Logo, confirmasse com que o Manual de Oslo no diz:

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. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais. Softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (OSLO, 2005, p. 57).

O ENT3 contribui e considera como termo chave a melhoria na padronização, ou seja, ele se refere ao preço do produto.

Em analogia, pode-se perceber que na região de atuação da empresa em estudo, existem muitos concorrentes e o preço do produto é igual para todos. Atualmente, o tijolo tem um preço de mercado muito baixo fazendo com que no final do mês tenham um faturamento escasso. Em analogia, considerasse que não é viável a alteração no preço do produto, pois a empresa não tem estrutura para aumentar e nem diminuir o preço do mesmo, provocando um grande desfalque nas vendas, pois os outros concorrentes estarão fazendo o preço mais barato e isso não irá fazer com que a empresa se torne mais competitiva.

Com base nos resultados do segundo instrumento de pesquisa aplicado, realizado com o ENT 1 gestor da empresa, ENT 2 supervisor geral da empresa, ETN 3 funcionário operacional da mesma. Em relação o marketing da empresa, foi questionado o que pode ser significativamente melhorado e se há algo novo que possa ser implementado. Em que se destacam as seguintes contribuições.

A visão do ENT1, do ENT2 e do ENT3 são complementares, e a seguir passam a ser analisadas.

Quadro 9 - Pergunta 5: Considerando o marketing da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Não sei o que significa o termo marketing.	Nunca ouviu falar no termo marketing, mais se for algo em relação à divulgação da empresa, a empresa não faz nada para divulgar seus produtos, mais poderia fazer isso, criar um site, divulgar em jornais, rádio, enviar amostras do produto aos seus clientes.	Sim, a imagem da empresa, a comunicação, na verdade a empresa não faz nenhum tipo seja marketing, tele vendas, tele marketing.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Analisando a contribuição do ENT1 verificasse que mesmo não compreende o significado do conceito de marketing.

Em analogia, percebesse que a falta desse conhecimento prejudica a empresa em seu mercado de atuação. Atualmente o marketing tem uma grande importância nas organizações melhorando o relacionamento empresa-consumidor, equilibra os esforços em preço, produto, pois o marketing é o conjunto de operações que envolvem a vida do produto.

O ENT2 afirma que nunca ouviu falar no termo marketing, mais contribuiu mostrando a palavra chave divulgação dos seus produtos.

“As inovações em marketing envolvem a prática de novos métodos de apresentar e comercializar os produtos, considerando o design, a embalagem, a promoção inclusive às formas de estabelecimento de preços dos bens e serviços” (TOMETICH, 2014 p.27).

Em analogia, observasse que o ENT2 apesar de não ter certeza do real significado, consegue conceituar o termo marketing e ele mesmo considera o que pode ser melhorado e o que pode ser implementado. Isso é de extrema importância para a empresa, pois com todos os concorrentes que a mesma possui, implementado as inovações em marketing na organização, fará com que ela se torne muito mais competitiva em relação aos outros, passando na frente dos mesmos, aumentando suas vendas, adquirindo novos clientes, proporcionando novas parcerias, e no fim do mês um aumento do seu faturamento.

O ENT3 contribui como processo chave à imagem da empresa a comunicação, ainda salienta que a empresa não faz nenhum tipo de marketing. Conforme o Manual de Oslo (2005) no diz, inovação em marketing são mudanças no design do produto, ou a implementação de novos métodos em marketing, mudanças na embalagem do produto e na forma de comercialização dele.

Em analogia, o ENT3 pode contribuir consideravelmente com a empresa, pois reconhece que a mesma não faz nenhum tipo de marketing. Ele pode contribuir em verificar o que a empresa pode realizar e ajudar no trabalho para que isso se realize fazendo com que a empresa se torne mais competitiva.

Em relação à estrutura organizacional da empresa, foi questionado o que pode ser significativamente melhorado e se há algo novo que possa ser implementado. A visão do ENT1, do ENT2 e do ENT3 são complementares, e a seguir passam a ser analisadas.

Quadro 10- Pergunta 6: Considerando a estrutura organizacional da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Reforma dos barracos, construção de um escritório para atender os clientes.	Reforma dos barracos, fazer eles mais alto para trabalhar com a empilhadeira, criar um espaço para a secagem natural dos tijolos.	Sim, na estrutura tem que ser muito melhorada, até para ser melhor para o colaborador da empresa, melhorar as máquinas que os funcionários utilizam, melhora dos barracos.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

São cerca de 20 anos de existência da empresa em estudo, e desde então ela nunca foi reformada, apenas o que ia quebrando o gestor da empresa e os funcionários iam concertando. Logo, isso mostra a necessidade que a empresa tem em reformar a estrutura organizacional da mesma.

A inovação organizacional acontece quando é realizado em uma organização algum método novo de fazer negócios, para administrar uma empresa, para reduzir custos ou tempo, causando melhorias na área administrativa. A inovação organizacional pode envolver e implementar novos métodos para as empresas, novas rotinas, novos procedimentos durante o trabalho, aprimorando e compartilhando o conhecimento (SILVA, BOTELHO e RODRIGUES, 2016).

Em analogia, o ENT1 contribui como processo chave a reforma dos barracos da empresa, e também a construção de um escritório para o atendimento dos clientes que se deslocam até a empresa. O escritório da empresa sempre foi na casa do proprietário o que dificulta o atendimento, por não ter espaço suficiente, não ser um ambiente agradável, não ter lugar de espera, entre outros fatores.

O ENT2 também contribui como o processo chave a reforma dos barracos e isso só confirma a real necessidade da empresa, com a reforma dos barracos trará benefícios tanto para os clientes que se deslocam até a empresa para carregar seus caminhões quantos para os funcionários, que terão mais segurança para trabalhar, não correndo o risco de cair algo em cima deles.

Em analogia, o ENT3 contribui e confirma que a estrutura organizacional da empresa precisa inovar. A fim de trazer benefícios para o colaborador.

4.2.1 AS POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM CATEGORIAS: UMA VISÃO SOB A ÓTICA DOS RESULTADOS

Esta seção visa observar o exposto no terceiro objetivo específico que trata de categorizar a contribuição dos pesquisados, sob a ótica da inovação.

Na edição 101 da Revista Anicer comenta que atualmente, vivenciasse um cenário econômico conturbado, porém isso não impede de investir em inovação, pois se está em crise é porque precisasse mudar. Inovar não só em produtos, mais também em processos em marketing, organizacional. Com margens mais apertadas e forte diminuição de demanda, se não buscar maneiras de se tornar mais competitivos, mais fora do mercado estarão.

A seguir, o quadro 11, irá categorizar a contribuição dos pesquisados sob a ótica da inovação.

Quadro 11 - Contribuição dos pesquisados sob a ótica da inovação.

Marketing	Organizacional	Produto	Processo
Primeiramente gestor da empresa deverá se especificar sobre o conceito Marketing, criar um site, divulgar em jornais, rádio, enviar amostras do produto aos seus clientes.	Reformas na estrutura organizacional da empresa, adquirir equipamentos adequados, construção de um escritório para atender os clientes, construir espaços adequados para trabalhar com equipamentos modernos.	Implementação de uma nova matéria-prima.	Automatização do processo do produto, iniciar com orçamentos para verificar a viabilidade da automatização em processos.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Em analogia, percebesse que em todos os tipos de inovação existentes a empresa em estudo precisa se adequar e mudar tornando a empresa mais competitiva, de acordo com a pesquisa realizada pela pesquisadora. A inovação

dentro de uma organização é de extrema importância e isso se confirma com o que Zogbi (2008) afirma.

Todos precisam de inovação, principalmente as organizações que precisam participar de processos inovadores em maior ou menor grau para continuar competindo saudavelmente no mercado. Segundo Zogbi (2008), os mercados comportam – se como sistemas e é fundamental que as organizações estejam atentas em alguns fatores, sendo eles:

- a) As tendências, que hoje ocorrem num período de curto prazo, elas fazem surgir às novidades que rapidamente geram novas tendências, esses ciclos estão cada vez ficando mais curtos;
- b) A dinâmica de mercado, com as várias tendências que acontecem de forma veloz, à quantidade de informações que pode ser obtida em instante de segundos, a dinâmica de mercado é praticamente imprevisível;
- c) A competitividade, que é cada vez mais exaltada. Sempre tem uma empresa fazendo igual, ou melhor, com um preço menor. É necessário inovar, buscar ser o diferencial entre os concorrentes;
- d) A globalização, que muda todo o sentido dos negócios;
- e) A complexidade que precisa ser entendido por ser um novo sistema.

4.3 ALGUMAS PROPOSTAS DE AÇÃO: CRIANDO A CULTURA DA INOVAÇÃO

Esta seção visa observar o exposto no quarto objetivo específico que trata de categorizar algumas propostas de ação criando a cultura da inovação.

Em analogia do Quadro 11 acima é possível criar algumas propostas de ações baseadas nas contribuições dos entrevistados, a primeira ação a ser exposta é em relação aos processos da empresa.

A inovação de processos é um conjunto de mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criados e entregues. As inovações de processos visam reduzir custos de produções ou de distribuições, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OSLO, 2005).

A inovação de processos se articula com a gestão do conhecimento organizacional na medida em que ocorrem mudanças no mapeamento dos processos envolvidos na organização. Nesse sentido, utilizando um roteiro de observação, foi possível descrever os processos da empresa e relacioná-los com a proposição desta pesquisa. Desse modo, isso torna possível identificar as lacunas do processo para que seja coerente a sugestão de inovações.

Um processo inovador, de acordo com OSLO (2005) é um processo que pode ser considerada como a implantação de um produto, bem ou serviço, seja ele novo ou consideravelmente melhorado, ou um processo, um novo método organizacional, ou método de marketing. Dessa forma, na empresa, os processos se resumem em:

1. Extração;
2. Maromba;
3. Secagem;
4. Queima/ Forno;

O primeiro processo se refere ao processo de extração, tem como função a coleta da argila (barro) que é a principal matéria – prima para o processo de fabricação do produto. O segundo processo se refere ao processo da maromba, sua função é misturar os vários tipos de argilas que são coletados, sua principal característica é criar uma massa homogênea dando forma ao produto. Em cima de cada tijolo está escrito a data, tamanho e o nome da empresa fabricante, para que o consumidor possa ter garantias de qualidade e de marca. De acordo com TIGRE (2006) as inovações em processos são as novas formas de operações tecnológicas ou aprimoradas. Os resultados das inovações em processos devem alterar significativamente o nível da qualidade dos produtos. Percebe-se que a empresa em estudo, não apresenta nenhum tipo de inovação nos processos, uma vez que a mesma nunca fez algum tipo de mudança no seu processo produtivo. Terceiro processo é o de secagem, assim que saem da maromba os tijolos estão úmidos e não estão aptos para irem ao forno, desta forma a principal característica do processo da secagem é ela ocorrer de forma natural, são cerca de 10 á 15 dias para que os tijolos fiquem totalmente secos e aptos para irem ao forno. O quarto e último processo é a queima dos tijolos, para que o produto esteja pronto e chegar até o

cliente final, é necessário que passe por uma temperatura de 950°C em fogo direto. Sua principal característica é o uso de madeiras, lenhas, ou lixos das serrarias. São utilizados cerca de 120 metros de madeira por dia, importante frisar que todas as chaminés devem estar de acordo com o IBAMA e não devem poluir.

Nesse sentido, ao analisar o processo descrito, é possível perceber que os espaços que podem ser preenchidos pela inovação, construindo um processo inovador ou propondo inovações que melhorem o processo, estão nos seguintes espaços:

- a) Automatizar o processo de produção, com a implementação do forno contínuo;
- b) Máquinas para o processo da maromba com mais tecnologia e praticidade.

A Figura 6 demonstra como é um forno contínuo em uma empresa cerâmica de tijolos.

É possível destacar alguns benefícios que essa inovação pode trazer, sendo:

- a) Rapidez na produção;
- b) Redução de custos na matéria-prima utilizada para queima dos tijolos;
- c) Economia de mão-de-obra, por tratar-se de um forno de vagoneta única, onde é carregado direto do cortador na saída da maromba para secagem, depois direto para o forno;
- d) O produto tornou-se mais resistente;
- e) Os esforços físicos são menores;
- f) Capacidade do forno é de quatro vezes maiores que os normais;
- g) Ciclo rápido de queima.

Figura 6– Forno Continuo em uma cerâmica de tijolos.

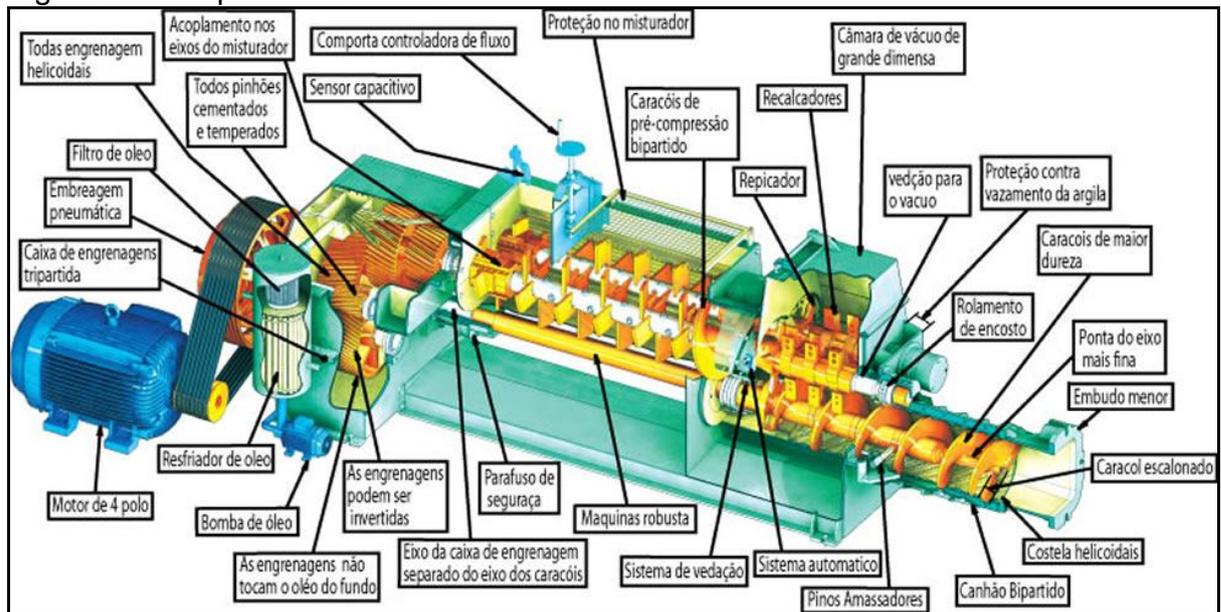


Fonte: [www. Google.com](http://www.Google.com)

Esse investimento é de um grande valor agregado e devido às condições financeiras da empresa atualmente, esse tipo de inovação acontecerá em longo prazo, por se tratar de um investimento alto.

Abaixo, observa-se a Figura 7 que trata da máquina de maromba, trazendo praticidade e melhoria no processo da empresa, essa inovação será realizada de curto prazo, por se tratar de um investimento menor e de emergência para a empresa em estudo.

Figura 7 – Máquina Maromba .



Fonte: www. Google.com

A seguir, a Figura 8 mostra a máquina Maromba em imagem real.

Figura 8 - Máquina Maromba .



Fonte: www. Google.com

A inovação em produtos que os entrevistados deram ênfase foi à mudança da matéria – prima, a argila.

De acordo com o Manual de Oslo (2005) é possível identificar que a inovação de produtos trata-se de:

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. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais. Softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (OSLO, 2005, p. 57).

Em analogia, está inovação no produto da empresa, o tijolo, conseqüentemente tornaria a organização com diferenciais competitivos. Porém existem alguns fatores que impossibilitam a utilização dessa matéria-prima, por exemplo, difícil acesso desse produto, depois que realizado o processo do tijolo com esse barro, o processo da secagem se torna mais lento, o custo dessa matéria – prima é um pouco mais alto.

Logo, a proposta em relação à inovação em produto torna-se inviável, devido os fatores evidenciados acima.

Em relação às inovações organizacionais foram destaques as reformas na estrutura organizacional da empresa, adquirir equipamentos adequados, construção de um escritório para atender os clientes, construir espaços adequados para trabalhar com equipamentos modernos. Uma das ações para implementar essa inovação seria criar parcerias com estabelecimentos de materiais de construção, a fim de trocar materiais de construção, como, cimento, entre outros por tijolos, contratar um pedreiro e começar as reformas, isso seria uma inovação de curto prazo, pois a empresa necessita dessas inovações urgentes.

Em relação às ações que seriam pertinentes para implementar a inovação em marketing na empresa em estudo seriam:

- a) Início de um curso de especialização em marketing, para o gestor da empresa, podendo ser na ACIC, SATC, ESUCRI, ou até mesmo um curso online, um exemplo, seria Prime Cursos, a fim de entender o termo marketing para posteriormente aplicar na empresa;
- b) Depois do gestor da empresa se especializar e entender o Marketing, aplicar na empresa, criando a missão, visão e os valores da mesma;

- c) Criar anúncios em jornais, rádios, criar um site para empresa, criar redes sociais para a mesma;
- d) Produzir amostras para clientes novos, a fim de fortalecer a venda, conquistar clientes, ter um atendimento diferenciado e se tornar competitivo no mercado.

Num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde as empresas lutam por posições relativas de mercado e um cenário de oferta superior à demanda, o marketing passa a ter uma importante função na estratégia da empresa, tanto em nível corporativo quanto aspectos operacionais das diversas unidades de negócios. Nessas situações, o plano de marketing passa a ter uma importante função nas estratégias para as empresas, definindo os caminhos que deverão ser seguidos no longo prazo, bem como as atividades operacionais que garantam a execução das estratégias (HOOLEY, SAUNDER e PIERCY, 2005).

5 CONCLUSÃO

A cada dia que passa o mundo parece ter evoluído mais rapidamente enquanto permanecemos parados. Isso acontece não somente com os humanos mais também com as organizações, principalmente aquelas que estão no mercado há algum tempo. Isso nos faz lembrar que a inovação se transformará em praticamente o único foco de concorrência. A inovação pode ser a arma mais competitiva e poderosa de uma organização.

É que acontece com a empresa em estudo, há cerca de 20 anos no mercado não evoluiu em praticamente nada, não inovou no mercado e atualmente sofre com as poucas vendas. Na região de atuação, existem muitos concorrentes fazendo com que a mesma não seja competitiva no mercado.

Desse modo, o presente trabalho buscou identificar as necessidades de inovação que tornará a empresa mais competitiva no mercado. O objetivo geral do estudo buscou propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi descrever as principais características das empresas e seus desafios no seu contexto de atividade, percebeu-se que a empresa está há cerca de 20 anos no mercado, formada por uma empresa familiar, depois de 13 anos à frente da organização o patriarca decidiu passar pelo processo sucessório, atualmente o filho mais velho é o gestor da empresa que conta com o apoio do irmão mais novo. A empresa conta com um área de produção de 50 metros quadrados, 1 máquina cavadeira, 1 empilhadeira, 3 caminhões, porém, há cerca de 2 anos a empresa sofre com as poucas vendas, passando por dificuldades financeiras. Em relação aos desafios, verificou-se que em relação à mudança organizacional, a empresa passa por uma situação complicada. Atualmente a empresa sofre com a estrutura antiga, na qual seria necessário reformar os barracos, sendo mais estruturado para trabalhar com a empilhadeira, construir um escritório, pois o que a empresa possui é na própria casa do proprietário.

Em relação à mudanças no produto da empresa verificou-se que não existem desafios e não é necessário fazer mudanças no produto, uma vez que, o mesmo é padrão nas cerâmicas de tijolos.

Sobre os desafios, em relação ao processo da empresa verificou-se que a empresa precisa mudar seu processo de produção, tornando a empresa mais competitiva no mercado, criando alternativas de inovações em processos que a organização precisa sofrer.

Sobre os desafios, em relação ao marketing da empresa, observou-se que é de extrema importância o marketing para a mesma. O gestor da empresa não sabe qual o significado do termo marketing, nem para que utiliza-lo, deixando a empresa atrás de seus concorrentes.

Com relação ao segundo objetivo específico, que foi conhecer a percepção dos funcionários sobre as inovações e as contribuições que elas podem trazer para organização. Verificou-se quando questionado aos entrevistados o significado do conceito de inovação, os mesmos souberam responder e conhecem o real significado de inovação, fato importante para a empresa, pois com essa mentalidade correta já seria um caminho certo para percorrer.

Em relação às contribuições que a inovação pode trazer para a organização, foi dividido entre, processos, produtos, organizacional e marketing.

Em relação aos processos da empresa foram destaques pelos entrevistados que as inovações podem contribuir modernizando o processo da organização reduzindo gastos com mão-de-obra, entre outros. Por exemplo, automatizar a linha de produção com novas máquinas.

Em relação às contribuições que a inovação pode trazer no produto da empresa, verificou-se a percepção dos entrevistados e os mesmos destacaram a mudança na matéria – prima do produto, o que se torna inviável devido ter um valor agregado muito alto, no processo da secagem se torna mais lento do que a matéria-prima utilizada atualmente.

As contribuições que a inovação pode trazer em relação à inovação organizacional, foram destaques pelos entrevistados a reforma dos barracos da empresa, a construção de um escritório para o atendimento dos clientes que se deslocam até a organização. Inovar o processo organizacional de forma para atrair novos clientes tornando a empresa mais competitiva.

No marketing, a percepção dos funcionários sobre as inovações e as contribuições que ela pode trazer para a organização foi um pouco complicada. Percebeu-se que os funcionários principalmente o gestor da empresa não sabe o significado do conceito de marketing.

O terceiro objetivo deste estudo foi categorizar a contribuição dos pesquisados sob a ótica da inovação. No marketing, a realização de um curso para o gestor, em relação a organizacional, foi à construção de um escritório para os clientes e a reforma dos barracos, em produto, a implementação de uma nova matéria-prima e em processos, a automatização da linha de produção.

O quarto e último objetivo específico foram criar algumas propostas de ação: criando a cultura da inovação.

Em relação ao processo da empresa uma das propostas seria a aquisição do forno contínuo em longo prazo por se tratar de investimento alto, a outra proposta seria a aquisição de uma máquina maromba, realizada em curto prazo, a fim de trazer inovações no processo da empresa.

Em relação ao produto, foi exposto que seria inviável a mudança da matéria-prima, um dos fatores seria o alto custo de obtê-la.

A proposta em relação à inovação organizacional na empresa foi à criação de parcerias com estabelecimentos de materiais de construção, a fim de trocar produtos de construção por tijolos, exemplo, cimento, areia, entre outros.

Em relação às inovações em marketing, seria o gestor de a empresa iniciar um curso de especialização em marketing e depois de terminar ou no decorrer do curso implementar na empresa.

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar propor inovações que possam ser implementadas em uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de cerâmica de tijolos. As necessidades de inovação sugeridas foram: inovação em processos, com a aquisição de duas máquinas, inovação organizacional que foi a criação de parcerias com materiais de construção e inovação em marketing, que foi o gestor da empresa iniciar um curso.

Como pergunta da pesquisa, que foi: Quais os planos em inovação que podem ser sugeridos na solução de um problema de uma empresa que atua no segmento de cerâmica de tijolos?

Os planos em inovação que podem ser sugeridos foram inovação em marketing, processos e organizacional, a fim de tornar a empresa mais competitiva e solucionar o problema da mesma que seria as poucas vendas de seu produto. Em inovação o início de um curso para o gestor, em processos a compra de duas máquinas para a linha de produção e organizacional a parceria com materiais de construção, com o intuito de já iniciar o processo de mudanças.

Por fim, concluem-se que nos dias atuais a inovação é de extrema importância, tanto para nós pessoas, mais principalmente para as organizações, a fim de se adaptar constantemente as necessidades e exigência dos seus clientes consumidores, tornando à competitiva no mercado, fortalecendo as vendas e tendo sucesso financeiro.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA

As contribuições para a literatura seria a ampliação da oportunidade para aumentar os estudos e trabalhos que discutem o tema da inovação.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO

O presente trabalho trouxe como contribuição para a empresa, a abertura de uma visão ampla sobre o conceito inovação, em relação ao gestor da empresa e seus funcionários. Proporcionou novas experiências á eles, novos conhecimentos, novos procedimentos que a empresa pode implementar e que trarão melhorias significativas.

Para as outras empresas do mesmo segmento e que também passam pela mesma situação da empresa em estudo, trouxe facilidade de compreender sobre o tema e poder adquirir, implementando o mesmo na organização.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir deste estudo com o tema principal inovação a autora não obteve a pretensão de esgotar o assunto. Desse modo deixando aberto o caminho para que outros pesquisadores se sintam provocados pela curiosidade científica neste tema a partir das conclusões desta pesquisa. E assim, desenvolvendo estudos que conduzam o aperfeiçoamento dos métodos propostos por este trabalho. Podendo surgir trabalhos futuros explorando mais cada tipo de inovação existente.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organização do conhecimento**: infra - estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. 215 p.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 2ª Edição, 226 p.

AUGUSTO, Cleiclele; TAKAHASHI, Ligia Yurie; SACHUK, Maria Holanda. **Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho**. CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 16, n.2, p. 57-66, 2008. Disponível em: <<file:///C:/Users/Talita/Downloads/6045-18649-1-PB.pdf>>. Acesso em: 26 de Outubro de 2016.

BARBIERI, C. José; SIMANTOB, A. Moysés. **Organizações inovadoras sustentáveis**. Uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007. 112 p.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**: o modelo A-F. São Paulo: Lua de Papel, 2011. 332 p.

BIREME. **Guia 2001 de desenvolvimento da Biblioteca Virtual em Saúde**. São Paulo, 2001. Disponível em: < <http://modelo.bvsalud.org/download/bvs/BVS-Guia2001-pt.pdf> >. Acesso em: 15 de Maio de 2016.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à visão do fenômeno de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado), Brasília, Universidade de Brasília, 2001. 102 p.

CASTRO, José Márcio de; BASQUES, Paula Valadares. **Mudança e inovação organizacional**: estudo de caso em uma empresa de cluster de biotecnologia em Minas Gerais. Revista de Administração Mackenzie, volume 7, 95 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.

ENCONTRO Nacional da cerâmica vermelha em Campinas. **Revista da Anicer**, São Paulo, Edição 101, p. 61, mensal, agosto. 2016. 2016.

FRAGA, Bruna Devens. **Conhecimento como ativo organizacional: estudo de caso em um programa de pós-graduação.** Florianópolis, 2015, 139p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157310>>. Acesso em: 20 de Outubro de 2016.

GOMES, D. C. **Valores Pessoais e Gestão do Conhecimento Organizacional.** RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 1, n. 2, art. 2, p. 21-33, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1142/valores-pessoais-e-gestao-do-conhecimento-organizacional>>. Acesso em: 15 de Maio de 2017.

GOMES, Giancarlo; MACHADO, Denise Del Prá Netto; GIOTTO, Olivio Tiago; **Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais ALTEC, SIMPOI e ENANPAD.** Blumenau: 2007, 13p. Disponível em: <http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00270_PCN77345.pdf>. Acesso em: 26 de Outubro de 2016.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **O desafio da Inovação: fundamentos para construir empresas inovadoras em meio a incertezas e complexidades.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1ª Edição, 2014, 200 p.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 8ª Edição, 2004. 322 p.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John A. PIERCY, Marge. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 3ª Edição, 2005. 463 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pretince Hall, 2005. 428 p.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia.** São Paulo: Ática, 2005, 262 p.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing: edição compactada.** 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2007, 310 p.

MEDEIROS, Luciano Frontino de. **Gestão do conhecimento na era Quântica: ensaio sobre o impacto da Revolução Quântica na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2010. 250 p.

NIEDERSBERG, J. J.; MONDO, T. S. **A inovação nos meios de hospedagem na praia da Armação – sul da ilha de Santa Catarina .** Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo, v. 10, n. 2, p. 31-49, 2016.

NOGUEIRA, A. Ronaldo; ODELIUIS, C. Catarina. **Desafios da pesquisa em Aprendizagem Organizacional.** Rio de Janeiro, artigo 5, 2015, 102 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00083.pdf>>. Acesso em: 25 de outubro de 2016.

OSLO, Manual de. **Diretrizes para coleta de dados para sobre inovação.** 3ª edição, OCDE/UE/Eurostat, 2005, 184p.

PINZETTA, Gilberto. **Inovação Tecnológica e mudança estrutural:** o caso da Sadia S/A. Florianópolis, 2002, 116p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83542> Acesso em: 17 de Outubro de 2016.

PINTO, M. Cândida. **A teoria fundamentada como método de pesquisa.** Universidade Católica de Pelotas, Instituto Federal de Farroupilha, 2012, p. 8. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/inletras2012/trabalhos/4415.pdf>>. Acesso em: 27 de Maio de 2017.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos:** e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. 116 p.

SAMPIERI, Roberto. et al. **Metodologia de pesquisa.** 3ª Edição São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 582 p.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma olaria para fabricação de tijolos.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-olaria-para-fabricacao-de-tijolos,e6e87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 02 de Abril de 2017.

SILVA, E. A.; JUNQUEIRA, L. A. P. **Gestão de Mudança Organizacional:** Em Busca de Novas Propostas de Pesquisadores Brasileiros. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 5, n. 2, p. 101-115, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Talita/Downloads/Silva_Junqueira_2016_Gestao-de-Mudanca-Organizacion_44285.pdf>. Acesso em: 16 de Maio de 2017.

SILVA, Maria de Fátima; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates; CARDOSO, Onésimo. **Inovação e a Teoria Institucional.** Revista Gestão.Org, v. 14, n. 1, 2016. p. 106-114. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao>>. Acesso em: 12 de outubro de 2016.

SILVA, M. A. C.; BOTELHO, L. H.; RODRIGUES, L. C. O Papel da Inovação na Gestão do Modelo de Negócios em Pequenas Empresas . **Desafio Online**, v. 4, n. 3, p. 130-152, 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** São Paulo: S.A, 2008, 3ª edição. 600p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia no brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

TOMETICH, Patricia. **Reconfiguração de capacidades para inovação.** Porto Alegre: 2014, 98p. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96842/000917991.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 de Outubro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 3ª edição, 2010, 94 p.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Inovação organizacional:** Uma proposta de método para a inovação sistemática. Tese para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122749>>. Acesso em: 13 de outubro de 2016.

ZIKMUND, Willian G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Thomson, 2006, 554p.

ZOGBI, Edson. . **Competitividade através da gestão da inovação.** São Paulo: Atlas, 2008. 118p.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O GESTOR

1. De acordo com a conjuntura atual da empresa, há algum tipo de mudança organizacional que, se realizada, pode trazer mais competitividade à empresa?
2. Quais inovações poderiam ser obtidas com essas mudanças?
3. De acordo com a conjuntura atual da empresa, há algum tipo de mudança em produtos que, se realizada, pode trazer mais competitividade à empresa?
4. Quais inovações poderiam ser obtidas com essas mudanças?
5. De acordo com a conjuntura atual da empresa, há algum tipo de mudança em processos que, se realizada, pode trazer mais competitividade à empresa?
6. Quais inovações poderiam ser obtidas com essas mudanças?
7. De acordo com a conjuntura atual da empresa, há algum tipo de mudança no marketing que, se realizada, pode trazer mais competitividade à empresa?
8. Quais inovações poderiam ser obtidas com essas mudanças?

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - Linha de Formação Específica em empresas</p>	
<p>Apresentação: Boa tarde, meu nome é Talita e estou realizando um questionário que constitui o instrumento de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso, a ser defendido em junho de 2017. O tema está relacionado com um plano de inovação: um estudo de caso realizado em uma cerâmica vermelha localizada no município de morro da fumaça/SC. Antes de tudo, gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, nós garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial.</p> <p><i>Obrigada por sua participação!</i></p>		

QUESTIONÁRIO

1. Como você compreende a inovação?
2. Que contribuições à inovação podem trazer a empresa e seus processos?
3. Considerando os processos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?
4. Considerando os produtos da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?
5. Considerando o marketing da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?
6. Considerando a estrutura organizacional da empresa, o que pode ser significativamente melhorado? Há algo novo que possa ser implementado?
7. Que ações podem ser desenvolvidas para implementar as melhorias nos produtos?

8. Que ações podem ser desenvolvidas para implementar as melhorias nos processos?
9. Que ações podem ser desenvolvidas para implementar as melhorias nos métodos de marketing?
10. Que ações podem ser desenvolvidas para implementar as melhorias na organização?