

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANA PAULA DA ROLT RODRIGUES

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO DE
UM PRESTADOR DE SERVIÇOS FOTOGRÁFICOS LOCALIZADO EM
CRICIÚMA, SC**

CRICIÚMA

2017

ANA PAULA DA ROLT RODRIGUES

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DAS CAPACIDADES EM INOVAÇÃO DE
UM PRESTADOR DE SERVIÇOS FOTOGRÁFICOS LOCALIZADO EM
CRICIÚMA, SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Administradora de Empresas no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: MSc. Jaime Dagostim Picolo

CRICIÚMA

2017

BANCA EXAMINADORA

DEDICATORIA

Dedico a todos que de alguma forma colaboraram para conclusão deste trabalho. Com muito amor, dedico também a minha família pelo apoio, compreensão e por estarem sempre presentes me aconselhando nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me abençoado e me guiado ao longo desta caminhada, por ter me dado sabedoria, persistência e oportunidade para finalizar mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais Paulo Cesar e Simone, por ser minha fonte de inspiração, pelo amor, educação e por estarem presentes em todos os momentos me incentivando para eu alcance todos os meus objetivos.

A minha irmã Fernanda pelo amor, companheirismo, apoio e por todos os conselhos que me deste durante toda a vida.

Ao meu namorado Rafael, pela ajuda na realização deste trabalho, por todo amor, paciência e pelos momentos de descontração.

Aos meus amigos que sempre estiveram presentes, em especial a Leticia Siegel pelas conversas e pela amizade, Diana Ghisi e Ana Helena juntamente com o grupo pokopika que são amizades que foram construídas ao decorrer da faculdade e que com certeza ira continuar após o termino do curso, também agradeço ao grupo mestre danone, pelo momentos de descontração e companheirismo.

Agradeço ao meu orientador Jaime Dagostim Picolo por me auxiliar durante todo o desenvolvimento do trabalho, por toda paciência e dedicação e por ajudar transformar esse trabalho em realidade.

Aos demais professores do curso de administração de empresas, por serem responsável pela minha formação acadêmica e por contribuírem com todo conhecimento passado para os acadêmicos.

Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista
(Aldo Novak)

RESUMO

RODRIGUES, Ana Paula Da Rolt. **Análise do nível de maturidade das capacidades em inovação de um prestador de serviços fotográficos localizado em Criciúma, SC.** 2017. 60 paginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Especifica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Cataninense- UNESC

O crescimento do mercado gera automaticamente maior competitividade, sendo assim as empresas precisam buscar inovações com o intuito de se destacar e então conseguir se manter no mercado, para isto existem diversos meios para conquistar esse diferencial e criar uma vantagem competitiva. Este trabalho tem como objetivo analisar o nível da maturidade das capacidades em inovação de um prestador de serviços fotográficos localizado em Criciúma, SC. Em relação à metodologia aplicada, caracterizou-se quanto aos fins de investigação como descritiva e quanto aos meios de investigação a pesquisa é de levantamento. Trata-se de um estudo de caso, onde a coleta de dados é caracterizada como primária e a abordagem da pesquisa é quati-qualitativa. O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário estruturado, no qual foi realizado com os colaboradores da empresa. Constatou-se por meio da análise dos dados a existência de algumas melhorias a serem feitas, sendo assim foi desenvolvido um plano de ação de melhorias.

Palavras-chave: Inovação, competitividade e maturidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de pesquisa de Capacidades Dinamicas.....	18
Figura 2 – Síntese dos Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação e seus Domínios Teóricos.	19
Figura 3 – Estágios de maturidade da capacidade em inovação.....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo da síntese dos procedimentos metodológicos.....	Erro!
Indicador não definido.	
Quadro 2 - Cronograma do desenvolvimento do projeto.....	Erro!
Indicador não definido.	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
1.4 PARADIGMAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	13
1.4.1 Forças Competitivas	13
1.4.2 Teoria dos Jogos.....	15
1.4.3 Visão Baseada em Recurso (RBV)	16
1.5 CAPACIDADES DINÂMICAS	17
1.6 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	19
1.7 MODELOS DE MATURIDADE DA CAPACIDADE EM INOVAÇÃO.....	20
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
2.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	28
2.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ANÁLISE E POPULAÇÃO ALVO.....	28
2.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS	29
2.4 PLANOS DE ANÁLISE DOS DADOS	Erro! Indicador não definido.
2.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	Erro! Indicador não definido.
2.6 CRONOGRAMA	Erro! Indicador não definido.
3 REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

A história da fotografia teve início no ano de 1826 com o francês Joseph Nicéphore, que conseguiu capturar a primeira imagem através de um recipiente em contato com a luz e com nitrato de prata e papel *stencil*, depois disso começou a evolução da fotografia e automatização dos produtos.

O presente cenário econômico no ramo de fotografia esta desfavorável devido a crise, levando em consideração que essa prestação de serviço não faz parte da necessidade básica da população, sendo assim é deixada de lado quando o assunto é corte de gastos. Segundo os dados publicados em SEBRAE (2017), somente em São Paulo existem 33.065 empresas prestadoras de serviços voltadas para a área de produção de festas. De acordo com IBGE (2014) constatou-se que 1.332.260 empresas são registradas, sendo que 62% deste valor são empresas prestadoras de serviço.

O atual cenário econômico está aumentando de maneira progressiva, sendo assim as empresas estão apostando de forma direta em inovação, vindo à busca de um diferencial das demais organizações, e também no produto, com o intuito de atrair o público alvo e para garantir sua permanência no mercado.

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2014) a cada dez pessoas, sete estão iniciando um empreendimento, tendo em vista que as mesmas identificam uma demanda em certo setor que não está sendo atendido, e ali encontram uma forma de gerar renda. Sendo assim cresce o número de empresas com mais capacidade em inovação e com melhor planejamento organizacional. O mercado da fotografia encontra-se saturado de profissional, porem existem diversos estilos de fotográfica fazendo com os clientes possam escolhem o profissional conforme o orçamento e a qualidade do serviço.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa estudada é uma prestadora de serviços de fotografias localizada na região sul de Santa Catarina. Atua de forma participativa no mercado desde 2007 e atualmente conta com três colaboradores. A empresa é considerada inovadora em prestação de serviços fotográficos e está inserida em um ambiente altamente inovador.

Se diferencia pelo estilo de fotografar, onde se destaca pela variação artística em relação os cenários utilizados, com isso a mesma tem a disponibilidade de oferecer

alternativas no ramo fotográfico. Entretanto, é dependente também de constante aquisição de tecnologias e de *know-how* para oferecer inovar e se manter competitivo.

Segundo Wendler (2012) e Essmann e Du Preez (2009) o comportamento institucional pode ser representado por níveis de maturidade podendo variar desde os comportamentos *ad hoc* pontuais para a inovação a comportamentos integrados e que gerem saídas consistentes de inovação e que as empresas quanto mais maduras, se supõe que tenha maior desempenho em inovação e conseqüentemente vantagem competitiva.

Porém a empresa desconhece seu nível de maturidade das capacidades em inovação atual, e conhecê-las pode nortear para o investimento de melhores práticas organizacionais corroborando com sua manutenção no mercado.

Diante deste cenário, apresenta-se a pergunta de pesquisa: Qual o nível de maturidade das capacidades da inovação de um prestador de serviços fotográficos localizado em Criciúma, SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o nível da maturidade das capacidades em inovação de um prestador de serviços fotográficos localizado em Criciúma, SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) verificar o nível atual da maturidade das capacidades em inovação;
- b) definir meta de evolução dos níveis de maturidade das capacidades de inovação;
- c) identificar prioridades de ações estruturantes das capacidades em inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como objetivo analisar o nível da maturidade das capacidades em inovação de um prestador de serviços fotográficos localizado em Criciúma, SC. A conclusão deste objetivo é importante a fim de que a empresa em estudo tenha conhecimento em que nível de maturidade ela se encontra atualmente e que estratégias devem ser traçadas para a manutenção organizacional. É importante a fim de que a empresa em estudo gere

benefícios para os *stakeholders*, que são um determinado público estratégico, sendo eles: o governo, a comunidade, os fornecedores e os colaboradores.

O presente trabalho possui relevância para a sociedade visto que estruturando suas capacidades em inovação, proporciona melhor prestação de serviços. Com isso, obtém manutenção de contribuição de impostos para o governo, assim como a manutenção de renda por meio de emprego de seus colaboradores, e por fim, para a empresa a sustentabilidade econômica.

O momento é oportuno para a empresa, sendo que a organização se encontra em um momento de maturação com o uso das tecnologias e procedimentos existentes, tendo em vista, se não houver investimento em inovação a empresa tende a se tornar obsoleta ao longo do tempo.

Este estudo se apresenta relevante para a acadêmica, tendo em vista que com a análise dos dados e o diagnóstico do nível em que a empresa se encontra a mesma terá a compreensão da importância do estudo realizado em relação a inovação e estudará novas estratégias para que os objetivos sejam alcançados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão abordados os fundamentos teóricos para que se tenha uma melhor compreensão do assunto discutido com base em pesquisas bibliográficas nacionais e internacionais.

2.1 PARADIGMAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A questão fundamental no campo da gestão estratégica é a forma como as empresas atingem e sustentam uma vantagem competitiva. Porém, a gestão estratégica deve ser capaz de reconhecer que as empresas devem ter capacidade de manter uma vantagem competitiva em um ambiente de mudanças, com concorrência que inova constantemente, com rivalidade de preços e alto desempenho de produtos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

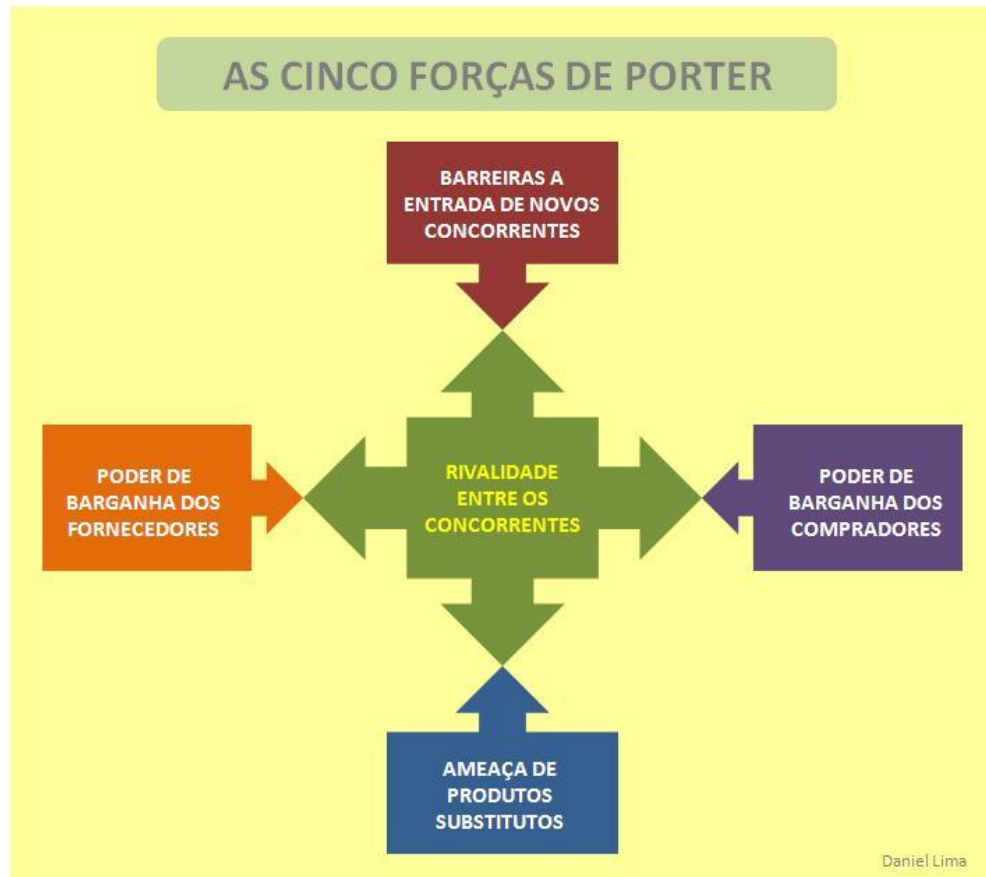
Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997) existem quatro paradigmas relacionados ao alcance da vantagem competitiva por parte das organizações, sendo eles, as forças competitivas, a teoria dos jogos, a visão baseada em recurso e as capacidades dinâmicas.

2.1.1 Forças Competitivas

O paradigma que predominou na área da estratégia durante os anos de 1980 foi à abordagem das forças competitivas originadas por meio dos estudos de Porter (2004). O principal objetivo deste paradigma é identificar em que posição a empresa se encontra em um determinado setor, fazendo com que assim a organização saiba os pontos onde deve ser aprimorado e como deve se defender contra as forças competitivas ou até mesmo como influenciá-las a seu favor.

Para Porter (2004) a abordagem das forças competitivas significa formular a estratégia competitiva, tendo em vista que neste paradigma o autor trata o ‘ambiente da empresa’ como a própria indústria, se referindo aos setores da empresa. O autor evidencia que a estrutura da indústria possui papel central na determinação das regras competitivas e sendo assim provoca limitações nas estratégias potencialmente disponíveis para as empresas que compõe a indústria.

Segundo Porter (2004) no modelo de forças competitivas existem cinco fatores importantes, que serão apresentadas na figura a seguir.



Como pode-se observar na figura XX, as cinco forças competitivas de Porter (2004) são: barreiras de entrada, ameaça de substituição, influência dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os funcionários da empresa.

Quanto as barreiras de entrada de novos concorrentes, nesta dimensão é fundamental fazer uma análise dos concorrentes para verificar quais possuem potencial de entrar no mercado e assim identificar quais são as barreiras existentes para que isso não aconteça. Existem cinco principais subfatores dentro desta força que são definidos como: economias de escala, diferenciação do produto, acessos aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escalas e política governamental. Esses subfatores foram criados com o intuito de preservar tudo aquilo que a empresa desenvolve e com isso evitar que concorrentes copiem seus produtos e entrem no mesmo mercado.

A ameaça de produtos substitutos, expressa diferentes produtos ou serviços que possuem a mesma função ou que suprem a mesma carência do cliente. Tendo em vista que o mercado esta sempre inovando e criando cada vez mais produtos que facilitam para os compradores.

O poder de barganha dos compradores é relacionado com a influencia dos clientes na empresa em determinado setor. Este fator sucede em diversos acontecimentos, como por

exemplo: quando forçam o preço do produto para baixo, quando compram em grandes quantidades e quando se tem uma pequena margem de lucro no segmento da empresa, sendo assim, esta barganha geralmente acaba causando conflitos entre os concorrentes, tendo em vista que os mesmos deixam de faturar.

O poder de barganha dos fornecedores segue praticamente o mesmo conceito da barganha dos compradores. Este fator advém quando ocorre aumento de valores e a redução da qualidade nos produtos do mesmo segmento, sendo assim, o mercado fica escasso em questão de fornecedores, então o poder de barganha aumenta.

E a rivalidade entre os concorrentes, esta força pode ser considerada mais determinante, tendo em vista que se trata de concorrentes diretos, ou seja, vendedores do mesmo segmento que trabalham com o mesmo portfólio de produtos, fazendo que dependendo da negociação ocorra uma disputa de preço.

Segundo Teece (1984) as empresas que não sofrem com as forças competitivas possuem maior domínio sobre o mercado e os preços dos produtos, pois a mesma não trabalha com compradores que possuem influência sobre esses fatores, sendo assim não irão existir concorrentes para substituir preços e também não ocorrerão barreiras de entradas, e dessa forma, a empresa terá um melhor desempenho.

Para Porter (2004) os seis fatores contribuem para determinar a rentabilidade de diferentes indústrias, sendo que se pode analisar que as forças competitivas afetam diretamente no nível em que a empresa se encontra e inúmeras vezes são submetidas a alterar a posição da empresa no setor ou o setor altera na posição da empresa.

2.1.2 Teoria dos Jogos

Um novo paradigma na área de negócios surgiu com a publicação do artigo ‘*The Theory of Business Strategy*’ (SHAPIRO, 1989). Nesta abordagem é utilizada a teoria dos jogos como ferramenta para a realização da análise na influência da interação competitiva entre as empresas concorrentes. A finalidade deste paradigma é demonstrar como uma organização tem o controle sobre o comportamento e as ações de seus concorrentes ocasionando também mudança no ambiente de mercado em geral. É possível um aumento de lucro na empresa por meio de estratégias definidas no campo da teoria dos jogos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) a tensão dada para obter resultados competitivos com foco no custo fixo está sendo menos valorizados dando lugar para os custos

irrecuperáveis, que são aqueles que não aparecem no balancete. Sendo que se a empresa pratica o preço predatório, ela consegue influenciar o comportamento do mercado, pois o objetivo desta estratégia é colocar o preço do produto abaixo do custo, causando uma forte pressão sobre os concorrentes e obrigando muitos a sair do mercado, atingindo os objetivos a empresa aumenta os valores com margem de lucro para recuperar o que foi perdido.

A análise do movimento estratégico utilizando a teoria dos jogos ajuda a empresa a determinar quais os modelos devem ser usados. Muitos casos utilizam estratégias para alcançar equilíbrio múltiplo, mas infelizmente os resultados nem sempre são positivos, pois tudo depende de qual comportamento a empresa rival irá adotar diante aos fatos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Segundo Fiani (2006) existem cinco elementos básicos que ajudam a demonstrar quando está sendo utilizada a teoria dos jogos, e esses fatores são muito importantes para compreender que estratégia estão fazendo uso. O primeiro jogo é um modelo formal, utilizado quando as regras são preestabelecidas e de fácil identificação. O segundo é chamado de interações, onde a ação individual afeta diretamente os outros agentes. O terceiro é denominado com agentes, sendo que neste elemento pode ser um único indivíduo ou um grupo, ou toda a organização, pois influenciam os demais conforme as ações utilizadas. O quarto elemento é a racionalidade, que aborda a tomada de decisão dos indivíduos para que sejam atingidos os objetivos que desejam. O quinto e último elemento é o comportamento estratégico, neste cada agente adota uma estratégia sabendo que a mesma terá uma consequência sobre os demais e assim como as decisões dos outros agentes tem uma consequência para o próprio.

2.1.3 Visão Baseada em Recurso (RBV)

O quadro das cinco forças competitivas de Porter (1980) foi responsável pelo surgimento da RBV, tendo em vista que muitas empresas adotavam estratégias semelhantes e mesmo assim os resultados eram totalmente diferentes. A explicação deste acontecimento ocorreu com a criação da visão baseada em recurso, que teve o início com Penrose (1959) com algumas informações sobre este novo paradigma, mas quem popularizou foi Barney (1991) denominando oficialmente como *resource based view (RBV)*.

Segundo Barney (1991) a empresa possui o valioso poder de controlar os recursos e as capacidades, gerando então um grande desempenho competitivo, onde não existe a possibilidade de ocorrer a cópia ou a substituição por concorrentes. Os recursos estratégicos

podem ser definidos como ativos tangíveis ou intangíveis, ou seja, bens concretos que podem ser tocados ou bens de propriedade da empresa que não se pode tocar. Esses ativos possuem forte influência sobre vários acontecimentos na empresa e até mesmo sobre os custos e valores dos produtos (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001).

Assim como existe a barreira de entrada, no quadro das cinco forças competitivas de Porter (1890), em visão baseada em recursos, esta estratégia é denominada como barreira por meio de recursos. Dessa forma as empresas impossibilitam a entrada de concorrentes no mercado por meio de recursos difíceis de imitar (WERNERFELT, 1984). Para Spence (1979) a utilização da economia em escalas é o carro chefe para a barreira de entradas, sendo que esta estratégia visa organizar o procedimento da produção para a redução dos custos e aproveitar ao máximo a produtividade.

A empresa pode fazer uso dos recursos com o intuito de conquistar um novo mercado com a criação de um produto e introduzi-lo em um local onde não há muita influência de compradores e então consequentemente criar uma vantagem competitiva, e liderar o mercado, expandindo os negócios da empresa por meio teoria baseada em recursos. (WERNERFELT, 1984)

Na teoria dos jogos as empresas estão preocupadas com a posição no mercado competitivo, entretanto, na visão baseada em recursos estão voltadas para a criação de parcerias estratégicas ou em criar estratégias para jogar.

A base da teoria baseada recursos são o controle que a empresa tem sobre os recursos e capacidades, sendo que não possuem imitações e também não são substituídos (BARNEY, 1991). Porém, a principal crítica deste paradigma recursos podem ser copiados ou substituídos, e dessa forma, se evolui para novo paradigma chamado de teoria das capacidades dinâmicas.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Com o desenvolvimento da teoria baseada em recursos foi identificado escassez por parte das organizações em buscar o desempenho competitivo, de conseguir se manter em um mercado que sofre com constantes mudanças, onde a necessidade de criar diversos produtos para conseguir satisfazer as necessidades dos compradores e então começou a ser estudada a Teoria de Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem que a abordagem das capacidades dinâmicas auxilia a gestão, que busca obter vantagem competitiva em ambientes cada vez

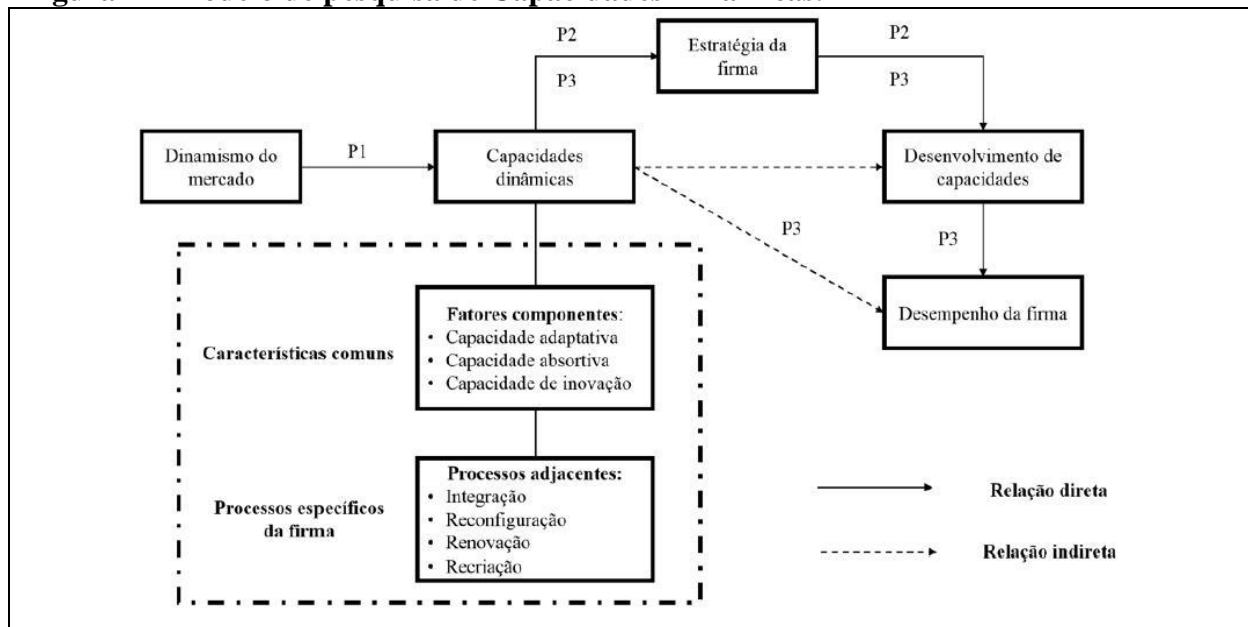
mais exigentes. Definem como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Refletem a capacidade de uma organização para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitivas.

Para Eisenhardt e Martin (2000) as capacidades dinâmicas são os hábitos organizacionais e estratégicos no qual as empresas conseguem renovar as configurações de recursos fazendo com que os mercados emergem, colidam, se dividam, evoluam e morram.

As capacidades dinâmicas são processos complexos que possuem o objetivo de orientar o comportamento de uma organização para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, e principalmente para adaptar suas capacidades conforme as necessidades do ambiente que está em constantes mudanças, dando sustentabilidade para a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

Por meio de estudos realizados por Wang e Ahmed (2007) foi desenvolvido um esquema (Figura 1) que mostra de forma simplificada o modelo da capacidade dinâmica.

Figura 1 – Modelo de pesquisa de Capacidades Dinâmicas.



Fonte: Wang e Ahmed (2007)

Sendo assim, Wang e Ahmed (2007) identificaram a existência de três principais características dentro das capacidades dinâmicas, sendo que eles são correlacionados, mas conceitualmente distintos, sendo eles: capacidade adaptativa, capacidade de absorção e capacidade inovadora.

A capacidade adaptativa é definida como a capacidade de uma organização de detectar e capitalizar possibilidades de mercados emergentes. Possui o propósito de buscar o equilíbrio competentes das estratégias de exploração, sendo que geralmente o desenvolvimento da capacidade adaptativa ocorre mediante a uma evolução organizacional (WANG; AHMED, 2007).

A capacidade abortiva pode ser definida como a capacidade da empresa em reconhecer os valores de uma nova informação do mercado externo, transformar e avaliar se a informação é vantajosa para a empresa e aplicá-la. As organizações que possuem essa capacidade de absorção manifestam um diferencial entre as empresas em diversos aspectos (WANG; AHMED, 2007).

A capacidade de inovação os autores conceituaram como a capacidade de uma organização em criar novos produtos ou dar origem a um novo seguimento de mercado, tendo como base a orientação estratégica inovadora com processos e comportamentos inovadores (WANG; AHMED, 2007).

2.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Mediante estudos realizados por Valadares, Vasconcelos e di Sergio (2014) referente à capacidade de inovação foi possível evidenciar a evolução e a identificação dos principais fatores da capacidade de inovação. O objetivo deste estudo era realizar uma revisão na literatura, para isto foi utilizado 16 estudos, com o intuito de encontrar e definir os fatores determinantes citados na figura 2.

Figura 2 – Síntese dos fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação

Fatores determinantes		Descrição
1	Liderança transformadora.	Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.
2	Intenção estratégica de inovar	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa.
3	Gestão de pessoas para inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autor realização e o comprometimento com os objetivos da organização.
4	Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa
5	Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.

6	Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas “orgânicas” permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas “mecanicistas”.
7	Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.

Fonte: Adaptado de Valadares, Vasconcelos; di Sergio (2014).

Após a realização do estudo, verificou a existência de 7 fatores determinantes importantes como capacidades em inovação e 1 fator resultante das capacidades em inovação. Pode-se analisar que ocorreram concordâncias entre alguns elementos, porém também é notável a diferença dos mesmos.

Quanto ao fator resultante das capacidades em inovação foi analisado por meio de artigos reformados da literatura. Pode-se verificar as mediações como *output* bem como *outcome*, onde o objetivo esta voltado para geração de ideias, gestão de projetos inovadores também a análise dos concorrentes com a finalidade de aprimorar e inovar os próprios produtos e serviços.

Segundo Wang e Ahmed (2004) a inovação é considerada uma invenção que deu certo, sendo utilizada pelas empresas com o intuito de explorar o mercado bem como abrentar em um novo segmento. A identificação de novas oportunidades é feita através de pesquisas de mercado, de promoções e de publicidade, possui o objetivo de atender a necessidade dos consumidores.

Através das inovações algumas empresas visam atingir um novo nicho de mercado, tendo em vista que enfrentaram novos concorrentes, mas podem diferenciar os produtos por meio do planejamento de marketing (WANG; AHMED, 2004).

Wang e Ahmed (2004) definiram dois tipos de inovação, a inovação comportamental e a inovação estratégica, sendo fatores fundamentais para diminuir os riscos de fracasso.

A inovação comportamental faz estudo referente à equipe de trabalho com a capacidade de adaptação para mudança, tornando estes pessoas com pensamentos inovadores que possam contribuir junto com o planejamento para atender o mercado. É imprescindível que todo o time de colaboradores esteja por dentro das ideias de inovação, sendo individualmente, coletivamente, abrangendo também o gerenciamento da organização, mas para isso é necessário que estejam motivados, prontos para expor e desenvolver novas ideias com liberdade (Wang e Ahmed 2004).

Segundo Wang e Ahmed (2004) em um mercado competitivo a saída é a inovação estratégica, por ser uma alternativa de diferenciação de um mercado já existente, é buscar princípios que agregam valor a organização. Atuar com agilidade, gerenciar os objetivos, analisar os conflitos e verificar os disponíveis recursos, pode ser um diferencial, tendo em vista que as empresas que possuem melhor desempenho são mais propícias ao crescimento e destaque para vencer os concorrentes.

Dado a significância das capacidades em inovação nas inovações, Essmann e du Preez (2009) abordam que essas capacidades podem apresentar níveis de maturidade em função das práticas organizacionais em prol da inovação.

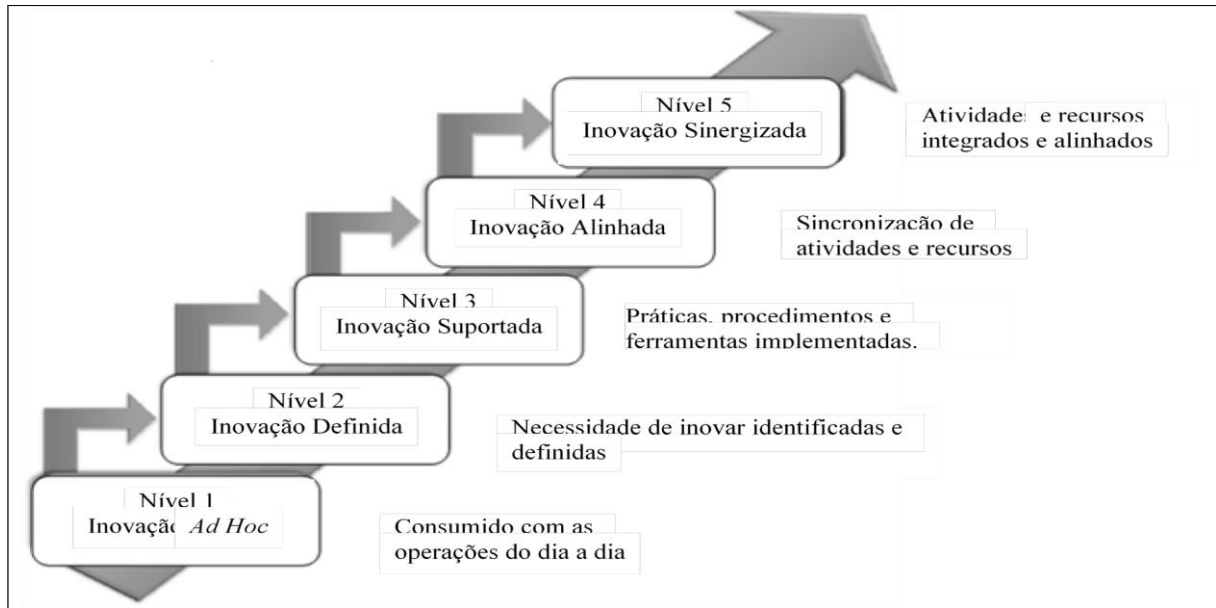
2.4 MODELOS DE MATURIDADE DA CAPACIDADE EM INOVAÇÃO

Um dos primeiros modelos de maturidades foi o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) desenvolvido na indústria de software por Paulk *et al.* (1993) o qual contém as melhores práticas organizacionais para o desenvolvimento de produtos e serviços (WENDLER, 2012). Segundo o autor, o modelo de maturidade consiste de uma coleção estruturada de capacidades detalhadas em diferentes estágios ou níveis de rotina organizacionais. A medida que as empresas gerenciam o crescimento de maturidade, buscam um caminho de aperfeiçoamento esperando obter maior vantagem competitiva

Segundo Wendler (2012) existem aplicações diversas de modelos de maturidade de capacidades, entre elas: gestão de projetos, administração pública e inovação.

Um dos modelos precursores na área de inovação foi o de Essmann e du Preez (2009) que apresentou o modelo de maturidade de capacidade em inovação em cinco níveis conforme descrito na Figura 3.

Figura 3 – Estágios de maturidade da capacidade em inovação.



Fonte: Essmann e du Preez, 2009.

Através destes cinco níveis é possível identificar onde a empresa se encontra e até em que nível ela poderá chegar. O primeiro nível foi nomeado como inovação *ad hoc*, onde ocorrem ações na organização rotineiramente, mas sem desejar um objetivo específico. O segundo nível é a inovação definida, em que a empresa sabe onde precisa inovar, mas ainda faz ações em que os resultados ocorrem de forma inconsistente. O terceiro nível chama-se inovação suportada.

A proposta de Essmann e du Preez (2009) é formada por 3 áreas fundamentais e subdivididas em 11 capacidades de inovação as quais podem ser avaliadas em níveis de maturidade.

Segundo Essmann e du Preez (2009), a primeira área é o processo de inovação. É compreendido por quatro capacidades sendo elas:

- Explore e converge* - Em uma busca de oportunidades e aberto para as novas ideias, e tornando isso em conceitos que possuem a competência de ser realizados. Tendo em vista que também inclui o desdobramento da compreensão do mercado e contextualização de oportunidades, considerando como importantes aspectos o cronograma tecnológico, regulação, mudanças societárias, dentre outras.
- Gerenciamento de portfólio* - Possui como objetivo estruturar os recursos organizacionais, as oportunidades acudadas, as oportunidades prospectivas e também as ofertas de valor presentes para atingir o equilíbrio no portfólio de projetos que faça coerência com a estratégia organizacional e cumpra os objetivos. Além do mais, integra o teste, a seleção e priorização de oportunidades e ideias.

- c) *Consolidar e Explorar* - Determina o objetivo, fundamenta drasticamente, programa e explora oportunidades privilegiadas, usando técnicas de gerenciamento de projetos apropriados.
- d) *Controle de Processos e Gerenciamento de Risco* - é responsável pela orientação e controle do processo de inovação através da tomada de decisão efetiva, administrando e minorando o risco e a incerteza correlacionados a inovação.

Nesse contexto, as práticas, procedimentos e atividades que levam ideias e oportunidades por meio de conceitos, desenvolvimento e implementação e quando possível, a comercialização e operação. Basicamente, se refere ao ciclo de vida completo da inovação.

A segunda área é definida como conhecimento e competência. É compreendido por três capacidades de inovação sendo elas:

- a) *Descobrir* - Realização de pesquisas constantes e cooperação em campos existentes e também em novos, com o objetivo de aprimorar e construir a base de conhecimento;
- b) *Absorver e consolidar* - Detectar, extrair e aprimorar as informações e conhecimentos importantes no contexto faz a inclusão também a gestão da propriedade intelectual;
- c) *Competência Básica e Tecnológica* - Realiza o desenvolvimento e se necessário a aquisição das competências e tecnologias inevitáveis e sua gestão.

Para o processo de inovação é necessário obter conhecimentos e competências específicas e amplas, atual dentro da organização ou que poderão ser desenvolvidas ou alcançadas. Existem também, dentro dos requisitos de gestão associados ao conhecimento, as competências e as tecnologias.

De acordo com Essmann e du Preez (2009), a terceira área é o suporte organizacional, sendo compreendido por quatro capacidades de inovação sendo elas:

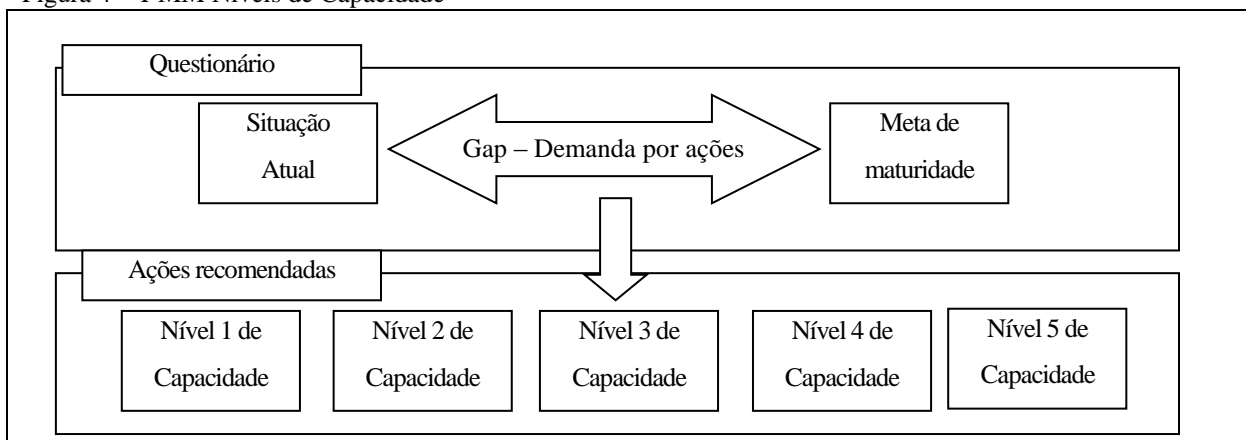
- a) *Estratégia e Liderança da Inovação*: as características de desenvolver e definir estratégias e objetivos específicos da inovação, bem como defender e incentivar comportamentos inovadores que irão aparecer na organização.
- b) *Estrutura e Infraestrutura*: possibilitando a flexibilidade da estrutura organizacional, sendo em equipes, funcionalidade e geograficamente tornando adaptável e propicia a inovação, tendo em vista que a infraestrutura também deve estar à disposição para apoiar e facilitar a inovação.

- c) Ambiente e Clima: certificar que as políticas, praticas, valores e procedimentos organizacionais colaboram para um ambiente e clima propicio a inovação;
- d) Recursos e Medição: investir o necessário na inovação, nivelar os recursos com os requisitos de inovação e satisfatoriamente estimar os processos e resultados relacionados a inovação.

Esta área possui como requisitos apoiar o processo e as condições de conhecimentos e competências para a inovação as estruturas, recursos, medidas, infraestrutura, estratégia e políticas e liderança.

O modelo de maturidade das capacidades em inovação pode servir de guias para a melhoria de suas práticas organizacionais com vistas a evolução do nível de maturidade. Segundo Müller-Prothmann e Stein (2011), o nível atual de maturidade atual avaliada por especialistas da empresa em estudo e expressa às práticas organizacionais atuais. Em seguida, propõe a definição da meta para gerenciar sua estruturação.

Figura 4 - I²MM Níveis de Capacidade



Fonte: Adaptado de Müller-Prothmann e Stein (2011).

Por meio do questionário de Esmann (2009) é possível definir qual a situação atual da empresa por meio das respostas dos entrevistados e qual a meta de maturidade que os mesmos acreditam que organização pode alcançar, sendo que o questionário possui 5 níveis de capacidade como mostra na figura XX, onde os níveis 1 são praticas gerencial que raramente são usadas, o nível 3 é praticas formalizado, mas não são aplicadas no cotidiano, o nível 5 são praticas formalizadas e integradas na empresa, já o nível 2 e 4 são o meio termo os níveis descritos respectivamente. Então na figura XX mostra que o GAP é a diferença da situação atual e a meta de maturidade, com isto é definido o nível de capacidade.

6.2.1.5 Análise de lacunas de Essman (2009)

O questionário de Essman é aplicado com o objetivo que mostrar para a organização é qual o nível de maturidade de capacidade esta no momento, avalia os requisitos que devem ser melhorados e através disso é elaborado um planejamento de melhorias.

Segundo Essmann (2009) toda empresa possui algo que a diferencia da concorrência e esses aspectos devem ser analisando na tomada de decisão tendo em vista que pode ser usado esse ponto forte para aprimorar umas questões na organização. Os requisitos de capacidade de inovação possuem graus de importâncias divididos em níveis estratégicos, sendo que no planejamento de melhorias deve-se dar prioridade para os requisitos que possuem baixa classificação de capacidade, mas também é importante analisar a situação em que a empresa se encontra.

De acordo com Essmann (2009) o plano de metodologia possui o objetivo de aprimorar a capacidade de inovação, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias através do questionário. Através da análise de dados é feito uma avaliação com os participantes para que sejam definidas as prioridades e decidido se as decisões são aplicáveis ou inviáveis. O planejamento pode ser dividido como mostra a figura XXX

Esmann (2009) realizou a divisão são três partes principais, sendo elas: Avaliar (*evaluate*), plano (*plan*) e melhorar (*improve*).

Figura XX- Etapa do plano da metodologia de melhoria



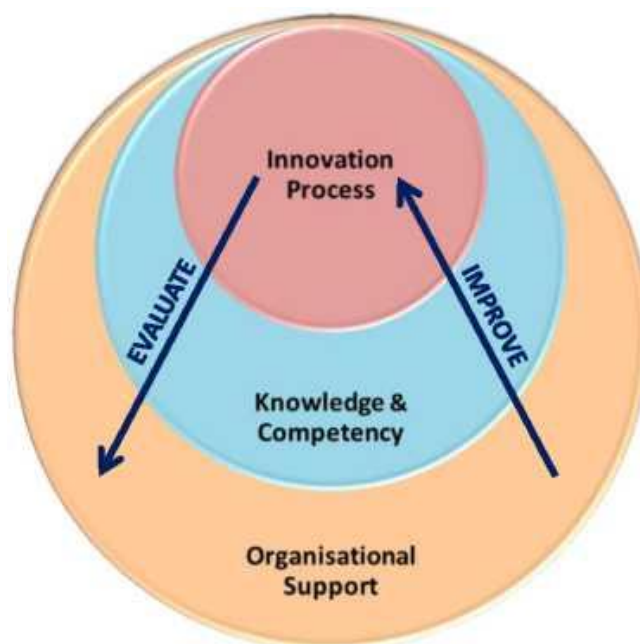
Adaptado de Essmann (2009)

Na categoria avaliar Esmann (2009), definiu gap e análise processamento de respostas, avaliação e oficina e avaliação e planejamento. Na segunda categoria nominada como Plano esta identificado os resultados e oficinas, a análise e verificação de resultados, o desenvolvimento de melhoria no plano e o projeto carteira oficina. E na ultima que seria as melhorias esta colocada o procedimento que começa com o gerenciamento do portfólio e o projeto *Ad hoc*, depois é formalizado e então é colocado em pratica.

Segundo Essmann (2009) Para definir o processo de melhoria depende da apresentação dos resultados, onde todos os participantes poderão ter acesso e também fazer a analisar da capacidade de inovação da empresa. É de extrema importância que todos os requisitos sejam discutidos com o intuito de que todos entendam todas as respostas para que sejam criadas com facilidade as melhorias necessárias e para que não sobre carregue os funcionários. Caso haja dificuldade devem-se apresentar os resultados com a ajuda de palavras em destaques, irá melhorar a compensação.

Após a apresentação dos resultados e a análise, deve ser feito a priorização onde é definido quais melhorias são urgentes para empresa, tendo em vista que o questionário é dividido em três áreas, sendo elas: processo de inovação, conhecimento e competência e suporte organizacional. (ESSMANN,2009)

Figura XXX- Priorização das areas da capacidade de inovação.



Fonte: Tese Essmann (2009)

Segundo Essmann (2009) o suporte organizacional (*Organisational Support*) serve com uma base para o conhecimento e competência (*knowledge e competency*) e para o processo de inovação (*Innovation Process*), já o conhecimento e competência (*knowledge e competency*), oferece estrutura para o Processo de inovação (*Innovation Process*). Porém, a priorização deve ser feita começando do processo de inovação, depois o conhecimento e competência e por último o suporte organizacional.

Cada empresa deve analisar o mercado em que atua qual o nível em que se encontram, quais são as suas estratégias e seus objetivos e também qual a sua capacidade de inovar. Sendo nem todas as organizações devem trabalhar a meta proposta de alcançar o nível 5 de maturidade. (ESSMANN,2009)

Segundo Essmaan (2009) antes de desenvolver o plano de melhoria é muito importante que seja feita análise para identificar quais os motivos levou os entrevistados a responderem o nível em que a empresa se encontra e a meta proposta, isso irá ajudar a organização no geral para aprimorar algumas ações ou conceitos, tendo em vista que a partir do momento que mais pessoas avaliam uma única empresa pode-se descobrir situações no cotidiano que poderiam ajudar no processo de inovação, no suporte organizacional ou no conhecimento e competência se fossem corrigidas.

Após o estudo os resultados do questionário no qual contem 42 requisitos referentes às capacidades da inovação que deve ser realizado com os colaboradores da organização devem se então definir das melhorias e discutir se são viáveis para a empresa, se sim então são colocadas em praticas com o apoio de ferramentas, procedimentos e estratégias de gerenciamentos dos portfolios e projetos definidos. A execução das melhorias normalmente demora, pois se trata de mudanças significativas dentro da organização, sendo assim devem ser realizadas com cautela. (ESSMANN,2009)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será definido os procedimentos metodológicos do trabalho em estudo. Será fundamentado com autores que possuem relação com os temas, sendo que com o desenvolvimento do estudo é definido os melhores métodos a serem utilizados, tendo em vista que cada método possui uma técnica específica cabe ao autor definir ao a melhor se encaixa (CERVO; BERVIAN; da SILVA, 2007).

Segundo Maroni e Lakatos (2011) através de um problema surge à pesquisa. Sendo assim, o estudo ira desvendar as necessidades de conhecimentos, a fim de criar varias possibilidades que solucionar o problema.

2.5 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa em estudo segundo Vergara (2009) é definida quanto aos fins e meios de investigativos. Quanto aos fins de investigação é caracterizada como descritiva. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa descritiva realiza o levantamento das informações, analisa e conclui a pesquisa com as informações sem modificar o resultado. No presente trabalho serão descritas características de rotinas organizacionais e a opinião dos gestores da empresa no que se refere à meta de maturidade da capacidade em inovação.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa é de levantamento porque será feita uma entrevista com os colaboradores, para verificar a opinião da situação atual e proposta da empresa relativo as práticas organizacionais e dessa forma a classificar em forma de níveis de maturidade.

2.6 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ANÁLISE

A empresa em estudo é uma prestadora de serviços de fotografias, a qual está localizada no município de Criciúma, Santa Catarina. A empresa foi fundada em 10 de julho de 2007, quando realizava todos os tipos de serviços fotográficos e a partir de 2010 se optou em trabalhar direcionado a ensaios infantis.

Nesse sentido, a pesquisa de estudo de caso (FURASTÉ, 2007; ROESCH, 2009) e a pesquisa se dará com a proprietária e os colaboradores da empresa, tendo em vista, que

conhecem as práticas institucionais atuais bem como podem opinar relativo as projeções de mudanças das referidas práticas por acompanharem tendências de mercado relativos a competitividade

2.7 COLETA DE DADOS

No presente trabalho a coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias. Marconi e Lakatos (2008) abordaram que a coleta de dados é feita com as aplicações dos instrumentos e das técnicas elaboradas, com o único objetivo de realizar a coleta de dados necessária para a pesquisa.

Em relação às técnicas de coleta de dados irá ser utilizada entrevista com o uso de roteiro estruturado, tendo em vista que será usado o questionário de Essmann (2009), o qual será descrito na seção da análise dos dados da pesquisa, para avaliar o nível de maturidade atual e a proposta. Nesse estudo, o uso de roteiro estruturado feito para diagnósticos organizacionais verificando a opiniões dos gestores (ROESCH; BECKER; MELLO, 2009)

3.4 Plano de análise dos dados

Em relação a abordagem da pesquisa, neste estudo será quanti-qualitativa. A pesquisa qualitativa é identificada como modo de coleta e análise de dados com o objetivo de alcançar as respostas para conclusão do estudo (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

O desenvolvimento da pesquisa é classificado com quantitativa, pois o resultado da análise é demonstrado por números, dados estatísticos, através de porcentagem, mediana, média, moda, análise de regressão ou de correlação (BOAVENTURA, 2012).

4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado por meio de gráficos e tabelas o nível de maturidade atual e a meta proposta para o próximo ano. A pesquisa aplicada em uma empresa prestadora de serviços fotográficos localizada na região sul de Santa Catarina.

4.2 Análise dos dados do nível de maturidade da empresa

A empresa em estudo é uma prestadora de serviços e produtos fotográficos que está no mercado há aproximadamente 10 anos. Atualmente é composto por três funcionários, sendo que se trata de uma empresa familiar. A pesquisa foi aplicada com os colaboradores, onde avaliaram individualmente o nível de maturidade em que a empresa se encontra e refletiram sobre a proposta de evolução da maturidade para o próximo ano.

O instrumento utilizado para avaliar a maturidade das capacidades em inovação é autoria do Essmann (2009). O questionário possui 42 perguntas divididas em 3 áreas, sendo elas: processo de inovação, conhecimento e competência e suporte organizacional. Cada pergunta possui uma escala de Likert que varia de 1 a 5, sendo 1 para a prática gerencial com perspectiva de que é raramente utilizada para colaborar com a inovação. No nível a prática é formalizada e no nível 5 se além de ser formalizada, a prática é integrada e utilizada normalmente na organização. Os níveis 2 e 4 são entendidos como uma “mistura” dos respectivos descritores.

Para mensurar o processo de inovação, Essmann (2009) propõe a avaliação da maturidade por meio de 16 requisitos descritos a seguir.

No requisito 1 foi questionado “*o que é feito para entender o mercado (necessidades existentes e latentes, maturidade e tamanho, concorrência, regulamentação, etc.)?*”

- a) EN1: A empresa se encontra no nível 4, pois iniciativas e inovações são realizadas mensalmente, através de pesquisas em redes sociais, viagens, e retorno de clientes. A médio prazo acredito que se mantenha no nível atual.
- b) EN2: A empresa está no nível 2, tendo em vista que empresa participa de diversas feiras e congressos em busca inovação de produtos, mas não se efetua a pesquisa de mercado periódica. Meta proposta é o nível 4, pois a formatação periódica é necessária e será realizada por meio de pesquisas, como a de satisfação pós-vendas, os resultados serão analisados e irão ajudar na nos projetos de inovação.

- c) EN3: A empresa está no nível 3, pois frequenta diversos congressos e realiza visitas em feiras do segmento e de outros segmentos, está sempre em busca inovação. Meta proposta é o nível 4, realizar pesquisa periodicamente irá ajudar a empresa se programar em relação as inovações.

Quanto requisito 2, os colaboradores foram questionados “*como efetivamente os clientes, fornecedores e outras partes interessadas são envolvidos?*”

- a) R01: A empresa está no nível 5, pois os clientes são importantes na tomada de decisão, e possuem espaço necessário para realizarem *feedbacks*, é de acordo com a satisfação dos mesmos que é tomada a decisão.
- b) R02: Atualmente a empresa está no nível 4, tendo em vista que desenvolve todo o processo de inovação junto com os fornecedores, porem o ponto de decisão depende inteiramente da empresa em estudo, sendo assim, não a necessidade de aumentar o nível, não possui como meta proposta nível para o nível 5.
- c) R03: A empresa está no nível 4, pois os cliente e fornecedores são importantes para tomada de decisão, mas não realizam isso sozinho, tendo em vista que não possuem conhecimento total do mercado, então quem realiza são os colaboradores juntamente com a empresaria.

No requisito 3 foi abordado “*Como oportunidades e ideias vêm a tona?*”

- a) EN1: A empresa se encontra no nível 4, porque as ideias vêm naturalmente, de acordo com o dia-a-dia, e a necessidade imposta pelo cliente. Sempre é bem-vindo ideias externas.
- b) EN2: A empresa atualmente esta no nível 3, pois os colaboradores apresentam diversas ideias, e são sempre incentivados a isto, tendo em vista que por mais que a ideia original não seja viável ou não traga recursos, existe a possibilidade de modifica-la de modo que se encaixe na empresa ou também pode- se utiliza-la em outros projetos ja existente.
- c) EN03: A empresa atualmente esta no nível 4, deixa os colaboradores bem a vontade para que exponham suas ideias, pois através de uma ideia pode surgir varias outras e muitas inovações e melhorias.

O requisito 4 trata “*Como são transformadas as oportunidades e ideias em conceitos de produtos?*”

- a) EN1: A empresa está no nível 4, onde as ideias são utilizadas de acordo com as necessidades, com o grau de satisfação de clientes, e com os resultados obtidos. Oportunidades são impostas como testes, para análise, tornando-se produto com cautela, para não errar e por em risco o trabalho.
- b) EN2: Atualmente a empresa se encontra no nível 3, onde as ideias e oportunidades são executadas para um produto apenas, sendo assim toda a logística já é definida a medida que o projeto é desenvolvido.
- c) EN3: A empresa está no nível 4, pois as ideias são analisadas para que segmento é viável e colocadas em praticas em ordem de prioridade existentes na empresa

O requisito 5 analisa *“Como as oportunidades latentes e futuras são identificadas?”*

- a) EN1: A empresa está no nível 1, as oportunidades são encontradas com base no passado da empresa e não se busca ampliar para outro segmento.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, atualmente identifica as oportunidades baseada no passado, pois não se busca ampliar o mercado, tendo em vista que os ensaios fotográficos infantis esta no inicio da curva do ciclo de vida.
- c) EN3: A empresa está no nível 1, pois realiza uma pesquisa no presente mercado e analisa o passado da empresa e então consegue identificar as oportunidades e traçar metas para cada uma.

No requisito 6 questiona *“Como são contextualizadas as oportunidades e conceitos de produtos?”*

- a) EN1: A empresa se encontra no nível 5, sempre que possível e aceito no mercado, oportunidades se encaixam no planejamento.
- b) EN2: A empresa se encontra no nível 5, pois realiza viagens, participa de workshop e feiras em busca de novas tendências fotográficas em equipamentos e em ensaios infantil.
- c) EN3: A empresa se encontra no nível 5, pois é reconhecida por trazer novidades no ramo fotográfico, pois esta sempre viajando e pesquisando novos ensaios e temas.

No requisito 07 foi questionado *“Como as oportunidades e conceitos de produtos são testados, selecionados e priorizados?”*

- a) EN1: A empresa está no nível 4, são rastreados e testados com técnicas formais, espera-se um resultado e um feedback positivo para a realização do mesmo. Meta proposta nível 5, pode-se realizar um protótipos antes de lançar o produto ou serviço no mercado.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, antes de lançar algum tipo de ensaio fotográfico ou tema de sessão é realizado um ‘piloto’ para que tenhamos certeza que essa inovação é viável e ira ter retorno, caso contrario, essa ideia é aprimorada de forma que seja útil para o segmento.
- c) EN3: A empresa está no nível 5, antes de adquirir um novo pacote realiza um teste que geralmente é feito com boneca e se ficar como o esperado, então é feito um portfólio e apresentado ao cliente.

O requisito 8 aborda “*Como efetivamente os conceitos de produtos são desenvolvidos, implantados e explorados?*”

- a) EN1: A empresa está no nível 3, a realização dos produtos desenvolvidos são feito conforme a necessidade do momento. Meta proposta nível 4, seria interessante para empresa tonar isso cultural assim poderíamos explorar outras inovações em cima dessas.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, para a implantação de uma ideia é realizada através que procedimentos, mesmo que seja inovação de curto prazo ou ao longo do prazo, é programado ao menos 4 inovações no ramo de ensaios fotográficos. Meta proposta nível 4
- c) EN3: A empresa esta no nível 3, a realização das ideias antes de serem colocadas em praticas passam por diversos segmentos para analisar os riscos e então é elaborado um cronograma das etapas.

No requisito 9 é analisado “*Como os projetos de inovação são planejados e coordenados?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 1, não realiza um cronograma de atividades a seguir, elas são feitas de acordo com o que estávamos precisando inovar por questão do mercado. Meta Proposta nível 3, se existisse um roteiro de inovação ajudaria a empresa se organizar em relação ao tempo e também em recurso.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, os projetos na empresa são desenvolvidos individualmente e sem sistematização, eles são colocados em pratica de acordo com a necessidade do momento no ramo fotográfico. Meta proposta nível 3, tornar o

processo de inovação sistematizado, ou seja, criar um cronograma onde terá as ideias de inovação e como elas serão colocadas em práticas.

- c) EN3: A empresa esta no nível 1, os projetos são colocados em praticas de acordo com as necessidades e recursos da empresa. Meta proposta nível 3, A criação de um cronograma de inovação ajudaria a empresa se organizar melhor.

No requisito 10 foi questionado *“Os recursos são alocados de forma adequada?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 3, pois existe a priorização de atividades devido à limitação de recursos da empresa e não preciso avançar o nível.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, é definida uma ordem de necessidades para ser atendidas e os recursos são aplicados de acordo com a atividade que será colocada em pratica, não existe a necessidade de subir o nível.
- c) EN3: A empresa esta no nível 3, as atividades que são colocadas em praticas seguem uma ordem de necessidade e de recurso existente no momento.

O requisito 11 aborda *“Os efeitos dos projetos de inovação são compreendidos e equilibrados [valor agregado radical versus incremental e impacto no mercado disjuntivo versus sustentável]?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, pois traça os objetivos estratégicos e os realiza a análise das futuras tendências radicais e incrementais e as coloca em pratica.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, pois alinha futuras tendências radicais e incrementais e coloca em pratica através de projetos com objetivos estratégicos.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, os objetivos estratégicos são definidos de acordo com as tendências futuras sendo elas radicais ou incrementais.

No requisito 12 faz analise *“As técnicas de gerenciamento de projeto são adequadamente utilizadas?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 3, não é totalmente sistematizada, ela possui sistemas básicos de controle, mas faz o planejamento dos projetos. Meta proposta nível 4, acredito que para o próximo ano não conseguiríamos realizar todos os planejamentos de custos e afins, mas podemos melhorar o sistema.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, pois a empresa possui um sistema onde realiza o gerenciamento de custo e o cronograma de inovação, mas não o colocam em pratica

100%. Meta proposta nível 5, fazendo com o sistema sejam utilizados e gerenciados como um todo.

- c) EN3: A empresa esta no nível 3, pois existe uma planilha com alguns dados básicos, mas não é adequada para o tamanho do negocio. Meta proposta nível 4, investir com um sistema onde consegue armazenar todas as informações de forma correta.

O requisito 13 foi abordado *“Os pontos chave de decisão são indicados no processo de inovação?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, como já esta no mercado há 10 anos, os colaboradores conseguem realizar tomada de decisões rapidamente.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, pois realiza pontos de decisão antes mesmo que seja pressionada pela crise, as tomadas de decisões são feitas em de acordo com as necessidades da empresa e dos clientes.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5 utiliza o tempo de mercado como forma positiva, consegue analisar as oportunidades e realiza a tomada de decisão sem ser pressionada

No requisito 14 foi questionado *“Como as decisões são tomadas?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 3, qualquer decisão antes de ser tomada é discutida com os colaboradores da empresa, todos expõe suas opiniões e chagam a uma conclusão juntos.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, as tomadas de decisões são feitas pela empresaria em conjunto com as colaboradoras e são efetuadas através de estratégias e necessidades internas e externas, sendo assim não a necessidade de aumentar o nível.
- c) EN3: A empresa esta no nível 3, as decisões são tomada após uma reunião com os colaboradores, tendo em vista que é uma empresa familiar onde apenas 3 pessoas trabalham.

O requisito 15 aborda *“Como as incertezas e os riscos são gerenciados e reduzidos?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, pois realiza testes e projetos para que sejam identificados riscos e incertezas e então é debatido com os colaboradores um jeito de reduzir.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, pois é capaz de identificar quais são os erros e os possíveis riscos em um projeto, fazendo com que as chances de fracasso diminua.

- c) EN3: A empresa esta no nível 5, pois consegue identificar os riscos e ameaças facilmente e então cria alternativas para reduzi-los.

O requisito 16 foi analisado *“Tem uma estratégia de desenvolvimento/ aquisição de conhecimento, competência e tecnologia estabelecida?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 1 não tem uma estratégia explicita. Meta proposta nível 4, criar uma estratégia para que previr possíveis necessidades e para focar em um objetivo só.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, não possui uma estratégia definida que serve de modelo e é colocada em pratica. Meta proposta nível 3, criar um planejamento estratégico de modo que seja viável para colocar em pratica.
- c) EN3: A empresa esta no nível 1 nunca trabalhou com uma estratégia definida. Meta proposta nível 4, talvez o que falta para a empresa seja apenas definir a estrategia e lutar para conseguir o sucesso.

O requisito 17 faz questionamento *“Como a pesquisa é realizada?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 2, pois existem sistemas com feedback dos clientes, mas não são muito utilizados na hora da tomada de decisão. Meta proposta nível 4, analisar os sistemas iria ajudar, a saber, o que os clientes precisam e não o que nós achamos que é necessário.
- b) EN2: A empresa esta no nível 2 possui ferramentas e sistemas para pesquisar inovações, mas nem sempre é consultado antes da tomada de decisão. Meta Proposta nível 4, colocar esse sistema ativamente na empresa, tendo em vista que possivelmente ira ajudar a diminuir o risco de fracasso.
- c) EN3: A empresa esta no nível 2, Pois existe um sistema para pesquisa de inovação, mas é consultado antes de realizar uma atividade. Meta proposta nível 4, começar a utilizar os sistemas da empresa iria ajudar a identificar novas oportuidades e não só as que os colaboradores trazem.

O requisito 18 analisa *“A essência da nova informação é identificada e extraída?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, lidando com vários clientes diariamente, muitos informações são recebidas. É importante, extrair o essencial e transformar em pontos positivos para a instituição.

- b) EN2: A empresa esta no nível 5, busca o feedback dos clientes em relação ao serviço e aos ensaios, e sempre que possível e se for viável, é colocado em pratica essas criticas construtivas.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5 preza muito pelos clientes e tenta realizar todas as melhorias que eles pedem.

O requisito 19 foi questionado *“Como são capturados e armazenados e recuperadas os dados e informações?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 4 possui diversas ferramentas, para armazenar informações e ações utilizadas, que agradaram aos clientes. Os procedimentos são os mesmos, mudando quando necessário. Meta proposta nível 5, utilizar o sistema para meio de pesquisas.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, pois existe sistema de informações, assim que o cliente fecha o contrato é cadastro no sistema onde possuirá o histórico de vendas durante 10 anos.
- c) EN3: A empresa esta no nível 3, os dados e compra de produtos são registrados no sistema. Meta proposta nível 5, utilizar essas informações para inovação iria facilitar as pesquisas e os resultados.

O requisito 20 aborda *“As competências e tecnologias são gerenciadas de forma eficaz?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, a tecnologia é o que faz a nossa empresa uma diferença no mercado, estamos sempre preparadas e abertas, para alinhar esta ferramenta ao sucesso. Requisito essencial para nós.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, tendo em vista que o seu maior diferencial este atrelado a tecnologia, pois para o nosso mercado precisamos estar sempre atualizadas e fazendo com que a tecnologia atue sobre o nosso favor.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, pois sempre trabalha com os lançamentos em questão de tecnologia, sendo que no nosso mercado a melhor aliada é tecnologia.

O requisito 21 questiona *“Como são desenvolvidas ou adquiridas as competências e tecnologias?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 4, aquisição é feita de acordo com a necessidade atual e do planejamento futuro, visando mudanças e melhorias na instituição. Meta proposta

nível 5, transformar as pesquisas periódicas para que seja possível programar as inovações.

- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente realiza alguns procedimentos para estudar novos equipamentos e sistemas, mas isso ainda não é algo que acontece com tempo definido. Meta proposta 5 é necessária realizar essas pesquisas de forma rotineiras, isso ira ajudar a empresa programar suas inovações.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, como os equipamentos são atualizados diretos, a empresa sempre realiza pesquisas sobre os lançamentos e analisa se é viável para o segmento adquirir o produto.

O requisito 22 aborda *“Qual a politica em matéria de propriedade intelectual?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 1 não existe políticas, e colaboração com entidades externas, temos definido nosso planejamento estratégico, com base em resultados obtidos ao longo dos anos.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, atualmente a empresa não possui política intelectual, nossos planejamentos estratégicos é estipulado com o passado da empresa, não existe a necessidade de sumir o nível.
- c) EN3: A empresa esta no nível 1, o planejamento estratégico é feito com base no passado.

O requisito 23 faz questionamento *“Como a politica de propriedade intelectual é implantada e gerenciada?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 1, não possui uma política.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, atualmente a empresa não possui política intelectual.
- c) EN3: A empresa esta no nível 1, não possui politica intelectual.

O requisito 24 analisa *“Como são avaliadas competências e tecnologias dos fornecedores e sua capacidade para suportar os requisitos?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, a busca pelo melhor é sempre bem-vindo para a instituição, assim, apoiar fornecedores e parceiros, no quesito tecnologia e competência é indispensável.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, atualmente a empresa apoia os fornecedores diretamente, sendo que estimulamos a empresa a desenvolver produtos e trabalhamos

juntos em todas as etapas até chegar ao produto final. Os fornecedores são bem abertos para inovação sempre que preciso.

- c) EN3: A empresa esta no nível 5, organização e o fornecedor são totalmente ligados quando o assunto é inovar, sempre desenvolvem novos produtos.

O requisito 25 faz questionamento “*Como é gerenciado o conhecimento tácito?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 4, a divisão de tarefas é feita de acordo com a preparação e qualificação individual, havendo um apoio para buscar melhorias dentro de cada função. Meta proposta nível 5, è fundamental que todos da empresa saibam realizar as demais funções, pois em causa de falta a empresa não será prejudicada.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, onde todos os funcionários sabem a função de cada um teoricamente, mas ninguém exerce a tarefas dos outros. Meta proposta nível 5, é necessário transformar essa teoria em pratica, fazendo com que todos os funcionários saibam exercem a função do outro, tendo em vista que a empresa é composta por 3 pessoas.
- c) EN3: A empresa esta no nível 3, cada um possui sua função definida e teoricamente é passada para os demais colaboradores. Meta proposta nível 5, passar o conhecimento para os outros é de extrema importância, para não ocorra quebra no desempenho se alguém faltar.

O requisito 26 aborda “*Qual o estado de colaboração e trabalho em rede a nível interno?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 4 há uma interação, em busca da qualidade do trabalho, conversas informais são realizadas e com sucesso, devido à equipe ter o mesmo objetivo e metas.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, todos os colaboradores possuem papel importante na empresa e por tanto estão alinhados e possuem conhecimento de todos os níveis internos da empresa.
- c) EN3: A empresa esta no nível 4, todos trabalham em função do sucesso e com muito amor pela profissão, a comunicação interna é informal, mas é eficiente. Meta Proposta nível 5, alinhar todos os colaboradores em relação as funções e também da organização faria com que chegasse ao sucesso mais fácil e rápido.

O requisito 27 faz questionamento “*Qual o estado de colaboração e trabalho em rede com as parte externa?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 4, com grande interação com partes externas, temos práticas para facilitar a comunicação, bem como ferramentas de fácil acesso e agilidade, incentivando esta interação. Meta proposta nível 5, todos possuem autoridade para envolver o conhecimento externo e apresentar usa habilidade.
- b) EN2: A empresa esta no nível 4, atualmente o contato com a parte externa é feita de forma informal, mas mesmo assim possuímos uma boa interação. Meta proposta nível 5, acredito que seja importante transformar esse contato de informal para formal, fazendo com que todos trabalhem em conjunto.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, possuímos comunicação fácil e com empresas com objetivos parecidos, assim facilita a troca de conhecimento.

No requisito 28 traz como questionamento “*Tem sido estabelecida e comunicado as estratégias de inovação?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, o sucesso depende, de que todos os indivíduos, estejam preparados, alinhados com as estratégias e objetivos, em diálogo aberto, a comunicação faz parte da instituição.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, atualmente os colaboradores sabem sobre tudo o que se passa dentro da organização, tendo em vista que é uma empresa familiar e considero isso um ponto positivo, pois assim todos trabalham em função de buscar inovação.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, todos os colaboradores são responsáveis pela empresa, então é necessário que todos saibam o funcionamento da empresa.

O requisito 29 aborda a seguinte pergunta “*Como que os valores e politicas contribuem para o ambiente organizacional?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, valores são mantidos, respeito e educação fazem parte da instituição, todos possuem liberdade para argumentos e opiniões. O erro faz parte, para mudanças positivas, e todos estão cientes.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, atualmente o relacionamento dentro da empresa é consideravelmente bom, todos os empregados podem expressar suas opiniões e todos sabem que os erros servem para aprendizagem, e os erros não inibem as ideias de cada um.

- c) EN3: A empresa esta no nível 5, o convívio dentro da empresa é muito bom, todos possuem liberdade para se expressar independentemente se foi ideias boas ou uma critica construtiva.

No requisito 30 faz questionamento *“Como as praticas e procedimentos organizacionais apoiam a inovação?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, as práticas que facilitam, e somam são padronizadas e levadas para futuros trabalhos. É feito uma busca por aperfeiçoamento constante.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, atualmente a empresa identifica quais as atividades que são boas e então padronizam para facilitar os futuros projetos e buscam melhorar cada vez mais.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, o objetivo da empresa é sempre inovar, então sempre buscamos praticas para facilitar o processo.

No requisito 31 é abordado *“Como é encorajado e apoiado o comportamento inovador?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 5 é de suma importância, devido ter poucos colaboradores, todos estarem preparados, incentivados a garantir o sucesso da empresa, com participações individuais.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, atualmente todos os colaboradores são muito incentivados, todos estão na empresa desde o começo, então são responsáveis por colocar a empresa no nível que ela esta hoje.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, os colaboradores são totalmente livre que a questão é inovação.

O requisito 32 questiona *“Como é o capital de investimento de apoio a inovação?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 4, investimento é realizado sempre que necessário, sem desperdício, garantindo que sejam alcançados os objetivos e as inovações planejadas para a instituição. Meta proposta 5, elaborar um planejamento financeiro para que a empresa tenha um investimento separado para os objetivos.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente a empresa investe em inovação quando é preciso, a empresa possui capital destinado para esta parte, pois temos o pensamento

que devemos sempre alcançar nossos objetivos. Meta proposta nível 5, é necessário criar um planejamento financeiro, para que sobre mais dinheiro para outras inovações.

- c) EN3: A empresa esta no nível 4, pois realiza um cronograma financeiro quando é preciso fazer uma inovação que não estava nos planos.

O requisito 33 aborda *“Como os recursos são disponibilizados para apoiar a inovação?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 4 é prioridade da empresa, garantir inovação, e não estar desatualizado perante concorrentes, garantindo a satisfação de clientes. Para isto, recursos são disponibilizados em busca disto.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente a empresa visa bater as metas, concluir os objetivos, e sempre estar atualizada em relação a equipamentos e estilos fotográfico, sendo assim, utiliza os recursos em função disso. Meta proposta nível 5, existe a necessidade de criar um planejamento para que sobre mais recursos para investir em inovação.
- c) EN3: A empresa esta no nível 4 utiliza os recursos em função dos projetos necessários.

O requisito 34 questiona *“Como efetivamente a infraestrutura, sistemas e ferramentas suportam a inovação?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 3, ter infraestrutura, sistemas e ferramentas para apoio de atividades de inovações. Empresa é aberta e procura estar atualizada sempre.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente a empresa apoia a inovação em todos os quesitos, estamos sempre prontos e dispostos para inovar.
- c) EN3: A empresa esta no nível 3, inovação é o ponto forte da empresa, estamos sempre abertos para melhorias.

O requisito 35 aborda *“Como a estrutura organizacional e instalação de infraestrutura apoiam a inovação?”*

- a) EN1: A empresa esta no nível 3, projetados para ser o mais flexível possível, atendendo as necessidades e apoiando a inovação.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente a empresa em questão de infraestrutura e os colaboradores são bem flexíveis para inovar, pois assim cada vez mais o negocio cresce e é aprimorado.

- c) EN3: A empresa esta no nível 3, a empresa é flexível em relação à infraestrutura e aos colaboradores.

O requisito 36 é questionado “*Como as equipas são construídas?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 4, as equipas são compostas por pessoas de divisões diferentes, com diversas habilidades e competências.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente a empresa conta com 3 colaboradores, sendo que cada um atua em uma área de acordo com as suas habilidades.
- c) EN3: A empresa esta no nível 4, cada colaborador atua na área que corresponde com os seus pontos positivos.

No requisito 37 faz questionamento sobre “*Qual é o estado da comunicação?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, a comunicação é realizada de forma transparente e aberta.
- b) EN2: A empresa esta no nível 5, atualmente a comunicação na empresa é feita de forma informal não possui níveis de hierarquia de forma que os colaboradores tenham gerentes ou outros cargos.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5 não possuiu hierarquia dentro da empresa, então a comunicação é direta e transparente.

No requisito 38 aborda “*Como os indivíduos e equipas são motivados e recompensados?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 5, a motivação está no crescimento do negócio, por ser familiar, todos possuem mesmos objetivos de crescimento, há um incentivo interno e iniciativas realizadas por todos.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, atualmente não possui nenhum tipo de motivação para os colaboradores, não é nem por falta de capital, mas sim por que os salários já são consideravelmente bons.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, não existe remuneração por incentivo, todos querem ver o sucesso da empresa e trabalham em função disso.

O requisito 39 faz o questionamento sobre “*Como são contratados e atribuídos papéis as novas pessoas?*”

- a) EN1: Não aplicável

- b) EN2: Não aplicável
- c) EN3: Não aplicável

No requisito 40 trata-se “*Como a inovação é medida e monitorados (ROI, patentes, processos de transferências, indivíduos e equipes, etc.)?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 4, o objetivo da empresa atualmente é atingir as metas identificadas através de necessidades ou pesquisas. Meta proposta nível 5, realizar o monitoramento do avanço do projeto seria bom para que possamos identificar o erro caso ocorrer.
- b) EN2: A empresa esta no nível 3, atualmente ocorre a identificação das metas e os objetivos e alinha os dois para então tem maior e mais rápido o sucesso da inovação. Meta proposta nível 5, existe a necessidade de monitorar e aprimorar os objetivos e metas.
- c) EN3: A empresa esta no nível 5, quando traçamos um objetivo definimos metas e monitoramos para saber que esta tudo se encaminhando como pretendemos.

O requisito 41 aborda a pergunta “*Como é adaptado e melhorado o modelo de inovação?*”

- a) EN1: A empresa esta no nível 1, não possui modelo de inovação. Meta proposta nível 3, realizar um modelo de inovação para que seja traçado metas e objetivos conscientes.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, atualmente a empresa não possui um modelo de inovação definido. Meta proposta nível 3, existe a necessidade definir um modelo de inovação, pois assim a empresa ter um ‘rumo’ para esse quesito.
- c) EN3: A empresa esta no nível 1, não existe modelo de inovação. Meta proposta nível 3, definir um modelo para que trabalhassem para realiza- ló com sucesso.

O requisito 42 faz o questionamento “*Como são aferidos os processos de inovação e praticas de gestão?*”

- a) EN1: As empresas esta no nível 1 não compararam com entidades externas.
- b) EN2: A empresa esta no nível 1, atualmente os processos de inovação e praticas não são comparados às entidades externas.
- c) EN3: A empresa esta no nível 1, não tem o habito de comparar com entidades externas.

Posto o depoimento dos colaboradores para análise dos níveis de maturidade será analisados quantitativamente na próxima seção. Entretanto, a fundamentação dos níveis de maturidade das capacidades em inovação por meio do depoimento qualitativo é relevante para entender a complexidade das práticas atuais e verificar ações concretas de melhorias das ações estruturantes.

4.2 Análise quantitativa dos níveis de maturidade das capacidades em inovação

Os dados apresentados a seguir foram extraídos da entrevista com os colaboradores, sendo que o questionário é dividido em 3 dimensões, onde foram discutidos individualmente. Esta etapa tem o objetivo de analisar a média atual, média proposta, o GAP, desvio padrão atual, o desvio padrão proposto e também será possível analisar as respostas e metas individualmente.

Na tabela X será apresentado a primeira dimensão da maturidade, o “processo de inovação”.

Tabela xx – Diagnostico do nível de maturidade da dimensão do processo em inovação

Requisitos	Média Atual	Média proposto	GAP	Desv pad Atual	Desv pad Proposto	Maturidade Atual			Maturidade Proposta		
						At1	At2	At3	P1	P2	P3
R01	3,00	4,00	1,00	1,00	0,00	3	2	4	4	4	4
R02	4,33	4,33	0,00	0,58	0,58	4	4	5	4	4	5
R03	3,67	3,67	0,00	0,58	0,58	4	3	4	4	3	4
R04	3,67	3,67	0,00	0,58	0,58	4	3	4	4	3	4
R05	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1	1	1	1	1	1
R06	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R07	4,67	5,00	0,33	0,58	0,00	5	5	4	5	5	5
R08	3,00	3,67	0,67	0,00	0,58	3	3	3	3	4	4
R09	1,00	3,00	2,00	0,00	0,00	1	1	1	3	3	3
R10	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3	3	3	3	3	3
R11	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R12	3,00	4,33	1,33	0,00	0,58	3	3	3	4	5	4
R13	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R14	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3	3	3	3	3	3
R15	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R16	1,00	3,67	2,67	0,00	0,58	1	1	1	4	3	4

Fonte: dados da pesquisa

Foi extraído as informações da maturidade atual e também da meta proposta dos 16 primeiros requisitos que fazem referência a processo de inovação. Por meio da análise do desvio padrão atual podemos observar que os requisitos 01 “entendimento de mercado”, 02 “envolvimento de clientes e fornecedores”, 03 “oportunidades e ideias”, 04 “ transformação de oportunidades e ideias em produtos” e o requisito 06 “contextualização das oportunidades em produtos” possuem maior divergência, assim como os requisitos 02 “envolvimento de clientes e fornecedores”, 03”oportuniades e ideias”, 04 “transformação de oportunidades e ideias em produtos”, 08 “conceitos de produtos são desenvolvidos, implantados e explorados”, 12 “as técnicas de gerenciamento” e o requisito 16 “estratégias de desenvolvimento”

Nesta segunda parte os colaboradores responderam sobre a dimensão do conhecimento e competência.

Tabela X- Diagnostico do nível de maturidade do conhecimento e competências

Requisitos	Média Atual	Média prop	GAP	Desv pad Atual	Desv pad Prop	Maturidade atual			Maturidade proposta		
						At1	At2	At3	P1	P2	P3
R17	2,00	4,00	2,00	0,00	0,00	2	2	2	4	4	4
R18	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R19	4,00	5,00	1,00	1,00	0,00	3	5	4	5	5	5
R20	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R21	4,00	5,00	1,00	1,00	0,00	5	3	4	5	5	5
R22	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1	1	1	1	1	1
R23	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1	1	1	1	1	1
R24	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R25	3,33	5,00	1,67	0,58	0,00	3	3	4	5	5	5
R26	4,33	4,67	0,33	0,58	0,58	4	5	4	5	5	4
R27	4,33	5,00	0,67	0,58	0,00	5	4	4	5	5	5

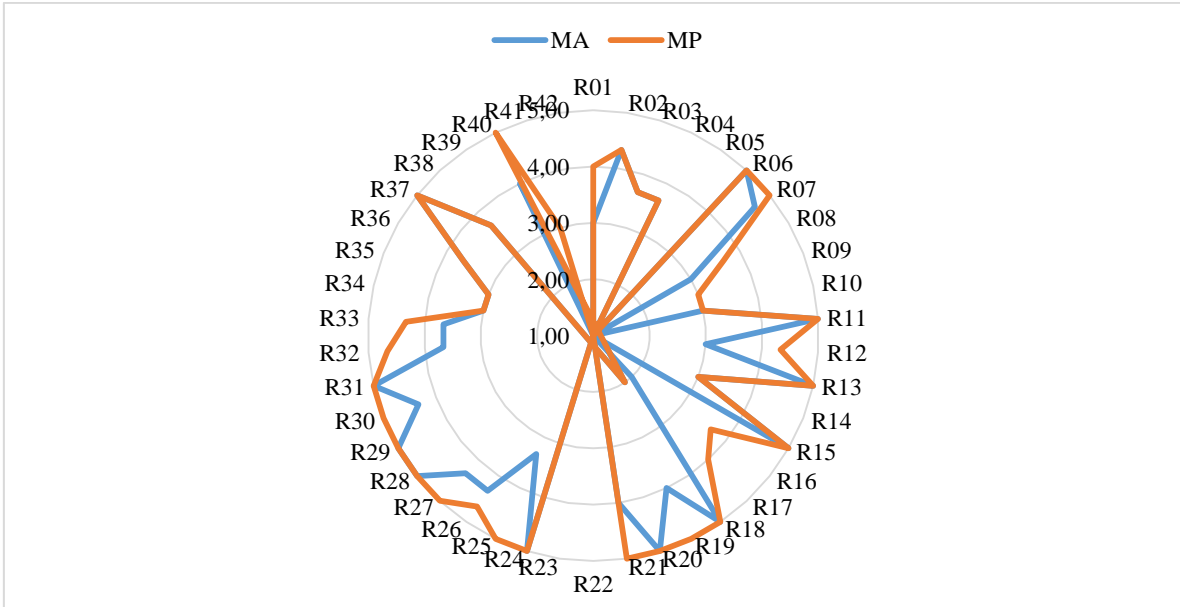
Pode-se verificar na Tabela X que os colaboradores definiram os requisito 20 “como as competências e tecnologias são gerenciadas” e o requisito de numero 24 “questionamento das competências e tecnologias dos fornecedores” com o nivel de maturidade atual. Já os requisitos 19 “dados de informação” e 21 “desenvolvimento das competencias e tecnologias” foram que mais obtiveram diferença de respostas, respectivamente trata-se da capacitação e recuperação dos dados e o desenvolvimento das competências e tecnologias. Os demais requisitos nao apresentaram variabilidade expressiva.

Nesta tabela o objetivo é avaliar atualmente o suporte organizacional e projetar uma meta proposta se for necessário.

Requisitos	Média Atual	Média prop	GAP	Desv pad Atual	Desv pad Prop	Maturidade Atual			Maturidade Proposta		
						At1	At2	At3	P1	P2	P3
R28	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R29	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R30	4,33	5,00	0,67	1,15	0,00	5	3	5	5	5	5
R31	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R32	3,67	4,67	1,00	0,58	0,58	4	3	4	4	5	5
R33	3,67	4,33	0,67	0,58	0,58	4	3	4	4	5	4
R34	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3	3	3	3	3	3
R35	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3	3	3	3	3	3
R36	3,67	3,67	0,00	0,58	0,58	4	3	4	4	3	4
R37	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	5	5	5	5	5	5
R38	3,67	3,67	0,00	2,31	2,31	5	1	5	5	1	5
R39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0
R40	4,00	5,00	1,00	1,00	0,00	5	3	4	5	5	5
R41	1,00	3,00	2,00	0,00	0,00	1	1	1	3	3	3
R42	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1	1	1	1	1	1

Pode-se analisar na tabela X que os requisitos que apresentaram maior nível de desvio padrão atual foram os requisitos 30 “práticas e procedimentos organizacionais em questão da inovação”, 32 “apoio da inovação com o capital de investimento”, 33 “recursos disponíveis para inovação”, 36 “construção das equipes”, 38 “motivação da equipe” e 40 “monitoramento da inovação”, já na meta proposta os requisitos com maior desvio são 32 “apoio da inovação com o capital de investimento”, 33 “recursos disponíveis para inovação”, 36 “construção das equipes” e 38 “motivação da equipe”. Com base na média anual e na média proposta foi calculado o GAP (diferença entre a média proposta e a média atual) onde podemos observar que os requisitos 30 “práticas e procedimentos organizacionais em questão da inovação”, 32 “apoio da inovação com o capital de investimento”, 33 “recursos disponíveis para inovação” e 40 “monitoramento da inovação” possuem maior desigualdade.

Radar do nível de maturidade e meta proposta

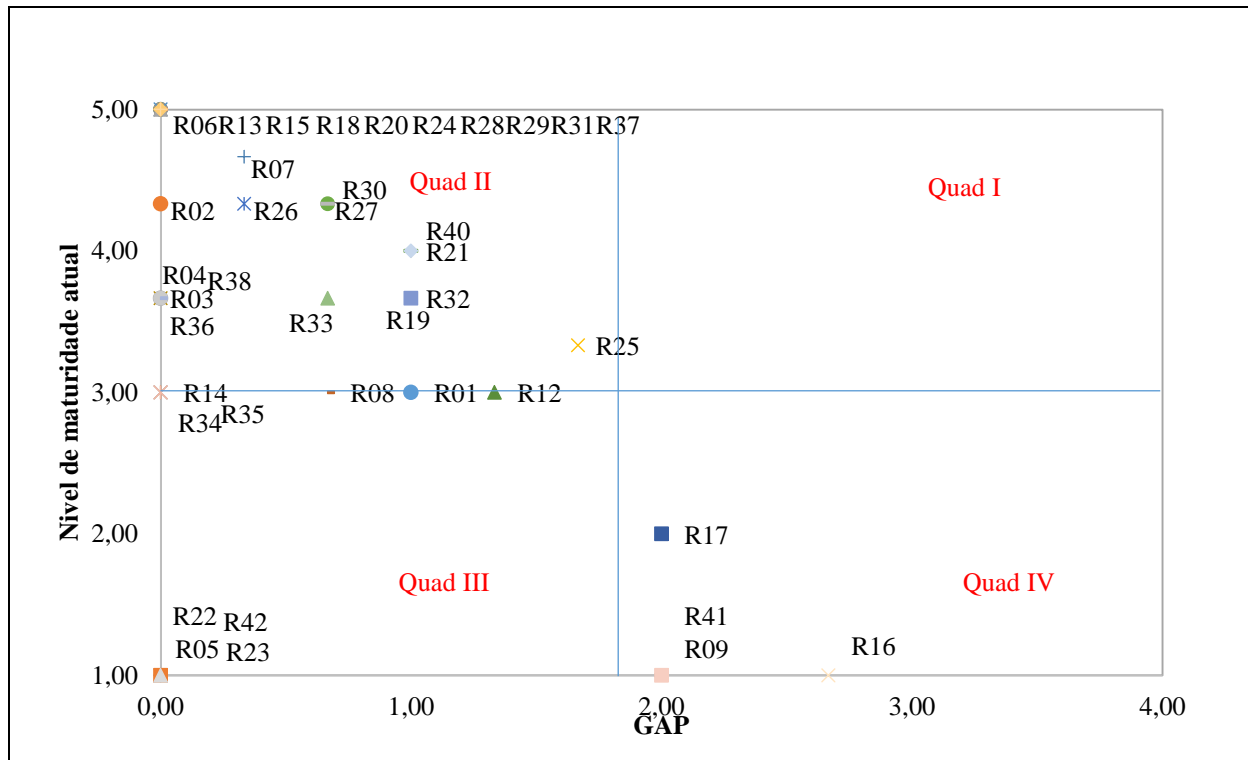


Diagnostico da maturidade atual global (MA) e a maturidade proposta dos diversos requisitos de maturidade das capacidades em inovação. Em uma avaliação de forma geral, com base na opinião dos respondentes, apenas 18 requisitos foram identificados com meta de desempenho no nível máximo de maturidade.

Ações e melhorias

Com base nos dados coletados, podem-se verificar os pontos fortes e onde existe a necessidade de melhoria na empresa.

No gráfico X



No quadrante I não foi registrado nem atributo, tendo em vista que estariam alocados os requisitos que possuem alto GAP e com alto nível de desempenho atual.

No quadrante II estão alocados os requisitos com alto nível atual de maturidade e baixo gap de melhorias e aponta a não necessidade de melhorias, visto que está em um nível aceitável. Entretanto, os requisitos R25 “gerenciamento do conhecimento tácito” da dimensão do suporte organizacional apresenta maior gap de melhoria, segundo os entrevistados a empresa possui as tarefas definidas de acordo com suas habilidades no e se deve modificar porque todos da empresa possuem a capacidade de exercer as outras funções no caso de falta de algum colaborador, então deve-se realizar um treinamento interno com o objetivo de passar o conhecimento para os demais.

O requisito 40 “monitoramento da inovação” faz parte da dimensão do suporte organizacional e de acordo com os entrevistados a empresa possui seus objetivos bem definidos e são colocados em prática, porém não realiza o monitoramento da execução, sendo assim, como melhoria seria definir um cronograma de atividades com as datas para serem colocadas em prática, assim terão controle da execução e caso não consigam atingir o objetivo, podem identificar onde erraram.

O requisito 21 “desenvolvimento das competências e tecnologias” está presente na dimensão do conhecimento e competência, segundo os colaboradores é realizado pesquisas

antes de adquirir algum produto, mas tornar rotineira essa busca irá ajudar a empresa em ficar atualizada e analisar as opções financeiras, tendo em vista que no setor fotográfico as inovações são constantes.

O requisito 32 “capital de investimento para inovação” também faz parte da terceira dimensão chamada de suporte organizacional, segundo análise das respostas, a empresa utiliza recursos para inovação quando é necessário, mas não existe uma divisão de recursos somente para esses investimentos. Como ação de melhoria, criar um planejamento financeiro, onde seja possível criar um capital de investimento direcionado exclusivamente para inovação.

O requisito 19 “dados de informações” faz parte da dimensão do conhecimento e competência, segundo os colaboradores a empresa possui um sistema de registro do cliente, mas não utiliza esta ferramenta como pesquisa quando é necessário investir. A ação de melhoria seria atualizar o sistema de modo que ele não sirva apenas para registro, que por meio desta ferramenta seja possível realizar pesquisa de satisfação dos serviços e também que sirva na hora de investir.

No quadrante III estão alocados os requisitos com baixo nível de maturidade atual e baixo gap de melhoria sendo o requisito R12 “técnicas de gerenciamento de projetos” este presente na dimensão do processo de inovação. Segundo os entrevistados a empresa possui um sistema de gerenciamento de projetos básico. Para a melhoria de empresa é aconselhável desenvolver uma ferramenta com complexidade nas informações registradas.

Por fim, os requisitos do quadrante IV apresentam baixo nível atual de maturidade e alto gap de melhoria, sendo identificados como prioridades de melhorias. Sendo eles o R16 “estratégia de desenvolvimento” esta presente na dimensão do processo de inovação.. Segundo os colaboradores, a empresa não possui uma estratégia definida, como ação de melhoria será desenvolver um planejamento para que a equipe tenha conhecimento da técnica e como esta sendo desenvolvido.

O requisito 9 “como são coordenados os projetos de inovação” esta presente na dimensão do processo de inovação.. Segundo os colaboradores a empresa não possui cronograma dos projetos de inovação, ou seja, realiza quando é necessário. A ação de melhoria será implementar na organização um planejamento com o intuito de organizar as inovações de acordo com os recursos e com as necessidades.

O requisito 41 “atualização do modelo de inovação”, esta presente na dimensão do processo de suporte da organização. Segundo os colaboradores a empresa não possui modelo de inovação definido. A ação de melhoria recomendada é desenvolver um

planejamento para os objetivos sejam definidos com base em pesquisas e dados reais, diminuindo assim o risco de fracasso da empresa.

Por ultimo o requisito 17 “ realização da pesquisa” esta presente na dimensão do conhecimento e competência. Segundo colaboradores a empresa realiza a pesquisa quando é necessário inovar, então é consultado os clientes para realizar a analise do projeto. A ação de melhoria é inovar no sistema de informações, de modo que sejam coletadas informações para todas as áreas da fotografia, tendo em vista que se o mercado infantil fica escasso seja possível investir com os dados da pesquisa.

CONCLUSÃO

Segundo Teece; Pisano; Shuen (1997) as empresas tinham dificuldade de ter um bom desempenho competitivo para se manter em um mercado onde ocorre diversas mudanças constantemente, por meio disso surgiu as capacidades dinâmicas com o intuito de criar hábitos organizacionais responsáveis por reconfigurar, renovar e criar estratégicas. De acordo com Essmann e du Preez (2009) as capacidades dinâmicas possuem modelos de níveis de maturidades, que podem ser definidos pela gestão de projetos, administração pública ou pela inovação, sendo que o gerenciamento do nível de maturidade ocorre quando as empresas buscam o aperfeiçoamento, e isso gera maior vantagem competitivas.

O objetivo desse estudo é analisar o nível da maturidade das capacidades em inovação de um prestador de serviços fotográficos localizado em Criciúma, SC. Para atender o objetivo foi efetuada uma entrevista com a proprietária e colaboradores da empresa... O estudo foi realizado por meio do questionário de Essmann (2009) onde é avaliado o nível de maturidade atual e analisa uma meta proposta, o mesmo foi aplicado com três colaboradores da empresa em setembro de 2017.

O primeiro objetivo específico é “*verificar o nível atual da maturidade das capacidades em inovação*” são mais deficitários e os mais altos são R5 “oportunidade latentes e futuras”, pois a empresa usa como base o passado. O R9 “planejamento da inovação” A empresa não possui um cronograma de inovação, ou seja, realiza conforme as necessidades do momento. O R16 “aquisição de conhecimento” a organização não possui uma estratégia definida. O R17 “Pesquisa realizada” sendo que a empresa possui um sistema fraco de informação. O R22 “ política intelectual” e R23 “política de propriedade intelectual” a empresa não possui políticas. O R1 “modelo de inovação” a empresa não possui modelo de inovação definido. E por ultimo “processo de inovação e praticas de gestão” onde a empresa não faz comparação com as outras entidades.

Os requisitos que possuem maturidade atual nível 5 são R6 “contextualização das oportunidades”, R11 “compreensão dos projetos de inovação”, R13 “pontos chaves para decisão de inovação”, R15 “incertezas e riscos”, R18 “novas informações”, R28 “estratégia de inovação” , R29 “valores e políticas”, R31 “comportamento inovador” e R37 “estado da comunicação”.

Entretanto, determinados requisitos apresentarem níveis baixos de maturidade pode não significar melhoria urgente, visto que Esmman (2009) estabelece que a empresa deve definir a demanda de ações com base na necessidade de adequação a concorrência para

competir no mercado. A vista disso foi definida o segundo objetivo específico que é “*definir meta de evolução dos níveis de maturidade das capacidades de inovação*” os requisitos com meta maiores são R6 “contextualização das oportunidades”, R7 “teste de oportunidade”, R11 “compreensão da inovação”, R13 “pontos chaves para decisão de inovação”, R18 “novas informações”, R19 “dados de informações”, R20 “gerenciamento da competência e tecnologias”, R21 “desenvolvimento das competências e tecnologias”, R24 “competências e tecnologia dos fornecedores, R25 “gerenciamento do comportamento tácito”, R27 “partes externas”, R28 “estratégias de inovação”, R29 “Valores e políticas”, R30 “práticas e procedimentos”, R31 “comportamento inovador”, R37 “estado da comunicação” e R40 “monitoramento da inovação”.

Os que apresentam metas com níveis menores de maturidade foram R5 “oportunidade latentes e futuras”, R22 “política intelectual”, R23 “política de propriedade intelectual” e o R42 “processo de inovação e práticas de gestão”, onde os colaboradores não pretendem atingir um nível para meta proposta maior, pois esses requisitos não afetam o organizacional da empresa, por tanto pode-se continuar no nível presente.

Cruzando os níveis de maturidade atuais no objetivo específico a, e a meta de níveis de maturidade no objetivo específico b, foi calculado o gap de melhoria e estabelecido o terceiro objetivo específico “*identificar prioridades de ações estruturantes das capacidades em inovação*” Para dar suporte na definição das prioridades foi efetuado uma análise de quadrantes e identificado que devem ser priorizado para estruturação estão no quadrante IV, que são: R17 “Pesquisa realizada”, R41 “atualização do modelo de inovação”, R9 “planejamento da inovação” e o R16 “aquisição de conhecimento”, onde foi elaborado um planejamento de melhorias.

Durante a realização destes estudos ocorreu algumas limitações, nas quais é possíveis destacar a subjetividade da acadêmica, a complexidade do questionário, pois se trata de uma pesquisa voltada para indústria e foi aplicada em um estúdio fotográfico, a interpretação na fundamentação e também o dissenso entre os colaboradores durante a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Mike; KETCHEN, David J. The resource-based view of the firm: Ten Years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n, 6, p. 625-641, 2001.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**/Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva.-. 2007.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.
- ESSMANN tese**
- ESSMANN, Heinz; DU PREEZ, N. An innovation capability maturity model—development and initial application. World Academy of Science, **Engineering and Technology**, v. 53, n. 1, p. 435-446, 2009.
- FARASTE, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação**. 14. ed. Porto Alegre: Brasul, 2007.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos**. Elsevier Brasil, 2006.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas Técnicas para o Trabalho Científico: elaboração e formatação. Explicitação das Normas da ABNT.—. **ampl. e atual. Porto Alegre**, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. Ed. Sao Paulo: Atlas, 1996.
- IBGE. 2014 **Pesquisa Anual de Serviços – PAS. 2014**. Disponível em <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em 28 Fev. 2017
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PENROSE, Edith Tilton. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.
- PORTER, Michael. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estagiários, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed . São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE (Sao Paulo). **Micro e pequenas empresas geram 27 do pib do Brasil**. 2014. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 28 fev. 2017.
- SEBRAE (Sao Paulo). **Saiba por que o setor de serviços é o que mais cresce**. 2012. Disponível em <<http://economia.terra.com.br/saiba-por-que-o-setor-de-servicos-e-o-que>>

mais-cresce,355877561f66b310VnCLD200000bbcceb0aRCRD.html> . Acesso em: 28 fev. 2017.

SEBRAE, 2007. **Panorama dos Pequenos Negócios 2017**. Acesso em 06/10/2017 (<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>)

SEBRAE, **Mercado da Fotografia passa por transformações**. 2016. Disponível em <<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/mercado-da-fotografia-passa-por-transformacoes,9627f45a69e96510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 28 Fev. 2017.

SHAPIRO, Carl. The theory of business strategy. **The Rand journal of economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SPENCE, A. Michael. Investment strategy and growth in a new market. **The Bell Journal of Economics**, p. 1-19, 1979.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto; DI SERIO, Luiz Carlos. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura Innovation Capability: A Systematic Review of the Literature. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WENDLER, Roy. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and software technology**, v. 54, n. 12, p. 1317-1339, 2012.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

<https://blog.emania.com.br/historia-da-fotografia-e-tudo-desta-arte/> acesso 02/10/2017

Essmann, H.E. (2009). **Toward innovation capability maturity**. PhD thesis (Industrial Engineering). University of Stellenbosch, Stellenbosch.

The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed (2004)

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

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

Acadêmico	
Título	
Professor Avaliador	

PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Título e resumo: O texto apresenta-se bem dividido com: título e resumo Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo? Resumo: O resumo não excede 250 palavras? O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?	(1,00 ponto)	
II. Introdução: A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? Os objetivos do estudo são claramente apresentados? A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?	(3,00 pontos)	
III. Fundamentação Teórica O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? Faz citações clássicas e atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(5,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Procedimentos metodológicos A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?	(3,00 pontos)	
II Análise dos dados da pesquisa Apresenta as descobertas do estudo? Os resultados estão claros? Os resultados mais importantes estão realçados? Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?	(4,00 pontos)	
III. Conclusão Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?	(2,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

1. **Importante:**

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho estiver totalmente apto a ser apresentado**, atendendo satisfatoriamente **a todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
- A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1 e tiver condições de ser aprovado posteriormente**, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.
- A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.

Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:
Introdução:
Fundamentação Teórica
Procedimentos Metodológicos:
Análise dos Dados da Pesquisa
Conclusões

--

PARECER

Pela aprovação sem alterações

FINAL

Pela aprovação, desde que siga as alterações sugeridas

Pela reprovação.