

ANÁLISE DA METODOLOGIA DO PROGRAMA DE GESTÃO INTEGRADA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (GESTINO):UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES

Beatriz Monteiro de Paula (UFC)

beatrizmdepaula@hotmail.com

aline de almeida ricarte (UFC)

alinealmeidaricarte@gmail.com

Francisco Jocivan Carneiro Costa Junior (UFC)

juniorcarneiro@hotmail.com

Sergio Jose Barbosa Elias (UFC)

serglias@secrel.com.br



Este trabalho analisa o Programa de Gestão Integrada da Inovação Tecnológica em Micro e Pequenas Empresas (GESTINO) aplicado em uma empresa localizada na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, Brasil, inicialmente de porte micro até alcançarr, atualmente, porte médio. Apresenta também uma análise dos resultados e a compreensão da metodologia. É feita uma revisão teórica sobre estratégia, planejamento estratégico e inovação, e são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa de caráter descritiva, utilizando o método estudo de caso. Foram feitas entrevistas diretas com os responsáveis pela metodologia estudada e com a empresa abordada. O Gestino se mostrou uma metodologia que envolve plenamente as características da gestão da inovação estreitamente relacionada ao planejamento estratégico da empresa. A metodologia evidenciou eficiência em sua aplicação, gerando resultados expressivos para a empresa estudada, além da obtenção de prêmios reconhecidos nacionalmente.

Palavras-chave: Inovação, Estratégia, Indústria de Confeção.

1. Introdução

No cenário do século XXI, as empresas que adotam estratégias tradicionais, tal como economia de escala, dificilmente alcançarão vantagem competitiva. Uma nova mentalidade deve ser adotada pelas empresas, voltada para a valorização da inovação, da flexibilidade, da velocidade, da integração e dos novos desafios que surgem por conta das constantes mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Dados da Pesquisa de Inovação (PINTEC) divulgados em 2011, abrangendo o período dos anos 2009 a 2011, mostram que as indústrias apresentaram um percentual de inovação de 35,6%, resultado abaixo de 2008 onde a taxa foi de 38,1%, porém, superior aos anos de 2003 a 2005, onde o resultado foi de 34,4%.

Com os dados da pesquisa PINTEC pode-se perceber o avanço da inovação. As dificuldades ainda são muitas e desestimulam algumas empresas que não conseguem gerir os projetos de inovação com eficiência, porém, com o apoio de metodologias, pesquisas e gestão estratégica eficaz o processo é facilitado.

Gestino é uma metodologia que tem como objetivo incentivar o crescimento através da inovação contínua. Ele foi criado em 1995 por meio de um projeto internacional na América Latina. Chegou ao Brasil em 1999 por meio do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC). No Brasil mais de 40 indústrias adotaram a metodologia, a grande maioria no Ceará.

Tendo em vista esse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar a metodologia do Programa de Gestão Integrada da Inovação Tecnológica em Micro e Pequenas Empresas (Gestino), por meio da sua aplicação em uma empresa do estado do Ceará.

2. Revisão Bibliográfica

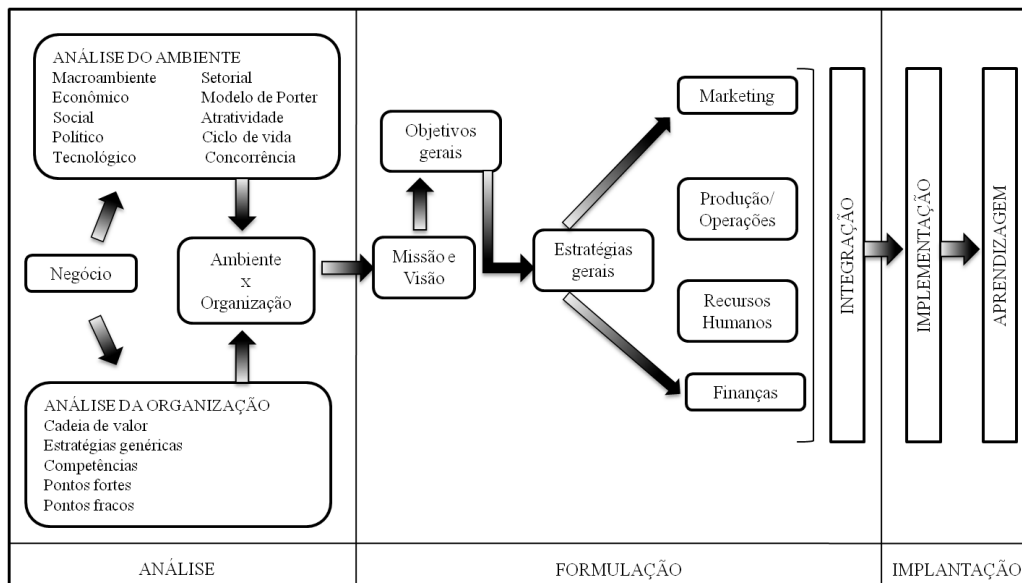
Nesta sessão é realizada uma revisão da literatura sobre os assuntos estratégia e inovação, com maior ênfase nos assuntos que serão necessários à melhor compreensão do desenvolvimento do trabalho. A revisão teórica sobre estratégia faz-se necessária, uma vez que a abordagem utilizada neste artigo se sustenta na constatação que a inovação precisa estar ligada às diretrizes estratégicas da organização.

2.1 Estratégia

Fernandes e Berton (2012, p. 4) definiram estratégia como o “[...] conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.”

O processo de estratégia deste artigo vai seguir a abordagem definida por Fernandes e Berton (2012), demonstrada na figura 1.

Figura 1 - Processo Estratégico



Fonte: Fernandes e Berton (2012)

2.1.1 Análise do negócio

O negócio de uma organização pode ser definido como o que a empresa entende serem seus limites de atuação, segundo Fernandes e Berton (2012), pois não deve ser muito amplo a ponto de que a organização perca o seu foco, e nem muito restrito, para evitar que perca oportunidades.

2.1.2 Análise dos ambientes

2.1.2.1 Ambiente geral

Wright, Kroll e Parnell (2000) caracterizam o ambiente geral como um macroambiente que afeta as empresas por meio de forças econômicas, sociais, político-legais e as tecnológicas.

- a) Forças Econômicas: Hitt, Ireland e Hoskisson(2008) afirmam que as companhias devem estudar o ambiente econômico de seu país, pois a economia afeta as

organizações e também para identificar tendências, mudanças e suas implicações na estratégia;

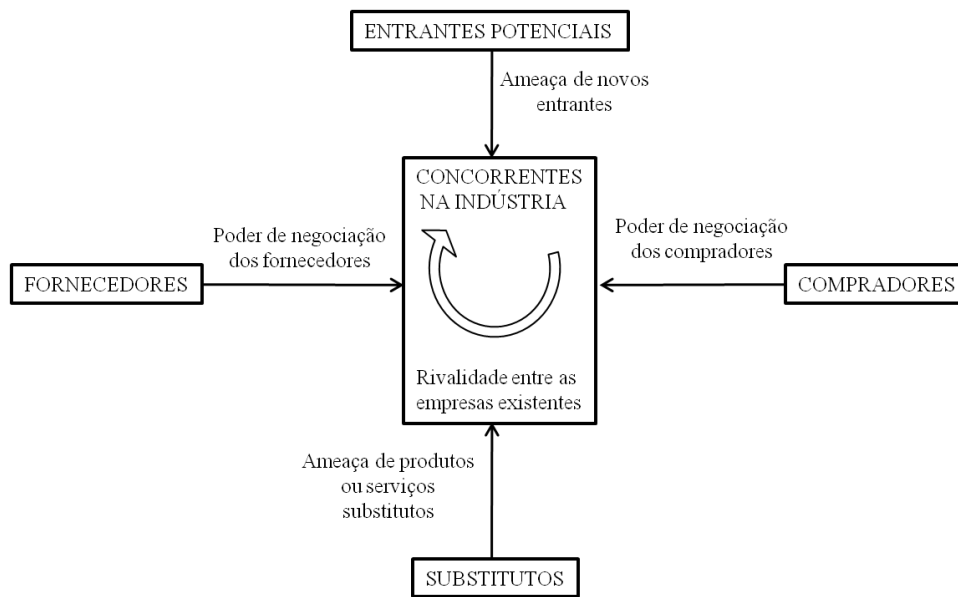
- b) Forças tecnológicas: Wright, Kroll e Parnell (2000) definem forças tecnológicas como aquelas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas por meio de melhorias e inovações científicas;
- c) Forças sociais: Segundo Fernandes e Berton (2012), existem “tendências contemporâneas” que exercem impacto expressivo nas empresas: Envelhecimento da população, Incorporação da mulher ao mercado de trabalho, aumento da violência etc;
- d) Forças político-legais: O sistema político-legal de uma nação influencia em suas operações comerciais e no padrão da vida dos cidadãos segundo Wright, Kroll e Parnell (2000).

2.1.1.2 O ambiente operacional

O ambiente operacional segundo Fernandes e Berton (2012) é o ambiente mais próximo à organização, sendo constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos etc. Nesse ambiente, as empresas têm grande poder de influência.

Porter (1986) afirma que a concorrência nas indústrias é influenciada pelas forças de entrada, de ameaça de substituição, do poder de negociação dos compradores, do poder de negociação dos fornecedores e da rivalidade entre os atuais concorrentes, como representado na figura 2. Segundo, Wright, Kroll e Parnell (2000), a chave da competição está em encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar as cinco forças em seu benefício ou defender-se.

Figura 2 - Modelo de Porter



Fonte: Porter (1986)

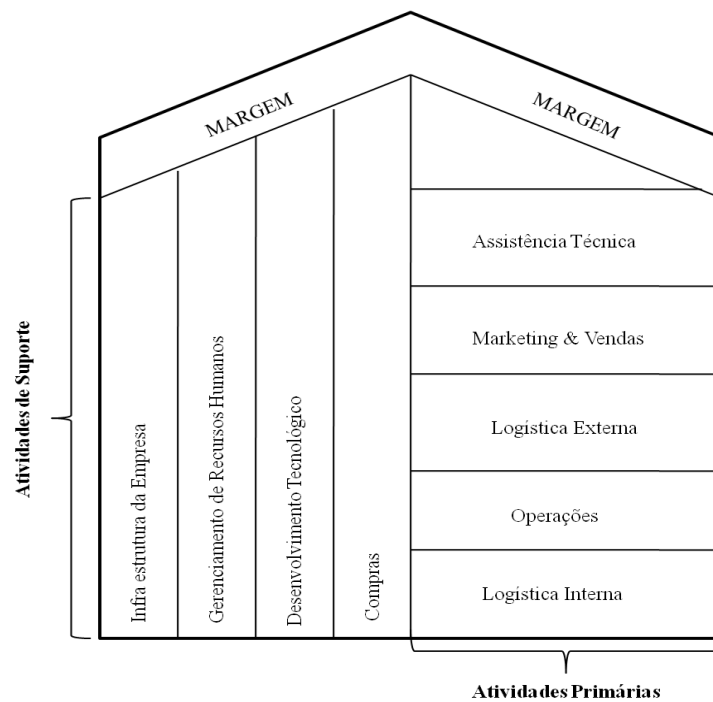
2.1.3 Análise da organização

Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008) afirmam que a proficiência de uma organização na condução das suas operações pode variar de uma capacitação para desempenhar uma atividade, uma competência central a uma competência diferenciada.

Segundo Fernandes e Berton (2012), ao realizar a análise das áreas funcionais da organização, deve-se comparar a empresa aos seus concorrentes para identificar se há vantagem ou desvantagem no desempenho de cada área.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson(2008) a cadeia de valor (figura 3) é dividida em atividades primárias e de apoio. As primárias são aquelas que estão ligadas à criação do produto, à sua venda, distribuição e assistência técnica no pós-venda. As secundárias oferecem o suporte necessário para que as primárias sejam executadas.

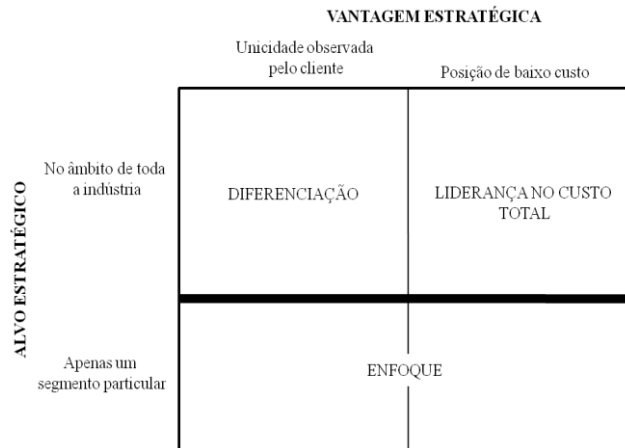
Figura 3 - Cadeia básica de valor



Fonte:Hitt, Ireland e Hoskisson(2008)

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, segundo Porter (1986), existem três estratégias genéricas (figura 4) que podem ser utilizadas em conjunto ou individualmente para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Figura 4 - Estratégias Genéricas

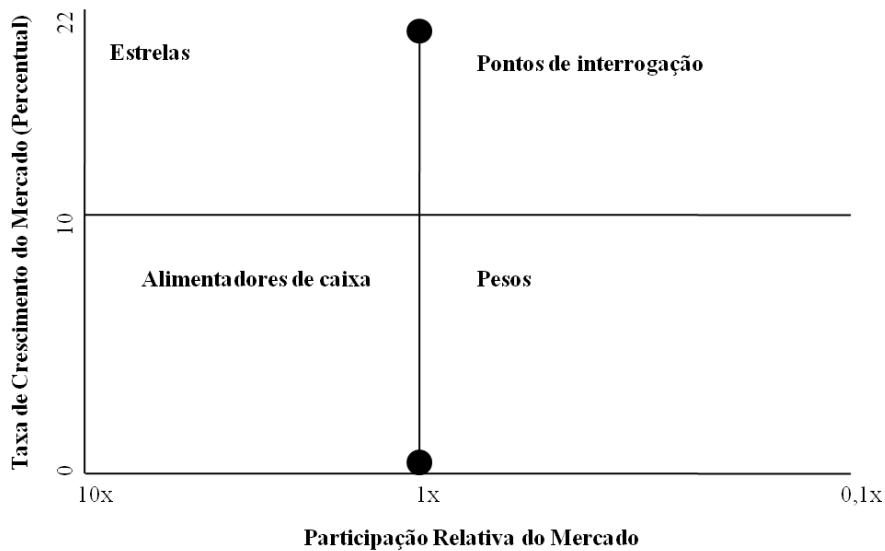


Fonte: Porter (1986)

2.1.4 Análise da organização em conjunto com o ambiente

Uma das técnicas que podem ser usadas para seleção das estratégias é a matriz BCG, que tem como ideia central, segundo Certo e Peter (1993), que a empresa deve apresentar uma carteira equilibrada de negócios a fim de que alguns gerem mais caixa para suportar outros negócios que necessitam de recursos para se desenvolver e tornarem-se lucrativos.

Figura 5 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado Certo e Peter (1993)

Já a análise SWOT, que vem do inglês *strenghts, weakness, opportunities e threats*, ou FOFA em português, identifica as forças e fraquezas da organização relacionando com as oportunidades e ameaças do ambiente externo segundo Decourt, Neves e Baldner(2012).

A matriz Ansoff (figura 6), segundo Decourt, Neves e Baldner (2012), possibilita determinar e avaliar as oportunidades de crescimento. As estratégias da empresa irão posicioná-la no mercado e terão um impacto significativo nos planos de ação executados, sendo determinantes para o sucesso da organização.

Figura 6 - Matriz Ansoff

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Novo	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado Kotler (2000) *apud* Decourt, Neves e Baldner, 2012)

2.1.5 Missão e visão

Decourt, Neves e Baldner (2012) definem missão como a razão de ser da organização, já a visão é a posição almejada pela empresa que deve ser alcançada caso consiga cumprir com o planejamento estratégico estabelecido.

2.1.6 Objetivos e integração estratégica

Segundo Certo e Peter (1993), para que os objetivos organizacionais sejam de qualidade, eles devem: ser expressos de forma específica, exigir um nível desejado de esforço, ser atingíveis, flexíveis, mensuráveis e consistentes a longo e curto prazo.

Um sistema de avaliação de desempenho é uma forma para conciliar e integrar os objetivos com as áreas organizacionais, para a empresa receber *feedback* de suas ações e para comunicar de forma clara e objetiva quais são as prioridades a serem buscadas, sendo uma ferramenta de integração da ação estratégica segundo Fernandes e Berton (2012). Esta integração se dá por meio do uso de instrumentos de mensuração de desempenho como o *balanced scorecard* (BSC).

2.1.7 Implementação e aprendizagem

Implementar uma estratégia, segundo Fernandes e Berton (2012), envolve mudanças em diversos graus. Elas podem ser vistas em transformações na estrutura, nas pessoas e nos

processos organizacionais e devem ocorrer de forma equilibrada e alinhada à estratégia, segundo Decourt, Neves e Baldner(2012).

A primeira etapa deste processo consiste em estabelecer um canal de comunicação numa parceria do setor de recursos humanos e *marketing* elaborando um plano de comunicação interna. Depois, os líderes devem explicar como ocorrerá a implantação da estratégia e mostrar como funcionarão as novas técnicas que podem ser utilizadas. Finalmente, os autores sugerem que seja implantado um sistema de compensação, motivando os funcionários a buscarem pelos objetivos

Durante a implantação da estratégia a organização deve estar aberta a aprender e reajustar os rumos quando necessário, processo de aprendizagem organizacional segundo Fernandes e Berton (2012). Um modelo bastante eficiente é o *Plan, Do, Check e Learn*, ou Planejar, Fazer, Checar e Aprender (PDCA).

2.2. Gestão da inovação

2.2.1 Definição de inovação

Para O Manual de Oslo (2005, p. 55), inovação

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

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt(2008) a inovação é movimentada por habilidades em detectar oportunidades, estabelecer relações e tirar proveito das oportunidades apresentadas, em aberturas de novos mercados e em novas formas de servir a mercados maduros e estabelecidos.

2.2.2 Conhecimento e inovação

Gestão do Conhecimento segundo Santos (2001) é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Permite à organização conhecer seus ativos de conhecimento e disseminá-los de forma eficaz para que sejam desenvolvidas vantagens competitivas.

2.2.3 Processo de gestão da inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt(2008), a inovação é um processo central para as organizações e, de forma geral, envolve os seguintes passos:

- Procura de oportunidades e ameaças;
- Seleção de quais objetivos estratégicos trabalhar;
- Transformação da ideia em algo novo para o mercado.

O sucesso da inovação depende principalmente da competência da organização de gerenciar as fontes técnicas.

Inovações têm como uma de suas finalidades o ganho de vantagem competitiva ou manutenção do nível de competitividade com a otimização do desempenho de uma empresa, segundo o Manual de Oslo (2005). Incremento pode ocorrer pelo aumento da qualidade dos produtos e processos ou por inserção de novos produtos.

As empresas podem hesitar em realizar inovações devido às incertezas encontradas, que irá variar de acordo com o ciclo de vida do produto e do setor em que a empresa atua, dentre outros fatores. Isso torna mais difícil para as organizações que não possuem de capital próprio suficiente obter o financiamento para projetos de inovação.

2.2.4 Inovação em diferentes tipos de empresa

Quão maior for a integração na empresa, as estratégias de inovação serão melhores implementadas e coordenadas. As empresas mais flexíveis permitem maior autonomia aos funcionários em relação a decisões e responsabilidades, logo as inovações radicais são mais propícias de acontecerem. Já nas empresas mais tradicionais, são recomendadas inovações incrementais em tecnologias e conhecimento.

Existem ações e atividades que podem ser consideradas inovações erroneamente pelas empresas segundo o Manual de Oslo (2005), tais como a interrupção de uma atividade, uma reposição de um patrimônio da empresa como equipamentos e máquinas, por equipamentos idênticos ou com pequenas extensões de suas versões, dentre outros.

3. Metodologia científica

Segundo Silva e Menezes (2001) este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva a geração de novos conhecimentos que resolvam problemas específicos, assumindo uma abordagem qualitativa na forma de estudo de caso e de caráter descritiva, pois objetiva obter informações através de questionários. Para coleta de informações a fim de caracterizar o Gestino, utilizou-se de entrevista direta.

O questionário (quadro 1) foi aplicado para entrevistar o consultor sênior do Instituto de Tecnologia e Inovação (INSTIG), Leonardo de La Rosa, um dos responsáveis pela criação da metodologia e da aplicação nas empresas cearenses.

Quadro 1 - Questionário gestino

Questionário 1	
1	Como surgiu o Gestino?
2	Houve mudanças significativas em seu modelo ao longo das aplicações nas empresas?
3	Quantas empresas trabalham com o Gestino atualmente?
4	Qual o objetivo?
5	Como o Gestino traz vantagem competitiva para as empresas?
6	Qual é a metodologia de implantação do Gestino?
7	Existem pré – requisitos?
8	Quais os resultados esperados?
9	Quais as dificuldades encontradas?
10	Há intenção de modificação na metodologia no futuro? Por quê?

Fonte: Autor

A segunda entrevista foi realizada com o gerente de produção da empresa analisada para obter informações sobre a experiência da implantação como consta no quadro 2.

Quadro 2 - Questionário empresa

Questionário 3	
1	O que motivou a empresa ingressar no Gestino?
2	Há quanto tempo trabalha com o Gestino?
3	Como foi a implantação na empresa?
4	Houve resistência de alguma parte?
5	O que precisou ser feito? Houve muitas mudanças (físicas; metodológicas/organizacionais)?
6	Quais foram os principais resultados?
7	Qual foi o tempo necessário para a implantação e o aparecimento de resultados?
8	Quem foi envolvido no processo?
9	Quais foram as principais dificuldades?
10	Quais são os próximos passos em relação ao Gestino?
11	Alguma sugestão de melhoria na metodologia Gestino?

Fonte: Autor

4. Metodologia de inovação

4.1 Gestino

O Gestino é uma metodologia que tem como objetivo o crescimento da empresa através do processo de inovação contínua. Nasceu através de um projeto internacional, onde participavam organizações da Espanha, México, Cuba e outros países latinos americanos liderados pela instituição espanhola LEIA, centro tecnológico do país Basco, em 1995. Os primeiros passos do Gestino foram na Espanha e em Cuba, chegando no Brasil, pelo estado do Ceará, em 1999 através do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em cooperação com o Ministério de Ciência e Tecnologia e Melhoria de Cuba e do centro tecnológico LEIA.

Atualmente, o INSTIG conta com um quadro de empresas em quatro países (tabela 1) e em dois Estados no Brasil (tabela 2).

Tabela 1 - Quadro de Empresas INSTIG internacional

Países	Número de empresas
Espanha	250
México	100
Cuba	15
Brasil	41
Total	406

Fonte: INSTIG

Tabela 2 - Quadro de Empresas INSTIG Nacional

Brasil	Número de Empresas
São Paulo	3
Ceará	38
Total	41

Fonte: INSTIG

Da totalidade de empresas no estado do Ceará, 34 estão localizadas na capital Fortaleza. A implantação consiste de duas fases:

A metodologia traz vantagem competitiva para as empresas ao criar competências internas para receber informações e tomar decisões rápidas em relação à melhoria de produtos, processos e procedimentos.

A metodologia de implantação do Gestino consiste de duas fases: a fase prévia que normalmente apresenta duração de dois meses e a fase de desenvolvimento que tem duração de seis meses, sendo a totalidade composta de cinco etapas.

Fase Prévia:

Nesta fase são dados os passos iniciais para a implantação do Gestino e é constituída de duas etapas:

- Planejamento e Coordenação: tem como entrega principal o plano de atividades da empresa que é feito pela direção da empresa e o consultor envolvido;
- Configuração do grupo de trabalho: o grupo de trabalho ou conselho assessor é a equipe responsável por gerir o desenvolvimento dos projetos e analisar os desvios que possam ocorrer. Deve ser composta pelo diretor gerente, pelo gestor externo da inovação e por pessoas das diversas áreas da empresa.

Fase de Desenvolvimento:

- Identificação das competências e demanda de inovação da unidade de negócio: primeiramente a metodologia incentiva que haja uma sensibilização dos recursos humanos da empresa por meio de contato com os funcionários e conferências para desenvolvê-los e valorizar a atitude dos gestores. Em seguida é feita a apresentação do grupo de trabalho e é iniciado o processo de diagnóstico. Neste processo é feita a identificação do perfil atual da empresa, do perfil estratégico e de suas necessidades de inovação. Com as informações obtidas é feita uma lista das dez principais fraquezas a serem trabalhadas;
- Criação de competências internas de inovação: é realizado um exercício de planejamento estratégico e elaborado um plano de atuação a curto e médio prazo. Nesta etapa é introduzida a forma de gerencia matricial;
- Implementação, acompanhamento e controle: é dado o seguimento do projeto através da governança e estrutura matricial, reuniões com o comitê de administração e do grupo de trabalho.

Os principais pontos da metodologia são:

- Identificação do perfil atual;
- Identificação do perfil estratégico;

- Identificação das prioridades estratégicas;
- Desenho do plano de atuação a curto e longo prazo;
- Desenho de alianças estratégicas internas e externas.

A identificação do perfil atual e estratégico da empresa leva em consideração fatores como liderança, planificação da estratégia, gestão de produtos e mercados, de RH e de processos, satisfação dos funcionários e clientes, rentabilidade dos recursos e eficiência de processos. De acordo com a avaliação destes critérios, a metodologia classifica a empresa em eficiente, de qualidade, flexível ou inovadora.

Em se tratando de pré-requisitos, formalmente não existe. Porém, como o Gestino é uma metodologia voltada para o crescimento da empresa, não se adéqua a empresas que estão somente sobrevivendo no mercado e não tem condições de crescer.

Os resultados esperados podem ser classificados em:

Qualitativos:

- Elaboração do diagnóstico tecnológico integrado da empresa;
- Criação do banco de problemas;
- Desenvolvimento de uma estratégia e de um plano tecnológico;
- Fortalecimento da capacidade de captação, geração, difusão e conservação do conhecimento na empresa.

Quantitativos:

- Melhores resultados econômicos;
- Incremento da produtividade pessoal;
- Aumento dos indicadores de satisfação do cliente e sociedade;
- Obtenção de prêmios da excelência empresarial e premio da inovação;
- Obtenção de financiamento público para a inovação;
- Incremento do percentual de receitas provenientes da exportação;
- Lançamento de novos produtos.

Algumas das dificuldades que o INSTIG encontra, principalmente nas empresas do Ceará:

- Falta de líderes conscientes da necessidade da mudança e de conhecimento na elaboração de projetos de inovação;
- Insuficientes recursos governamentais para a implantação de inovação não tecnológica etc.

5. Estudo de caso

O estudo de caso foi aplicado em uma empresa cearense de porte médio do ramo de produção de roupas para dormir personalizadas, além de roupas de cama, kits de viagem e acessórios para o momento de descanso, participante do INSTIG. Ela existe desde 1993 e o Gestino começou a ser implantado em 2009 pela necessidade de profissionalizar a empresa devido à pressão da demanda que não estava sendo plenamente atendida.

A empresa é de caráter familiar e possuía seus processos e decisões centrados na pessoa da diretora geral que realizava as decisões por *feeling*. A metodologia gerou resistência por parte dos funcionários, e por isso, foi realizado um trabalho de desenvolvimento de liderança para que os colaboradores pudessem compreender a mudança organizacional que estava sendo feita e se integrassem mais.

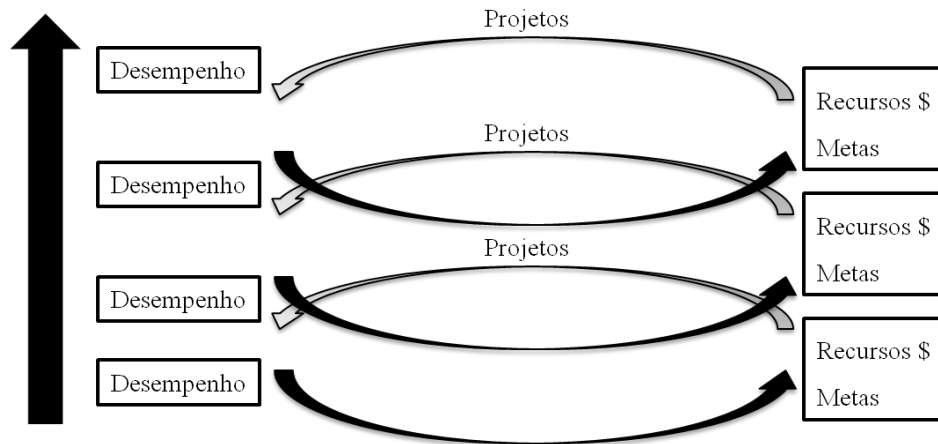
Um dos primeiros passos foi a criação do setor de recursos humanos. Depois, a empresa foi estruturada com responsáveis gerais e líderes por cada área. Em seguida foi realizado o primeiro planejamento estratégico em 2009, que passou a ser atualizado anualmente.

Segundo a empresa, uma das bases da metodologia Gestino é a implantação do conselho assessor, grupo formado pelos gestores de cada área, pelos líderes operacionais de cada setor e por um funcionário que não faça parte nem das lideranças e nem da gerencia que é escolhido pelos demais funcionários para representá-los, que se reúne quinzenalmente para discutir diagnósticos e análises dos problemas diários. Em uma das reuniões mensais é feita a avaliação e acompanhamento de metas e performance do mês anterior.

Ao finalizar o planejamento estratégico é feito o desafio estratégico de métodos e projetos, onde a empresa é dividida em: negócio, produtos e mercados, processos e pessoas. Para cada um, é definido um desafio estratégico que se desdobra em indicadores, metas e ações para que seja alcançado o resultado esperado. Cada meta tem um responsável e um prazo.

Incorporada à metodologia, a empresa trabalha com uma forma de crescimento que consta na figura 7.

Figura 7 - Crescimento empresarial em espiral



Fonte: Gerente de produção da empresa

Para determinado nível de desempenho atual da empresa serão estabelecidas metas em concordância com o planejamento estratégico, que ao serem atingidas irão disponibilizar recursos financeiros para a organização que serão utilizados para financiar projetos de melhoria.

A empresa aponta que essa metodologia gera excelentes resultados para as micros, pequenas e médias empresas, pois estas tem dificuldades em conseguir investimentos externos e não possui um capital próprio suficiente para financiar projetos.

A organização, de acordo com a metodologia Gestino, trabalha com projetos de inovação incremental para a empresa como inovações em design e conforto do produto, dentre outros, mas que, apesar de incrementais, geram um resultado representativo e superior em relação à condição antes da inovação.

A empresa estudada venceu o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil) que pertence ao SEBRAE em 2010, que avalia as empresas sob os aspectos de gestão da qualidade e de maturidade organizacional do sistema de gestão.

Nos ciclos 2012-2013 e 2013-2014 a empresa ficou entre as finalistas do Prêmio Nacional da Inovação (PNI). O prêmio analisa a gestão da inovação pelo método, ambiente, pessoas, estratégia, liderança e resultados da empresa.

Os principais resultados obtidos com a implantação do Gestino foram vistos de médio a longo prazos, pois, devido ao trabalho com inovações incrementais e o tipo de crescimento em espiral, lento, porém crescente, pode ser evidenciado:

- Crescimento da organização de micro para média empresa;
- Organização e estruturação eficiente;
- Maior faturamento;
- Projetos de inovação, como a loja virtual.

A empresa enxerga como próximos passos a formação de parcerias estratégicas entre as empresas “gestinianas” para realizar compras em conjunto e a formação de programas de capacitações em comum para os funcionários. Internamente, os próximos passos se relacionam com a expansão da marca para outros estados.

A organização não possui propostas de melhoria ao método utilizado pelo Gestino, pois considera aplicável e didático.

6. Conclusão

Com esta pesquisa e embasado no estudo de caso analisado, conclui-se que o Gestino promoveu o crescimento sustentável de uma empresa de pequeno porte através de projetos de inovação, tecnológicos ou não, sendo estes financiados por recursos próprios advindo do alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Pode-se constatar que o método é de simples compreensão pela empresa, envolvendo todos os funcionários, e gera resultados expressivos em relação ao seu crescimento e desempenho operacional e organizacional.

Conclui-se, também, que a metodologia obteve sucesso em seu propósito de crescimento, elevando a organização do patamar de micro para média empresa em quatro anos. Os resultados demonstram que o método obtém sucesso em alinhar a estratégia da organização aos processos de inovação.

REFERÊNCIAS

- CERTO, Samuel C; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton R.; BALDNER, Paulo R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- FERNANDES, Bruno H. R; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.
- HITT, Michael A; IRELAND R. D; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: Competitividade e Globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de inovação**. 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados para a inovação. 3 ed. [S.L]: 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2nd ed. [S.L]: 2004.

PINTEC. **Pesquisa de Inovação IBGE**. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 27 abril 2016

PORTER, Porter E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª edição. Rio de Janeiro, 1986.

SANTOS, Antônio R. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2001. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm. Acesso em: 04.abr.2014.

SEBRAE. **Apostila gestão da inovação**. 2011.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3ª edição. Florianópolis, 2001.