



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ PEREIRA RICARDO

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO

FORTALEZA/CE

2024

ANA BEATRIZ PEREIRA RICARDO

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração como requisito parcial à conclusão da disciplina Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo

FORTALEZA/CE

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P489p Pereira Ricardo, Ana Beatriz.

Práticas de inovação em uma indústria do setor alimentício / Ana Beatriz Pereira
Ricardo. – 2024.
56 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo.

1. Inovação. 2. Práticas de inovação. 3. Indústria alimentícia. 4. Estudo de caso. I. Título.

CDD 658

ANA BEATRIZ PEREIRA RICARDO

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me ser a luz dos meus caminhos, por me fazer cada dia mais corajosa e determinada, e por colocar as pessoas certas na hora certa em minha vida.

“Basta ser sincero e desejar profundo, você será capaz de sacudir o mundo”.

Raul Seixas

RESUMO

A inovação é fundamental para a competitividade no mercado, permitindo que empresas se adaptem a mudanças e ofereçam bens e serviços diferenciados. No entanto, há uma incipiência na pesquisa sobre a fluidez das práticas de inovação no cotidiano das empresas. Nesse contexto, esta pesquisa teve por objetivo analisar como se dão as práticas de inovação em uma indústria do setor alimentício. Trata-se de uma pesquisa qualitativa básica, realizada mediante a estratégia de estudo de caso em uma indústria brasileira do setor alimentício. Foram realizadas entrevistas com colaboradores e análises de documentos, disponibilizados no período em que a área de inovação foi implementada; buscando compreender os diferentes componentes da área de inovação, além de entender como programas e práticas interagem e contribuem para o sucesso da empresa. Os resultados sugerem que as práticas estão alinhadas às perspectivas e orientações teóricas comuns da área de inovação, no entanto, muitas ações podem ser melhoradas com intuito de alcançar resultados ainda mais positivos. A pesquisa contribui para o conhecimento acadêmico sobre inovação e poderá servir como referência para outras empresas que buscam implementar práticas inovadoras.

Palavras-chave: Inovação; práticas de inovação; indústria alimentícia; estudo de caso.

ABSTRACT

Innovation is fundamental for market competitiveness, allowing companies to adapt to changes and offer differentiated goods and services. However, there is a lack of research on the fluidity of innovation practices in the daily lives of companies. In this context, this research maps the use of innovation practices, innovation methodologies and the metrics and components that support the area of innovation in a food industry. This is qualitative research, carried out using the case study strategy of a Brazilian food industry. Interviews were carried out with employees and analyzes of documents made available from the period in which the innovation area was implemented; seeking to understand the different components of the innovation area, in addition to understanding how programs and practices interact and contribute to the company's success. The results suggest that the practices are aligned with common perspectives and theoretical orientations in the area of innovation, however, many actions can be improved in order to achieve even more positive results. The research contributes to academic knowledge about innovation and could serve as a reference for other companies seeking to implement innovative practices.

Keywords: Innovation; Innovation practices; Food industry; Case study.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelos de Inovação

Quadro 2: Relação dos objetivos da pesquisa e as questões da entrevista.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Quadro 4: OKRs da área de inovação de uma indústria do setor alimentício de 2024

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Inovação Resultados

Figura 2: Dez tipos de inovação

Figura 3: Práticas de Inovação

Figura 4: 4 Dimensões e 29 parâmetros das práticas de inovação

Figura 5: Frequência do uso das práticas da dimensão Visão e Direcionamento

Figura 6: Frequência do uso das práticas da dimensão Cultura e Engajamento

Figura 7: Frequência do uso das práticas da dimensão Processos e Estrutura

Figura 8: Frequência do uso das práticas da dimensão Recursos e Infraestrutura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Inovação	13
2.2 Práticas de inovação	18
2.2.1 <i>Visão e direcionamento</i>	21
2.2.2 <i>Cultura e engajamento</i>	23
2.2.3 <i>Processos e estrutura</i>	24
2.2.4 <i>Recursos e infraestrutura</i>	26
3 MÉTODO	27
3.1 Tipologia da pesquisa	27
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	28
3.3 Coleta de dados	28
3.4 Análise dos dados	30
4 RESULTADOS	31
4.1 Breve contexto da empresa e motivação para inovar	32
4.2 Práticas de inovação desenvolvidas na indústria analisada	33
4.2.1 <i>Visão e direcionamento</i>	33
4.2.2 <i>Cultura e engajamento</i>	36
4.3.3 <i>Processos e estrutura</i>	37
4.3.4 <i>Recursos e infraestrutura</i>	38
4.2 Metodologias para inovação adotadas pela indústria analisada	39
4.3 Métricas e indicadores da área de inovação na indústria analisada	40
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	50
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	51

1 INTRODUÇÃO

A celeridade das mudanças no mercado tem marcado significativamente a forma na qual as empresas têm lidado com a inovação dentro da sua gestão. Tidd e Bessant (2015), destacam a importância da inovação dentro do mercado, tendo em vista que essa área proporciona diferentes formas de servir aos clientes, por intermédio da habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas.

A inovação transcende a mera novidade; é, essencialmente, algo novo que impacta positivamente a empresa. Trata-se da implementação bem-sucedida de uma nova ideia, gerando valor para o negócio. Nesse contexto, a inovação não deve ser restrita apenas ao desenvolvimento de novos produtos, podendo abranger novos modelos de negócios, mercados e serviços, bem como novas abordagens de gestão, fortalecimento de uma marca, criação de plataformas tecnológicas e até mesmo em canais de distribuição (Scherer; Carlomagno, 2016).

O Índice Global de Inovação (IGI) revelou um avanço significativo do Brasil em inovação, pois o país subiu cinco posições no ranking em um ano, ocupando a 49ª posição em 2023 entre 132 países. Em relação aos países da América Latina e Caribe, o Brasil é líder segundo o IGI. Já no contexto dos países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil se destaca na 3ª posição, à frente da Rússia (51ª) e da África do Sul (59ª). A China lidera o bloco, ocupando o 12º lugar no ranking global. Assim, nota-se o constante desenvolvimento do Brasil no que tange a inovação.

Em contraste com a visão tradicional da inovação, como um processo linear e sequencial, com etapas e tipos rígidos (Tidd; Bessant, 2015), às abordagens práticas propõem uma perspectiva mais fluida e dinâmica. A inovação, nesse contexto, emerge como um movimento contínuo (Russo-Spena; Mele; Nuutinen, 2017), transcendendo a rigidez de um modelo predefinido. Ao invés de se restringir à dimensão explícita da organização, como departamentos específicos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a inovação se manifesta de forma multidimensional, permeando diferentes níveis e áreas da empresa (Ellström, 2010). Essa visão reconhece a importância das variações e improvisações como elementos inerentes ao processo inovador, abrindo espaço para a criatividade e a adaptabilidade.

Além disso, as estratégias de inovação são implementadas com o propósito de otimizar o desempenho organizacional (Terziovski, 2010) ou de mitigar as disparidades em relação aos benchmarks do setor, decorrentes das dinâmicas do ambiente competitivo (Song; Di Benedetto; Zhao, 1999). Desse modo, acredita-se que é relevante verificar como as organizações desenvolvem seus processos de inovação, sobretudo no setor industrial.

Dado que a concepção de estratégia evoluiu de um mero plano de ação para uma perspectiva abrangente que orienta as decisões organizacionais, Scherer e Carlomagno (2016) afirmam que o aproveitamento de competências inovadoras constitui um elemento central nas estratégias empresariais contemporâneas. A literatura sobre o tema evidencia que as empresas que incorporam a inovação em suas estratégias de forma sistemática e contínua, apresentam maior probabilidade de alcançar resultados superiores a longo prazo, em comparação com as demais. Contudo, a vantagem competitiva derivada da inovação é transitória, demandando um esforço constante de renovação e adaptação às dinâmicas complexas dos mercados.

Longanezi *et al.* (2008) consideram que a construção de sistemas de gestão da inovação, assim como em outras áreas, fundamenta-se em modelos conceituais que descrevem as práticas, procedimentos e políticas envolvidos no desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços). A literatura científica oferece uma ampla variedade de modelos que abordam a inovação em diferentes níveis de análise, buscando responder a questões como os atores envolvidos, os processos utilizados, os motivadores e os momentos oportunos para a inovação.

Neste sentido, percebe-se que entender as práticas em diversos contextos organizacionais pode contribuir com o avanço das ações voltadas à inovação. Sabendo dessa relevância, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como se dão as práticas de inovação em uma indústria do setor alimentício? Para tanto, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: analisar como se dão as práticas de inovação em uma indústria do setor alimentício. Como específicos, têm-se:

- i. Mapear as práticas de inovação desenvolvidas na indústria do setor alimentício analisada;
- ii. Analisar as metodologias para inovação adotadas por uma indústria do setor alimentício;

- iii. Identificar as métricas e indicadores da área de inovação na indústria do setor alimentício analisada.

De acordo com o estudo 'O Futuro da Gestão da Inovação', realizado pela Inventta (2023), ainda não existe uma metodologia padrão de gestão da inovação, nem estudos que permitam compreender o progresso das organizações em relação ao tema, demonstrando insuficiência de pesquisas sobre inovação.

Esta pesquisa contribui com a área já que a análise das práticas de inovação, metodologias e métricas utilizadas em uma indústria tradicional de grande porte, do setor alimentício, porque o processo é estruturado de maneira que a empresa sinta os resultados de serem inovativos. Existe um grande apelo pela inovação, no que tange a trazer novas soluções para o mercado a fim de ter uma vantagem competitiva, como um novo produto, a melhoria de um processo e a implementação da tecnologia dentro do cotidiano.

Assim, a pesquisa terá 5 seções. A seção 1 apresentará a Introdução, fazendo uma contextualização do tema, o problema, os objetivos (geral e específicos). A seção 2 é a revisão da literatura de inovação e visão de práticas. Na seção 3 é a metodologia. Na seção 4 temos análise de resultados. E, por fim, na 5 seção, a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico que serviu de base para o seguimento desta pesquisa. Inicialmente, apresentam-se os conceitos e definições de inovação, alguns modelos e tipos. Em seguida, descrevem-se algumas práticas de inovação, com destaque para suas tipologias, fatores determinantes e as barreiras típicas desse processo.

2.1 Inovação

O conceito de inovação é amplo, podendo ser entendido sob diferentes perspectivas. De acordo com o Manual de Oslo (2005) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o conceito de inovação é delineado como a efetiva implementação de um produto, seja ele um bem ou serviço, que seja novo ou apresente melhorias significativas. Além disso, a inovação pode também abranger a introdução de novos processos, métodos de marketing ou práticas organizacionais, influenciando diretamente as operações comerciais, o ambiente de trabalho e as relações externas da instituição.

McFadzean *et al.* (2005, p. 3) consideram que a inovação é “um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e também de novos métodos de comercialização”. Já Myers e Marquis (1969), consideram que esse construto se revela não como uma ação isolada, mas sim como um processo abrangente composto por subprocessos intrinsecamente interligados. Sua natureza transcende a mera concepção de ideias inovadoras, a invenção de dispositivos novos ou o desenvolvimento de mercados emergentes. Pelo contrário, o processo de inovação engloba de maneira integrada todas essas dimensões, evidenciando a interconexão e interdependência entre os diversos elementos que o compõem.

Trott (2012) destaca a importância do papel das pessoas no processo de inovação, afirmando que elas são cruciais no contexto do processo inovador. Dentro das organizações, são os atores que delineiam os problemas, concebem ideias e estabelecem conexões e associações criativas, resultando em inovações transformadoras. Adicionalmente, desempenhando o papel de gestores dentro das

organizações, são os indivíduos que tomam decisões sobre quais atividades devem ser realizadas, a alocação de recursos e o método pelo qual esses recursos devem ser desenvolvidos.

No âmbito das dinâmicas sociais e empresariais, evidencia-se a correlação intrínseca entre os desafios individuais e as oportunidades percebidas por outrem. Nesse contexto, Tidd e Bessant (2015) ressaltam que a essência da inovação está intrinsecamente ligada ao empreendedorismo, destacando a perspectiva de que a concretização de ideias promissoras em realizações tangíveis requer uma combinação potente de atributos, tais como visão, paixão, energia, entusiasmo, perspicácia, discernimento e dedicado labor. Essa sinergia de elementos, ao ser aplicada de maneira diligente, propicia a transformação efetiva de concepções promissoras em resultados concretos. Complementando, Drucker (1985), diz que inovação é uma ferramenta dos empreendedores, os quais utilizam as oportunidades para implementar mudanças, sendo uma disciplina que pode ser aprendida e praticada.

Scherer e Carlomagno (2016) versam sobre a inovação estará vinculada com a geração de resultados para o negócio. E, dada a sua importância para a busca de competitividade e alinhamento estratégico da empresa, desmistifica a inovação como um episódio pontual, o qual se espera por um “espasmo criativo” e passa a lidar como um processo continuado e induzido, utilizando de métodos e ferramentas para os projetos de inovação.

Para Tidd e Bessant (2015), existe uma correlação entre novos produtos e desempenho no mercado, visto que novos produtos contribuem para adquirir e a manter o mercado de consumidores. Além disso, os autores apresentam que as variáveis extra preço, como design, qualidade e customização, são fundamentais para a efetivação do aumento de vendas em uma companhia. Schumpeter (1950) coloca que a inovação é o ato fundamental do empreendedor e o motor do progresso econômico. Dessa forma, o empreendedorismo é a força motriz por trás da inovação, estando presente não só em produtos e tecnologias, mas, também, em novos métodos de produção, organização e estratégias de mercado. Tidd e Bessant (2015), versam que a inovação contínua tem grande importância nos modelos de negócios tradicionais baseados em vantagem competitiva, visto que podem se tornar obsoletos devido à rápida mudança no ambiente de negócios.

Scherer e Carlomagno (2016) discorrem sobre os tipos de inovação dentro de três classificações: intensidade, dimensão e interdependência. A intensidade faz uma análise sobre o impacto da inovação, sendo divididas em inovações de incrementais e radicais. A classificação da dimensão está relacionada à proporção do negócio onde a inovação ocorre, podendo ser na oferta, nos clientes, nos processos e na presença (relacionamentos da marca). E, por último, podem ser classificadas quanto ao grau de interdependência, sendo autônoma quando acontecem de forma paralela às demais funções do negócio e a sistêmica relacionada à necessidade de correlatas a inovação com as demais funções do negócio.

Jacoby e Rodriguez (2007) abordam sobre os 3 modelos de inovação: incremental, radical e disruptiva; que será apresentado no quadro 1. A inovação incremental é caracterizada por melhorias contínuas e otimizações em produtos, serviços e processos existentes, essa abordagem é a mais comum nas empresas. A adoção de metodologias ágeis no desenvolvimento de produtos, por exemplo, exemplifica a inovação incremental em ação, permitindo ajustes e adaptações rápidas em resposta às demandas do mercado. Além disso, a otimização de processos internos, visando aumentar a eficiência e a produtividade, também se enquadra nesse modelo de inovação, contribuindo para a geração de valor e a competitividade das empresas.

Ao contrário da inovação incremental, que busca aprimorar o que já existe, a radical visa transformar a indústria, oferecendo soluções disruptivas e inéditas.

Esta abordagem, embora promissora, exige um investimento considerável em pesquisa e desenvolvimento, além de esforços significativos para educar o mercado e gerar demanda por um produto ou serviço que, inicialmente, pode ser visto como desconhecido ou desnecessário. A ausência de competidores, embora atrativa, não garante o sucesso da inovação radical, que demanda uma gestão cuidadosa dos riscos e uma compreensão profunda das necessidades e desejos dos consumidores. Esse modelo de inovação se caracteriza pela criação de novos mercados ou pela desestabilização de mercados existentes, oferecendo produtos ou serviços que, inicialmente, podem parecer simples ou até mesmo inferiores aos já existentes. No entanto, com o tempo e a adaptação às necessidades dos consumidores, essas inovações disruptivas conquistam uma fatia significativa do mercado e redefinem as regras do jogo. É importante ressaltar que a inovação

disruptiva é um processo gradual, que exige tempo, investimento e uma capacidade de adaptação constante às mudanças do mercado (Jacoby; Rodriguez, 2007).

Quadro 1: Modelos de Inovação.

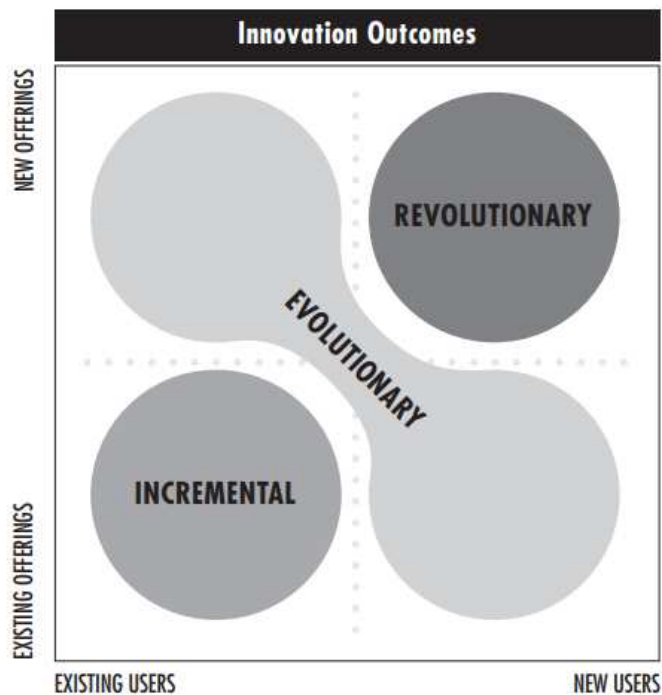
Modelo de Inovação	Características Principais	Foco	Vantagens	Desvantagens
Incremental	Pequenas melhorias em produtos, processos ou serviços existentes	Eficiência, redução de custos	Menor risco, rápida implementação	Pouca diferenciação, pode não gerar crescimento exponencial
Radical	Criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio que rompem com o status quo	Disrupção do mercado, novas oportunidades	Alto potencial de crescimento, vantagem competitiva	Alto risco, longo prazo para implementação
Disruptiva	Introdução de produtos ou serviços mais simples e acessíveis, inicialmente para mercados menos exigentes	Capturar novos mercados	Alta escalabilidade, baixo custo inicial	Pode ameaçar negócios existentes, resistência ao novo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base em Jacoby e Rodriguez (2007).

Jacoby e Rodriguez (2007) acrescentam que o crescimento orgânico da inovação pode surgir de quaisquer modelos de inovação, como evidenciado na Figura 1. Onde o conhecimento e visualização desses modelos podem ser utilizados como ferramenta para a) identificar o tipo de crescimento que a empresa pretende criar, b) reconhecer o escopo desse desafio e implementar um processo de inovação apropriado e c) avaliar o portfólio de esforços de inovação.

Keeley, Pikkell e Quinn (2015) classificaram os dez tipos de inovação em um modelo tabular, mostrado na Figura 2, a qual divide os tipos em configuração, oferta e experiência, representando uma contribuição significativa para o campo dos estudos sobre inovação. Essa ferramenta analítica possibilita um diagnóstico mais preciso da capacidade inovadora das organizações, orientando a formulação de estratégias mais eficazes.

Figura 1: Inovação Resultados



Fonte: Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go (2007).

As inovações de configuração são intrínsecas à organização, moldando sua estratégia competitiva ao se concentrar em processos centrais e no modelo de negócio. Já as inovações de oferta têm como foco principal a criação e aprimoramento de produtos e serviços, visando otimizar o portfólio da empresa e atender às demandas do mercado. Por fim, as inovações de experiência direcionam seus esforços para a interação com o cliente, buscando otimizar a jornada do consumidor e construir relacionamentos duradouros através da personalização e da entrega de valor.

Figura 2: Dez tipos de inovação



Fonte: Dez Tipos de Inovação (2015).

Em relação ao gerenciamento da inovação, Scherer e Carlomagno (2016) falam sobre a importância das métricas para a efetivação da área, sendo os

indicadores definidos vinculados aos objetivos estratégicos da empresa e que analisam três perspectivas: clientes, processos e aprendizados.

2.2 Práticas de inovação

Nos estudos sobre comunidades de prática, a busca por compreender o processo de aprendizagem (learning) na prática se destaca. Essa abordagem vai além da visão tradicional da aprendizagem como um processo individual e cognitivo, reconhecendo a importância do contexto histórico, cultural e social em que ela ocorre. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) argumentam que a aprendizagem não é um caminho de vir ao mundo, mas como uma forma de ser no mundo. Isso significa que a aprendizagem está intimamente ligada às práticas e atividades cotidianas das pessoas, e que o ambiente em que essas práticas se desenvolvem têm um papel crucial no processo de aprendizado.

Associando as práticas ao processo de inovação, Mele *et al.* (2017) destacam a importância da cocriação no processo inovador. A inovação não é vista como um processo linear e unidirecional, mas sim como um resultado da colaboração entre diferentes indivíduos e grupos. Essa colaboração pode ocorrer dentro da empresa, com clientes, fornecedores ou outros parceiros. Essa visão é crucial para as empresas que desejam desenvolver ambientes propícios à inovação e gerar soluções inovadoras que as impulsionam para o futuro.

Denning *et al.* (2012) argumentam que a inovação bem-sucedida não é apenas uma questão de talento ou sorte, mas sim uma experiência pessoal aprendida que pode ser desenvolvida através da prática. Através da experimentação, do aprendizado com os erros e do aprimoramento contínuo, os indivíduos podem aumentar suas chances de sucesso em iniciativas inovadoras, tanto no âmbito empresarial quanto governamental. Essa perspectiva oferece uma visão mais pragmática da inovação, reconhecendo-a como uma habilidade que pode ser desenvolvida com esforço e dedicação.

Para Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a inovação é um processo sequencial por meio do qual as empresas convertem ideias em ofertas de valor únicas, seja por meio de novos produtos, serviços ou processos. Essa jornada tem como finalidade última alcançar vantagens competitivas sustentáveis e progredir no mercado. Este entendimento enfatiza a abrangência e a multifacetada natureza da

inovação, destacando seu papel intrínseco na evolução e dinâmica dos negócios contemporâneos. A visão processual da inovação, como defendida por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), demanda uma abordagem de gestão que engloba uma série de elementos interconectados, tais como insumos, atividades, resultados e controles. A gestão da inovação, segundo esses autores, consiste em mapear, otimizar e compreender as rotinas e práticas que impulsionam a geração de inovações nas organizações. Segundo Tatikonda e Montoya-Weiss (2001), a gestão da inovação é um empreendimento complexo que permeia diversos aspectos da organização. Sua natureza interdisciplinar e abrangente exige a coordenação de diferentes áreas e funções para garantir o sucesso das iniciativas inovadoras.

No estudo O Futuro da Gestão da Inovação (2023) da Inventta, foram mapeadas 39 práticas de inovação, apresentadas na Figura 3, agrupadas em 4 dimensões: visão e direcionamento, cultura e engajamento, processos e estrutura, e recursos e infraestrutura; as quais avaliam 29 parâmetros, como na Figura 4.

Figura 3: Práticas de Inovação

39 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO	JORNADAS DE EXPERIÊNCIA imersões em ecossistemas, participação em eventos ou benchmarking junto a empresas inovadoras para sensibilizar a liderança para o tema.	CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA realização de cursos, workshops e treinamentos por parte da liderança para maior conhecimento sobre o tema.	CONCEITO DE INOVAÇÃO definição e disseminação do conceito de inovação para a Organização.	LÍDERES MENTORES executivos atuando como mentores de equipes de inovação ou participando como conselheiros de startups ou negócios inovadores investidos ou não pela organização.	GESTÃO DE PORTFOLIO método, processo ou ferramentas para acompanhar, avaliar e tomar decisões sobre o portfólio de projetos de inovação da Cia.	CENÁRIOS FUTUROS criação, debate e desdobramento de visões de futuro para a Cia a partir do mapeamento de sinais e tendências tecnológicas, comportamentais e de negócio.	ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO definição, a partir de uma visão de futuro e da estratégia do negócio, um plano de inovação que define os espaços ou frentes de inovação a serem exploradas, abrangendo estrutura, processo e budget.
INOVAÇÃO NO CONSELHO presença no Conselho da Cia. de membro que represente, parte e opte a inovação na Organização.	POLÍTICA DE P. INTELLECTUAL definição da regra de como a Cia. lida com os aspectos relacionados a propriedade intelectual, compartilhamento de royalties, licenciamento de patentes, marca, etc.	PRÊMIO DE INOVAÇÃO participação em prêmios de inovação.	INDICADORES DE INOVAÇÃO monitoramento e gestão de indicadores relacionados ao esforço e resultado da inovação.	COMUNICAÇÃO DA INOVAÇÃO processo de comunicação de conteúdos relacionados a inovação para toda a Cia, através de diferentes canais.	MODELO DE RECONHECIMENTO regra de reconhecimento aos colaboradores pelo esforço e/ou do resultado de seus esforços inovativos.	EVENTOS DE INOVAÇÃO realização de eventos com a temática inovação dentro da Cia.	TREINAMENTOS EM INOVAÇÃO aplicação de treinamentos relacionados a metodologias e abordagens sobre inovação.
MULTIPLICADORES DE INOVAÇÃO lista de entidades da inovação na Cia. Colaboradores que servem como disseminadores da cultura, conhecimento, que também como pontos focais para o processo de inovação.	REMUNERAÇÃO ATRELADA A INOVAÇÃO política de remuneração variável dos colaboradores vinculada a projetos ou variáveis relacionadas a inovação.	FUNIL DE INOVAÇÃO funa contínua de decisão em reação ao avanço de projetos e iniciativas de inovação.	SISTEMA DE GESTÃO ferramentas aplicadas a gestão ou fluxo do processo de inovação ou gestão do portfólio de projetos e iniciativas.	EVENTOS PARA COLABORAÇÃO realização de eventos atrádores da inovação aberta como pitchdays, matchmaking, hackathons, demoday, etc.	INOVAÇÃO ABERTA BASEADA EM DESAFIOS iniciativa aberta de desafios de negócio para busca de solução em colaboração com o ecossistema.	REALIZAÇÃO DE POC'S realização de provas de conceito de projetos inovadores em colaboração com startups ou outros atores do ecossistema.	COMITÊ DE INOVAÇÃO fórum periódico formado por executivos de diversas áreas para conduzir, monitorar e debater sobre os esforços de inovação da Cia.
ÁREA DE INOVAÇÃO área ou time 100% dedicado aos esforços ou gestão da inovação na Cia.	PROGRAMA DE IDEIAS programa que viabiliza que um grande número de pessoas da corporação possa encaminhar propostas de iniciativas de inovação para a Cia.	PROGRAMA DE INTRA formação de times ou squads de inovação que a partir de metodologias ágeis endereçam desafios ou oportunidades de negócio para a Cia.	VENTURE BUILDING estrutura e processo voltado para a modelagem e criação de novos negócios para a Cia.	LICENSE-OUT licenciamento de tecnologias ou inovação da Cia. para outros atores ou mercados (p.e. empresas de medicamento, licenciando patente para a área veterinária).	AQUISIÇÃO DE STARTUPS aquisição total ou parcial de participação acionária em negócios inovadores.	CAPTAÇÃO DE FOMENTO atranvimento de recursos de fomento ou investimento para a realização dos esforços de inovação.	INCENTIVOS FISCAIS uso de incentivos fiscais disponíveis para a realização dos esforços de inovação.
BUDGET PARA INOVAÇÃO alocação do budget corporativo para realização dos esforços de inovação.	POLÍTICA DE ALOCAÇÃO DE TEMPO política de RH que regimenta para a dedicação dos colaboradores aos esforços de inovação.	SALA DA INOVAÇÃO sala ou estrutura voltada para promover e disseminar a inovação na Cia.	INFRAESTRUTURA DE P&D infraestrutura adequada para a realização de esforços de pesquisa e desenvolvimento por parte da Cia.	LAB DIGITAL infraestrutura adequada para a realização de esforços de inovação digital por parte da Cia.	HUBS DE INOVAÇÃO criação ou participação atual em hubs de inovação para conexão e interação com o ecossistema.	GESTÃO DE ATIVOS gestão do conhecimento, ativos intelectuais e parte do conhecimento ou tecnologia.	FUNDO DE CVC fundo ou estrutura de investimento voltado para a realização de uma fase de inovação a partir da aquisição de negócios inovadores.

■ visão e direcionamento ■ cultura e engajamento ■ processos e estrutura ■ recursos e infraestrutura

Fonte: O Futuro da Gestão da Inovação, Inventta (2023).

Além disso, o estudo evidenciou que não existe uma metodologia padrão para a gestão da inovação, todavia existem boas práticas e padrões que podem ser observados nos diversos frameworks dessa gestão. Revela, também, que existe uma relação significativa entre o grau de maturidade em gestão da inovação e o

perfil de práticas implementadas pelas organizações. Práticas como a criação de Corporate Venture Capital (CVC), a aquisição de startups, o venture building, a gestão estratégica de ativos intangíveis e a implementação de modelos de remuneração variável vinculados a resultados inovadores, são identificadas com maior frequência em organizações com modelos de gestão da inovação mais avançados. Esses achados sugerem a existência de uma trajetória evolutiva na adoção de práticas de inovação, caracterizada por uma sequência lógica de implementação.

Figura 4: 4 Dimensões e 29 parâmetros das práticas de inovação

Visão & Direcionamento	Cultura & Engajamento	Processos & Estruturas	Recursos & Infraestrutura
<ul style="list-style-type: none"> • Ambição em relação a inovação • Definição do conceito de inovação • Alinhamento do esforço inovativo com a estratégia • Nível de envolvimento da liderança • Capacidade de identificar mudanças • Gestão de portfólio • Reconhecimento como empresa inovadora • Indicadores de performance • Sponsor do modelo de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de assumir riscos • Tratamento dos erros • Nível de diversidade • Incentivo a novas ideias • Modelo de reconhecimento • Política de remuneração dos colaboradores • Conteúdos e treinamentos em inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de geração, captura, seleção e implementação das ideias • Uso de ferramentas de inovação • Nível de envolvimento dos colaboradores no processo • Monitoramento de insights • Inovação colaborativa • Spin-out de conhecimento • Metodologia para novos negócios • Comitê de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de time • Disponibilidade de recursos para inovar • Alavancagem de recursos externos • Gestão de competências • Budget para inovação

Fonte: O Futuro da Gestão da Inovação, Inventta (2023).

2.2.1 Visão e direcionamento

A visão e o direcionamento estratégico fornecem às empresas um mapa mais claro para alcançar seus objetivos, orientando as decisões e ações dos colaboradores. Para Oliveira (2007) o planejamento estratégico é uma metodologia que visa direcionar as ações da organização, levando em consideração suas capacidades e as dinâmicas do ambiente externo. Ao estabelecer objetivos claros e

mensuráveis, essa ferramenta permite que as empresas identifiquem as melhores formas de interagir com o mercado e alcançar seus resultados. Ao integrar diversos elementos, como análise do ambiente, definição de estratégias e acompanhamento dos resultados, o planejamento estratégico contribui para a sustentabilidade e o crescimento da organização.

Andrade (2016) destaca o planejamento como um processo dinâmico e adaptável, que visa facilitar a tomada de decisões e direcionar a organização para o futuro. Ao adotar essa abordagem, as empresas podem identificar oportunidades e ameaças, definir objetivos claros e desenvolver estratégias para alcançá-los. A característica de flexibilidade do planejamento estratégico permite que as organizações se adaptem às mudanças do ambiente externo, garantindo sua competitividade a longo prazo.

Conforme a perspectiva de Porter (2005), a estratégia consiste em um conjunto de escolhas interdependentes que a empresa faz para alcançar seus objetivos. Ao definir quais ações serão realizadas e quais serão evitadas, a organização estabelece um posicionamento estratégico claro, diferenciando-se da concorrência. Complementando, Chiavenato e Sapiro (2004), afirmam que para um planejamento estratégico seja bem-sucedido, é fundamental que a organização defina sua missão, visão e valores, realize um diagnóstico aprofundado do ambiente interno e externo, estabeleça objetivos claros e mensuráveis, acompanhe o progresso através de indicadores de desempenho e desenvolva um plano de ação detalhado para alcançar os resultados desejados.

Dessa forma, em um cenário caracterizado por uma grande quantidade de informações e demandas, a escolha dos mecanismos de controle gerencial adequados é crucial para que os profissionais tomem decisões mais assertivas e evitem a sobrecarga de trabalho, como apontam Merchant e Otley (2020). Assim como acontece na área de inovação onde os processos são dinâmicos.

Grove (1983), ex-CEO da Intel, remodelou o modelo de gestão, focando em resultados e com ciclos de planejamento mais curtos. Ele trouxe dois principais questionamentos para melhorar a direção dos resultados: "Onde quero chegar?" e "Como vou saber se estou chegando lá?". Assim o autor incentivou as organizações a estabelecer objetivos claros e mensuráveis, além de acompanhar de forma mais próxima o desempenho de suas equipes. Essa abordagem, ao reduzir a

complexidade do planejamento estratégico, permitiria uma maior agilidade e adaptação às mudanças do mercado.

Assim, nota-se que a visão e o direcionamento estratégico, quando integrados a práticas de inovação, proporcionam às empresas uma vantagem competitiva significativa. Ao estabelecer objetivos claros, monitorar o desempenho e fomentar a cultura de inovação, as organizações podem identificar novas oportunidades de negócios, desenvolver produtos e serviços diferenciados e alcançar resultados superiores. A combinação entre planejamento estratégico e inovação é fundamental para o sucesso das empresas em um mundo cada vez mais complexo e competitivo.

2.2.2 Cultura e engajamento

Fleury e Sampaio (2002) definem a cultura organizacional como um sistema de valores e crenças compartilhados que molda a identidade da empresa, influenciando comportamentos e relações de poder. Esses autores destacam o papel da cultura como ferramenta de comunicação e consenso, ao mesmo tempo em que reconhecem seu potencial para legitimar e ocultar relações de dominação.

A identidade e a especificidade da cultura organizacional, conforme apontado por Robbins (2004), residem nos valores compartilhados pelos membros de uma organização. Esses valores moldam a forma como os indivíduos interagem, tomam decisões e percebem o mundo, conferindo à empresa uma personalidade própria. O autor destaca a importância dos valores organizacionais, como a inovação, a orientação para pessoas e a estabilidade, ao argumentar que eles são os alicerces sobre os quais se constrói a identidade de uma empresa. Esses valores orientam as decisões, as ações e as relações interpessoais dentro da organização.

A comunicação eficaz, tanto internamente quanto com o público externo, tornou-se um fator crucial para a construção de uma cultura de sucesso, a qual facilita o engajamento dos envolvidos. Marchiori (2008) destaca a profunda interconexão entre comunicação e cultura organizacional. A comunicação não é apenas um reflexo da cultura, mas também um agente ativo em sua construção e transformação. Ao criar e recriar a realidade organizacional por meio da linguagem, a comunicação molda processos, atitudes e relacionamentos, influenciando diretamente a identidade e o funcionamento da empresa.

Ao enxergarmos as organizações como redes complexas de relacionamentos interpessoais, podemos identificar o conceito de capital social, segundo Bourdieu (1998). Esse capital, fruto das interações entre indivíduos, transcende o individual, constituindo um bem público que fortalece os laços sociais e promove a confiança mútua. Assim, além de servir a interesses particulares, o capital social contribui para a construção da cidadania, ao fomentar a busca por objetivos coletivos.

Borda (2007) argumenta que a confiança entre líderes e colaboradores é um catalisador para a transformação da cultura organizacional. Ao fomentar a comunicação aberta e o compartilhamento de ideias, a confiança cria um ambiente propício à inovação e ao empoderamento dos funcionários. Essa nova cultura, caracterizada por valores sociais e relacionamentos colaborativos, gera um capital social que impulsiona o desempenho da organização e a satisfaz os clientes.

De acordo com Higgins e Scholer (2009), o engajamento é um estado psicológico que resulta em uma forte conexão entre o indivíduo e o objeto de sua atenção. Essa conexão pode gerar tanto uma atração intensa, levando o indivíduo a buscar mais contato com o objeto, quanto uma repulsão, motivando-o a se afastar. A intensidade dessa reação é diretamente proporcional ao valor atribuído ao objeto. Conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), metas claras e bem definidas atuam como um catalisador para mudanças comportamentais dos colaboradores. Ao estabelecer objetivos desafiadores e alinhados com os valores da organização, as empresas podem estimular o engajamento, ou seja, um estado psicológico caracterizado por um forte interesse e motivação para o sucesso da empresa, indo além do cumprimento das tarefas.

Em síntese, a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores estão intrinsecamente ligados à inovação. Pois a cultura organizacional forte, pautada em valores compartilhados e comunicação eficaz, cria um ambiente propício para o desenvolvimento de um capital social sólido. Esse capital social, por sua vez, fomenta a confiança, o engajamento e a motivação dos colaboradores, impulsionando-os a buscar soluções criativas e inovadoras. Ao alinhar as metas organizacionais com os valores e expectativas dos colaboradores, as empresas podem estimular o engajamento e promover uma cultura de inovação contínua. Nesse contexto, a liderança desempenha um papel crucial ao criar um ambiente de

trabalho colaborativo e inspirador, no qual os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

2.2.3 Processos e estrutura

A forma como uma empresa realiza suas atividades para gerar valor para seus clientes é definida por seus processos de negócio. De acordo com Association of Business Process Management Professionals - ABPMP (2009), um processo de negócio pode ser entendido como um conjunto de atividades interligadas que, do início ao fim, resultam na entrega de valor ao cliente. Davenport (1994) define os processos de gerenciamento como um conjunto de atividades que envolvem o planejamento, o estabelecimento de metas, o monitoramento, a tomada de decisão e a comunicação. Essas atividades, embora não estejam diretamente ligadas à interação com clientes específicos, são fundamentais para o gerenciamento dos processos operacionais chave de uma organização, visando otimizar seus resultados.

Segundo Palmberg (2009), a gestão por processos como uma metodologia que busca a otimização contínua das atividades organizacionais. Ao adotar uma perspectiva sistemática e estruturada, essa abordagem permite analisar criticamente cada etapa dos processos, identificar gargalos e oportunidades de melhoria, visando aumentar a eficiência e a efetividade das operações. Assim, a gestão por processos, ao estruturar essa visão sistemática, facilitar a disseminação de informações e promover um ambiente de aprendizado contínuo, contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a agilidade nas operações da empresa, como apontam Amaral et al. (2011).

Gonçalves (2000) propõe uma classificação dos processos organizacionais em primários e de suporte. Os processos primários, diretamente ligados à criação de valor para o cliente, representam a essência do negócio e englobam atividades como desenvolvimento de produtos, vendas, distribuição e atendimento. Por outro lado, os processos de suporte, como os organizacionais e os gerenciais, fornecem o suporte necessário para o funcionamento eficaz dos processos primários. Os processos organizacionais, por exemplo, garantem a integração e a coordenação das diversas áreas da empresa, enquanto os processos gerenciais se concentram na definição de metas, alocação de recursos e avaliação de desempenho.

Complementando, Mintzberg (2008) define de forma concisa a estrutura organizacional como o modo pelo qual as tarefas são distribuídas e coordenadas dentro de uma organização. Essa definição, ao enfatizar a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, evidencia a importância da estrutura como um elemento fundamental para o funcionamento eficiente e eficaz das organizações.

Sendo assim, a estrutura organizacional e os processos de negócio são dois aspectos interdependentes da gestão empresarial. A gestão por processos, ao fornecer uma visão integrada das atividades, complementa a estrutura organizacional, permitindo que as empresas identifiquem e eliminem gargalos, otimizem o fluxo de trabalho e melhorem a qualidade dos seus produtos e serviços. Ao mesmo tempo, a estrutura organizacional fornece o arcabouço necessário para a implementação da gestão por processos, garantindo que as mudanças sejam implementadas de forma eficaz e eficiente.

2.2.4 Recursos e infraestrutura

A infraestrutura organizacional exerce um papel crucial nos processos decisórios, influenciando de maneira significativa a qualidade e a continuidade dos serviços prestados. A alocação de recursos, como a contratação de pessoal e a implantação de novos serviços, demanda uma análise cuidadosa da infraestrutura existente, a fim de garantir a viabilidade econômico-financeira das operações. As decisões nesse sentido possuem implicações diretas e indiretas na estabilidade financeira das unidades prestadoras de serviços de saúde, exigindo uma gestão eficiente e estratégica dos recursos disponíveis (Couttolenc; Zucchi, 1998).

Complementando, Conley e Zheng (2009), discorrem que a infraestrutura organizacional, composta por estruturas, processos e tecnologias, exerce um papel fundamental no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Uma infraestrutura bem estruturada e alinhada com os objetivos da GC pode fomentar a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a inovação. Por outro lado, uma infraestrutura inadequada pode criar barreiras à comunicação, dificultar a localização de informações e limitar a disseminação do conhecimento.

Relacionado a infraestrutura, Toivonen e Friederici (2015) caracterizam os hubs de inovação como espaços que reúnem atores com perfis diversos, como

empreendedores, pesquisadores e investidores. Essa heterogeneidade de conhecimentos e experiências favorece a colaboração e a criação de sinergias, impulsionando a inovação. Ao proporcionar um ambiente físico e digital propício à interação, os hubs estimulam a cocriação e a resolução de problemas complexos. Complementando, esses espaços são compostos por um grupo selecionado de residentes, o que fomenta a criação de redes e oportunidades de negócios (Puccini; Benedetti, 2021).

Por outro lado, conectando com o construto de recursos financeiros, a Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005) constitui um importante instrumento de política científica e tecnológica, oferecendo incentivos fiscais para empresas que investem em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). Ao reduzir a carga tributária dessas empresas, o governo federal estimula a realização de atividades inovadoras, seja internamente ou por meio de parcerias com Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), como a Embrapa.

Portanto, evidencia-se a relação entre infraestrutura organizacional, tomada de decisão, gestão do conhecimento e inovação, destacando a importância de uma infraestrutura adequada para o sucesso dessas atividades e a relevância dos incentivos públicos para o investimento em inovação.

3 MÉTODO

Nesta seção, serão detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa, incluindo a tipologia, as unidades de análise, os sujeitos, e as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa. De acordo com Günther (1986), a pesquisa qualitativa se distingue por sua natureza flexível e adaptável. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que frequentemente utiliza instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa reconhece a singularidade de cada contexto de estudo. Dessa forma, a escolha de instrumentos como entrevistas ou observação participante é feita de forma a atender às especificidades do problema de pesquisa. Essa flexibilidade permite uma imersão mais profunda no fenômeno investigado, possibilitando a captura de nuances e detalhes que poderiam ser perdidos em abordagens mais rígidas.

No que se refere aos objetivos, é descritiva. Gil (2002), afirma que a pesquisa descritiva contribui para a construção do conhecimento ao detalhar as características de uma realidade específica e identificar padrões e relações entre os elementos que a compõem. Dessa forma, o estudo em questão tem tal objetivo, pois busca caracterizar como são as práticas de inovação em uma indústria alimentícia.

Como método, utilizou-se do estudo de caso, realizado em uma indústria de grande porte do setor alimentício, a qual iniciou a implantação da área de Inovação no ano de 2022, devido às necessidades internas para melhorias de processos e mudança de cultura organizacional. A empresa começou essa estruturação com foco nos princípios basilares da inovação: pessoas, processos e tecnologias. Para realização do estudo foi utilizado como fonte de dados entrevistas e documentos da área de inovação da empresa. Segundo Chizzotti (1991), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que examina em profundidade um caso particular, buscando compreender e documentar uma experiência real.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A empresa em questão é uma indústria alimentícia brasileira com mais de 60 anos de mercado, localizada em 56 unidades distribuídas no Brasil. Adaptando-se às transformações na era digital, a empresa vem investindo na transformação digital para se manter em uma posição estratégica no mercado. Assim, em 2022 estruturou sua área de inovação com foco no impulsionamento da busca por novos negócios, além de fomentar uma cultura inovadora internamente e consolidar sua posição como agente ativo no ecossistema de inovação.

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas online com os integrantes do time de inovação, sendo eles o gerente executivo de transformação digital, o coordenador de inovação aberta e a analista de inovações tecnológicas sênior.

A ferramenta utilizada como guia para coleta de dados consta no apêndice B. Lameu (2022) realizou um estudo sobre os fatores que impulsionam e os que dificultam a implementação deecoinovações em um hotel de grande porte na cidade de Fortaleza-CE. Assim, desenvolveu-se o Quadro 2 que apresenta a conexão entre os objetivos específicos e as questões do roteiro de entrevista, buscando entender as práticas de inovação utilizadas, metodologias e rotinas utilizadas para ativar essa competência de forma estratégica na companhia.

Quadro 2: Relação dos objetivos da pesquisa e as questões da entrevista.

Objetivos Específicos da Pesquisa	Questões da Entrevista
1 Mapear as práticas de inovação desenvolvidas na indústria analisada	4 e 5
2 Analisar as metodologias aplicadas	6, 7 e 8
3 Identificar as métricas e indicadores da área de inovação na indústria do setor alimentício analisada	9 e 10

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Finalizado o processo de coleta de dados, iniciou-se as análises com a descrição do perfil dos informantes, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados.

ID	Cargo	Sexo	Faixa Etária	Grau de Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo no cargo atual
01	Gerente Executivo de Transformação Digital	Masculino	entre 31 e 40 anos	Pós-graduação completa	7 anos	3 anos e 6 meses
02	Coordenador de Inovação Aberta	Masculino	entre 31 e 40 anos	Pós-graduação completa	2 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses
03	Analista de Inovações Tecnológicas Sênior	Feminino	entre 41 e 50 anos	Doutorado	2 anos	1 ano

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Sobre os dados secundários, foi disponibilizado um documento referente aos indicadores utilizados pela área de inovação, assim como análise do site da empresa.

3.4 Análise dos dados

Para analisar os dados primários e secundários, optou-se pela análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica, que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens captadas nas entrevistas, é dividida em três etapas:

1. Pré-análise: consiste na organização e sistematização dos dados iniciais, alinhados com o referencial teórico da pesquisa. Inclui a seleção dos documentos e instrumentos de coleta de dados, bem como a transcrição e leitura detalhada do material, no caso, as entrevistas semiestruturadas.
2. Exploração do material: envolve a execução sistemática de operações de codificação e contagem, baseadas em regras pré-estabelecidas. Independentemente do método utilizado (manual ou computacional), o

processo de análise segue uma lógica pré-definida, tornando-o repetível e preciso.

3. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os dados brutos são tratados, transformando-se em representações visuais que facilitam a compreensão dos resultados. Essas representações, como tabelas, gráficos e modelos, são geradas através de análises estatísticas que permitem identificar padrões e tendências nos dados.

Ao final das entrevistas, o processo de transcrição foi iniciado. Finalizado o processo, o corpus foi constituído por 36 laudas.

4 RESULTADOS

A presente seção dedica-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, confrontando os dados empíricos coletados com a estrutura teórica estabelecida. A fim de facilitar a compreensão, a análise dos resultados foi estruturada em três partes principais, cada qual dedicada a um objetivo específico. Para cada objetivo, são apresentadas a compilação e confronto dos dados obtidos a fim de identificar o grau de maturidade das práticas de inovação utilizadas pela indústria.

4.1 Breve contexto da empresa e motivação para inovar

Em 2021, a Pesquisa de Inovação Semestral avaliou a taxa de inovação no Brasil, investigando uma amostra de 1.530 empresas do setor industrial brasileiro, representativa de um universo de 9.584 empresas de médio e grande porte das indústrias de transformação e extrativas. Constatou-se que as empresas de maior porte, com 500 ou mais ocupados, são as mais inovadoras, com taxa de 77,0%; mostrando o aumento em relação a 2021, a qual a taxa havia sido de 70,5%. Assim, nota-se essa gradativa busca pelas oportunidades de inovação nas indústrias brasileiras, sendo relevante o estudo das práticas de inovação implementadas para o desenvolvimento estratégico das empresas.

Assim, a empresa analisada é uma indústria brasileira do setor alimentício originalmente familiar, fundada em 1959, a qual tem uma de suas matrizes localizada na cidade do Eusébio, Estado do Ceará. Durante o seu crescimento, a empresa fez algumas aquisições em diferentes Estados do Brasil, além de lançar novos produtos para ampliar sua participação no mercado e se destacar no segmento em que atua. A empresa tem atuação em diversos segmentos, sendo sua principal expertise a produção e venda de café, máquinas multibebidas, produtos derivados do milho, tempero, achocolatados e refrescos. Atualmente a empresa tem 56 unidades, as quais são divididas em integradoras, fábricas, centro de distribuição e, também, parceiros comerciais nacionais e internacionais.

A companhia tem acompanhado cada vez mais as transformações no mercado digital, lançando em 2020, uma plataforma de e-commerce. Nesse mesmo ano, iniciou-se o processo para estruturação da área de inovação, com o intuito de

liderar a busca por novos negócios, além de promover a construção de uma mentalidade inovativa dentro da empresa e, também, ser reconhecida pelo ecossistema pela sua atuação ativa. A partir desse contexto, o Gerente Executivo de TD falou sobre como iniciou essa nova fase da empresa:

Foi por meio do resultado do planejamento estratégico de transformação digital que a área de inovação surgiu. A necessidade foi identificada por um frame o qual cobria todas as vertentes de transformação digital, sendo eles: o que era conectado com a empresa, o que era conectado ao cliente que se comunica de forma digital, e o que era conectado ao consumidor final, aquele que consome os nossos produtos e, também se comunica de forma digital. Uma outra vertente era os outros negócios digitais, que outros negócios além do café existem no mundo digital, nessa transformação digital. Dessa forma, foi mapeado o que poderia ser feito para abordar essa parte do frame, e, para isso, entendemos que era importante uma área de inovação, a qual iria capitanear não só o entendimento de tecnologia, mas também a visão de negócio, do que acontece no mercado, se aproximar de startups, mudar o mindset da empresa. A partir disso nasceu a diretriz de formar a área de inovação (Gerente Executivo de Transformação Digital).

4.2 Práticas de inovação desenvolvidas na indústria analisada

Fazendo referência ao primeiro objetivo específico, foi construído um checklist das 39 práticas de inovação apontadas no estudo O Futuro da Gestão da Inovação (2023) da Inventta. Dessa forma, os entrevistados responderam quanto a utilização ou não dessas práticas dentro da indústria. Assim, para melhor entendimento dos resultados, este tópico será dividido em quatro subtópicos, realizando conexão das 39 práticas e as suas respectivas dimensões, sendo elas: visão e direcionamento, cultura e engajamento, processos e estrutura, e recursos e infraestrutura.

Em suma, essa seção irá trazer o grau de alinhamento quanto às respostas dadas e as práticas de inovação, assim como os comentários observados durante o preenchimento deste checklist pelos entrevistados.

4.2.1 Visão e direcionamento

Conforme Oliveira (2007), o planejamento estratégico é uma ferramenta que orienta as ações da organização rumo ao alcance de seus objetivos. Alinhado a esse pensamento, os entrevistados relataram sobre o papel do planejamento estratégico para estruturação da área, processos e práticas.

“Primeiro eu contratei um especialista em inovação [...] e aí a gente montou juntos o planejamento para a área de inovação aberta. Foi quando a gente criou a marca do Hub e os caminhos que a gente poderia seguir quanto aos programas, como programa de aceleração, de investimento em startups, absorção de fomento. Dada a maturidade da empresa, decidimos começar dois programas, o open e o ideias” (Gerente Executivo de Transformação Digital).

“O programa ideias foi escolhido muito por tocar todos os colaboradores, então a ideia é que a gente retornaria o dinheiro mais rápido para a empresa através dessas ideias internas e está sempre jogando sementinha de inovação para os colaboradores” (Gerente Executivo de Transformação Digital).

“O primeiro passo foi planejar. Então passei 4 ou 5 meses fazendo vários papos e entrevistas para entender como a companhia funcionava e quais os territórios de inovação que daria para explorar. Em cima disso eu montei um plano baseado em um guarda-chuva que é o Hub, e a ideia é que o Hub suportasse todas as iniciativas que a gente fosse fazer. Então eu levei esse plano para aprovação, eu levei a estrutura do Hub como um todo, para que pudessem entender que existia um caminho. O segundo passo foi mostrar que esse caminho era por meio de programas, porque os programas ajudam a tangibilizar o que é inovação” (Coordenador da Inovação Aberta).

“Quando eu entrei o Hub ainda não tinha sido lançado. Então, baseado no planejamento da área que já existia, fizemos vários benchmarkings para embasar a teoria com as boas práticas do mercado” (Analista de Inovações Tecnologias Sênior).

Oliveira (2007) ao definir objetivos claros, o planejamento estratégico direciona as ações da empresa, garantindo que todos os esforços estejam alinhados com a visão de futuro da organização. Relacionada aos objetivos da área de inovação na indústria, tem-se alinhamento entre os colaboradores analisados e ao planejamento estratégico como um todo, conforme nos trechos seguir:

“Os principais objetivos são: fortalecer a mudança cultural e capitanear oportunidades de novos negócios para a empresa”. (Gerente Executivo de Transformação Digital)

“O principal deles é a gente ajudar a construir um modelo mental. Temos outros objetivos como: se posicionar como marca inovadora no ecossistema, reconhecer a gente não só pela inovação nos produtos, mas por tudo, mostrar novas fontes de receita, buscar parcerias, buscar desenvolver novas áreas.” (Coordenador da Inovação Aberta)

“Nossos principais objetivos estão relacionados à transformação cultural e ajudar a companhia a acelerar o seu crescimento. Então, somos uma área meio, que ajuda as outras áreas a atingirem potenciais maiores”. (Analista de Inovações Tecnologias Sênior)

Em suma, de acordo com a dimensão estudada, o planejamento estratégico foi utilizado na oportunização da área, na estruturação e no aprimoramento. Assim como é clara a consciência desse construto para alcançar os objetivos, como na fala do Gerente, “se a gente não tiver uma estratégia clara de onde quer que a inovação atue, como ela se comporta, é difícil criar os programas e as mecânicas para aquilo funcionar”. Como visto, segundo Andrade (2016), o planejamento é um processo contínuo de adaptação e tomada de decisões, que guia a organização em direção ao futuro.

No que tange às práticas de inovação desta primeira dimensão: visão e direcionamento; a figura 5 apresenta a frequência de respostas que afirmam ter o uso das práticas relativas a essa dimensão:

Figura 5 - Frequência do uso das práticas da dimensão visão e direcionamento.

Frequência das Práticas | Dimensão: Visão & Direcionamento

em % de respondentes que apontaram a prática



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim, existe pleno alinhamento entre os entrevistados sobre 8 das 11 práticas de inovação. Onde 6 delas são praticadas na empresa e 2 duas não são,

que é inovação no conselho e líderes mentores. Em relação às demais práticas, a gestão de portfólio não é percebida como uma prática da empresa, mas sim da área de inovação, de acordo com a discordância do Gerente em relação a essa prática, o qual preferiu optar por responder que a empresa não usa essa prática. Além disso, a estratégia de inovação só é percebida pela Analista. Por último, a política de propriedade intelectual só foi percebida pelo Gerente, e os demais não tinham certeza sobre essa prática.

4.2.2 Cultura e engajamento

Fleury e Sampaio (2002), a cultura organizacional é o alicerce sobre o qual se constrói a mentalidade da empresa, definindo seus padrões de comportamento e suas relações de poder. Relacionando esse pensamento com os dados, constatou-se a importância da formação da mentalidade para a inovação dentro dos objetivos da área e da própria estruturação do direcionamento, sendo um fator claro entre todos os entrevistados, como na fala do Gerente, “é uma parte muito importante no trabalho fortalecer a mudança cultural, a mudança para um mindset mais ajustado a inovação na empresa”. Em diversas falas a cultura alicerce para a estruturação e desenvolvimento de uma empresa inovadora como um todo.

No diálogo sobre o momento da estruturação da área, o Coordenador destacou que passou em torno de 5 meses avaliando como a companhia funcionava, quais os padrões e mentalidades enraizadas. Além disso, o Gerente enfatizou que o maior desafio da área estava relacionado a cultura, como no trecho a seguir:

“Um desafio é a cultura, sempre tá todo mundo muito atarefado, fazendo muitas coisas em paralelo, então acaba que foca muito no que tem para fazer hoje, e tudo vira urgência, e as pessoas não conseguem ter uma cabeça para pensar em inovação. A causa e efeito é um prazo muito curto ainda”. (Gerente Executivo de Transformação Digital)

Com relação a essa segunda dimensão: cultura e engajamento, a figura 6 representa quanto a frequência de respostas que afirmam ter o uso das práticas referentes a essa segunda dimensão:

Figura 6 - Frequência do uso das práticas da dimensão Cultura e Engajamento

Frequência das Práticas | Dimensão: Cultura & Engajamento

em % de respondentes que apontaram a prática



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nessa dimensão, o checklist teve 100% de alinhamento entre os entrevistados, os quais apontaram que existia o uso de 5 das 6 práticas dentro da organização. Dentre as práticas dessa dimensão, apenas a de remuneração atrelada à inovação não foi constatada na indústria.

Alinhado aos autores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), ao definir objetivos desafiadores e alinhados com os valores da empresa, as organizações promovem o engajamento dos colaboradores, que se sentem motivados a ir além do esperado, contribuindo ativamente para o alcance das metas organizacionais. O que se conecta com o resultado obtido, visto que apesar de ainda haver uma longa jornada para o impacto cultural da organização no que se refere à inovação, essa é a dimensão que está dentro dos principais objetivos da área e, também, está ativa em 83% das práticas analisadas.

4.3.3 Processos e estrutura

A forma como uma organização entrega valor é moldada por seus processos de negócio. De acordo com ABPMP (2009), um processo de negócio é uma sequência de atividades interdependentes que, desde o início até a entrega final, visam atender às necessidades e gerar valor para a empresa. Na mesma linha de raciocínio, a estruturação das atividades da área de inovação tem conexão com os seus objetivos e foram moldadas posteriormente à organização dos processos, garantindo o alcance dos fins inicialmente estabelecidos. Segue trechos relacionados a essa visão:

“A maneira como a gente organiza os programas e a maneira como a gente organiza a área, quem puxa as atividades são os programas. A primeira parte é estruturar os processos e depois fazer os microprocessos do dia a dia, que são as atividades. Então, conforme as necessidades vão aparecendo, a gente vai estruturando as atividades”. (Coordenador da Inovação Aberta)

“Quando a gente determinou que iria seguir por esses dois programas, a gente viu que seria dois braços relativamente distintos. A primeira ação que a gente tomou foi criar o processo, a gente determinou como esse processo iria acontecer, porque com esse processo a gente conseguiria determinar as atividades que iriam ser derivadas daquele processo”. (Gerente Executivo de Transformação Digital)

Conectando essa dimensão ao checklist de práticas, a figura 7 representa quanto a frequência de respostas que afirmam ter o uso dessas práticas:

Figura 7 - Frequência do uso das práticas da dimensão Processos e Estrutura

Frequência das Práticas | Dimensão: Processos & Estrutura

em % de respondentes que apontaram a prática



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Analisando os resultados, tem-se que das 12 práticas de processos e estrutura, os entrevistados tiveram concordância nas respostas em 10 dessas práticas. Já nas que tiveram divergência, observa-se que sobre o comitê de inovação, apenas o Gerente não visualiza essa prática; e que sobre venture building apenas a Analista disse que havia dentro da indústria. Porém, constatou-se que a Analista confundiu o conceito de venture building com o de joint-venture.

4.3.4 Recursos e infraestrutura

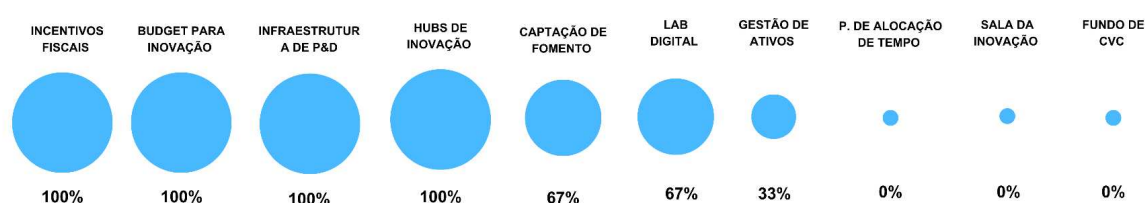
A infraestrutura organizacional é fundamental para a tomada de decisões estratégicas nas unidades de saúde, influenciando diretamente a qualidade e a

continuidade dos serviços. A alocação de recursos, como pessoal e novos serviços, exige uma análise criteriosa da infraestrutura existente, visando garantir a viabilidade econômico-financeira das operações (Couttolenc; Zucchi, 1998). Dentro dessa perspectiva, na análise dos dados, constatou-se que essa dimensão ainda está em construção de acordo com a figura 8, a qual mostra a frequência de respostas que apontam a prática na organização.

Figura 8 - Frequência do uso das práticas da dimensão Recursos e Infraestrutura

Frequência das Práticas | Dimensão: Recursos & Infraestrutura

em % de respondentes que apontaram a prática



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Das 10 práticas dessa dimensão, 4 são igualmente visualizadas na indústria. Uma delas é o incentivo fiscal indicado pelo Gerente, “nesse aspecto nós usamos a Lei do Bem”, conectado à Lei nº 11.196/2005 citada no referencial teórico. Além disso, associado a visão de hubs de inovação como espaços que reúnem atores com perfis diversos, como empreendedores, pesquisadores e investidores (Toivonen; Friederici, 2015); a base da área de inovação está alicerçada no hub, o qual o Coordenador indicou que esse foi o guarda-chuva para as demais iniciativas da área.

Por outro lado, existem 3 práticas que não são utilizadas, sendo elas: política de alocação de tempo, sala de inovação e fundo de CVC. Já no que se refere às discordâncias de resposta, tem-se que apenas o Gerente não visualiza a captação de fomento e o lab digital como uma prática da indústria. E a gestão de ativos só é percebida pelo Coordenador.

4.2 Metodologias para inovação adotadas pela indústria analisada

Jacoby e Rodriguez (2007) falam sobre a adoção de metodologias ágeis para os modelos de inovação. Foi verificada algumas metodologias que são aplicadas nos processos, como Design Thinking, Lean Startup e Scrum.

“Utilizamos o Design Thinking para o processo de ideias, que na prática seria nos workshops onde juntamente com os colaboradores usamos a problematização, assim como nas startups, pois lançamos desafios nos ecossistemas; então a gente traz a solução a partir da definição de problema. O Scrum a gente usa para o gerenciamento dos projetos, e o usamos as premissas do Lean Startups”. (Analista de Inovações Tecnologias Sênior)

“A gente usa Design Thinking, Lean Startup e Scrum, que é aplicado no escritório de projetos, pocs e mvps.” (Coordenador da Inovação Aberta)

Ademais, constatou-se que parte significativa das ideias do programa interno de intraempreendedorismo são do modelo incremental abordado por Jacoby e Rodriguez (2007), visto que são melhorias de processos e serviços existentes como afirmado pela Analista, um deles foi uma alteração na direção da descarga de nitrogênio no pacote de produto, trazendo retornos financeiros e qualitativos pela diminuição de desperdício de produto e partículas orgânicas no ambiente de trabalho.

4.3 Métricas e indicadores da área de inovação na indústria analisada

Baseado no modelo de Grove (1983), que é direcionamento dos resultados fundamentado em "Onde quero chegar?" e "Como vou saber se estou chegando lá?", os OKRs (Objective Key Results. A indústria analisada utiliza esse modelo na construção dos indicadores, os quais estão alinhados ao plano estratégico da companhia e aos objetivos da área, conforme o quadro 4 a seguir, apresentando 2 dos objetivos e seus resultados chave:

Quadro 4 - OKRs da área de inovação de uma indústria do setor alimentício de 2024

O	Aumentar o impacto do Programa Interno	Expandir a colaboração com startups e ampliar a visibilidade externa da inovação
---	---	---

KR	Alavancar a participação de 20% dos 9 mil colaboradores no programa em 2024	Estabelecer parcerias com pelo menos 5 startups para desenvolver Provas de Conceito (POCs) que abordam desafios específicos das áreas de negócio
KR	Receber e avaliar pelo menos mil novas ideias, destacando a diversidade de contribuições das diretorias, e aumentando a participação do time comercial	Garantir que 80% das POCs realizadas resultem em soluções totais ou parciais para os desafios propostos
KR	Otimizar a fábrica de MVPs, implementando 20% das ideias selecionadas em 2024	Participar de no mínimo 5 eventos externos de inovação com atividades que contribuam para o fortalecimento da imagem da empresa como um parceiro forte do ecossistema de inovação

Fonte: elaborado pela autora (2024) com base nos dados secundários da indústria (2024).

Desse modo, verifica-se a ligação com o pensamento de Scherer e Carlomagno (2016), o qual a inovação está intrinsecamente ligada à estratégia empresarial, sendo um elemento fundamental para gerar resultados e garantir a competitividade das organizações no mercado.

5 CONCLUSÃO

No contexto da indústria 4.0, a inovação se revela como um fator estratégico para as empresas que buscam se manter competitivas. A digitalização dos processos produtivos e a crescente personalização das demandas dos consumidores exigem que as organizações adotem soluções inovadoras para otimizar suas operações e oferecer produtos e serviços cada vez mais personalizados. Nessa pesquisa, a inovação é estudada sob a perspectiva de uma indústria do setor alimentício, a qual em busca se manter competitiva, está se estabelecendo de forma mais estruturada no que tange às práticas de inovação. Sendo assim, concluiu-se parcialmente o objetivo geral da pesquisa, visto que das 39 práticas de inovação analisadas, 8 delas não tiveram pleno alinhamento dos entrevistados. Todavia, as demais 31 possibilitaram um resultado significativo de conclusão, identificando quais as práticas de inovação são aplicadas e não na indústria, assim como quais as metodologias e indicadores que auxiliam nesse processo.

No primeiro objetivo específico, foi visto que das 39 práticas de inovação analisadas, a indústria executa 24 delas com pleno alinhamento das respostas dos colaboradores. Outras 7 práticas não são percebidas, o que pode se tornar um indicativo de grau de maturidade das práticas, assim como oportunidade de exploração dessas boas práticas na organização. Foi observado, também, que dentre as 4 dimensões, a mais desenvolvida é a de cultura e engajamento, alinhando com a fala dos colaboradores, os quais afirmaram que a transformação cultural é o principal objetivo da área de inovação. Ademais, notou-se que a dimensão com menos práticas aplicadas é a de recursos e infraestrutura, o que demonstra uma oportunidade de desenvolvimento das práticas nesse âmbito.

Em relação ao segundo objetivo específico, foram identificadas as metodologias de inovação aplicadas na área, bem como a forma que é empregada dentro das rotinas. Isso demonstrou alinhamento da teoria com prática, evidenciando a importância do entendimento conceitual para as dinâmicas do dia a dia.

O terceiro objetivo específico foi analisado por meio de um documento contendo os direcionamentos da área e seus respectivos resultados chave para alcance dos objetivos. Evidenciando, mais uma vez, que a área está sendo pautada

em uma base teórica da inovação juntamente com a prática que se faz sentindo naquela realidade.

Tendo em vista isso, o ponto crítico do estudo foi o número de entrevistas que foi possível realizar com os colaboradores da indústria, limitando a amplitude do aprofundamento do estudo, visto que eram colaboradores de um mesmo setor com diferentes níveis de visão da empresa como um todo. Apesar dos entrevistados terem sido acessíveis, houve limitação de tempo na agenda desses informantes. Assim, esses aspectos trouxeram barreiras, como falta de pleno entendimento de aplicação das práticas em outras áreas, discordâncias sobre a utilização de metodologias e pouco tempo para aprofundamento da pesquisa.

Ademais, percebe-se que apesar de a maioria das práticas serem realizadas, isso não revela o grau de maturidade de cada uma delas, visto que foi mencionado que muitas das práticas ainda tem um longo caminho para o desenvolvimento. Desse modo, recomenda-se que investigações futuras sejam realizadas pesquisas com uma amostra maior da empresa analisada, com uma diversidade de áreas participantes, além de levar em consideração o nível de maturação de cada prática de inovação. Assim, será possível uma visão amplificada e mais detalhada da maturidade da empresa e das oportunidades de melhorias.

Em conclusão, teve-se como ponto relevante a visualização de como foi estruturada e implementada as práticas de inovação em uma grande indústria do setor alimentício. Destacando a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento basilar da inovação, o qual permitiu a aplicação de práticas de inovação, metodologias e indicadores, de forma estruturada. Tal resultado foi possível pela viabilização de entrevistas dadas pelo time de inovação da indústria e os documentos disponibilizados para análise e complemento do estudo.

REFERÊNCIAS

ABPM. **Association of Business Process Management Professionals**. Guide to the BPM common body of knowledge, 2009.

AMARAL, C. S. T.; ROZENFELD, H.; COSTA, J. M. H.; MAGON, M. F. A.; MASCARENHAS, Y. M. **Improvement of radiology services based on the process management approach**. European Journal of Radiology, v. 78, n. 3, 2011.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. **Towards a multidisciplinary definition of innovation**. *Management Decision*, v. 47, n. 8, 2009.

<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910984578>

BORDA, G. Z. **Capital Social Organizacional: a “confiança” nas instituições e ensino superior em Brasília**. Tese (Doutorado em Sociologia) Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em: ><http://hdl.handle.net/10482/1308><. Acesso em 02/09/2024.

BOURDIEU, P. **O Capital Social – Notas Provisórias**. In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio (org.). *Escritos de educação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

Brasil sobe cinco posições e chega ao 49º lugar no Índice Global de Inovação.

Gov.br, 2023. Disponível em:

<<https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/brasil-sobe-cinco-posicoe-s-e-chega-ao-49o-lugar-no-indice-global-de-inovacao#:~:text=O%20Brasil%20ganho>>

[u%20cinco%20posi%C3%A7%C3%B5es.feira%2C%20dia%2027%20de%20setembro.>](#). Acesso em: 01/09/2024.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

CONLEY, C.A.; ZHENG, W. **Factors critical to knowledge management success**. Advances in Developing Human Resources, v.11, n.3, 2009.

COUTTOLENC, B. F.; ZUCCHI, P. **Gestão de Recursos Financeiros**. Editora Fundação Peirópolis Ltda. São Paulo, 1998.

DAVENPORT, T. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DENNING, P. J.; DUNHAM, R. **The Innovator's Way: Essential Practices for Successful Innovation**. [S.I.]: MIT Press, 2012

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. Reimprimir. Nova York, Harper and Row, 2006.

Ecosistema de Inovação. EMBRAPA. Disponível em: <https://www.embrapa.br/lei-do-bem><. Acesso em: 08/09/2024.

ELLSTRÖM, P. **The emergence of innovation: A process perspective.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.

Empresas industriais de médio e grande porte investiram R\$ 36,9 bilhões em P&D em 2022. Estatísticas Econômicas. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39503-empresas-industriais-de-medio-e-grande-porte-investiram-r-36-9-bilhoes-em-p-d-em-2022>> . Acesso em: 23/08/2024.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, S. **Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum.** Management Learning, v. 9, n. 3, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40, 2000.

GROVE, A. S. **High Output Management.** 1. ed. NewYork: Random House, 1983.

Günther, I. A. **Pesquisa para conhecimento ou pesquisa para decisão?** Psicologia: Reflexão e Crítica, 1(1), 1986.

<https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>

HIGGINS, E. T.; SCHOLER, A. A. **Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process**. Journal of Consumer Psychology, v. 19, 2009.

JACOBY, R.; RODRIGUEZ, D. **Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go**. Design Management Review. Vol. 18 No. 1, 2007.

KEELEY, L.; PIKKEL, R.; QUINN, B.; WALTERS, H. **Dez tipos de inovação**. Tradução Beth Honorato. São Paulo: DVS Editora, 2015.

LAMEU, E. **Fatores determinantes e barreiras das ecoinovações**: um estudo de caso em um hotel de Fortaleza-ce. 2022. 123 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração. Atuária e Contabilidade, Programa de Pós- Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2022.

LONGANEZI, T.; COUTINHO, P.; MARTINS, J. V. **Um modelo referencial para a prática da inovação**. Journal of Technology Management & Innovation, vol. 3, núm. 1, Universidad Alberto Hurtado Santiago, Chile, 2008.

MARCHIORI, MARLENE. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª Edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MCFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. **Corporate entrepreneurship and innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 8, nº 3, 2005.

Merchant, K. A., & Otley, D. (2020). **Beyond the systems versus package debate**. Accounting, Organizations and Society, 86, Article 101185. Disponível em: ><https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101185><.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MYERS, S.; MARQUIS, D.G. **Successful industrial innovation: a study of factors underlying innovation in selected firms**. National Science Foundation, NSF 69-17, Washington, DC, 1969.

NERY, C. **Mais de 70% das empresas industriais com 100 ou mais pessoas ocupadas inovaram em 2021**. Agência IBGE notícias, 2022. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35875-mais-de-70-das-empresas-industriais-com-100-ou-mais-pessoas-ocupadas-inovaram-em-2021>>. Acesso em: 27/11/2023.

O Futuro da Gestão da Inovação (2023). Inventta. Disponível em: <<https://inventta.net/estudos-e-ferramentas/o-futuro-da-gestao-da-inovacao/>> . Acesso em: 01/09/2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: OECD/FINEP, 2005.

PALMBERG, K. **Exploring process management: are there any widespread models and definitions?**. The TQM Journal, v. 21, 2009.

PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias**. 1. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2005.

PUCCINI, L., BENEDETTI, M. **A influência do uso de espaços compartilhados sobre a prática da inovação aberta das empresas**. Administração de Empresas em Revista, v. 2, n. 24, 2021.

ROBBINS, STEPHEN P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUSSO-SPENA, T.; MELE, C.; NUUTINEN, M. **Innovation in Practice: perspectives and experiences**. Switzerland: Springer, 2017.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007121.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3 ed. New York, Harper and Row, 1950.

SILVA, F. P.; LIMA, A. P. L.; ALVES, A.; CÓRDOVA, R.; MELO, A.; FREITAS, M. **Gestão da inovação**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595028005.

SONG, X. M.; DI BENEDETTO, C. A.; ZHAO, Y. L. **Pioneering advantage in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries**. Strategic Management Journal, v. 20, 1999. Disponível em: >[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199909\)20:9](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9)<.

TATIKONDA, M. V.; MONTOYA-WEISS, M. M. **Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance**. Management Science, v. 47, n. 1, 2001. Disponível em: ><http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.47.1.151.10669><.

TERZIOVSKI, M. **Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 31, n. 8, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582603079.

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

TOIVONEN, Tuukaa; FRIEDERICI, Nicolas. Time to define what a “Hub” really is. *Stanford Social Innovation Review*, 2015.

TROTT, P. J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788540701663. Disponível em: ><https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701663/><. Acesso em: 04/09/2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de trabalho de conclusão de curso, cujo tema é **Práticas de inovação em uma indústria do setor alimentício**, com o objetivo de identificar quais as práticas de inovação são adotados em uma indústria do setor alimentício.

A autoria da pesquisa é da aluna do curso de Administração, Ana Beatriz Pereira Ricardo, sob orientação do professor Dr. Francisco Vicente Sales Melo. Em complemento, a pesquisa é para fins de obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

Através deste termo, você permite a entrevista, de forma que o uso seja excepcionalmente para fins acadêmicos, sem divulgação do nome da empresa diretamente. Assim, a pesquisadora tem o compromisso de utilizar dados somente para esse fim.

Fortaleza - CE, ____ de _____ de ____.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Antes de iniciar, ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, informar que a entrevista será gravada, com fins acadêmicos para estudo da pesquisa de práticas de inovação.

Objetivos da pesquisa:

- Objetivo geral: Analisar como se dão as práticas de inovação em uma indústria do setor alimentício.
- Objetivos específicos:
 - Mapear as práticas de inovação desenvolvidas na indústria analisada;
 - Analisar as metodologias aplicadas;
 - Identificar as métricas e indicadores da área de inovação na indústria do setor alimentício analisada;

Bloco 1 - Perfil do(a) entrevistado(a);

Nome:

Faixa etária: () entre 20 e 30 anos, () entre 31 e 40 anos, () entre 41 e 50 anos () 51 anos ou mais.

Grau de escolaridade (nível superior ou acima, informar em qual curso/especialização):

Tempo de empresa:

Cargo atual na empresa:

Tempo no cargo atual:

Bloco 2 - Introdução Geral;

1. Como foi planejado e executado a criação da área dentro da companhia?
2. Quais os principais objetivos da área de Inovação?
3. Como foi estruturado as atividades da área?

Bloco 3 - Objetivo 1: Mapear as práticas de inovação desenvolvidas na indústria analisada;

4. Preencha o checklist de práticas de inovação que são utilizados na indústria estudada:

Nº	Checklist Práticas de Inovação	Utilização	
		Sim	Não
VISÃO E DIRECIONAMENTO			
1	JORNADAS DE EXPERIÊNCIA <i>imersões em ecossistemas, participação em eventos ou benchmarking junto a empresas inovadoras para sensibilizar a liderança para o tema.</i>		
2	CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA <i>realização de cursos, workshops e treinamentos por parte da liderança para maior conhecimentos sobre o tema.</i>		
3	CONCEITO DE INOVAÇÃO <i>definição e disseminação do conceito de inovação para a Organização.</i>		
4	LÍDERES MENTORES <i>executivos atuando como mentores de squads de inovação ou participando como conselheiros de startups ou negócios inovadores investidos ou não pela organização.</i>		
5	GESTÃO DE PORTFÓLIO <i>método, processo ou ferramentas para acompanhar, avaliar e tomar decisões sobre o portfólio de projetos de inovação da Cia.</i>		
6	CENÁRIOS FUTUROS <i>criação, debate e desdobramento de visões de futuro para a Cia. a partir do mapeamento de sinais e tendências tecnológicas, comportamentais e de negócio.</i>		
7	ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO <i>definição, a partir de uma visão de futuro e da estratégia do negócio, um plano de inovação que define os espaços ou frentes de inovação a serem exploradas, ambição, estrutura, processos e budget.</i>		
8	INOVAÇÃO NO CONSELHO <i>Presença no Conselho da Cia. de membro que represente, paut e defenda a inovação na Organização.</i>		
9	POLÍTICA DE P. INTELECTUAL <i>Definição da regra de como a Cia. lida com os aspectos relacionados à propriedade intelectual, compartilhamento de royalties, licenciamento de patentes, marca, etc.</i>		

10	PRÊMIO DE INOVAÇÃO <i>participação em prêmios de inovação.</i>		
11	INDICADORES DE INOVAÇÃO <i>monitoramento e gestão de indicadores relacionados ao esforço e resultado da inovação.</i>		
CULTURA E ENGAJAMENTO			
12	COMUNICAÇÃO DA INOVAÇÃO <i>processo de comunicação de conteúdos relacionados a inovação para toda a Cia. através de diferentes canais</i>		
13	MODELO DE RECONHECIMENTO <i>regra de reconhecimento dos colaboradores pelo esforço e/ou do resultado de seus esforços inovativos.</i>		
14	EVENTOS DE INOVAÇÃO <i>realização de eventos com a temática inovação dentro da Cia.</i>		
15	TREINAMENTOS EM INOVAÇÃO <i>aplicação de treinamentos relacionados a metodologias e conteúdos sobre inovação</i>		
16	MULTIPLICADORES DE INOVAÇÃO <i>Rede de embaixadores da inovação na Cia. Colaboradores que servem como disseminadores da cultura, conhecimento, mas também como pontos focais para o processo de inovação.</i>		
17	REMUNERAÇÃO ATRELADA A INOVAÇÃO <i>Política de remuneração variável dos colaboradores vinculada a critérios ou variáveis relacionadas à inovação.</i>		
PROCESSOS E ESTRUTURA			
18	FUNIL DE INOVAÇÃO <i>fluxo contínuo de decisão em relação ao avanço de projetos e iniciativas de inovação.</i>		
19	SISTEMA DE GESTÃO <i>ferramentas aplicadas à gestão do fluxo do processo de inovação ou gestão do portfólio de projetos e iniciativas.</i>		
20	EVENTOS PARA COLABORAÇÃO <i>realização de eventos ativadores da inovação aberta como pitchdays, matchmaking, hackathons, demodays, etc</i>		
21	INOVAÇÃO ABERTA BASEADA EM DESAFIOS <i>divulgação aberta de desafios de negócio para busca de solução em colaboração com o ecossistema.</i>		
22	REALIZAÇÃO DE POC'S <i>realização de provas de conceito de projetos inovadores em colaboração com startups ou outros atores do ecossistema.</i>		
23	COMITÊ DE INOVAÇÃO		

	<i>fórum periódico formado por executivos de diversas áreas para conduzir, monitorar e deliberar sobre os esforços de inovação da Cia.</i>		
24	ÁREA DE INOVAÇÃO <i>área ou time 100% dedicado aos esforços ou gestão da inovação na Cia.</i>		
25	PROGRAMA DE IDEIAS <i>programa que viabiliza que um grande número de pessoas da corporação possa encaminhar propostas de iniciativas de inovação para a Cia.</i>		
26	PROGRAMA DE INTRA <i>formação de times ou squads de inovação que a partir de metodologias ágeis endereçam desafios ou oportunidades de negócio para a Cia.</i>		
27	VENTURE BUILDING <i>estrutura e processo voltado para a modelagem e criação de novos negócios para a Cia.</i>		
28	LICENSE-OUT <i>licenciamento de tecnologias ou know-how da Cia. para outros atores ou mercados (p.e.: empresa de medicamento licenciado patente para a área veterinária)</i>		
29	AQUISIÇÃO DE STARTUPS <i>aquisição total ou parcial de participação acionária em negócios inovadores.</i>		
RECURSOS E INFRAESTRUTURA			
30	CAPTAÇÃO DE FOMENTO <i>alavancagem de recursos de fomento ou financiamento para realização dos esforços de inovação.</i>		
31	INCENTIVOS FISCAIS <i>uso de incentivos fiscais direcionados para a realização dos esforços de inovação.</i>		
32	BUDGET PARA INOVAÇÃO <i>alocação de budget corporativo para realização dos esforços de inovação.</i>		
33	POLÍTICA DE ALOCAÇÃO DE TEMPO <i>política de RH crie regramento para a dedicação dos colaboradores aos esforços de inovação.</i>		
34	SALA DA INOVAÇÃO <i>sala ou estrutura voltada para promover e disseminar a inovação na Cia.</i>		
35	INFRAESTRUTURA DE P&D <i>infraestrutura adequada para a realização de esforços de pesquisa e desenvolvimento por parte da Cia.</i>		

36	LAB DIGITAL <i>infraestrutura adequada para a realização de esforços de inovação digital por parte da Cia.</i>		
37	HUBS DE INOVAÇÃO <i>criação ou participação ativa em hubs de inovação para conexão e interação com o ecossistema.</i>		
38	GESTÃO DE ATIVOS <i>gestão de conhecimento, ativos intelectuais e gaps de conhecimento ou tecnologia.</i>		
39	FUNDO DE CVC <i>fundo ou estrutura de investimento voltado para a realização de uma tese de inovação a partir da aquisição de negócios inovadores.</i>		

Fonte: Adaptado de Lameu (2022).

5. Existe alguma prática de inovação utilizada que não estava no checklist?

Bloco 4 - Objetivo 2: Analisar as metodologias aplicadas;

6. Quais metodologias de inovação são utilizadas pela empresa (design thinking, lean startup, etc.)?
7. Como essas metodologias são aplicadas na prática?
8. Quais ferramentas são utilizadas para gerenciar o processo de inovação?

Bloco 5 - Objetivo 3: Identificar as métricas e indicadores da área de inovação na indústria do setor alimentício analisada;

9. Como a empresa avalia o sucesso de um projeto de inovação?
10. Quais as métricas e indicadores utilizados na área?

Muito obrigada por sua participação!