

Organização para inovação nas empresas: proposta de modelo integrando estratégia e estrutura organizacional**Organization for innovation in companies: model proposal integrating strategy and organizational structure**

DOI:10.34117/bjdv5n10-112

Recebimento dos originais: 10/09/2019

Aceitação para publicação: 09/10/2019

Marcos de Oliveira Morais

Pós Doutorado em Engenharia de Produção/Universidade Paulista UNIP

Doutor em Engenharia de Produção/Universidade Paulista UNIP

Endereço: Universidade Paulista UNIP – Rua Dr Bacelar 1313, Vila Clementino – CEP: 04026-002, São Paulo - SP, Brasil.

E-mail: marcostecnologia@ig.com.br

Antônio Sérgio Brejão

Pós Doutorado em Engenharia de Produção/Universidade Paulista UNIP

Doutor em Engenharia de Produção/Universidade Paulista UNIP

Endereço: Universidade Paulista UNIP – Rua Dr Bacelar 1313, Vila Clementino – CEP: 04026-002, São Paulo - SP, Brasil.

E-mail: prof.sergiobrejao@uol.com.br

Osmildo Sobral Santos

Doutor em Engenharia de Produção / Centro Paula Souza FATEC São Bernardo do Campo

Endereço: Av. Pereira Baretto nº 400 – Baeta Neves – São Bernardo do Campo - SP, Brasil.

E-mail: osmildosobral@yahoo.com.br

Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Doutor em Engenharia de Produção/Universidade Paulista UNIP

Endereço: Universidade Paulista UNIP – Rua Dr Bacelar 1313, Vila Clementino – CEP: 04026-002, São Paulo - SP, Brasil.

E-mail: pedroluiz@plocn.com

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo propor um modelo Conceitual para a obtenção da inovação nas organizações por meio de ferramentas gerenciais como estratégia organizacional e estrutura organizacional, possibilitando que a empresa possa adquirir vantagens competitivas frente a um mercado cada vez mais agressivo. A metodologia aplicada foi a de estudo de caso, uma pesquisa exploratória e qualitativa. Os dados foram coletados entre março e maio de 2018, por meio de entrevistas. Além da síntese referencial do presente trabalho, também buscou-se estabelecer um relacionamento teórico que possa ser utilizado em futuras pesquisas, bem como em futuras discussões sobre o presente tema. Em meio às considerações finais, identificou-se que, se bem integradas, estratégia e estrutura proporcionam ganhos pessoais e organizacionais,

permitindo uma maior visibilidade da organização no ramo em que atua, possibilitando também prospectar novos mercados.

Palavras-chave: Inovação, Desenvolvimento organizacional, Vantagem Competitiva, Ferramentas de gestão.

ABSTRACT

The purpose of this article is to propose a Conceptual model to obtain innovation in organizations through management tools such as organizational strategy and organizational structure, allowing the company to acquire competitive advantages in an increasingly aggressive market. The applied methodology was the one of case study, an exploratory and qualitative research. Data were collected between March and May of 2018, through interviews. In addition to the reference synthesis of the present study, we also sought to establish a theoretical relationship that can be used in future researches, as well as in future discussions on the present theme. In the midst of the final considerations, it was identified that, if well integrated, strategy and structure provide personal and organizational gains, allowing a greater visibility of the organization in the branch in which it operates, also making it possible to prospect new markets.

Key words: Innovation, Organizational development, Competitive advantage, Management tools.

1 INTRODUÇÃO

Na busca por obtenção de vantagens competitivas as organizações fornecem elementos e estratégias que permitem estruturar a integração entre as ferramentas de processos de gestão. Agregar valor aos produtos, processos e/ou serviços torna-se relevante para a ascensão da organização em seu mercado de atuação e até mesmo na busca por novos mercados. Com isso, a inovação nas empresas passa a ser fomentada cada vez mais. Souza e Bruno-Faria (2013) apontaram que a capacidade de inovar é um atributo crucial no contexto organizacional e que o processo de inovação pode gerar vantagem competitiva.

Silva et al. (2013) revelaram que, em decorrência das mudanças tecnológicas, as empresas estão mais conscientes da importância da inovação e estão investindo mais em melhorias de processos, produtos e serviços. A discussão sobre inovação vem ganhando relevância na academia e no ambiente das organizações. De fato, o processo de inovação pode gerar benefícios financeiros e não financeiros para a organização (DE OLIVEIRA, 2010).

No entanto, Oliveira, Clemente e Caulliraux (2016) apontaram que há poucos estudos sobre o desempenho de inovações e que estudos mais detalhados em organizações inovadoras

são ainda necessários. Centurión et al. (2015) afirmam também que há carência de modelos explicativos e proposições teóricas sobre processos de inovação e suas possíveis interações.

Integrar ferramentas para melhoria de desempenho nas organizações, possibilitando maior eficiência e eficácia na tomada de decisão, potencializa o diferencial competitivo entre as empresas, tornando-as atrativas para os seus clientes, funcionários e, principalmente, para os seus stakeholders.

Segundo Porter (2009) a inovação é uma das bases da competição e é impactada pela revolução da informação pela: a) alteração das regras de competição, b) produção de vantagens competitivas ante aos concorrentes, e c) disseminação de novos negócios, em bases já existentes das empresas e mercados.

Morais et al. (2018) enfatizam que a inovação passou a ser um dos grandes diferenciais nas organizações, uma vez que as oportunidades estão cada vez mais escassas e otimizar os processos, através das ferramentas gerenciais em busca da inovação, tornou-se de extrema relevância.

O objetivo do presente estudo é relacionar como a estrutura organizacional e a estratégia organizacional podem proporcionar o processo de inovação por meio de sua interação visando o atendimento das metas organizacionais propiciando um crescimento organizacional favorável.

Para tudo, propõe-se um modelo para o processo inovativo nas organizações, deixando claro que não é forma alguma pretensão dos autores esgotar o assunto e sim permitir um debate contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do tema abordado.

Nesse sentido, realizou-se um ensaio teórico, sugere em um estudo de caso, promovendo a discussão e permitindo contribuir para tornar mais clara e compreensível a relação entre estratégia, estrutura e ação do ponto de vista de as empresas se organizarem para a inovação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

O processo de inovação compreende além de um conjunto de atividades, o desenvolvimento de métodos o engajamento dos envolvidos e ferramentas empregados no desenvolvimento das constantes inovações, sejam elas produtos, serviços e/ou processos, proporcionando agregar conhecimento aos envolvidos direta e indiretamente, tornando a

organização um laboratório prático para a disseminação do conhecimento (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2010; GRUNERT; TRAILL, 2012).

Inovação pode ser entendida como a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização no local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005).

De acordo com De Oliveira (2010), muitas empresas realizam atividades de inovação, mesmo quando não dispõem de uma área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

A inovação deve fazer parte das estratégias de qualquer tipo de organização, independentemente do porte ou ramo de atuação, sendo um fator relevante para garantir ganhos maiores e o desenvolvimento organizacional, tornando a empresa mais competitivas e diferenciada.

As atividades de inovação podem ser desenvolvidas em parcerias com instituições de ensino nacionais ou internacionais, com fornecedores, com clientes e até mesmo, em outros casos, com seus concorrentes. O conhecimento torna-se um pré-requisito para o processo de obtenção da inovação, passando a ter um papel fundamental nas organizações que buscam o seu desenvolvimento no mercado, possibilitando replicar os processos que conduzem aos resultados esperados (QUEIROZ; CONCEIÇÃO; SILVA FILHO, 2014).

As necessidades da criação da inovação são contingenciais, específicas a cada empresa, buscando compatibilizá-las com sua estratégia, sua estrutura organizacional, seu posicionamento, seus recursos e capacidades, seu setor de atividade, mercado e seu porte. Desta forma, as empresas customizam a gestão de seus processos inovativos segundo suas prioridades, recursos e capacidades, já que determinadas especificidades restringem as opções gerenciais (VILHA; QUADROS, 2012; FERREIRA; SALERNO; LOURENÇÃO, 2011).

Para Passos (2014), o desenvolvimento de uma estratégia organizacional competitiva na busca pela inovação tem como uma de suas finalidades básicas a definição do modo como a empresa irá competir no mercado, mas não somente isso; segundo o autor, a estratégia tem por objetivo definir uma posição, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes e que permita a atuação em novos mercados.

Com isso, o padrão de competição se tornou mais complexo e passou a exigir das organizações maior capacidade de lidar com as incertezas e acompanhar as rápidas mudanças no mercado, transitando para uma dinâmica pautada no domínio do conhecimento, que por vezes é encontrado fora dos limites organizacionais (SILVA e DACORSO, 2013).

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As decisões estratégicas, segundo Fischmann e Almeida (1991), dizem respeito ao caminho que a organização deverá seguir, desenvolvendo técnicas e utilizando ferramentas gerenciais, para facilitar a sua condução para uma melhor condição. Quanto às decisões administrativas, os autores relatam que são aquelas que mais afetam as atividades da organização, pois se referem à formulação de objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los. Por sua vez, as decisões operacionais reportam-se ao planejamento estratégico da empresa, para a obtenção do atendimento das metas estabelecidas.

A estratégia empresarial pode ser entendida como o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Ela indica as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e comunidades (ANDREWS, 2001).

Ao escrever sobre estratégia, Quinn (2011) diz que é o plano ou padrão que interliga as principais políticas, metas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia estruturada auxilia a alocar e organizar os recursos de uma organização em uma atitude única e viável, fundamentada em suas competências.

A estratégia nas organizações lida com decisões dos mais diferentes níveis, sejam elas globais, genéricas a amplas. Para que possa ser executada em todos os níveis hierárquicos da empresa, precisa ser adequadamente detalhada, desdobrada e, em alguns casos, até mesmo em fases.

Assim Mintzberg (2011) detalha alguns níveis na organização:

- No nível intermediário ela será desdobrada em planos táticos para cada departamento da empresa;
- No nível operacional, cada plano tático será desdobrado e detalhado em planos operacionais relacionados com as tarefas e operações a serem realizadas.

O alinhamento estratégico apresenta-se como um ajustamento necessário, que deve ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos (MINTZBERG & QUINN, 2006). Para Porter (1999), o alinhamento das estratégias exige uma compreensão das metas e objetivos pelos gestores nos diversos níveis hierárquicos organizacionais, assim como possuir a capacidade

de adquirir e distribuir recursos coerentes com as necessidades competitivas do mercado e da organização.

Conforme Antonello (2011), as teorias baseadas em práticas ressaltam que o alinhamento estratégico não pode ser considerado somente como processo individual. Corroborando com o tema, Wegner (2011) afirma que a aprendizagem sobre o alinhamento estratégico nas organizações é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas e departamentos para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

Porém, o planejamento estratégico deve ser caracterizado pelo que é: um recurso não para criar estratégia, mas para projetar uma estratégia já criada – para ocupar-se formalmente de suas implicações (ANTONELLO, 2011).

A Figura 1 ilustra a estratégia organizacional como aspecto central na interação entre os processos que a compõem.

Figura 1 – Estratégia organizacional.



Fonte: os autores, baseado em (ANTONELLO, 2011).

Embora todos os elementos descritos na Figura 1 sejam de extrema relevância, para os autores o início do processo se dá a partir da elaboração das metas, sendo este o start para o planejamento das ações que envolvem as estratégias organizacionais.

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo, tornando a inter-

relação entre as fases mencionadas relevante. Neste sentido, para Porter (2004) a essência da formulação de uma estratégia eficiente é relacionar a companhia ao seu meio ambiente, determinando a atratividade do seu ramo de negócio. O referido autor ainda complementa essa informação ao dizer que a estratégia é a combinação entre os objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los.

As organizações bem-sucedidas são aquelas que constantemente renovam-se de maneira coerente, se adequando conforme o mercado em que atuam, pois os concorrentes também inovam e os clientes exigem essa renovação. É uma corrida intensa e infinita para se renovar e se revitalizar. Isso implica em mudança e é uma questão de sobrevivência para a organização. A organização precisa pelo menos acompanhar as mudanças ao seu redor para se manter atualizada e ajustada para competir e manter-se ativa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2013).

Em suma, a estratégia aponta o caminho. O planejamento estratégico indica como andar nele. O propósito do planejamento estratégico é a formulação de um plano estratégico. A implementação da estratégia é feita pela execução de planos táticos e operacionais (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é resultante da identificação, da análise, de ordenação, de agrupamento das atividades e dos recursos de uma organização, incluindo o estabelecimento dos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais e dos processos decisórios, na busca por alcançar os objetivos determinados no planejamento. Esse tipo de estrutura tende a ser dinâmico quando considera também os aspectos informais, provenientes da caracterização dos indivíduos que contribuem para a manutenção do seu funcionamento (OLIVEIRA, 2009).

Grande parte do conhecimento organizacional relevante reside nas pessoas, que passam a ser o maior bem intangível dentro das organizações. Este é partilhado por meio de relacionamentos pessoais e/ou institucionalizado através de componentes estruturais, tais como processos, rotinas, meios informáticos, etc. (SANTOS, WANE, & LOPES, 2014).

Ao estabelecer os objetivos de uma organização, são determinadas as funções que devem ser realizadas por cada indivíduo, as necessidades de pessoal são estimadas e os recursos necessários para alcançar os objetivos são determinados. Esses elementos devem ser coordenados em uma estrutura que ajudará a alcançar os objetivos, atribuindo às

responsabilidades de cada um por meio do processo de departamentalização (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Entretanto, para que serve o tripé citado se somente for acumulado e não disseminado? Deve haver por parte das organizações mecanismos para que esta disseminação seja realizada, seja por meio de qualificação profissional, treinamentos, palestras, reuniões, etc. Segundo Costa Neto & Canuto (2010), a geração do conhecimento ocorre também nas universidades e nos laboratórios de pesquisa.

Um dos problemas enfrentados pelas empresas está em atender as grandes demandas com baixos custos e obter ganhos que possam suprir as necessidades da organização. Estabelecer parâmetros e agregar valor ao conhecimento torna-se de extrema relevância para as empresas do século XXI. Por isso, além de iniciativas que estimulem os fluxos de conhecimento ou o desenvolvimento dos colaboradores, existe toda uma infra-estrutura organizacional que afeta a retenção de conhecimento. Este processo de acumulação de conhecimento, denominado cumulatividade, torna a organização apta a desenvolver inovações, propondo avanços tecnológicos (ANAND et al., 2010).

A estrutura organizacional também auxilia a organização a traçar metas para o futuro, baseada em ações do passado e presente, fazendo com que ela aproveite oportunidades frente às mudanças que ocorrem no mercado competitivo, auxiliando no processo de motivação para a inovação.

As empresas tomam diversas iniciativas para melhorar o processo de estrutura organizacional proporcionando assim dar origem à inovação que gera lucros para a empresa, como também melhora a qualidade de vida da sociedade em geral.

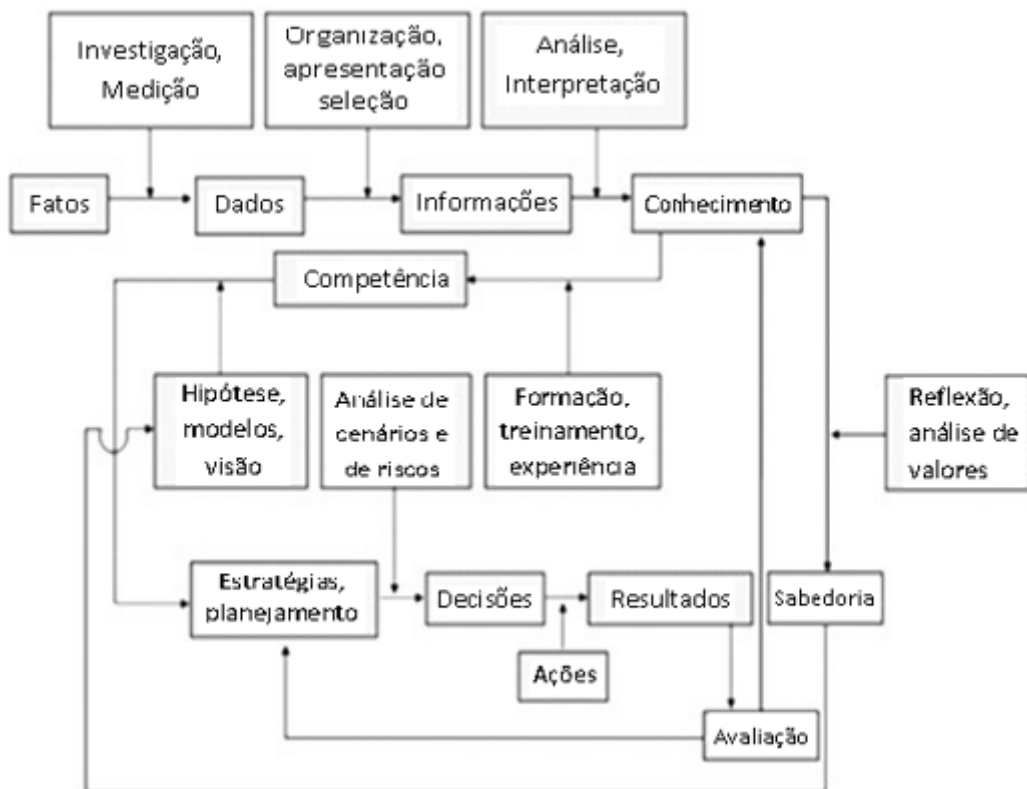
Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; bem como medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras (OLIVEIRA, 2000).

A estrutura organizacional deve ser desenhada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa (OLIVEIRA, 2000).

A tecnologia aplicada nas empresas auxilia no processo de compreender os conhecimentos utilizados na estruturação organizacional, uma vez que este se integra para a obtenção de melhor rendimento produtivo e também sobre como transformar os materiais para obter novos produtos, processos e/ou serviços (MAXIMIANO, 2011).

Costa Neto & Canuto (2010) estabeleceram um fluxo que possibilita visualizar as etapas para o direcionamento organizacional baseado no conhecimento, competência e sabedoria conforme ilustrado na Figura 2. Nela se enfatiza a importância da sabedoria não só um acúmulo dos conhecimentos selecionados, capaz de influir nas hipóteses, modelos e visões, mas, segundo os autores, como um elemento de engrandecimento dos privilégios que regem todas as atividades em consideração.

Figura 2 - Conhecimento e sabedoria no processo de decisão.



Fonte: Costa Neto e Canuto (2010)

Segundo os autores referenciados, os resultados fornecem realimentações para as estratégias e planejamentos, porém pontos como hipóteses, modelo e visão devem ser frequentemente reavaliados buscando uma melhoria organizacional, possibilitando uma evolução eficiente e eficaz. Manter uma organização interna permite que os objetivos sejam alcançados com maior coerência.

A estrutura organizacional pode ser baseada em três aspectos fundamentais para o desenvolvimento empresarial e de seus profissionais, representado pelo o tripé conhecimento, competência e sabedoria, de modo a permitir atingir patamares elevados, contribuindo para a geração de novas ideias e conseqüentemente novas inovações. Para Peter Drucker (2001), a

formação do conhecimento é o maior investimento que um país desenvolvido pode oferecer para as pessoas.

Segundo Silva (2004) ainda que todos os administradores realizem o mesmo conjunto de funções, eles são classificados em três níveis hierárquicos distintos dentro da organização:

- a) A alta administração ou nível estratégico: responde pelo direcionamento maior e pelas operações da organização. Estabelece os objetivos e os repassa aos níveis hierárquicos mais baixos;
- b) Média administração ou nível tático: corresponde à gerência, pois coordena e decide que produtos ou serviços serão produzidos;
- c) Administração operacional ou nível operacional: este nível é a ligação entre a produção ou operações de cada departamento e o resto da organização.

Os gestores devem formalizar e utilizar sistemática e ativamente processos e ferramentas estruturados, integrados e alinhados à estratégia corporativa para gerenciar os fluxos decisórios envolvidos no processo de inovação como um indicador da maturidade das empresas (VILHA, 2009).

Kich e Pereira (2011) concluíram que a estrutura organizacional influencia no planejamento estratégico, uma vez que, segundo estes autores grande parte das decisões é tomada pelos indivíduos que compõem a alta administração. Entretanto no processo planejado, sempre o controle da definição da atividade para a tomada de decisão mais específica pode ser de grande valor para as organizações, evitando a burocratização excessiva das decisões.

Percebe-se que integrar as ferramentas estratégias entre os setores, principalmente devido à busca dos mesmos objetivos, que é uma das principais vantagens das ferramentas organizacional potencializa o melhor desempenho da empresa. Portanto, deve haver uma relação concomitante entre estratégia e estrutura organizacional.

2.4 INTERAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA BUSCA PELA INOVAÇÃO

Para que a organização elabore um contexto organizacional inovador, deve-se buscar um conjunto mínimo de capacidades criativas para que possa executar suas atividades permitindo gerar novas ideias.

Nesse contexto, a inovação é vista como o resultado de processos de melhoria, os quais geram e aplicam novos conhecimentos em produtos, processos e serviços. A mensuração desse resultado permite identificar seu impacto na adoção, criação ou desenvolvimento de novos

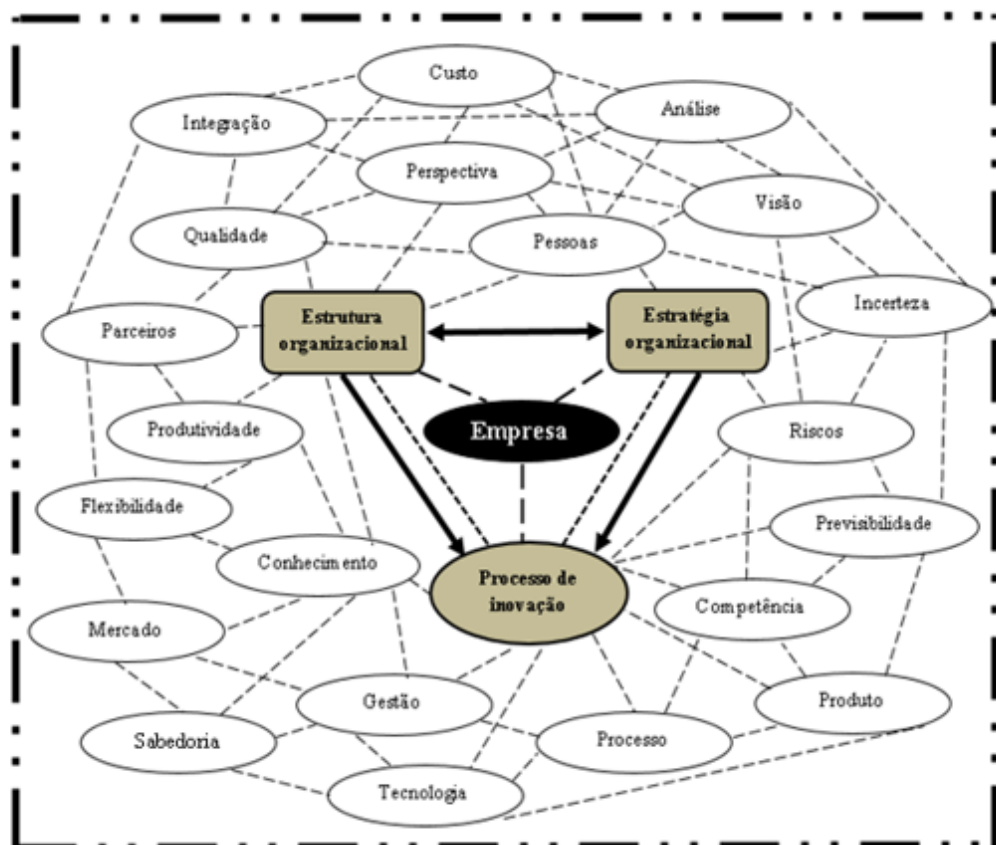
produtos ou serviços. Nesse sentido, a inovação é contextualizada, considerando demandas, intenções e necessidades do ambiente interno ou externo da organização (MOREIRA & VARGAS, 2012).

O processo de inovação deve se apoiar em equipes organizadas, em conformidade com os vários tipos de desenvolvimento, e ligadas de forma adequada à estrutura organizacional. Para promover tal interação, a empresa deve estimular mecanismos de conexão, tais como: gerentes de integração, comitês permanentes, grupos de trabalho, estrutura horizontal, redes de contato interdepartamentais, contatos frequentes com grupos externos. Reduzido controle hierárquico, novas formas de acesso a informações e reformulação em rotinas e estruturas devem ser consideradas (ZIVIANI & FERREIRA, 2013).

A Figura 3 apresenta um modelo de interação entre estratégia e estrutura organizacional para a obtenção do processo de inovação nas organizações.

Figura 3 – Modelo para obtenção do processo de inovação nas organizações.

MODELO PROPOSTO PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO



Fonte: os autores.

A Figura 3 identifica diversos fatores responsáveis para a abordagem do processo de inovação, no qual a estrutura e a estratégia organizacional são os principais eixos para a obtenção desta relação, tendo a empresa como foco principal. Por meio de um conjunto de fatores e ferramentas gerenciais, torna-se possível uma inter-relação e também uma interação entre todos os aspectos envolvidos; entre eles destacam-se as pessoas (capital humano), conhecimento, tecnologia, flexibilidade e gestão, entre outros, estabelecendo uma rede e possibilitando um crescimento organizacional voltado ao processo de inovação.

Gestão de processos para a inovação é um conjunto de metodologias e ferramentas que objetivam avaliar, aperfeiçoar e monitorar os processos empresariais, visando a sua integração, melhoria contínua e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia, reduzindo custos e aumentando a satisfação dos seus clientes

Tais arranjos organizacionais são específicos, apropriados, únicos, distintos e socialmente construídos, visando a implementação da estratégia. Em alguns casos, a organização para a inovação envolve não apenas uma, mas várias estruturas de gestão “da” e “para a” inovação operando simultaneamente e de forma integrada (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2009; VASCONCELLOS et al, 2008).

O processo não é composto somente das atividades; quando se identifica um processo é fundamental que se tenha o controle também de medidas e tempos, observando sempre se eles são ou não fundamentais para que se atinja o resultado esperado.

Inovações frequentemente requerem mudanças na estrutura da organização, tais como: alteração em processos de negócios, mudanças na cadeia hierárquica de comando e controle, novas formas de acesso a informações e reformulação em rotinas e estruturas de poder cristalizadas (TERRA, 2006). Isso deve ser levado em conta pois, subitamente, a introdução da mudança pode gerar reações contrárias que necessitem ser administradas.

Para Moura e Adler (2011), o processo de inovação não é uma atividade isolada existindo apenas em uma empresa, mas existente em uma integração, envolvendo relacionamentos e elementos tangíveis e intangíveis, cujo o resultado é baseado tanto nos recursos internos como externos das organizações. Isso deve ser levado em conta pois, subitamente, a introdução de mudanças pode gerar reações contrárias que necessitam ser administradas.

3 METODOLOGIA

Na realização deste artigo, foi utilizada uma pesquisa de estudo de caso. Yin (2010) afirma que este método envolve um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto na vida real, em especial quando a separação entre o fenômeno e o contexto não está nitidamente definida.

No que se refere à abordagem, é de natureza qualitativa, já que se busca a resposta ao problema da pesquisa por meio de interpretações de diferentes pontos de vista que, segundo Miguel (2010), podem se complementar ou mesmo se contrapor.

A empresa foco de estudo é uma metalúrgica fabricante de artefatos de borracha para a indústria de peças de reposição automotiva, situada em São Bernardo do Campo região metropolitana de São Paulo, com cerca de 150 funcionários e 43 anos de existência no mercado. O capital controlador da empresa é proveniente de origem nacional e o principal foco da produção é o mercado interno com probabilidade de atuação em mercados do Mercosul.

Foram realizadas entrevistas com três diretores das áreas estratégicas da organização: Técnica, Comercial e de Gestão conforme apresentado na Tabela 1. Os dados foram coletados entre março e maio de 2018, por meio de entrevistas. Foram realizadas duas visitas à empresa entre estas datas.

Tabela 1 – Perfil dos profissionais entrevistados.

Cargo	Áreas de responsabilidade	Tempo de empresa
Diretor Técnico	Engenharia, Produção, Logística, Qualidade	9 anos
Diretor Comercial	Marketing, Compras, Vendas, Assistência técnica, Custos	14 anos
Diretor Administrativo (Gestão)	Recursos humanos, Financeiro, Terceiros	12 anos

Fonte: os autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o entendimento das mudanças constantes do mercado, sejam eles econômicos e/ou sociais, a empresa estudada, percebendo que deveria se adequar, estabeleceu um cronograma de dois anos com data de início a partir de fevereiro de 2016 para realizar as

mudanças organizacionais necessárias voltadas para a inovação e ao atendimento das expectativas de seus clientes e stakeholders. Por meio de sua diretoria, foram estipulados três grandes departamentos para um melhor atingimento e monitoramento das metas, que correspondem às áreas elencadas na Tabela 1.

Este procedimento vem ao encontro do pensamento de Tidd et al. (2008), para quem cada vez mais a inovação está se tornando uma tarefa corporativa ampla, envolvendo produção, marketing, administração, compras e outras funções, oferecendo uma forte pressão para a mudança organizacional em direção a modelos mais orgânicos.

De acordo com os três entrevistados, a organização teve que se adequar ao novo perfil de mercado, no qual ser competitivo reduzindo custos e aumentando a produtividade passou a ser a palavra de ordem. Ainda foram unânimes em declarar que a estrutura organizacional foi de suma importância para a criação das estratégias organizacionais a serem adotadas, permitindo assim um melhor estabelecimento das metas estipuladas pela alta direção da empresa.

Todos os setores dentro da organização passaram a ter metas relacionadas à geração de inovação, sendo estas áreas divididas, para um maior atendimento às metas e melhor distribuição, da seguinte forma: área técnica, comercial e de gestão conforme a Tabela 2:

Tabela 2 – Estabelecimento de metas organizacionais.

Áreas	Metas	Abordagem
Técnica	Desenvolvimento de novos produtos e/ou melhorias dos já existentes, busca por novas matérias primas, otimização do processo produtivo, redução de desperdícios	Tecnologia, Processos, Qualidade, Produtividade, Flexibilidade, Produtos
Comercial	Desenvolver novas parcerias, analisar nichos de mercados, realizar análise crítica, atuação direta no <i>marketing</i>	Previsibilidade, Riscos, Incertezas, Custo, Parceiros, Mercado, Perspectiva
Gestão	Qualificação dos colaboradores, utilização de <i>benchmark</i> , análise de mercado, atuação em novos investimentos	Conhecimento, Foco, Gestão, Pessoas, Competência, Visão, Análise, Integração

Fonte: os autores.

O entrevistado 1 (área técnica) apontou que os maiores e melhores resultados estão relacionados à melhoria dos produtos e processos já existentes, com cerca de 95% das

atividades de inovação na organização. O entrevistado ainda aponta que houve vários novos processos e melhorias de produtos e processos já existentes decorrentes de parcerias realizadas principalmente com o envolvimento dos clientes e as interações departamentais internas.

De acordo com o Entrevistado 2 (área comercial), nos últimos dois anos a empresa intensificou priorizando o processo de geração de inovações, ainda para o mesmo entrevistado outras variáveis foram classificadas como estimulantes da inovação, tais como atendimento a legislações internacionais, pressão da sociedade, forte interação com centros de pesquisa/universidades, necessidade de certificações nacionais e internacionais, bem como incentivos de políticas públicas.

O entrevistado 3 (área de gestão) enfatizou que o capital humano e o conhecimento são os fatores preponderantes para o sucesso obtido pela organização, independentemente de seu nível hierárquico, apontando que a empresa estimula a participação dos funcionários com propostas para melhoria ou criação de produtos e processos, criando um canal aberto para sugestões e exposição de ideias e um fácil acesso aos superiores quando isso acontecia. Quando não havia um modelo a ser seguido, verificou-se uma distância hierárquica no que se referia à participação dos operadores, o que dificultou a empresa participar em moldes competitivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para enfrentar os desafios impostos pela busca pela inovação nas organizações onde a busca pela competitividade e o crescimento organizacional, as empresas formulam estratégias que dependem da exploração de seus recursos e capacidades, permitindo gerar habilidades e se organizar para explorá-las, assim como formalizam estruturas e sistemas de controle gerencial.

Na presente entrevista, visualizaram-se práticas importantes voltadas à estratégia e à estrutura organizacional na empresa, como a interação entre departamentos e com os seus colaboradores, além da busca por conhecimentos. Os gestores da empresa ressaltaram a importância do envolvimento no processo de inovação.

As dimensões referenciadas pela literatura especializada (TIDD et al, 2008) e consolidadas pelo modelo de gestão estratégica da inovação tecnológica proposto por Quadros (2005, 2008) podem colaborar, como um framework metodológico, para mapear um conjunto de informações sobre estratégia, estruturas, ação, aprendizado, processos rotinas e ferramentas empregadas no processo de gerenciamento e organização das empresas para a inovação.

Assim, neste artigo foi possível demonstrar, de modo geral a importância da elaboração de um modelo para a gestão da inovação baseado na estrutura e na estratégia organizacional e a sua utilização na prática em uma empresa com visão competitiva.

Por fim, este trabalho sugere oportunidades para estudos futuros, tais como:

Testar o modelo proposto em diferentes organizações;

Incrementar o modelo mediante a identificação de outras necessidades pertinentes;

Os autores do presente trabalho se colocam à disposição para quaisquer discussões.

REFERENCIAS

- ANAND, J., ORIANI, R., & VASSOLO, R. S. Alliance activity as a dynamics capability in the face of a discontinuous technological change. *Organization Science*, 21(6), 2010.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58-64.
- ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: Antonello, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 139-159.
- CENTURIÓN, W.; PAIVA JÚNIOR, F.; CORREIA NETO, J.; LUCENA, R. O processo de inovação tecnológica de empresas fornecedoras associadas à rede Petrogas/SE. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 1, p. 24-51, 2015.
- CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA NETO, P. L. O. e CANUTO, S. A. – *Administração com Qualidade*. São Paulo: Blucher, 2010.
- DE OLIVEIRA, Z. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, v. 27, n. 1, p. 83-92, 2010.
- DRUCKER, P. F. *Melhor de Peter Drucker: a administração, O-Exame*. NBL Editora, 2001.
- FERREIRA, V. L.; SALERNO, M. S.; LOURENÇÃO, P.T.M. (2011). As estratégias na relação com fornecedores: o caso Embraer. In: *Gestão & Produção*, v. 18, n.2, p.221-236.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRUNERT, K.; TRAILL, B. *Products and Process Innovation in the Food Industry*. Springer Science & Business Media, 2012.

- KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1.045–65, , 2011.
- MAXIMIANO, A. C. Introdução à administração. 5. Ed. Revista Ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.
- MIGUEL, P. A. C. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. Moldando a Estratégia. Cap. 5. (IN) MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Selecionados, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORAIS, M. O; BREJÃO, A. S; FERIGATTO, E. A; COSTA NETO, P. L. O. Inovação e Conhecimento como Ferramentas Estratégicas nas Organizações: Estudo de Casos Múltiplos. Rev. FSA, Teresina, v.15, n.4, art. 9, p. 169-191, jul./ago. 2018.
- MOREIRA, M. F., & VARGAS, E. R. Quando o governo é o mercado: compras governamentais e inovação em serviços de software. Revista de Administração e Inovação, 9(2), 2012, 175-197.
- MORRIS, M.; KURATKO, D.; COVIN, J. Corporate entrepreneurship & innovation. Cengage Learning, 2010.
- OECD - Organização para cooperação econômica e desenvolvimento. Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Traduzido por FINEP, 2005.
- OLIVEIRA, A.; CLEMENTE, R; CAULLIRAUX, H. Sistemas de medição de desempenho para inovação: revisão da literatura e problemas do campo de pesquisa. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Anais... São Paulo, 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- OLIVEIRA, D. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASSOS, A. Inteligência competitiva é estratégia. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 14-16,out./dez. 2014.

- PORTER, M. *Competição*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUEIROZ, L.; CONCEIÇÃO, I.; SILVA FILHO, J. Sistema Nacional de Inovação de Cabo Verde: um estudo exploratório de atores e capacidades. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 14, n. 1, p. 24-44, 2014
- QUINN, J. B. *Estratégias para Mudança*. (IN) MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados*, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- SANTOS, M. J., WANE, R., & LOPES, O. Knowledge Sharing: Social, Cultural and Structural Enabling Factors. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Transfer and Management of Knowledge*. London: Wiley-ISTE, 2014.
- SILVA, B.; NEVES, J.; VASCONCELOS, M.; ARAÚJO, C. Contribuições da inovação aberta para uma empresa de comunicação. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 222-246, 2013.
- SILVA, G. DACORSO, A. L. R. “Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa”, *Revista de Administração e Inovação*, Vol. 10, No. 3, 2013, p. 251-268.
- SILVA, R. O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Thomson, 2004.
- SOUZA, J.; BRUNO-FARIA, M. Processo de inovação no contexto organizacional: análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.
- TERRA, B. *Em Tempos de Rede: A Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Regiões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.
- TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VASCONCELLOS, E. et al. *Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas, 2008.
- VASCONCELLOS, E. HEMSLEY. JR *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial*, v. 4, 2009.
- VILHA, A. M. (2009). *Gestão da Inovação na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável*. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT/IG/UNICAMP), Campinas (SP), 2009.

WEGNER, D. Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, C. S. et al. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 537-564.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIVIANI, F., & FERREIRA, M. A. T. Barreiras e Obstáculos à Inovação no Setor Elétrico Brasileiro: Desafios e Oportunidades. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, 13(3), 222-246, set./dez, 2013.