

AVALIAÇÃO DO LEGADO DO MOVIMENTO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DE UMA MULTINACIONAL PRODUTORA DE ALIMENTOS

Vinicius Chagas Brasil (USP)

viniciuscbrasil@gmail.com

Felipe Pinho Tavares Bastos (PUC-MG)

felipeptb@hotmail.com

Sandro Marcio da Silva (PUC-MG)

sandromarcio@pucminas.br

Raoni Barros Bagno (PUC-MG)

rbagno@usp.br

Mario Sergio Salerno (USP)

msalerno@usp.br



Este estudo analisa as relações existentes entre as capacidades organizacionais qualidade e inovação, com objetivo de identificar pontos de convergência e divergência entre elas. Após levantamento bibliográfico, desenvolveu-se um estudo de caso em uma multinacional do setor de alimentos e verificou-se, na prática, a existência de alguns argumentos presentes na teoria. As revelações do trabalho evidenciam pontos de conflito relevantes entre a cultura de qualidade já estabelecida na empresa e a sua capacidade de inovação. A busca constante pela melhoria contínua; o foco excessivo no atendimento dos requisitos e necessidades do cliente; a indefinição sobre os conceitos de inovação; a falta de clareza das relações entre inovação e qualidade e a preocupação excessiva com custos são alguns dos aspectos observados e que devem ser considerados durante a elaboração das estratégias competitivas da organização.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade. Gestão da Inovação. Cultura Organizacional.

1. Introdução

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), enquanto a vantagem competitiva costumava, no passado, advir de tamanho ou de patrimônio, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas. Grandes empresas devem produzir inovações como forma de sustentar um crescimento de longo prazo, revolucionar e reorganizar mercados (LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2008). Em decorrência disso a inovação passou a ser termo constante nas discussões acadêmicas e empresariais.

Também de extrema relevância do ponto de vista estratégico e gerencial, as práticas de gestão da qualidade, já consolidadas nas rotinas e estratégias gerenciais, constituem aspecto crucial para o fortalecimento da eficiência operacional e para o gerenciamento de processos. A qualidade tem seus conceitos já amplamente difundidos na estrutura e organização das empresas (especialmente as grandes). A abordagem conhecida como TQM (*Total Quality Management*) propõe elementos estruturais integrados aos processos das empresas desde a sua estratégia de mais alto nível até às mais simples operações.

Se por um lado os conceitos de inovação, muitas vezes associados à criatividade, autonomia, flexibilidade e velocidade na resposta aos problemas encontrados, podem parecer antagônicos às bases das práticas de qualidade, geralmente embasadas na padronização, criação de procedimentos e normalização das atividades; por outro, a organização proposta pelos modelos de qualidade pode fornecer estrutura organizacional que estimule e sustente a mudança.

Segundo Pekovic e Fabrice (2009), a literatura apresenta argumentos conflitantes a respeito do impacto da qualidade na capacidade de inovação da empresa enquanto paradigma gerencial. Feng (2004), Prajogo e Sohal (2001, 2004), Kim, Kumar e Kumar (2012), por exemplo, concordam que não existem ainda conceitos bem fundamentados sobre as relações entre inovação e qualidade, não há homogeneidade nas conclusões.

Os gestores e profissionais responsáveis pela elaboração de estratégias e mesmo pela operacionalização destas, se encontram frente a uma série de dúvidas. Como balancear práticas inovadoras com a cultura de qualidade? Como implantar novos sistemas de inovação

em um ambiente com cultura da qualidade já estabelecida? Qualidade e inovação são incapazes de conviver harmonicamente? Seriam a inovação e a qualidade capazes de contribuir para o sucesso uma da outra?

A falta de respostas às perguntas colocadas, e a gama de diferentes opiniões e conclusões apresentadas pelos pesquisadores, motivaram esta pesquisa. O objetivo deste trabalho é o estudo das relações, interações e influências existentes entre a capacidade de inovação de uma organização e as dimensões relativas à qualidade. Para tanto desenvolveu-se um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor alimentício e identificou-se elementos que se encaixam no que foi proposto pela literatura sobre o tema.

2. Revisão de Literatura

A discussão entre as relações existentes entre qualidade e inovação na literatura vem há algum tempo passando por consolidação. Os argumentos apresentados pelos pesquisadores são ainda bastante conflitantes (PRAJOGO; SOHAL, 2001). Enquanto para alguns as práticas de qualidade são impulsionadoras das capacidades inovadoras da organização, na medida em que colaboram na criação de um ambiente e cultura propícios à inovação (PEKOVIC; GALIA, 2009), para outros os conceitos básicos de inovação e qualidade as tornam incompatíveis.

Kim, Kumar e Kumar (2012) classificaram, após amplo estudo bibliográfico, os principais estudos empíricos sobre a relação inovação e qualidade encontrados na literatura quanto à sua forma, metodologia e resultados. Observando-se as descobertas feitas pelos autores, pode-se notar que não há uma uniformidade sobre as relações benéficas ou não entre inovação e qualidade, apesar de a maioria dos estudos apontarem uma influência estatisticamente positiva entre ambos. De forma geral, as pesquisas encontradas sobre o tema se utilizam de modelos estatísticos (modelagem de equações estruturais, análise de correlação, análise múltipla de correlação) para encontrar quais influências e níveis de significância podem ser atribuídos entre qualidade e inovação. Além disso, os estudos analisados pelos autores foram realizados com grupos de empresas sempre bem delineados, de setores econômicos e países específicos.

Prajogo e Sohal (2001) também apresentam um estudo amplo de revisão bibliográfica sobre o que já se identificou de comum nos argumentos dos pesquisadores que sustentam a qualidade como alavancadora do poder de inovação da organização e também daqueles que a colocam como barreira ao crescimento das capacidades inovadoras.

Do ponto de vista dos estudos que entendem a prática da qualidade como favoráveis à inovação, há a conclusão por parte dos autores de que os princípios da qualidade intrínsecos à sua aplicação são capazes de preparar a organização para inovar, formando uma base gerencial e comportamental para tanto. Prajogo e Sohal (2001) dizem que os argumentos daqueles que alegam a existência de relação positiva entre as duas capacidades organizacionais estão relacionados a criação de um ambiente “fértil” por parte da qualidade em relação a inovação devido aos seus pontos de congruência.

Alguns princípios da qualidade são mais fortemente citados como positivamente relacionados à capacidade de inovação do negócio e podem ter maior influência na colaboração ou não entre as duas áreas. Para Prajogo e Sohal (2001) e Perdomo, Benito e Galende (2006) são elas: orientação para o cliente, melhoria contínua e trabalho em equipe.

Para Perdomo, Benito e Galende (2006), a orientação de mercado permite que a empresa alinhe suas capacidades tecnológicas atuais com o mercado e reaja mais assertivamente às necessidades do cliente, além de promover maior aprendizado e inovação na organização pela necessidade de descobrir e elaborar soluções para o cliente e atendimento de suas demandas. A busca pela melhoria contínua instaura um pensamento crítico às práticas e processos da organização, induzindo a inovação. Por último, o uso do trabalho em equipe incentiva a troca de conhecimentos técnicos e melhora o fluxo de informação na empresa, comportamentos esses necessários ao processo inovador.

Os autores acima citados também ressaltam a maior força de algumas dimensões do TQM na ajuda à inovação, por exemplo: gestão de processos, design de produtos e gestão de recursos humanos (PERDOMO; BENTO; GALENDE, 2006). Os autores tratam a qualidade ainda como um degrau pelo qual a organização deve passar para atingir um nível de competitividade de longo prazo baseado em inovação.

Enquanto alguns estudos conseguem relacionar positivamente inovação e qualidade, outros encontram evidências de que tal relação positiva deve ser rejeitada. Prajogo e Sohal (2001) sumarizaram seis argumentos principais que apontam para a incompatibilidade entre as dimensões. São apresentados então seis grandes argumentos baseados nas relações: inovação *versus* melhoria contínua; limitação da capacidade de inovação; aversão ao risco; qualidade *versus* criatividade; qualidade e aprendizado; qualidade e custos.

O primeiro desses argumentos diz respeito à idéia de que o TQM pode criar nas empresas a tendência para inovação exclusiva pela melhoria e pelo processo incremental. A idéia é que o foco no cliente proposto pela qualidade leva as organizações a se aterem ao atendimento de requisitos e terem uma atitude reativa à inovação, abrindo mão da pró-atividade no incentivo ao novo. A melhoria contínua é definida por Caffyn e Bessant (1996) como um “[...] processo, em toda empresa focado na inovação incremental e contínua [...]”, e traz a possibilidade de utilização de um conhecimento detido e sem rupturas, fatores esses que não se relacionam conceitualmente com a inovação, em algumas formas ligada à ruptura e à mudança radical.

Sobre a relação entre a melhoria contínua e sua influência na inovação, Lizarelli e Toledo (2011) sintetizaram algumas relações referentes a quatro dimensões (Figura 1).

Figura 1 – Síntese dos principais problemas da relação melhoria contínua e inovação

Problemas da relação entre Melhoria e Inovação	
Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional que propicia a implantação da MC pode dificultar a geração e realização de inovações radicais
Ênfase na Melhoria e na Confiabilidade	Uma empresa que prioriza a Melhoria e que os produtos sejam extremamente confiáveis pode levar um tempo excessivamente lento para inovar
Cultura da empresa	A cultura voltada para a Melhoria pode dificultar a visão para a Inovação
Práticas para a Melhoria e para Inovação	Pode haver contradições fundamentais e sem solução entre as capacidades e práticas requeridas para Inovações incrementais versus radicais

Fonte: LIZARELLI; TOLEDO (2011)

Outro argumento apresentado na análise de Prajogo e Sohal (2001) diz respeito à possibilidade da empresa de se tornar limitada no ponto de vista de inovação. Os clientes existentes e o foco nos mesmos (princípios da qualidade) podem diminuir a habilidade de inovação da empresa, uma vez que haverá medo de que as inovações irão alterar o modo com o qual se faz negócios com os clientes correntes, dificultando o pensamento disruptivo e dificultando a adaptação às discontinuidades do mercado.

O próximo argumento apresentado por Prajogo e Sohal (2001) salienta a possibilidade de que as idéias de aversão ao risco e abordagem adaptativa trazidas pelo TQM possam levar a

organização a se tornar meramente voltada a copiar e seguir as diretrizes ditadas pelas líderes em inovação, além de, como dito anteriormente, fazer com que a organização se volte para mercados existentes. Para Wind e Mahajan (apud PRAJOGO; SOHAL, 2001), organizações inovadoras devem educar e informar seus clientes ao invés de apenas ouvi-los e responder às suas necessidades.

O quarto argumento levantado pelos autores aponta que o TQM poderia prejudicar a criatividade devido aos seus esforços de padronização e formalização. Deste ponto de vista, a autonomia e a liberdade de pensamento e ação, elementos tão importantes para a criatividade, podem ser suprimidos e forçar a aceitação do status quo. Para Santos Vijande e Álvarez Ganzález (2007), essa padronização necessária à implantação dos programas de qualidade traz efeitos negativos ao poder de inovação da organização na medida em que reduz a ambiguidade das tarefas e não fornece liberdade suficiente para a prática da inovação. Essa lógica também implanta na organização certo conformismo e conservadorismo em relação à ruptura, além de torná-la menos flexível e fechada para a mudança.

O argumento seguinte sistematizado por Prajogo e Sohal (2001) levanta a possibilidade de o TQM promover um aprendizado *single-loop* em detrimento de um aprendizado *double-loop*. O aprendizado em *single-loop* (ou aprendizado instrumental), entendido como aquele baseado na melhoria, provoca reflexão sobre a tarefa dada, mas não tende a provocar mudanças no mesmo. Já o aprendizado em *double-loop* é aquele onde os preceitos referentes à forma como as coisas são feitas são desafiadas e os valores subjacentes são mudados (BROCKBANK; MCGILL, 2006).

A última falha levantada por Prajogo e Sohal (2001) na relação de influência da qualidade para a capacidade de inovação trata do foco trazido pelo TQM na eficiência de custos, que pode limitar a capacidade e oportunidade para a inovação (Figura 2). Os programas de qualidade tentam produzir melhorias capazes de reduzir custos e aumento da eficiência operacional (GADENNE; SHARMA, 2009) e essa mentalidade implantada pode eliminar a possibilidade de dedicação de recursos a atividades não produtivas e utilização dos mesmos em atividades relacionadas à inovação, principalmente aquela mais radical e de maior risco.

Há ainda a literatura de organizações ambidestras (TUSHMAN ET AL, 2010, BESSANT ET AL, 2005) que considera ser necessário apartar as operações e o sistema de gestão para a

exploração corrente, aos quais rotina, padronização e técnicas de qualidade possuem grande aderência, e o sistema para geração de inovação radical, que requereria outra abordagem para ser bem sucedida. Raciocínio semelhante é elaborado por Christensen (2003) e Terra (2012).

Figura 2 - Sumário de argumentos conflitantes na relação entre TQM e inovação

Elementos do TQM	Argumentos Positivos	Argumentos Negativos
Foco no cliente	Foco no cliente irá encorajar organizações a serem inovadoras porque elas devem encontrar a melhor maneira de atingir e exeder os requisitos do cliente. Também fornecerá um olhar claro para inovação linkando inovação com necessidade de clientes.	Foco no cliente pode levar as organizações a serem reativas as respostas dos clientes.
		Foco no cliente pode fazer com que as organizações não explorem mercados e necessidades não atendidas.
		Foco no cliente pode fazer com que as organizações não desenvolvam novos produtos devido a filosofia de evitar riscos inerentes.
		Foco no cliente pode não ajudar as organizações a lidar com turbulencias e descontinuidades de mercado.
Melhoria continua	Melhoria contínua irá encorajar a mudança, inovação e pensamento criativo no modo como trabalho é organizado e conduzido.	A ênfase na eficiencia da melhoria continua pode minimizar ou eliminar a disponibilidade de recursos escassos requeridos para inovar.
		O stresse da melhoria incremental pode levar as equipes a trabalhar com o objetivos não ambiciosos .
		O processo de melhoria contínua só é viável quando o sistema de produção é estável e repetitivo.
		O estabelecimento de padrões pode inibir a inovação porque reduzem a ambiguidade de uma tarefa necessária ao esforço de inovação.
		Melhoria contínua pode resultar em rotinas e rigidez nas atividades e causar perda de flexibilidade.
		Melhoria contínua pode suportar o aprendizado de forma <i>single-loop</i> e não <i>double-loop</i> .
Trabalho em equipe, engajamento e envolvimento	Engajamento pode fazer as pessoas sentirem que têm um maior grau de autonomia e menos constringimento pelos aspectos técnicos e auto-eficiencia ao realizar o seu trabalho. O que fará delas, mais inovativas. Trabalho em equipe multifuncional é um dos canais mais efetivos de comunicação e comunicação é reconhecidamente uma determinante na inovação organizacional.	Enquanto conceitualmente envolvimento e engajamento são congruentes com inovação, na prática trabalhadores estão, normalmente, engajados e envolvidos em lidar apenas com execução de uma pequena escala de melhoria.
		A tendência cultural de trabalho em grupo pode inibir o empreendedorismo independente e a criatividade individual dificultando inovações radicais.



Fonte: Adaptado de PRAJOGO E SOHAL (2001)

3. Aspectos Metodológicos

O método utilizado no trabalho foi de estudo de caso e a pesquisa se caracteriza por ser descritiva com abordagem qualitativa. Os propósitos de um estudo de caso, conforme Gil (2002, p. 72-73), são: “a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamento e experimentos.”

Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas em uma empresa multinacional do setor alimentício na região metropolitana de Belo Horizonte. A organização possui requisitos que interessam ao estudo, como produção em larga escala; setor altamente regulamentado e com exigências por padrões de qualidade; produtos de baixa fidelização pelos clientes; além de presença em várias regiões do Brasil e do mundo, apresentando cultura bem definida e enraizada.

Três entrevistas foram conduzidas de forma independente e com diferentes respondentes. O roteiro das entrevistas foi baseado nos grandes pontos de relação inovação e qualidade identificados na literatura. Tentou-se identificar o *background* dos respondentes; área de atuação e responsabilidades; definição de conceitos; visão dos pontos de convergência e divergência entre inovação e qualidade (perguntas baseadas nas informações do modelo apresentado na Figura 1); perguntas complementares.

A escolha dos respondentes teve o objetivo de captar visões de quem trabalha com a leitura das demandas de mercado, de quem deve garantir a qualidade dos produtos e processos e de quem exerce liderança gerencial na planta. Foram abordados os profissionais abaixo:

- a) Gerente regional de marketing (E1): Responsável pelo gerenciamento de mercado dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo e por lidar com as demandas de mercado.
- b) Gerente de qualidade e processos (E2): Responsável pelo controle de qualidade de produtos e processos da planta;
- c) Gerente Fabril (E3): Responsável pela gerência da planta fabril. Deve assegurar a condução das operações de toda a fábrica e coordenar todas as áreas nela envolvidas.

4. Análise e discussão dos resultados

A análise das entrevistas realizadas e o estabelecimento de relações com a literatura fez possível a identificação dos pontos de discussão elencados abaixo.

4.1 Viés de inovação com foco no cliente

A dimensão presente nos programas de qualidade relacionada ao foco no cliente fica bastante evidenciada nas entrevistas, assim como seu peso na estratégia de inovação da empresa. Do ponto de vista estrutural a prova disso é a organização da inovação junto às áreas de mercado, vendas e marketing. O processo de inovação fica claramente reativo, com a busca incessante por atender os anseios e os novos desejos do cliente. Para E1 fica clara essa visão desde a conceituação de inovação: “Inovação é lidar com o novo. Desenvolver melhorias para o consumidor satisfazendo suas necessidades.”. As demandas de mercado vistas nos canais de vendas definem as diretrizes dos novos projetos da empresa, apesar de existirem centros de pesquisa independentes que também fazem algumas sugestões. A necessidade de inovar com objetivo direcionado para a aceitação do cliente também aparece na fala do E2: “Considerando-se que o foco da empresa é no cliente, presume-se que sua inovação deva ser positiva para ele. Não pode ser ruim”.

Em um mercado de alta competição e baixa fidelização do cliente em relação ao produto, a aversão ao risco de perda desse cliente é alta e isso pode trazer uma busca excessiva pela inovação incremental. A visão muito fixada nesse tipo de atendimento de necessidades pode dificultar o atingimento de mercados latentes ou mesmo diminuir a capacidade da organização de lidar com crises nos mercados em que atua ou contra o surgimento de discontinuidades no mesmo (VIJANDE; GANZALEZ, 2007, CHRISTENSEN, 2003).

4.2 Viés de inovação com foco na melhoria contínua

Como consequência da tentativa de manter os clientes existentes e o receio de que mudanças bruscas os afastem, aspectos apresentados no tópico acima, somados à cultura de qualidade instalada, característica deste tipo de organização, percebe-se também a direção para a inovação de fundamento incremental, bastante relacionada com a dimensão da qualidade de melhoria contínua. Para E1, inovação deve ser baseada no que já existe. O entrevistado diz ainda: “Se pudesse ser simples escolher, manteria a inovação de melhoria nas coisas e de vez

enquanto inventaria algo totalmente diferente para movimentar o mercado e assustar a concorrência”. E3 também afirma: “Primeiro, para inovar é preciso entender como se faz e como as coisas realmente acontecem na execução do dia-a-dia. Após isso, baseado em observação e dados detectamos onde estão as falhas e propomos as melhorias necessárias”.

Lizarelli e Toledo (2011) consideram que “pode haver contradições fundamentais e sem solução entre as capacidades e práticas requeridas para inovações radicais *versus* radicais”. As entrevistas encontradas salientam essa possibilidade quando demonstram total orientação para inovação incremental em uma organização com cultura de qualidade com grande relevância.

4.3 Indefinição sobre os conceitos de inovação e a relação de satisfação com o estado de inovação na organização

A literatura apresenta diversas definições conceituais para a inovação dentro das organizações e ainda não há consenso entre pesquisadores sobre esses diferentes conceitos. Nota-se claramente na conceituação dos entrevistados a superficialidade dos conceitos que alguns possuem. A definição de E1, já apresentada em itens anteriores, está relacionada à produção de algo novo a partir do que já se domina. Para E2, a definição é: “Inovação é desenvolver maneiras diferentes de fazer o que já existe ou criar novas técnicas, práticas ou produto que ainda não conhecemos”. E3, dentre outras definições, traz a seguinte: “Temos a inovação em processos, onde melhoramos a forma como são feitos, trazendo mais produtividade, qualidade e etc.”. Nota-se então, em todas as definições de inovação, ampla influência da cultura de qualidade já instaurada na empresa. Os conceitos são carregados de visões de melhorias como tendo o mesmo valor de inovações radicais, não citada por nenhum deles.

A possível consequência trazida por esta influência e forte componente de qualidade no conceito de inovação é a satisfação com a inovação na empresa quando se inova apenas incrementalmente. Uma vez que se define inovação dessa forma, quando algo novo é feito por meio de uma melhoria, o anseio por inovação já é atingido e pode haver um movimento de acomodação da organização no sentido de buscar mudanças radicais. Prova disso é a percepção por parte dos entrevistados de que a empresa é inovadora e atende as suas expectativas nesse âmbito.

4.4 Pouca visualização por parte dos entrevistados sobre as possíveis influências negativas dos princípios da qualidade para a capacidade de inovação da empresa

O único entrevistado que identificou possíveis aspectos negativos na relação entre as dimensões qualidade e inovação foi E2, que apontou (de forma bastante superficial) o equacionamento entre os princípios da qualidade e inovação como complexo e que uma dimensão pode atrapalhar sim a outra. Para E3, apenas o foco no cliente pode trazer malefícios à capacidade inovadora da organização, enquanto para ele não são claros estes malefícios por parte dos princípios da melhoria contínua e do trabalho em equipe. E1, aquele que de todos os entrevistados lida mais diretamente com a gestão da inovação, não enxerga qualquer possibilidade de os princípios da qualidade afetarem de forma negativa a poder de inovação da empresa.

A constatação trazida pelas entrevistas mostra o quão incipiente ainda é a percepção sobre o tema e pode ainda trazer riscos às práticas de inovação da companhia, uma vez que, no caso de as possibilidades de influência negativa apontadas pela literatura possuírem fundamento, a empresa nem ao menos ter conhecimento sobre estes.

4.5 Preocupação excessiva com custos

Apesar de normalmente aceito que a preocupação com os custos é relevante para qualquer atividade, ao longo das entrevistas, nota-se que essa preocupação excessiva pode limitar os resultados com as inovações na empresa. Todos os respondentes apontaram para o custo financeiro como o principal fator de observação na hora de inovar e levaram em conta a necessidade de manter os custos baixos para que se desenvolva algum projeto de inovação. Quando questionados sobre essa afirmação de que sem investimentos os retornos seriam limitados, os respondentes garantem que é mais barato manter os processos e projetos já existentes do que desenvolver algo novo, evidenciando novamente a falta de pró-atividade inovadora. Perguntado sobre a possibilidade de um alto investimento que garanta uma maior economia em longo prazo, E3 salienta que a empresa mantém como regra que todos os investimentos garantam um *pay-back* de no máximo 2 (dois) anos. Esta definição limita ainda mais os investimentos em qualquer projeto de longo prazo, especialmente os mais inovadores e cercados de incerteza, que carecem de maior tempo de latência.

5. Conclusões

Este trabalho teve o objetivo de analisar em ambiente real, por meio de estudo de caso, quais as relações entre as capacidades organizacionais inovação e qualidade e quais as influências

do ambiente de qualidade para a capacidade da empresa em inovar. Os preceitos teóricos que a literatura apresenta foram utilizados em uma empresa do setor alimentício e as percepções obtidas discutidas sob a luz de tais conceitos.

No que se refere às implicações do estudo para a teoria, pode-se dizer que, diferentemente do que se encontra na literatura, repleta de estudos quantitativos com conjuntos de empresas, a análise mais aprofundada de um caso específico exalta nuances mais específicas sobre o tema. No que tange ao conhecimento gerado pelo trabalho e sugestões, recomendações e implicações para a prática gerencial e da empresa em estudo, nota-se que, em grande parte, os argumentos negativos da relação entre as dimensões da qualidade e a sua influência na capacidade de inovação da empresa presentes na literatura foram corroborados.

Ficou evidente por meio das entrevistas que o foco excessivo no controle de processos; a demasiada busca pela melhoria contínua; o foco sempre voltado para o atendimento de requisitos e necessidades dos clientes; a idéia sempre presente de evitar o aumento de custos; o medo da falha e desorganização do processo / organização vigentes, e a conceituação restrita de inovação como melhoria, podem tornar a capacidade inovadora da empresa mais limitada.

É necessário ressaltar que o trabalho possui limitações quanto à pesquisa de campo, restrita à um caso, de uma empresa com características e estrutura específicas e pode não representar todo o conjunto de organizações existentes. Ainda sim acredita-se que o estudo traz contribuições relevantes para o estudo da área.

Como sugestão para futuras pesquisas e abordagens do trabalho apresentado, pode-se citar: a aplicação do método e do roteiro de entrevistas utilizados neste trabalho em empresas de outros setores produtivos; comparação de análises apresentadas com empresas concorrentes; estudo das práticas de qualidade com a geração de inovações em processos; estudo sobre as formas de criação de cultura inovadora nas organizações.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John et al. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, n.25, p.1366-1376, 2005.

BROCKBANK, Anne; MCGILL, Ian. **Facilitating Reflective Learning Through Mentoring and Coaching**. Londres: Kogan Page, 2006.

CAFFYN, S.; BESSANT, J. **A capability-based model for continuous improvement**. Proceedings of 3^o International conference of the EUROMA, Londres, 1996.

CHRISTENSEN, Clayton. **The innovator's dilemma**. Nova Iorque: Harper Business, 2003.

FENG, Jiang. **Examinations on the Multidimensional Relationship Between TQM and Innovation**. 2004. 123 p. Dissertação (Mestrado) – National University Of Singapore, Department of Industrial & System Engineering, Singapura.

GADENNE, David; SHARMA, Bishnu. An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, n. 26, p. 865-880, Mai 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KIM, Dong-Young; KUMAR, Vinod; KUMAR, Uma. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of Operations Management**, n. 30, p. 295–315, Mar 2012.

LEIFER, Richard; O'CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A Implementação de Inovação Radical em Empresas Maduras. **Revista de Administração de Empresas**, Brasil, n. 2, p. 17-30, abr/jun, 2008.

LIZARELLI, F Leticia; TOLEDO, José Carlos. Identificação das Principais Práticas de Integração Entre as Abordagens de Melhoria Contínua e Inovação. **Anais**, XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, 2011.

PEKOVIC, Sanja; GALIA, Fabrice. From quality to innovation: evidence from two French employer surveys. **Technovation**, n.29, p. 829–842, 2009.

PERDOMO, Ortiz Jesus; BENITO, Javier Gonzalez; GALENDE, Jesus. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. **Technovation**, n. 26, p. 1170–1185, 2006.

PRAJOGO, Daniel I; SOHAL Amrik S. TQM and innovation: a literature review and research framework. **Technovation**, n. 21, p. 539–558, 2001.

PRAJOGO, Daniel I; SOHAL, Amrik S. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: an empirical examination. **Technovation**, n. 24, p. 443–453, 2004.

SANTOS- VIJANDE, Maria Leticia; ÁLVARES-GONZÁLES, Luis Ignacio. Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. **Technovation**, n. 27, p. 514–532, 2007.

TERRA, José C. et al. **10 dimensões da gestão da gestão de inovação**: uma abordagem para transformação organizacional. São Paulo: Elsevier, 2012.

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

TUSHMAN, Michael et al. Organizational designs and innovation streams. **Industrial and Corporate Change**, v.19, n. 5, p.1331-1366, 2010.