



Centro Universitário de Brasília

**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO**

**ÁREA: EMPREENDEDORISMO**

LEANDRO GREGÓRIO DE VELLOSO VIANNA  
RA 2136762-0

**INOVAÇÃO E SUAS BARREIRAS: EXPERIÊNCIA DE UMA GRANDE  
EMPRESA BRASILEIRA.**

Brasília, DF  
2017

LEANDRO GREGÓRIO DE VELLOSO VIANNA

**INOVAÇÃO E SUAS BARREIRAS: CASO DE UMA GRANDE  
EMPRESA BRASILEIRA.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Profa. Erika Lisboa

Brasília, DF  
2017

LEANDRO GREGÓRIO DE VELLOSO VIANNA

**INOVAÇÃO E SUAS BARREIRAS: CASO DE UMA GRANDE  
EMPRESA BRASILEIRA.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 22 de maio de 2017.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):  
Orientador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

Brasília, DF  
2017

# INOVAÇÃO E SUAS BARREIRAS: CASO DE UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA.

## RESUMO

Leandro Gregório de Velloso Vianna

O presente estudo aborda a temática de inovação, assunto que vem sendo cada vez mais citado no âmbito empresarial como possível forma de melhorar resultados, e teve como foco identificar as barreiras que grandes empresas enfrentam ao inovar. Para embasar teoricamente a pesquisa, foram apresentadas diferentes linhas de raciocínio, de diferentes autores, sobre o conceito de inovação e as relações existentes entre o tema e as diferentes áreas da empresa que possivelmente podem vir a apresentar barreiras, sendo estas áreas: tecnologia, processos empresariais, cultura organizacional, informação e estratégia. A empresa objeto de estudo é uma grande empresa que atua em diferentes segmentos de mercado no Brasil, a empresa conta com um setor de inovação e a coleta de dados foi realizada com o assessor de planejamento de gestão que tem foco em processos inovadores. Trata-se de uma pesquisa descritiva que utilizou como método de levantamento de dados a entrevista-semiestruturada e analisou os dados de maneira qualitativa. Observou-se que a empresa atribui grande importância ao tema inovação e acredita que seja uma maneira de melhorar seus resultados e aumentar seu diferencial competitivo. Além disso, o estudo indica que as áreas citadas como possíveis barreiras podem, na verdade, se tornar facilitadores para o processo inovador caso sejam devidamente preparadas, grande parte desse preparo possivelmente tem conexão com a cultura organizacional, conforme apresentado nas considerações finais.

**Palavras-chave:** Inovação. Grandes Empresas. Barreiras da Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mundo dos negócios cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas que optam por inovar podem estar um passo a frente de sua concorrência. Inovar não significa apenas criar um novo produto, a inovação pode ser vista como um processo estratégico e pode ser realizada em qualquer área de uma empresa.

Observar os efeitos de projetos inovadores dentro das empresas pode ser dificultado pela possível intangibilidade dos resultados. Porém existem evidências de relações diretas entre inovação e o crescimento de uma empresa, entretanto indiretas quando se analisam os efeitos da inovação com a lucratividade dessas empresas (CHO e PUCIK, 2005).

De acordo com Brito, Brito e Morganti (2009) alguns recursos considerados intangíveis, como a capacidade inovadora de uma empresa, vem sendo apontados como origem da vantagem competitiva de empresas bem-sucedidas no mercado. A intangibilidade desses recursos acaba muitas vezes dificultando a percepção de seus impactos pelas empresas, e segundo Brito, Brito e Morganti (2009) os competidores também enfrentam dificuldades ao tentar imitá-los ou substituí-los.

Além da complexidade em entender os benefícios que as inovações podem trazer para as empresas, é comum identificar que diversas companhias enfrentam algumas dificuldades para implementar ideias inovadoras. Contudo, depois de aprimoradas, certas inovações podem até vir a ditar novos padrões para produtos e serviços, tornando obsoletas práticas já conhecidas no mercado.

No âmbito acadêmico muitas pesquisas vêm sendo realizadas com o intuito de mapear as inovações realizadas pelas empresas e seus benefícios. Entretanto, não costumam apresentar as barreiras enfrentadas pelas empresas ao inovar em conjunto com informações pertinentes que podem gerar ações preventivas. Este artigo visa contribuir para o meio acadêmico de maneira a apresentar as principais barreiras como algo a ser estudado e considerado quando se trata do assunto inovação. Acredita-se que tal contribuição possa vir a ajudar empresas a se prepararem melhor antes de darem início a um processo inovador.

Economicamente, o presente artigo visa contribuir com empresas que planejam de alguma maneira implementar processos inovadores, apresentando as dificuldades mais comuns a serem enfrentadas no processo. Além de contar com

informações relevantes que podem auxiliar empresários a elaborar estratégias para amenizar os efeitos de tais barreiras. As informações podem gerar economia para as finanças das empresas, uma vez que não serão necessários gastos para corrigir os empecilhos que vieram a ser prevenidos.

Por isso o presente artigo tem como problema norteador: “Quais são as principais barreiras enfrentadas pela Brasal quando se trata de inovação?”. O objetivo geral é identificar as principais dificuldades que empresas de grande porte enfrentam ao tentar inovar. Os objetivos específicos são: demonstrar a importância da inovação; identificar as dificuldades internas e externas enfrentadas pelas empresas ao inovar; e identificar se a inovação é um diferencial competitivo.

Possuindo como alvo as barreiras que grandes empresas encontram ao efetuar inovações, este estudo explorou diversas publicações científicas sobre o tema. Percebeu-se que cada empresa possui suas individualidades e as áreas que apresentam barreiras podem variar de uma para outra.

A pesquisa realizada é descritiva, pois descreve as principais barreiras enfrentadas por empresas de grande porte ao inovar, apresentando fatos sobre a realidade de uma grande empresa ao executar um projeto inovador. O presente artigo teve como base para o levantamento de dados uma entrevista semiestruturada com o assessor de planejamento de gestão da empresa Brasal que foi o objeto do estudo.

O presente artigo conta com referencial teórico apresentando diversas linhas de pensamento de diferentes autores para embasar o conteúdo acadêmico a ser discutido. Apresenta em seguida a metodologia aplicada para a realização da pesquisa definindo a empresa estudada, o método de coleta de dados, o participante da pesquisa e a classificação da pesquisa. Por fim são apresentados os resultados obtidos e suas conexões com o referencial apresentado seguido das considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir os objetivos do presente estudo é necessário apresentar os conceitos de inovação a serem abordados pelo artigo, pois se trata de uma temática extremamente abrangente no meio empresarial. Com o intuito de possibilitar a análise das áreas afetadas pela empresa objeto deste estudo, a seguir também são apresentadas as linhas teóricas de áreas que podem apresentar barreiras durante o processo inovador.

### 2.1 Conceitos de inovação

O ato de inovar é denominado inovação, mas em termos gerais o conceito é muito vasto. Inovar deriva do latim *innovatio* que significa renovar ou novidade. Sendo inovação qualquer coisa nova para uma empresa, a amplitude do termo faz com que sejam necessárias definições mais concretas.

Ao falar em inovação, a palavra “invenção” muitas vezes é enxergada como sinônimo, porém existe grande diferença quando se analisa sua aplicabilidade. Uma invenção pode ser vista como uma nova ideia ou conceito, mas para transformá-la em inovação, é preciso que a sociedade reconheça suas finalidades e consiga aplicar tal invenção de alguma maneira (MARTIN, 1985 apud FORTUIN, 2006).

Cada empresa possui diversas variáveis que afetam seu desempenho e funcionamento, e os fatores que influenciam uma empresa podem não afetar outra. É como se cada empresa fosse um organismo diferente, e embora algumas possuam a mesma finalidade, podem funcionar de maneiras bem distintas.

De acordo com Damanpour (1991), inovação pode abranger novos bens ou serviços, novos processos de manufatura, novo sistema ou estrutura administrativa, ou novo projeto empregado pela empresa. O mesmo autor afirma que a inovação deve gerar, desenvolver e implementar novas ideias e comportamentos, com foco em sua utilidade para a empresa.

No âmbito acadêmico muito se estuda a partir do conhecimento explícito, diversos autores relatam suas teorias e descobertas de maneira descritiva e explicativa de maneira didática. Porém, é preciso lembrar que as empresas são únicas e a individualidade de cada uma é importante para a aplicação e adaptação de conceitos.

Fortuin (2006) divide em duas categorias o conhecimento que pode levar ao processo de inovação. A primeira é chamada de conhecimento explícito, que se

refere à informação que pode ser facilmente passada em forma de textos, áudios, desenhos, plantas e patentes. A segunda se refere ao conhecimento tácito, que engloba todas as habilidades que requerem prática, expertise, criatividade e todo o *know-how* que funcionários e empresas adquirem ao longo do tempo.

Zaltman (1973, apud FORTUIN, 2006) reduz o abrangente alcance do termo inovação e os classifica em três categorias diferentes de acordo com a finalidade que cada um exerce dentro da empresa:

- **O novo item propriamente dito:** referindo-se ao objeto da inovação, podendo ser este um processo, um bem material, uma técnica de gerenciamento ou serviço (ZALTMAN, 1973 apud FORTUIN, 2006);

- **O processo de difusão do novo item:** apontando as políticas e estratégias utilizadas para aumentar a aceitação e aplicação do novo item (ZALTMAN, 1973 apud FORTUIN, 2006);

- **O processo de desenvolver o novo item:** abrangendo tudo aquilo que faz referência ao processo de inovação para criação ou aprimoramento do novo item (ZALTMAN, 1973 apud FORTUIN, 2006).

## 2.2 Cultura organizacional

Uma organização é composta por colaboradores que dedicam seus esforços para a conquista de algum objetivo dentro da empresa. Cada trabalhador possui seus próprios valores, pensamentos e maneiras de agir. Quando essas pessoas interagem dentro de uma empresa, cada um com suas singularidades, isto interfere de alguma maneira no trabalho. A maneira como as pessoas se comportam e interagem no ambiente de trabalho, atribui-se a nomenclatura de cultura organizacional.

Uma empresa inovadora se sustenta principalmente com base em sua cultura. Além das inovações nos produtos, é necessário que se crie um ambiente organizacional que estimule a participação e o trabalho em equipe para despertar nos colaboradores a capacidade de inovar com suas habilidades e atitudes (KNOX, 2002).

De acordo com Knox (2002), quatro pontos principais são responsáveis por manter uma empresa inovadora: capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; cultura e clima organizacional; e novos produtos e processos. Knox (2002) defende que a inovação constante depende

principalmente das capacidades e atitudes da mão-de-obra que move a organização.

De acordo com Kelley e Littman (2001), uma das maiores barreiras que podem ser enfrentadas por empresas que desejam inovar é a cultura. Tanto a cultura interna quanto a cultura externa podem afetar significativamente o desempenho de uma empresa quando se trata de inovação. No que se diz respeito à cultura externa é extremamente difícil para uma empresa que pretende inovar, prever qual será a reação e adesão do público em relação ao que será ofertado como novidade no mercado.

### **2.3 Tecnologia**

Na última década, diversas novas tecnologias surgiram para facilitar os processos das empresas e até para integrar diferentes áreas de maneira mais dinâmica e eficiente. Ao adotar uma nova tecnologia, uma organização precisa saber se terá como manusear tal novidade de maneira eficaz e eficiente. É então que surge um dos possíveis problemas a serem enfrentados por empresas que tentam adotar essas novas tecnologias: muitas vezes elas não sabem como proceder com as mesmas.

Os problemas tecnológicos que as empresas escolhem aprender a lidar ou evitar podem ditar o futuro da organização com relação à tecnologia. Historicamente aquelas áreas dos problemas que a empresa escolhe lidar são fortalecidas e sua resolução de problemas é aprimorada, porém quando a companhia se depara com um problema que exige um diferente grupo de habilidades tecnológicas, aquelas que seriam adquiridas com os problemas que a empresa decidiu evitar, é comum que enfrentem problemas (CLARK e HENDERSON, apud CHRISTENSEN, 1997).

Uma inovação feita dentro de um setor de criação de produtos, desde que não afete a engenharia básica do produto, é mais fácil de ser efetiva. Porém, quando a inovação tecnológica abrange mais de uma área da empresa, encontram-se dificuldades para que pessoas e grupos se comuniquem e trabalhem juntas sob novos padrões (CLARK e HENDERSON, apud CHRISTENSEN, 1997).

### **2.4 Processos empresariais**

Para Harrington (1993) processo é tudo aquilo que, ao utilizar-se dos recursos que a empresa dispõe, recebe uma entrada e resulta em algo que possua valor

agregado para algum cliente interno ou externo. Quando se trata do ambiente empresarial, Harrington (1993) afirma que os processos empresariais necessitam utilizar os recursos da organização para gerar valor agregado para o cliente, além de ajudar no alcance dos objetivos da empresa.

Entender o gerenciamento dos processos de uma empresa como uma gestão destaca a importância da revisão contínua dos mesmos. Harrington (1997) aponta que a melhoria constante e as metodologias de modificação devem ser o foco do gerenciamento dos processos empresariais.

É possível que, ao implementar algum tipo de inovação, as empresas encontrem diferenças nos ambientes internos e/ou externos que devem ser levadas em consideração para a reformulação ou aprimoramento de certos processos dentro da empresa. O que corrobora com a ideia de melhoria constante do autor no parágrafo supracitado.

A ligação entre processos empresariais e a inovação é evidenciada em uma pesquisa realizada por Damanpour e Gopalakrishnan (2001) com 101 bancos estadunidenses. A pesquisa revela uma associação positiva entre as inovações dos produtos e dos processos dos bancos, mesmo que as primeiras ocorram de maneira mais veloz e frequente.

Basadur e Gelade (2006) apontam que um processo inovador resulta no aprendizado de novos processos que posteriormente substituem os processos antigos, gerando uma quebra do modelo anterior e trazendo melhorias para os bens e/ou serviços que a empresa oferece. Corroborando uma vez mais com a ideia de Harrington sobre a melhoria constante na área de processos empresariais.

Organizações com processos inflexíveis podem apresentar dificuldade ao se adaptar a novas realidades e ao implementar algo inovador. De acordo com Davenport (1993), a inovação de processos auxilia as empresas a melhorar a qualidade, atingir reduções de preço e tempo, flexibilidade e níveis de serviço, dentre outros objetivos. O mesmo autor afirma que as companhias devem ser vistas como um conjunto de processos chave, e não como áreas, departamentos, funções ou produtos.

## **2.5 Estratégia**

Alinhar a estratégia da empresa e o que ela pretende alcançar com a inovação é algo que deve ser cuidadosamente analisado em relação ao ambiente.

Existem produtos inovadores que acabam por perder mercado ao ignorar outros fatores que estão relacionados ao próprio produto e que não são de controle da empresa, fatores esses que podem atrair ou afastar consumidores.

Um exemplo citado por Adner (2006) aponta a produção de televisões em *high definition* (HDTV) no início da década de 90. As empresas pioneiras investiram bilhões de dólares para desenvolver e aprimorar a ideia e tinham tudo pronto para a produção em massa do produto. Porém, alguns fatores críticos como padrões de transmissão e tecnologia de compressão de sinal não estavam prontos para isso. O resultado foi prejudicial para as empresas pioneiras, que agora tinham que enfrentar um mercado muito mais competitivo, pois enquanto esperou-se que as tecnologias de sinal evoluíssem, outros formatos e concorrentes da HDTV surgiram no mercado.

Adner (2006) também afirma que é interessante para uma empresa alinhar suas estratégias ao ambiente em que atua mesmo que isso signifique ter que adiar algumas ações. Para sustentar esta ideia, o mesmo autor cita o caso da Apple ao postergar a entrada do iTunes no mercado de músicas online, a empresa esperou até que os responsáveis pelas políticas de direitos autorais no meio digital colocassem o assunto dentro da legalidade e o tornasse lucrativo, para aí sim entrar no mercado.

Adner (2006) alega que ao avaliar corretamente as condições e riscos do ambiente de atuação de uma empresa, tem-se a recompensa de expectativas mais realistas, melhores planos de contingência, inovações lucrativas e estratégias inteligentes. O que faz com que a empresa trabalhe com dados, metas e estratégias mais próximas da realidade e mais eficientes.

## **2.6 Informação**

Informações são extremamente valiosas para as empresas que atuam no mundo globalizado do século XXI. Segundo Eisenstat (1993), a preocupação com as necessidades informacionais da empresa relacionadas aos objetivos estratégicos é fundamental para o desenvolvimento de uma inovação coerente com os objetivos organizacionais.

Na era da informação, uma empresa que pretende inovar e não está sempre buscando novos conhecimentos e incentivando novas pesquisas está negligenciando o poder da informação. Pois, de acordo com Borges (1995), a

capacidade de obter, processar e disponibilizar as informações de maneira rápida e segura está diretamente relacionado ao desempenho inovador desta empresa.

A quantidade de informação que uma empresa consegue adquirir, processar e conectar com outros pontos chave pode ser considerada como uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Corroborando com Prusak e McGee (1994) ao afirmarem que recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de maneira relevante é a base para a concorrência atualmente.

Prusak e McGee (1994) também afirmam que apesar da existência de várias pesquisas na área de informações dentro de uma empresa, o assunto tende a ser mal aplicado na maioria das vezes. Os mesmos autores apontam também que a informação deve ser estrategicamente gerida, assim como qualquer outro recurso organizacional e que os erros mais comuns encontrados nas organizações em relação à informação são fluxos inadequados de informação e a dificuldade de enxergar a gestão do conhecimento como ferramenta de apoio para a elaboração de ações rotineiras.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O presente artigo encaixa-se no âmbito de pesquisa descritiva. O método descritivo pode ser enxergado como um meio termo entre as pesquisas exploratória e explicativa, não sendo tão introdutória como a exploratória e nem tão aprofundada como a explicativa.

Para Gil (1999), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinado fenômeno, população ou estabelecer relações entre as variáveis. No caso desta pesquisa, descreve as experiências da empresa Brasal ao implementar inovações e estabelece relações entre as dificuldades enfrentadas no processo e as teorias acadêmicas abordadas no referencial teórico sobre possíveis barreiras a serem enfrentadas.

Andrade (2002) afirma que a preocupação do pesquisador, ao realizar uma pesquisa descritiva, seja observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem interferência alguma do pesquisador. Desta maneira, a pesquisa se baseia nos acontecimentos da realidade da empresa objeto deste estudo e os dados não sofreram nenhuma intervenção do investigador.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que, de acordo com Richardson (1999), são estudos capazes de descrever a complexidade de certos problemas, analisar a interação entre variáveis e compreender processos dinâmicos. O mesmo autor afirma também que pesquisas qualitativas possibilitam uma maior profundidade no entendimento de comportamentos singulares e particulares. Fazendo com que os dados obtidos sobre a empresa sejam devidamente analisados como provenientes de uma empresa única com todas as suas singularidades que fazem com que a mesma seja diferente das demais empresas do mercado.

### **3.2 Unidade de caso**

As informações referentes à unidade de caso apresentadas a seguir foram obtidas através de duas fontes: a primeira sendo o site da própria empresa e a segunda por meio da entrevista realizada com um dos funcionários.

A unidade de caso deste estudo é uma grande empresa brasileira que atua em diferentes segmentos de mercado, a Brasal. A empresa foi fundada em 1963, onde começou como uma concessionária Volkswagen e ao longo de 54 anos de existência foi diversificando suas atuações para outras áreas de mercado.

A Brasal começou sua diversificação de mercado quando passou a atuar também na revenda de combustíveis em locais estratégicos. Após isso, em 1989, a empresa comprou uma franquia da Coca-Cola no Distrito Federal e passou a atuar também no ramo de bebidas, produzindo refrigerantes da marca Coca-Cola e outras bebidas relacionadas à marca como chás da marca Leão e sucos da Del Valle, além de sua cervejaria Heineken que produz cervejas Heineken, Amstel e Kaiser. A atuação mais recente do grupo foi no ramo de construção civil, onde a Brasal Incorporações vem fazendo empreendimentos imobiliários com sucesso.

A atuação nos ramos de concessionária, revenda de combustíveis, bebidas e construção civil tornam evidente a capacidade de gestão da empresa, que tem uma característica empreendedora voltada para a gestão. Além disso, o grupo já recebeu diversos prêmios de destaque como: prêmio nacional da qualidade e colocação na lista *great place to work*.

A organização atua em diferentes estados do país além do Distrito Federal e seu entorno. A parte de refrigerantes da organização conta com cinco centros de distribuição nos estados de Minas, Goiás e Tocantins.

### **3.3 Instrumento de pesquisa**

A ferramenta de levantamento de dados utilizada para se atingir os objetivos deste artigo foi a entrevista semiestruturada. Tal entrevista conta com perguntas previamente elaboradas de acordo com o assunto a ser abordado e consiste em uma conversa de classificação profissional abordando os seguintes temas: a maneira como a empresa enxerga a inovação, tecnologia, cultura organizacional, processos empresariais, fluxo de informações e estratégias. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada enriquece a investigação que está sendo realizada, pois valoriza a presença do investigador e oferece outros possíveis pontos de vista para que o informante encontre a liberdade e espontaneidade necessárias para a coleta de dados.

### **3.4 Participantes da pesquisa**

A fim de se obter as informações relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa, a entrevista semiestruturada citada no item 3.3 deste documento foi realizada com o colaborador X da empresa Brasal. O colaborador X é assessor de planejamento de gestão do grupo Brasal e tem o foco de seus esforços voltados para a melhoria de processos e inovação.

### **3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A entrevista semiestruturada, que foi base para o levantamento de dados utilizados pelo artigo, foi realizada no dia 27 de abril de 2017 na sede da Brasal no Distrito Federal.

A análise dos dados foi realizada de maneira qualitativa com o intuito de encontrar as barreiras que grandes empresas enfrentam ao inovar. O estudo utilizou como base a literatura científica apresentada e a entrevista realizada para alcançar os objetivos propostos pelo artigo, ou seja, identificar dentro do ambiente da empresa estudada as principais barreiras que são enfrentadas ao inovar. Para isso a análise dos dados buscou alinhar-se com os objetivos específicos do artigo: identificar as dificuldades internas e externas pelas empresas ao inovar, demonstrar a importância da inovação e identificar se a inovação é vista como um diferencial competitivo.

## **4 RESULTADOS**

As informações obtidas através do método de levantamento de dados utilizado por esta pesquisa foram organizadas em 6 diferentes categorias: conceito de inovação; cultura organizacional; tecnologia; processos empresariais; estratégia e informação. Essas 6 categorias foram divididas de acordo com o material acadêmico apresentado no item 2 deste artigo para facilitar a compreensão da relação entre as teorias abordadas e a realidade da empresa objeto deste estudo.

Para sustentar a conexão entre as análises e as teorias apresentadas foram utilizados trechos da entrevista realizada. Os fragmentos apresentados foram reduzidos apenas ao essencial para corroborar com as ideias apresentadas.

#### **4.1 Conceitos de inovação**

Definir claramente qual é o conceito de inovação adotado pela empresa foi citado pelo entrevistado como a maior dificuldade da empresa, afirmando que:

[...] a primeira maior dificuldade que a gente sentiu foi exatamente alinhar o conceito de inovação, porque se confundia muito inovação com invenção [...]

Martin (1985, apud FORTUIN, 2006) ressalta a diferença entre invenção e inovação que foi corroborada pela fala do assessor. O autor também menciona a importância da aplicabilidade da invenção pela sociedade, ponto em que a empresa estudada corrobora uma vez mais com a teoria apresentada. O entrevistado contribui com a seguinte fala sobre invenção:

[...] Ela só gera valor quando ela resolve o problema de alguém [...]

Duas, dentre algumas definições de inovação dentro de uma empresa, apontadas por Damanpour (1991) são: uma nova estrutura administrativa e novo projeto, e pôde-se observar que a empresa estudada criou um setor para inovação dentro de sua estrutura organizacional e o entrevistado afirma:

[...] É um projeto que a gente iniciou há cerca de dois anos [...] agora a gente dizer que a Brasal é totalmente inovadora, talvez ainda não, mas a gente está trilhando [...] eu acho que a maior inovação foi essa de entender que é preciso inovar, foi criar essa área de inovação [...]

Ao analisar os conceitos de conhecimento explícito e tácito dentro da empresa citados por Fortuin (2006), a Brasal reconhece a diferença entre os mesmos, estimula a propagação destes conhecimentos, conforme apresentado adiante no item 4.6 e, além disso, procura dar espaço a quem tem conhecimento tácito para propor inovações, conforme fala do assessor:

[...] “Poxa como é que eu vou inovar ali no serviço do operador de empilhadeira da fábrica, pô, eu não sei, não acompanho as dificuldades que ele tem” Então eu preciso incentivar ele a trazer essa demanda de ele falar: “Eu tenho uma ideia, esse banco aqui é desconfortável, isso diminui a minha produtividade” [...]

Zaltman (1973, apud FORTUIN, 2006) divide em três categorias as inovações dentro das empresas, a companhia estudada aplica inovações nas três. Para a categoria de um novo item propriamente dito, o entrevistado afirma:

[...] Oferecer serviços diferenciados, trabalhar com clientes de uma forma diferente, de uma forma inovadora, para que a gente seja percebido dessa maneira [...]

Já para a categoria de difusão do novo item, o entrevistado comenta sobre um novo software que a empresa desenvolveu:

[...] a gente pega esse produto, a gente customiza e a gente vai pro mercado, vamos vender [...] a gente hoje está customizando para colocar ele no mercado, para poder vender o produto [...]

Para a final categoria, do processo de desenvolver o novo item, o assessor afirma que a empresa acredite que:

[...] você vai estimulando as pessoas a pensar... a pensar diferente. Inovar é fazer pensar diferente.

O incentivo que é dado para que as pessoas pensem de maneira diferente, em conjunto com todos os aspectos observados e relatados a seguir, fazem com que a empresa consiga encarar a inovação como algo dentro de sua rotina, facilitando todo o processo.

## 4.2 Cultura organizacional

O âmbito da cultura organizacional da empresa demonstrou-se extremamente relevante para o tema de inovação. A cultura, conforme o que diz Knox (2002), é o principal pilar que sustenta uma empresa inovadora. O ambiente organizacional da Brasal corrobora com as afirmações de Knox (2002) que fala sobre um ambiente que estimule a participação e o trabalho em equipe para despertar a inovação vinda de cada funcionário.

A cultura relatada pelo entrevistado mostrou-se um facilitador para que demais áreas pudessem inovar. Áreas como informação, estratégia e processos empresariais. Estimular a propagação da informação, alinhar a estratégia com as expectativas e estimular que os processos empresariais sejam constantemente repensados é a parte da cultura que é responsável por trazer maior facilidade para que os setores supracitados lidem com a inovação. Tais ligações entre a cultura e os demais pontos citados são evidenciados em suas respectivas categorias.

Além disso, o entrevistado destaca uma espécie de lema que faz parte de sua cultura, conforme mostram os recortes abaixo:

[...] a nossa gestão é inspirada pelo que a gente chama de cultura de realização Brasal. [...] que é uma cultura de resultados que está sempre focado nos resultados.

Ao explicar um pouco mais sobre o que é sua cultura de resultados o entrevistado faz as seguintes afirmações:

[...] O negócio tem que ser bom para os dois lados. [...] tem que ser bom para o cliente, para o fornecedor. [...] E confiança, a gente confia nas pessoas.

Os trechos citados corroboram com a afirmação de Knox (2002) que diz que a inovação constante depende principalmente das atitudes da mão-de-obra, que guiadas pelo clima organizacional apresentado, são estimuladas a inovar para obter resultados e a empresa demonstra confiança em seus funcionários.

## 4.3 Tecnologia

Tratando-se da parte de tecnologia da empresa, quando indagado sobre o assunto, o entrevistado afirma que a companhia está buscando se tornar digital, conforme relatado no trecho a seguir:

[...] a gente quer mudar a empresa... Passar a empresa assim... Para o mundo digital.

Ainda sobre o assunto de levar a empresa para o digital, o entrevistado relata a importância de definir o significado de digital, uma vez que a empresa ainda não tem definição completa sobre quais serão os objetivos dessa parte digital:

[...] nós mesmos não sabemos ao certo o que é ser digital. [...] a gente tem estudado muito isso né... De vender automóveis, carros e vender serviços... Como nós vamos fazer? Vamos tentar vender no aplicativo e o cliente vai na loja só para buscar o carro, né?.

O referencial da parte de tecnologia deste artigo apresenta linhas de raciocínio referentes à implementação de novas tecnologias e como estas podem se tornar barreiras para a inovação dentro de uma empresa. Ao falar sobre o assunto e ser questionado sobre a existência de dificuldades em relação à aplicação de novas tecnologias na companhia, o entrevistado afirma com segurança que:

[...] Não... Essa área a gente tem uma facilidade, a gente tem uma equipe boa de... Bons profissionais da área de tecnologia né...

De acordo com o entrevistado, a parte de tecnologia do grupo Brasal é um dos pontos fortes da empresa e que não apresentaram quaisquer barreiras quando o assunto é adquirir e desenvolver novas tecnologias, assim como na capacitação da mão-de-obra para manusear tais tecnologias. A afirmação de Clark e Henderson citada por Christensen (1997) sobre novas tecnologias que abrangem mais de um setor dificultar a comunicação e o trabalho em equipe não pôde ser identificada na empresa. Acredita-se que dois fatores tenham contribuído para que a empresa não enfrentasse esses problemas: a cultura que estimula a comunicação interna e o trabalho coletivo na empresa; e o alto nível de desempenho da parte de tecnologia da empresa que desenvolve e treina funcionários para lidar com inovações tecnológicas.

#### **4.4 Processos empresariais**

No início da entrevista a importância dos processos empresariais é citada pelo entrevistado, pois quando questionado sobre como a Brasal enxerga a inovação a resposta apontou preocupação com os processos, como segue:

A gente acredita na inovação como uma forma da gente melhorar os nossos resultados, descobrir novos processos, novas ferramentas, novas técnicas, implantar isso dentro da empresa pra gente conseguir melhorar os nossos resultados [...]

A preocupação da empresa em descobrir novos processos para implementar corrobora com ideia de Harrington (1993) ao utilizar recursos para gerar valor agregado e auxiliar no alcance de objetivos da empresa. Harrington (1997) destaca a importância da melhoria contínua na parte de processos empresariais, e aponta também que o foco do gerenciamento de processos empresariais deve ser voltado para as metodologias de modificações de tais processos. A empresa compartilha desta visão uma vez que sua cultura estimula que os colaboradores de todos os níveis repensem o processo buscando identificar possíveis mudanças que possam melhorar o desempenho. Abaixo os trechos da entrevista que corroboram com as afirmações supracitadas:

[...] e a gente hoje estimula que cada colaborador, que está ali alocado em determinado processo que ele repense o processo [...] A gente tá estimulando isso, estamos buscando que as pessoas possam trazer sugestões e a gente possa implementar aí alterações nos processos [...]

A importância da atenção direcionada aos processos empresariais fica evidenciada uma vez que o entrevistado afirma que os processos principais estão todos mapeados. Além disso, a organização através de sua cultura estimula que os funcionários façam sugestões sobre seus processos visando a melhoria de desempenho.

#### **4.5 Estratégia**

Uma das estratégias que a empresa adota, segundo o entrevistado, é a busca por parcerias com empresas relevantes nos mercados de atuação, conforme mostra o trecho:

[...] mas sempre com o olhar de trabalhar com parcerias, parecerias com grandes marcas [...]

Outra estratégia que a companhia aplicou foi a criação de comitês para tratar de diferentes assuntos em nível estratégico, inclusive inovação. Segundo o entrevistado:

[...] Na verdade nós temos um sistema de comitês aqui dentro da empresa... Que estão ligados diretamente à presidência do grupo [...]. Então nós temos um comitê de pessoas que define todas as políticas de gestão de pessoas [...] Temos um comitê de imagem e comunicação, todas as diretrizes de comunicação da marca, imagem, a marca Brasal [...] E tem um comitê que eu já comentei com você, é... De tecnologia e inovação, né [...]

Ao ser questionado sobre a maior inovação realizada na empresa, o assessor afirma:

[...] A maior inovação nossa foi a gente entender que precisa desenvolver inovação aqui dentro [...]

Um dos motivos ligados à importância do desenvolvimento da inovação dentro da empresa está ligado a uma dificuldade externa em encontrar empresas parceiras para desenvolvimento de inovações em conjunto, segundo o entrevistado:

[...] Difícil você encontrar gente que queira desenvolver as coisas juntos. As pessoas continuam pensando na relação cliente-fornecedor, a pessoa quer vender o produto [...] Então acaba que a gente está criando as coisas aqui dentro para poder ganhar força porque a gente não consegue trazer parceiros [...]

Tais constatações mostram a aplicação das afirmações de Adner (2006), onde avaliar as condições do ambiente externo trazem benefícios como expectativas mais realistas, planos de contingência, inovações lucrativas e estratégias inteligentes. Sobre o assunto de expectativas o entrevistado ainda contribui com a seguinte fala:

[...] Porque é muito ruim você fazer um projeto que acabe frustrando as expectativas, então você tem que alinhar as expectativas [...] não é fácil inovar [...]

Alinhar a definição de inovação, com o ambiente externo e as capacidades da empresa possibilitou que as expectativas fossem mais realistas e conseqüentemente reduziu o número de vezes em que tais expectativas resultassem em frustração.

#### 4.6 Informação

De acordo com a “cultura de realização Brasal” citada anteriormente, o foco em resultados é um dos objetivos da organização. A afirmação de Eisenstat (1993), que diz respeito às necessidades informacionais da empresa e sua relação com inovações que ajudem a empresa a atingir objetivos, em conjunto com a alegação de Borges (1995), sobre obter, processar e disponibilizar informações, podem ser percebidos em ação quando o entrevistado afirma que a empresa está buscando parcerias com faculdades e outras fontes para obter conhecimento, conforme mostram os trechos:

[...] A aproximação nossa com universidades e com esse universo de startups, de empreendedorismo, Sebrae, eu acho que isso facilitou muito, isso abriu realmente assim as portas da gente para gente aprender muito como inovar [...] Porque é onde está o conhecimento.

Quanto às afirmações de Prusak e McGee (1994), sobre gerenciamento estratégico de informações a propagação de informações dentro da empresa, é possível observar uma vez mais a relação entre a cultura organizacional e o alcance de objetivos, para sustentar esta ideia seguem trechos de como a organização trata o repasse de informações:

[...] A hierarquia aqui é muito horizontalizada, então aqui você conversa com o dono da empresa aqui no corredor, é muito... É... Troca de conhecimento a gente estimula muito. Então isso aí a gente consegue...

Após este relato o entrevistador pergunta se o assessor acredita que o ambiente empresarial facilita a propagação de informações e se a informação em questão se move ao longo da cadeia, o entrevistado confirma:

Ah sim, ela vai.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados deste estudo, notou-se que a empresa estudada atribui grande importância ao tema inovação e adaptou sua estrutura organizacional para facilitar o processo. Constatou-se também que a empresa atualmente não enfrenta barreiras para inovar nas áreas de informação, processos empresariais, cultura organizacional, definição de inovação e tecnologia.

Acredita-se que a cultura organizacional da empresa, que estimula a inovação constante de vários tipos e em diversas áreas, tenha exercido um grande impacto na redução de barreiras a serem enfrentadas com a introdução de elementos inovadores na organização. Conforme apresentado na discussão deste documento, é possível enxergar ligações entre a cultura e as demais áreas que poderiam vir a apresentar dificuldades com o tema.

O problema de pesquisa deste artigo foi respondido assim como seus objetivos geral e específicos foram respondidos, pois foram identificadas as principais dificuldades que a empresa enfrentou tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, identificou-se a inovação como diferencial competitivo com foco na melhoria de resultados implementado pela empresa e a importância da inovação é evidenciada ao observar a conexão entre diferencial competitivo e inovação.

A limitação desta pesquisa diz respeito à perspectiva privilegiada quanto à coleta de dados e a temática inovação, pois a empresa estudada deu grande importância ao tema e já eliminou muitas de suas dificuldades ao longo do tempo. Um fato que corrobora com a afirmação anterior é que a empresa possui em seu organograma uma área específica para a parte de inovação, responsável, dentre outras coisas, por identificar e elaborar estratégias para lidar com as barreiras abordadas pela pesquisa.

Observou-se que as áreas apresentadas que poderiam vir a dificultar processos inovadores dentro de grandes empresas, podem na verdade servir como facilitadores para tais processos, caso sejam devidamente preparadas. A relação entre a facilitação encontrada dentro da empresa e a cultura organizacional se torna evidente nas práticas relatadas. Portanto, propõe-se a realização de novas pesquisas na área de inovação com foco em aspectos facilitadores do processo e como a

cultura organizacional pode agir positivamente como auxiliar a implementação de inovações.

## REFERÊNCIAS

ADNER, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard Business Review**. Cambridge. Abril. 2006.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BASADUR, M.; GELADE, G. The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. **Creativity & Innovation Management**, v15, n.1, p.45-62, 2006.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 1, Art. 6, Jan./Jun. 2009.

CHO, H. J.; PUCICK, V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 555-575, 2005.

CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 179p.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, Set. 1991.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, p. 45-65, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**, Boston: Harvard Business School Press, 1993.

EISENSTAT, R. A. Implementing strategy: developing a partnership for change. **Planning Review**, v. 21, n. 5, p. 33-36, 1993.

FORTUIN, F. T. J. M. **Aligning Innovation to Business Strategy**: Combining cross-industry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technology-based companies. 2006. 189f. Tese – Universidade de Wageningen. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, J. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, Reino Unido, v. 2, n. 1, p. 27-36, Jan./Feb. 2002.

PRUSAK, L.; McGEE, J. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.