

COMO FOMENTAR A INOVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DO SÉCULO XXI

Alessandra Roveda Chastalo¹
Andressa Ribeiro Koerich²
Stela de Almeida Marcacini³
Luis André Wernecke Fumagalli⁴

RESUMO

Este projeto de pesquisa tem por objetivo identificar e descrever o processo de incentivo para a inovação nas empresas do Século XXI e analisar o grau desta dentro do ambiente organizacional das empresas brasileiras e estrangeiras. Como objetivos específicos destacam-se: i. Identificar as metodologias aplicadas nas empresas do século XXI que fomentam a inovação internamente; ii. Comparar as metodologias de inovação existentes entre as empresas; iii. Descrever os ambientes nos quais as empresas podem desenvolver a inovação e como estes influenciam positivamente ou negativamente no processo. Este estudo de caráter exploratório, tem por metodologia o levantamento bibliográfico e documental, assim como estudos de caso obtidas de renomadas referências do mundo da gestão como a Harvard Business Review, a Boston Consulting Group, entre outros. Com o intuito de analisar se a inovação interfere ou não no cotidiano dos colaboradores das organizações do século XXI, foi realizada uma pesquisa quantitativa, onde obtiveram-se 255 respostas, a fim de explorar as metodologias de inovação existentes, compará-las entre os setores, analisar os ambientes que incentivam a inovação nas empresas e comprovar como a hierarquia e a burocracia atrapalham no processo de inovação.

Palavras-chave: Inovação; Estratégia; Cultura Organizacional.

- ¹ Aluna do 6º período do curso de Administração MEP da FAE Centro Universitário. Voluntária do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2017-2018). *E-mail*: alessandrachastalo@gmail.com
- ² Aluna do 6º período do curso de Administração MEP da FAE Centro Universitário. Voluntária do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2017-2018). *E-mail*: andressa@mobiliarte.com.br
- ³ Aluna do 6º período do curso de Administração MEP da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2017-2018). *E-mail*: stela.marcacini@gmail.com
- ⁴ Professor Doutor em Administração. Professor e Coordenador do MBA Executivo In Management na FAE Centro Universitário. *E-mail*: luis.fumagalli@fae.edu

INTRODUÇÃO

A inovação no ambiente organizacional é um assunto que se faz cada vez mais presente dentro de todas as esferas organizacionais, e procura-se por meio deste projeto de pesquisa entender: Como fomentar a inovação nas empresas do Século XXI? Este projeto de pesquisa está fundamentado nos conceitos de *Design Thinking* (BROWN, 2010), Matriz BCG (MANLY; GRASSL; WILSON, 2017), Pirâmide de valor (MASLOW, 1943), dentre outros. Entender se a inovação é vista como auxiliar ou protagonista para o sucesso de mercado e fazer uma análise do desenvolvimento das organizações que priorizam a inovação, foi outro ponto que se buscou compreender.

A experiência internacional aponta que é preciso ampliar investimentos em inovação para estimular economia. “No Brasil os recursos são contingenciados, existe uma intensa burocracia e um ambiente de negócios hostil à inovação”, afirma Gianna Sagazio (apud SAKKIS, 2017), diretora de Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Isso pode ser analisado, visto que o país ocupa a 69ª posição no Índice Global de Inovação em ranking com 127 nações. Por isso, a importância deste projeto de pesquisa, pois o ambiente que envolve as empresas poderá determinar o grau de inovação de cada uma delas.

O objetivo geral do presente projeto de pesquisa é identificar e descrever o processo de incentivo para a inovação nas empresas do Século XXI e analisar o grau desta dentro do ambiente organizacional das empresas brasileiras e estrangeiras. Para isso, utiliza-se a ferramenta de pesquisa quantitativa, abordando os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as metodologias aplicadas nas empresas do século XXI que fomentam a inovação internamente.
- Comparar as metodologias de inovação existentes entre as empresas.
- Descrever os ambientes nos quais as empresas podem desenvolver a inovação e como estes influenciam positivamente ou negativamente no processo.

De início, apresenta-se o referencial teórico, que resulta de uma compilação de estudos sobre os conceitos trabalhados, seguido pela metodologia, clarificando que processos foram utilizados para a abordagem do estudo e a obtenção das informações. Em seguida, iniciam-se a descrição e a análise dos dados coletados a partir das pesquisas realizadas. Por fim, as considerações finais sobre os resultados do projeto e as referências bibliográficas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a revisão de literatura sobre os temas que dão suporte à análise de dados empíricos coletados, oferecendo um posicionamento claro deste trabalho com relação aos fundamentos teóricos abordados a seguir.

1.1 INOVAÇÃO

A inovação recebe diversas definições, variações quanto ao uso, importância ao longo do tempo e percepções de seu impacto. Entre tantas descrições, pode ser definida como: nova combinação de recursos na forma de novos produtos, novos métodos de produção, abrindo novos mercados, novas fontes de materiais e a criação de novas organizações (SCHUMPETER, 1942). Sua importância está na alteração das vantagens competitivas, que ao agregar valor aos produtos ou serviços torna a empresa sustentável a médio e longo prazo. Além disso, permitem acesso a novos mercados, relacionamentos, conhecimentos e assim transformam a situação financeira da empresa.

O uso da palavra inovação cresceu de forma exponencial após a Revolução Industrial ocorrida nos Séculos XIX e XX e também como consequência dos novos avanços tecnológicos da época que permitiram o barateamento da comunicação e, portanto, o aumento da disponibilidade e acesso à informação, como pode-se observar no Gráfico 1. Após esta onda de inovações surgiu a tecnologia digital no início do século XXI que trouxe mais dinamismo e potencialidade aos seres humanos, explica Barros (2013).

GRÁFICO 1 – Uso da palavra “inovação” ao longo dos anos



FONTE: Google Ngram: Innovation (2018)

Porém, apesar do crescimento do conceito ao longo dos anos, pode-se observar uma certa ineficiência na implementação de estratégias de inovação em diversas esferas

organizacionais. É nítido que algumas empresas ao invés de utilizá-la como instrumento, utilizam-na como meta o que a torna muito imprecisa, visto que a palavra “inovação” é muito abrangente (BARROS, 2013). Como explica Drucker (1985) a inovação é um instrumento específico do empreendedorismo. É o ato que dota recursos com uma nova capacidade para criar riqueza. Inovação, na verdade, cria um recurso.

Sendo assim, o uso da inovação como instrumento aprimora a evolução e auxilia em todas as esferas da organização. Como Crossan e Apaydin (2010) explicam, existem três esferas nas quais a inovação pode fazer parte da cultura organizacional. A primeira é na esfera da Liderança, que influencia nas habilidades dos seus funcionários e motivações para inovar.

Em seguida vem a dos Modelos de Negócio, que incluem a estratégia, estrutura, sistemas, recursos e cultura da empresa. Por fim, existe a inovação nos Processos, que influenciam na tomada de decisão, desenvolvimento, gerenciamento e forma de implementação de estratégias. Quando a inovação não ocorre em nenhuma das esferas ou ocorre de forma ineficiente, a empresa perde vantagem competitiva e conseqüentemente seu crescimento passa a ser comprometido.

1.2 METODOLOGIAS DE INOVAÇÃO

Simultaneamente, a inovação nestas esferas deve estar alinhada com o contexto da organização. Para efeitos deste estudo, foram abordadas três metodologias que fomentam a inovação internamente para a construção do argumento principal.

1.2.1 BCG: *Six Innovation Models*

A primeira metodologia citada é a Matriz BCG: Six Innovation Models proposta por Manly, Grassl e Wilson (2017), que sugere 6 tipos de inovação. De acordo com os autores, o modelo ideal deve ser escolhido de acordo com o contexto, alinhado com as estratégias, forças e capacidades. Os 6 modelos classificam-se em: *creator, solution builder, leverager, expander, defender e fast follower*.

- *Creator*: companhias altamente inovadoras. Lideradas por visionários disruptivos, que inovam quebrando paradigmas e através de grandes apostas. (Exemplo: Apple)
- *Solution builder*: a inspiração surge do cenário do mercado e inovam solucionando problemas e cobrindo necessidades de seus consumidores. (Exemplo: Nike)

- *Leverager*: inovam no seu modelo de negócio principal para impulsionar sua vantagem competitiva. (Exemplo: Zara)
- *Expander*: aplicam suas capacidades de novas maneiras para expandir em mercados adjacentes e estimular o seu crescimento nos mesmos.
- *Defender*: de caráter conservador, inovam em mercados maduros e mudança lenta, defendendo sua vantagem competitiva. Porém é arriscado devido ao rápido avanço tecnológico. Geralmente se defendem por meio de parcerias e aquisições.
- *Fast follower*: otimizam a sua capacidade de reagir rapidamente perante competidores inovadores.

Essa metodologia pode ser encontrada em empresas que possuem um posicionamento muito bem definido diante do mercado em que atuam, que sabem como transparecer a essência da organização. Nada as impede de aplicar mais de uma classificação, pois se adaptam rapidamente as mudanças do ambiente externo. A Apple é uma empresa que adota várias características desse modelo e como resultado se tornou a primeira empresa de tecnologia a atingir a marca de 1 trilhão de dólares. Sendo assim, com o equilíbrio dessas classificações e de metodologias corretamente definidas, o resultado aparecerá como consequência.

1.2.2 *Design Thinking*

Como explicado no livro *Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* de Tim Brown (2010), CEO da Ideo, empresa de consultoria e inovação, *Design Thinking* surgiu como uma ferramenta para a exploração de estratégias, onde o foco é a busca de ideias inesperadas provenientes da participação dos membros da organização.

Apesar de ser uma palavra nova para o mundo dos negócios, ela já vem sendo utilizada por designers há muito tempo para dar vida às ideias; se trata de um terceiro caminho em meio a intuição e a racionalidade que pode auxiliar no mundo dos negócios a pensar com responsabilidade em restrições. Isso ocorre através de equipes de design que unem designers e empregados empoderados para darem sugestões, visto que esse processo permite que todos os envolvidos avaliem a viabilidade do projeto que une criatividade à inovação e análise de mercado, tornando cada um dos membros, *design thinkers*.

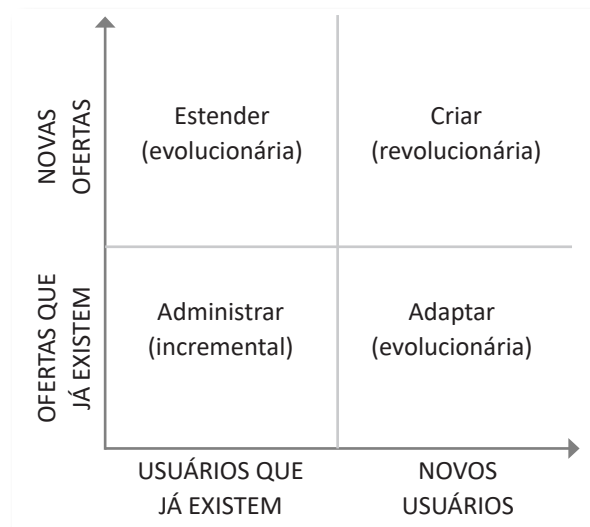
Brown (2010) cita que o *design thinking* é uma abordagem mais voltada ao ser humano e isso ocorre por conta das expectativas das pessoas estarem evoluindo, pois

formula um novo contrato social no qual tanto os vendedores como os compradores estão na mesma posição. Nesta abordagem, há três fatores principais:

- Inexistência da fronteira entre produtos e serviços, onde o produto tem que estar cada vez mais relacionado ao serviço para uma experiência mais amplamente satisfatória.
- O *design thinking* está relacionado a sistemas cada vez mais complexos, dadas as novas exigências mercadológicas.
- Há um conhecimento holístico entre fabricantes e consumidores.

O autor também cita a importância de entender os clientes para agradá-los, pois, ao entender, pode-se satisfazer suas necessidades. Inova-se tanto de maneira incremental (melhorar um modelo existente) como de maneira evolucionária (podendo expandir a base a novas direções), conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1 – Matriz formas de crescer



FONTE: Brown (2010)

A seguir serão apresentadas as características de cada quadrante:

- **Quadrante administrar:** geralmente é de natureza incremental e esse estilo de inovação se refere a extensão de uma marca de sucesso ou uma nova abordagem com um produto atual;
- **Quadrante criar:** de natureza revolucionária é a forma mais arriscada de inovação, onde o serviço/produto ofertados e os usuário são novos;

Os quadrantes a seguir são de natureza evolucionária:

- **Quadrante estender:** é uma forma de empreendedorismo onde as ofertas são estendidas para satisfazer as necessidades dos atuais clientes.

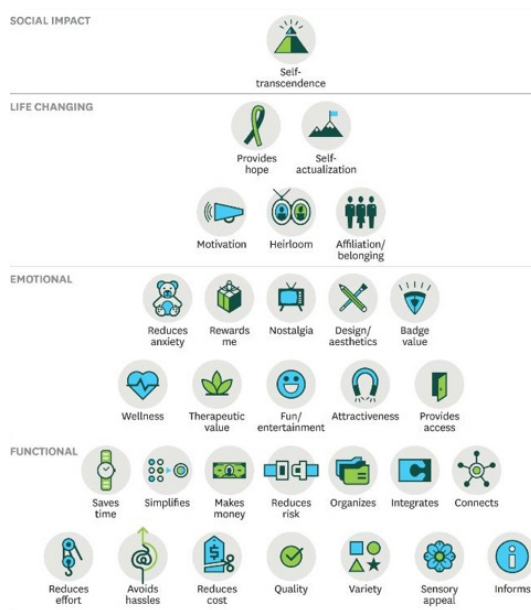
- **Quadrante adaptar:** adaptar ofertas existentes para satisfazer a necessidade de clientes ou mercados novos.

Esta ferramenta é utilizada para administrar portfólios de inovação para assim permanecerem mais competitivas em um ambiente de constante mudança. Assim, a melhor defesa de uma empresa é diversificar o seu portfólio investindo estrategicamente em todos os quatro quadrantes da matriz de inovação apresentada na Figura 1, procurando entender e satisfazer as necessidades dos clientes.

1.2.3 Pirâmide de Valor

Maslow (1943) relata que “cada ser humano é motivado por necessidades, por isso as ações humanas estão direcionadas ao alcance desses objetivos”. Almquist, Senior e Bloch (2016) sugeriram um redesenho da pirâmide de necessidades humanas que o psicólogo Abraham Maslow desenvolveu em meados da década de 1950, argumentando que as empresas devem criar valor para as pessoas que consomem o bem ou o serviço, apresentada na Figura 2.

FIGURA 2 – Pirâmide de Valor



FONTE: Almquist, Senior e Bloch (2016)

Alguns pesquisadores alegam que a forma como as pessoas consomem já não são mais condizentes com que Maslow alegava, hoje, grande parte da população que consome busca mais do que apenas o produto (status, sustentabilidade, etc.). A Pirâmide de Valor tratada a seguir está focada em hierarquizar os valores essenciais

de cada indivíduo, determinando assim o que cada pessoa espera encontrar no bem ou serviço adquirido. Segundo Scherer (2017) a Pirâmide de Valor está dividida em 4 dimensões na estruturação da proposta de valor: funcionais, emocionais, pessoais e sociais. E podem ser classificados da seguinte maneira:

- **Funcionais:** são aquelas relacionadas aos atributos objetivos que o produto ou serviço oferece ao consumidor, tais como, reduzir esforço, qualidade, redução de custo e variedade;
- **Emocionais:** trazem questões vinculadas às sensações e emoções. Podem ser reduzidas a ansiedade, design, diversão e bem-estar;
- **Pessoais:** são elementos da proposta de valor que podem promover mudanças pessoais dos consumidores, como trazer esperança, motivação e senso de realização;
- **Impacto Social:** são elementos da proposta que permitem ajudar outras pessoas ou a sociedade.

Desta forma, as pessoas estão definindo seus valores e mantendo-se leais a aquilo que consideram ser fundamental ou não. Na pesquisa realizada para efeitos deste estudo, para esclarecimento de alguns fatores, conclui-se que alguns setores valorizam determinados elementos de valor mais do que os outros. Vale lembrar que a combinação de vários elementos de valor pode criar barreiras de limitação importantes. Pois, valores são individuais, e por isso cada empresa deve adotar o que mais condiz com os seus produtos, promovendo constante adaptação de seus produtos e satisfação de seus clientes.

1.3 A INOVAÇÃO NO CONTEXTO ATUAL DO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

Em uma pesquisa realizada pela Bain & Company (2011) identificou-se que 85% dos 377 executivos entrevistados (Ásia, Europa e Estados Unidos) acreditam que os desafios mais difíceis para o crescimento da organização são por fatores internos e não fatores externos. Quando se trata de grandes empresas, a porcentagem cresce para 94%. Perante este contexto, pode-se compreender a importância do desenvolvimento de uma estratégia eficiente para o crescimento saudável das organizações do Século XXI.

As *start-ups*, surgem para corrigir erros por meio da inovação. Se trata de um pequeno negócio que acabou de começar suas atividades, portanto, vulnerável diante do mundo dos negócios e requer de alto investimento, onde o risco assumido é uma aposta estudada para obter grandes retorno sobre o investimento inicial (DICIONÁRIO CAMBRIDGE, 2018).

As *start-ups* nascem com o conceito de inovação em sua cultura organizacional enquanto as grandes empresas tendem a ter dificuldade de implementar modelos de inovação dentro de suas estruturas burocráticas e seus níveis processo, explica Kaplan (2017) em artigo publicado no portal da Harvard Business Review.

Empresas como Tudo Orna, brasileira, e Netflix, estrangeira, são exemplos que iniciaram suas atividades como startups e que hoje são grandes marcas no mercado onde atuam, graças a sua cultura organizacional inovadora.

A empresa Tudo Orna, fundada em Curitiba pelas irmãs Alcântara em 2010, é um exemplo de marca iniciada na internet de maneira informal que contou com a inovação desde a sua origem. Ela foi iniciada com um blog que gerava conteúdo abordando assuntos relacionados a moda e tendências do mundo. Em 2011, as sócias expandiram o negócio para workshops e palestras relacionadas a internet como ferramenta e tornar seu uso uma profissão.

Em 2014 foi criada a marca Orna, em que houve uma materialização das tendências do mundo virtual, transformando a Tudo Orna, marca geradora de conteúdo, em uma marca criadora de produtos, cujos primeiros artefatos foram bolsas. Em 2016 a marca expandiu a um novo segmento, nascendo assim a Orna Makeup, marca de maquiagens. A expansão foi notória e para divulgar o conhecimento passaram a transmitir as experiências através de cursos presenciais em Curitiba e São Paulo.

Em 2017 a marca percebeu a possibilidade de entrada em novos mercados e fundou o Orna Café e no mesmo ano, transformou as aulas, antes presenciais, em um curso virtual, chamado Efeito Orna. A empresa que iniciou de um blog, passou por expansão e regularizações, mas não deixou de inovar. O método de trabalho utilizado, denominado “WOW” (*Ways of Work*), isto é, formas diferentes de se trabalhar, é parte da cultura da empresa e inclusive representa uma inovação na esfera de liderança, segundo modelo de Crossan e Apaydin (2010).

Desta forma, a empresa Tudo Orna pode enquadrar-se a duas naturezas de inovação; do ponto de vista de mercado, elas adotaram a natureza evolucionária ao ofertar produtos existentes adaptando-os aos seus clientes. Já no ponto de vista como estratégia de inovação da própria empresa, ela é de caráter revolucionário, pois constantemente mudou seus segmentos com o intuito de atingir novos clientes.

A Netflix em seu início, foi uma *start-up*, e hoje é um caso de inovação muito estudado. Brown (2010) explica que ela adaptou suas estratégias às três naturezas de inovação referentes ao modelo “Formas de crescer”. Primeiramente, adotou o modelo revolucionário, quando introduziu o aluguel de DVDs pela internet onde seus clientes recebiam os mesmos mediante os correios; logo, sua estratégia foi de natureza

incremental, pois, por meio de tecnologia, melhoraram a facilidade do uso de sua website e ajustaram pacotes para diferentes tipos de consumidores.

Finalmente, utilizaram a natureza evolucionária, ao invés de seus usuários fazerem downloads dos vídeos, introduziram o formato streaming na plataforma. Em tempos atuais continuam utilizando a mesma natureza de inovação, diversificando seu negócio, pois não só oferecem *streams* como também se tornaram os produtores de numerosas séries e filmes disponibilizados para usuários da plataforma digital.

Porém, não se pode dizer às grandes empresas para se comportarem mais como *start-ups*, afirma Blank (2017) em artigo publicado no portal da Harvard Business Review, pois elas têm de arcar com responsabilidades e obedecer a processos legais nas suas atividades, enquanto as *start-ups* são mais flexíveis neste aspecto. Ao mesmo tempo, as empresas que estão há tempo no mercado têm uma vantagem importante sobre este novo modelo de negócio que vem surgindo: a regularização e a legalidade de suas operações estão arraigadas no seu negócio; enquanto empresas como Airbnb e Uber sofrem com isso, pois os mercados globais vem colocando obstáculos sobre seu funcionamento.

Contudo, em artigo publicado pela Harvard Business Review, escrito por Holburn e Raiha (2017), explicam em sua pesquisa que as *start-ups* sobrevivem no mercado onde não estão regularizadas utilizando seus clientes como seus lobistas, isto é, prevaleceram na frente regulatória mobilizando as partes interessadas para se tornarem seus defensores políticos, contornando as questões burocráticas que as demais empresas não conseguem.

2 METODOLOGIA

A forma do presente estudo é exploratória, cuja principal finalidade é esclarecer e desenvolver a respeito do problema de pesquisa, procurando proporcionar um maior entendimento por meio de levantamento bibliográfico e documental, assim como estudos de caso (GIL, 1999). Este último, de acordo com Zainal (2007), permite analisar eventos reais ocorridos e relacionar dados do contexto específico.

Além disso, para efeitos deste artigo, foi realizada uma pesquisa a respeito da inovação nas empresas do Século XXI em abril de 2018, com o objetivo de obter informações a respeito do grau de inovação presente na cultura organizacional das empresas brasileiras e estrangeiras que operam no país. Esta, foi elaborada utilizando a ferramenta *Google Forms* e foi divulgada através de meios de comunicação sociais disponíveis na internet.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão organizadas e apresentadas as informações coletadas durante o processo de pesquisa e que servem para responder aos objetivos do presente trabalho.

3.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa feita para efeitos deste estudo foi desenvolvida em sala de aula com o auxílio de um profissional da área de pesquisa de mercado com o objetivo de coletar informações a respeito da inovação nas organizações. O questionário, constituído por perguntas fechadas e construído por meio da ferramenta *Google Forms*, foi divulgada através de meios de comunicação sociais disponíveis na internet e concluída com um total de 255 respostas.

Das respostas obtidas, 13,7% são provenientes dos cargos de coordenação, 12% de diretores, 22,2% de empreendedores, 9,4% de cargos gerenciais, 35% de níveis operacionais, e 7,7% de cargos de supervisão. Para motivos de análise, foram avaliadas sete competências: organização, iniciativa, comunicação, sociabilidade, criatividade, redução da burocracia e sustentabilidade. Estas foram selecionadas de acordo com critérios de avaliação utilizadas atualmente no curso *Management Experience Program*, curso de graduação de Administração na FAE Centro Universitário que visa desenvolver gestores para o mercado de trabalho de forma inovadora, realizando práticas e acompanhamento do desenvolvimento do aluno e das atividades.

Além disso, 87% das respostas foram provenientes de pessoas que trabalham em empresas nacionais e 13% de empresas estrangeiras. Sendo assim, foi possível analisar dentro das limitações da pesquisa, que a inovação é influente em 77% das empresas nacionais, já nas empresas estrangeiras que atuam no Brasil este percentual é de 91%. Isto demonstra que é necessária uma fomentação da inovação nas empresas brasileiras.

Dentro das conclusões obtidas da pesquisa, observa-se que conforme a idade, o estilo de inovação varia; por exemplo, os mais jovens, cuja idade gira em torno de 27 anos, tem um estilo de inovação mais adaptável para reagir a *players* de mercado, perfil que se encaixa no estilo *Fast Follower* (categoria citada no tópico 1.2.1 deste artigo), enquanto pessoas mais velhas, aproximadamente 46 anos, procuram expandir seu negócio a novos mercados e segmentos, isto é o perfil *Expander* (tópico 1.2.1 deste artigo). Os resultados da pesquisa estão resumidos no Quadro 1.

QUADRO 1 – Resultados da Pesquisa

Perfil de inovação de acordo ao modelo da BCG.	Descrição utilizada para a pesquisa.	Idade
Creator	Arrisca criar novas ideias/conceitos.	32,88
Solution builder	Inspirando-se no mercado, solucionam problemas e necessidades dos clientes.	31,73
Leverager	Inovam o modelo de negócio para gerar vantagem competitiva.	28,36
Expander	Preocupados em expandir seu negócio em novos mercados/segmentos.	46,13
Defender	Inovação de caráter conservador/ inovam em mercados maduros.	33,94
Fast Follower	Capaz de reagir rapidamente perante competidores inovadores.	27,00

FONTE: Os autores (2018)

Outras conclusões obtidas da pesquisa, muitas delas previsíveis, foram:

- Quanto menor o grau de burocracia mais fácil é incentivar a inovação na organização.
- Quanto mais alto o cargo, maior é a importância relativa dada a redução da burocracia para melhorar o ambiente inovador.
- Especialmente no setor de serviços e varejo as pessoas entendem que a sociabilidade é um fator importante para fomentar a inovação.
- As respostas indicaram uma importância na comunicação, isto desde cargos operacionais até gerenciais, como coordenação, diretoria ou supervisão.
- Um dado relevante obtido com a pesquisa foi o de compreender quais os fatores que compõem as empresas mais competitivas: estas inovam mais e permitem a participação dos funcionários, que são mais dispostos a correr riscos e a não serem rotineiros.
- O setor de serviços e o de imóveis são os mais versáteis quando comparados aos demais, com o maior número de estilos de inovação. Entretanto o setor público possui a menor versatilidade entre as opções.
- Percebeu-se que a iniciativa é a competência mais requisitada e a redução da burocracia acaba importando apenas para setores específicos, como o de imóveis e o financeiro.
- Percebeu-se que para arriscar e criar novas ideias (estilo *Creator*), a criatividade é o fator mais importante para a inovação; já para inspirar-se no mercado e solucionar problemas e necessidades (estilo *Solution Builder*), a iniciativa acaba sendo mais relevante.

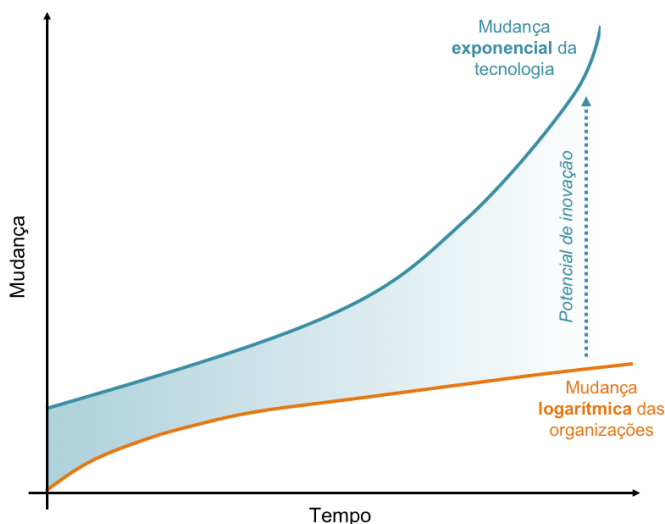
- Conforme mais elevado o cargo da pessoa, maior é o número de competências que influencia na inovação dentro do cargo;
- Os cargos superiores percebem maior inovação comparado aos níveis operacionais; e acima dos cargos superiores, os empreendedores são os que mais percebem a inovação em suas atividades.
- Apenas cargos mais operacionais ou isolados, acabaram indicando que a comunicação não é um fator influente na inovação.

3.2 PROPOSTA DE UM MODELO DE INOVAÇÃO

A tecnologia é um fator muito importante para o desenvolvimento da cultura de inovação dentro das organizações. Inclusive, grandes empresas já fazem uso de ferramentas como *Business Intelligence* e *Big Data* para tornar suas operações mais eficientes, pois estas proporcionam um maior entendimento do mercado onde atuam.

O objetivo deste último tópico é o de apresentar uma proposta de um modelo de inovação com o intuito de elevar a curva logarítmica (curva alaranjada representada na Figura 3 logo abaixo) para mais próxima da curva exponencial (curva azul apresentada na Figura 3), pois para acompanhar o crescimento da tecnologia atual é necessário fomentar a inovação.

FIGURA 3 – Lei de Martec



FONTE: Adaptado de Chiefmartec (2018)

A Lei de Martec relaciona as mudanças que ocorrem nas organizações e nas tecnologias com relação ao tempo. Pode-se observar que a linha da tecnologia cresce de maneira exponencial, pois empresas no mundo todo estão buscando criar e desenvolver novas tecnologias, porém a linha de mudança das organizações é logarítmica. Isso ocorre, pois, o processo de mudança em uma organização é muito complexo, visto que depende não só do desenvolvimento de uma engenharia e de um aprendizado da máquina, mas também de uma implementação realizada por pessoas, que são variáveis. É um processo lento que envolve falhas e implica mudanças constantes até que se atinja o nível esperado.

É possível analisar também que a tecnologia está à frente das organizações. Existe muita informação e tecnologia que já foram estudadas e desenvolvidas pelo mundo, porém ainda não implementadas pelas organizações. Até porque a implementação de todas as ferramentas que surgem no mercado se tornaria inviável: i. Custos; ii. Cultura organizacional.

O modelo ideal de inovação estaria localizado na área intermediária do gráfico, elevando a linha logarítmica das organizações através da implementação das tecnologias já existentes, tornando, assim, as linhas logarítmicas e exponenciais uma única reta crescente. As organizações que se utilizam do modelo de inovação *creator*, muitas delas *start-ups*, são empresas que estão acima da linha logarítmica média e que tendem a um modelo de inovação ideal. Quanto maior for a adesão e utilização deste modelo pelas organizações, maior é a tendência da linha se tornar uma reta ideal. Antes de qualquer coisa é necessário que as empresas utilizem de métodos para inovação e se inspirem em empresas que são capazes de fazer isso, e busquem se igualar ou se tornarem melhores do que aquelas que admiram.

CONCLUSÃO

Cada vez mais pode-se observar que a fronteira entre produtos e serviços está se extinguindo, e que cada vez mais a experiência do cliente se baseia na forma que são vendidos os produtos através do setor de serviços e não inteiramente na inovação do produto. Ou seja, deve-se inovar de forma acelerada a maneira de ofertar os produtos e não somente os produtos em si.

O modelo de inovação ideal baseia-se em utilizar de tecnologias para que o produto ou serviço seja entregue da melhor maneira possível. Porém, é necessária também uma constante inovação dos produtos, e para isso, Jim Hackett, CEO da Steelcase cita no livro *Design Thinking* de Tim Brown a importância de uma cultura de inovação para que se obtenha um fluxo contínuo de produtos inovadores.

Após análise de metodologias anteriores e metodologias que estão sendo empregadas, percebeu-se que não há um certo ou errado e que o equilíbrio entre teorias passadas e teorias atuais são fundamentais para o sucesso e a permanência das empresas no mercado, competitivo, atual. Cada empresa possui uma forma de funcionamento, sob pressão (Google), buscando ideias (Ideo) integração e participação, existem também aquelas que permitem o trabalho de casa (LinkedIn), mas todas com o mesmo objetivo, serem líderes de mercado. Por isso, independente da metodologia: *design thinking*, pirâmide de valor, *6 innovation models*, se o planejamento estiver de acordo com os princípios da empresa, o pleno funcionamento é uma consequência e esperado.

O entendimento dos indivíduos integrantes das empresas e saber encaixá-los na melhor posição também é algo que fará diferença no desempenho geral, por isso, entender aqueles que fazem parte do seu time é outro fator fundamental para se atingir o equilíbrio. Lembrando sempre de teorias como: Maslow e a pirâmide de valor, pois são elas a essência do comportamento humano, e compreender a essência dessas teorias é o que tornará possível o melhor desempenho das equipes.

Desta forma, o presente estudo proporcionou o desenvolvimento e a construção de um modelo para os empreendedores. Para o bom funcionamento de suas empresas é preciso ter um plano de negócio bem estruturado, já que empresas que praticam a destruição criativa, por mais forte que pareçam em um determinado momento, acabarão declarando falência (SCHUMPETER, 1942); o surgimento e fortalecimento das empresas atuais (*start-ups*), mostra que quanto mais flexível e equilibrada (tradicional vs. moderno) maiores são as chances de prosperidade e liderança de mercado.

Os empreendedores deverão em primeiro lugar definir seu plano de negócio e ajustá-lo de acordo com a pirâmide de valor, levando em consideração que as pessoas são a base de qualquer negócio, e que conhecer cada pessoa de maneira individual é uma maneira habilidosa de se iniciar um negócio. Os mesmos deverão abordar a qualidade, pois nos dias de hoje esta não é um fator de escolha ou decisório na hora da compra, pois entende-se que tudo já tem a qualidade esperada, em todos os seus aspectos. Como complemento, para uma boa administração da informação, é importante criar uma base de dados e interpretá-las (*Big Data*) para assim identificar o perfil de seus consumidores, relacionar com o que eles mais desejam da Pirâmide de Valor, esclarecer os caminhos a serem seguidos pela empresa, e tornar a decisão de compra mais fácil para o consumidor e mais tendenciosa à sua empresa.

Além disso, após a identificação dos valores mais importantes da pirâmide, as organizações deverão utilizar as informações obtidas para desenvolver uma estratégia de crescimento de seu negócio, optando pela natureza evolucionária do *Design Thinking* (ampliar o mercado de atuação ou atender novos clientes).

Da mesma forma, deverão reduzir a burocracia dentro da organização e empoderar seus colaboradores, desde o chão de fábrica até o CEO, para estimular a criatividade e facilitar a realização de novos projetos e ideias que proporcionarão a inovação, pois, quanto maior for a abertura às novidades mais motivadas serão as empresas a implementarem novos processos e serão ainda mais incentivadas pelo ambiente externo, onde os concorrentes também estarão em constante mudança e progresso.

Com tudo isso pode-se obter uma estratégia consolidada para a construção de uma estratégia *Creator* (modelo que mais eleva a curva logarítmica), tornando assim a inovação cada vez mais presente na cultura organizacional. Finalmente, a repetição deste modelo elevará a curva logarítmica da Lei de Martec.

REFERÊNCIAS

- ALMQUIST, E.; SENIOR, J.; BLOCH, N. The elements of value. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 9, p. 47-52, Set. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>>. Acesso em: 11 maio 2018.
- BAIN & COMPANY. **New Bain & Company survey of nearly 400 executives worldwide finds only 15% cite lack of opportunities as biggest barrier to growth: lack of focus, organizational complexity and a risk-averse culture to blame.** 2011. Disponível em: <<http://www.bain.com/about/press/press-releases/the-great-repeatable-model-survey.aspx>>. Acesso em: 27 fev. 2018.
- BARROS FILHO, C. de; MEUCCI, A. **O executivo e o martelo.** Brasil: HSM, 2013.
- BLANK, S. Why you can't just tell a company "Be more like a Startup". **Harvard Business Review**, jun. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/06/why-you-cant-just-tell-a-company-be-more-like-a-startup>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- BRINKER, S. Martec's Law: the greatest management challenge of the 21st century. **Chiefmartec.com**, nov. 2016. Disponível em: <<https://chiefmartec.com/2016/11/martecs-law-great-management-challenge-21st-century>>. Acesso em: 8 maio 2018.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.
- CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DICIONÁRIO CAMBRIDGE. **Start-up.** 2018. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/start-up>>. Acesso em: 6 abr. 2018.
- DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship.** 1985. Disponível em: <<http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GOOGLE NGRAM. **Innovation.** Disponível em, <https://books.google.com/ngrams/graph?content=innovation&year_start=1800&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cinnovation%3B%2Cc0>. Acesso em: 13 fev. 2018.
- HOLBURN, G.; RAIHA, D. Startups are turning customers into lobbyists. **Harvard Business Review**, out. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/10/startups-are-turning-customers-into-lobbyists>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- KAPLAN, S. How one insurance firm learned to create an innovation culture. **Harvard Business Review**, ago. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/08/how-one-insurance-firm-learned-to-create-an-innovation-culture>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- MANLY, J.; GRASSL, F. WILSON, T. Which Innovation Model Is Right for Your Company? **Boston Consulting Group**, nov. 2017. Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/2017/innovation-strategy-product-development-model-right-for-you.aspx>>. Acesso em: 30 fev. 2018.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943. Disponível em, <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

MOTA, P. L. Schumpeter: inovação, destruição criadora e desenvolvimento. **Terraço Econômico**, set. 2016. Disponível em: <<http://terracoeconomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 1 maio 2018.

SAKKIS, A. Inovação no Brasil vai na contramão do mundo. **Agência CNI de notícias**, out. 2017. Disponível em, <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2017/10/inovacao-no-brasil-vai-na-contramao-do-mundo>>. Acesso em: 1 maio 2018.

SCHERER, F. Os elementos da proposta de valor. **Exame**, set. 2017. Disponível em, <<https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/os-elementos-da-proposta-de-valor>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialismo and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942. Disponível em: <<http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2018.

ZAINAL, Z. Case study as a research method. **Journal Kemanusiaan**, n. 9, p. 1-6, 2007.