



**PROFNIT**

Programa de Pós Graduação em Propriedade Intelectual e  
Transferência de Tecnologia para a Inovação



ALEX FABIANO DE SOUZA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA  
BRASILEIRA DO SETOR LOGÍSTICO**

SÃO JOÃO DEL REI – MG

2022

ALEX FABIANO DE SOUZA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA  
BRASILEIRA DO SETOR LOGÍSTICO**

Estudo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade Federal de São João Del Rei.

Orientador: Prof. Dr. Dárlinton Barbosa Feres Carvalho.

Coorientador: Prof. Dr. Fabrício Molicca de Mendonça.

SÃO JOÃO DEL REI – MG

2022

Souza, Alex Fabiano de

Estudo De Caso sobre a Gestão da Inovação em uma Empresa Brasileira do Setor Logístico / Alex Fabiano de Souza. São João Del Rei; Orientador Dárlinton Barbosa Feres Carvalho. Coorientador Fabrício Molicia de Mendonça – São João Del Rei, 2022. 92 p. : il

Relatório (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Universidade Federal de São João Del Rei, 2022.

1. Inovação. 2. Setor Logístico. 3. Gestão da Inovação. 4. Programas de Inovação. 5. Melhoria Contínua. 6. Octógono de Inovação.

ALEX FABIANO DE SOUZA  
**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA  
BRASILEIRA DO SETOR LOGÍSTICO**

Estudo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade Federal de São João Del Rei.

Orientador: Prof. Dr. Dárlinton Barbosa Feres Carvalho.

Coorientador: Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça.

Aprovada em 25 de novembro de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Dárlinton Barbosa Feres Carvalho - PROFNIT/UFSJ

---

Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça - PROFNIT/UFSJ

---

Prof. Dr. João Paulo Leonardo de Oliveira - PROFNIT/UEMG

---

Otávio Augusto Moraes Arantes – CORREIOS

---

Prof. Dr. Fábio Corrêa – FUMEC

SÃO JOÃO DEL REI - MG

2022

“Ideias ousadas são como as peças de xadrez que se movem para a frente: podem ser comidas, mas podem começar um jogo vitorioso”.

Johann Goethe

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus, que sempre me ilumina em todas as minhas decisões e a meus pais, Amaro Pereira e Lúcia Lopes que desde cedo, me incentivaram a estudar e buscar conhecimento. À minha querida esposa, Jucelli e filhos Arthur e Valentina, pelo apoio imensurável. Ao meu orientador, Prof. Dr. Dárlinton Barbosa pela disponibilidade e importantes contribuições com sua orientação. Por fim, agradeço, sem citar nomes para não correr o risco de esquecer alguém, todos amigos, colegas pessoais e de trabalho que de alguma forma contribuíram para a realização e construção deste trabalho árduo mas muito satisfatório.

## RESUMO

No setor logístico, o aprimoramento contínuo na prestação de serviços por meio de inovações é fundamental para empresas se manterem competitivas no mercado. O estímulo a geração de ideias dentro das empresas para solução de problemas e o desenvolvimento de novos produtos assim como melhoria de processos são exemplos que retratam como uma gestão voltada para inovação pode gerar satisfação nos clientes e consequente ganho de mercado. Neste contexto, esta pesquisa propõe elaborar proposições, recomendações ou encaminhamentos para melhorias do programa de inovação de uma empresa referência do setor logístico brasileiro e da gestão deste. Fundamentada no Octógono da Inovação, foi realizada uma análise que apresentou o perfil de gestão da inovação da empresa estudada. Através de pesquisa documental, bibliográfica e análise de documentos de um programa inovativo, promoveu-se uma reflexão acerca de práticas organizacionais voltadas para promoção de inovação. A presente pesquisa possibilitou entender que a inovação, passando por uma gestão inovadora, se compreendida e praticada em todas as suas vertentes, gera valor tanto para empresa que aumenta seu poder de competitividade, quanto para o cliente com mais atrativos para estes. Os resultados apontaram que de forma geral, as práticas voltadas para a gestão da inovação na empresa já atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas. Contudo, embora o tema inovação esteja em processo avançado na empresa, existem pontos de melhoria no desenvolvimento tanto da gestão quanto da execução de projetos inovativos.

**Palavras-chave:** Inovação. Setor Logístico. Gestão da inovação. Programas de inovação. Melhoria continua. Octógono de Inovação.

## ABSTRACT

In the logistics sector, continuous improvement in the provision of services through innovation is essential for companies to remain competitive in the market. Encouraging the generation of ideas within companies to solve problems and the development of new products as well as process improvement are examples that portray how management focused on innovation can generate customer satisfaction and consequent market gain. In this context, this research proposes to elaborate proposals, recommendations or referrals to improve the innovation program of a reference company in the Brazilian logistics sector and its management. Based on the Innovation Octagon, an analysis was carried out that presented the innovation management profile of the studied company. Through documental, bibliographic research and document analysis of an innovative program, a reflection on organizational practices aimed at promoting innovation was promoted. The present research made it possible to understand that innovation, through innovative management, if understood and practiced in all its aspects, generates value both for the company that increases its power of competitiveness, and for the customer with more attractions for them. The results showed that, in general, practices aimed at managing innovation in the company already meet most of the requirements and are structured. However, although the innovation theme is in an advanced process in the company, there are points for improvement in the development of both the management and the execution of innovative projects.

**Keywords:** Innovation. Logistics Sector. Innovation management. Innovation programs. Improvement continues. Innovation Octagon.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Números da ECT.....	21
Figura 02 – Tendências em encomendas.....	22
Figura 03 – Modelo Conceitual de Estratégia de Inovação.....	28
Figura 04 – Modelo de Estratégia de Inovação proposto por PricewaterhouseCoopers.....	32
Figura 05 – Modelo de classificação de inovações quanto à intensidade.....	36
Figura 06 – OS 4Ps da Inovação de Tidd e Bessant.....	38
Figura 07 – Radar da Inovação.....	39
Figura 08 – Octógono da Inovação.....	41
Figura 09 – Variação de volume acumulada 2014 a 2019.....	50
Figura 10 – Direcionadores de receita de postagens – volumes e preços.....	50
Figura 11 – Variação do volume de encomendas e vendas do e-commerce em varejo.....	51
Figura 12 – Investimentos no setor postal.....	52
Figura 13 – Experiências com os clientes.....	54
Figura 14 – Cadeia de valor de operadores postais.....	55
Figura 15 – Faturamento do setor de encomendas no Brasil.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Definições de Estratégia.....	24
Quadro 02 – Definições de Estratégia de Inovação.....	27
Quadro 03 – Modelo Conceitual de Estratégia em Fases.....	29
Quadro 04 – Modelo de Estratégia de Inovação proposto por LETSEMA.....	30
Quadro 05 – Tipos de Programas de Inovação.....	31
Quadro 06 – Convergência entre Modelos de Implantação de Estratégia de Inovação.....	33
Quadro 07 – Os 19 Indicadores do QDI do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação.....	37
Quadro 08 - As 12 Dimensões do Radar da Inovação.....	40
Quadro 09 - As Oito Dimensões do Octógono da Inovação.....	44
Quadro 10 – Pesos do Questionário Gestão da Inovação.....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Avaliação da Gestão de Inovação na Empresa analisada.....	66
Gráfico 02 – Avaliação da Gestão de Inovação na Empresa analisada (Equipe de Projetos) .....	68
Gráfico 03 – Estudo Carvalho (2011).....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CPD	Coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento
DIGE	Departamento de Inovação e Gestão Estratégica
DPD	Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
INEI	Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação
INPI	Instituto de Propriedade Industrial
IPC	<i>International Post Corporation</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização Social Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PROFNIT	Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação
QDI	Questionário Diagnóstico de Inovação
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei
UPU	União Postal Universal
USPS	<i>United States Postal Service</i>

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. Objetivos.....	15
1.2. Justificativa.....	15
1.3. Estrutura do Documento.....	18
<b>CAPÍTULO 2: REFERENCIAL CONCEITUAL E METODOLÓGICO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Estratégia.....	23
2.2. Gestão da Inovação.....	34
2.2.1. Questionário Diagnóstico de Inovação – QDI.....	36
2.2.2. Os 4 Ps da Inovação.....	38
2.2.3. Radar da Inovação.....	39
2.2.4. Octógono da Inovação.....	41
2.3. Setor Logístico.....	45
2.3.1. Setor Postal e Logístico Internacional.....	48
2.3.2. Setor Postal e Logístico Brasileiro.....	55
2.3.3. Estratégia e Gestão de Inovação em Empresas do Setor Postal e Logístico.....	57
<b>CAPÍTULO 3: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1. Gestão da Inovação, de projetos e de programas de uma empresa do setor logístico brasileiro.....	74
4.2 Importância de programas e gestão voltada para inovação nas empresas...	76
<b>CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO.....</b>	<b>78</b>
5.1 Recomendações e Encaminhamentos.....	80
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INOVA EM AÇÃO.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO B – RELATÓRIO A3 – OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA EM FILA DE ATENDIMENTO.....</b>	<b>92</b>

## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Novas tecnologias e processos modernos têm provocado profundas mudanças na sociedade, com notável intensificação das transformações devido a pandemia de COVID-19. Com isso, empresas têm sido compelidas a adaptarem-se à essa nova realidade do mercado, cada vez mais digital e ágil, especialmente os negócios mais afetados pelas tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) (CHOŁODECKI, 2021, p.15).

É notória a crescente importância da inovação para a competitividade no mercado mundial. Na carta anual de 2021 em celebração do Dia Mundial dos Correios (9 de outubro), o diretor-geral da União Postal Universal (UPU), Bishar Hussein, enaltece a adaptabilidade e capacidade de inovação dos correios de todo mundo diante das adversidades causadas pela pandemia (CORREIOS, 2021). A União Postal Universal – UPU foi criada em 1874, sendo atualmente um órgão da Organização das Nações Unidas – ONU e congrega operadores de 192 países. Na carta de 2021, o diretor-geral da UPU afirma que a “Inovação é o propulsor da retomada do setor postal”<sup>1</sup>.

O desenvolvimento de inovações consiste no principal meio que as organizações possuem para se manterem competitivas frente ao ambiente altamente mutável (WELTER *et al.*, 2019, p. 579). Logo, entender o processo de desenvolvimento da capacidade inovativa é relevante diante desse contexto, por ser a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação. As organizações precisam inovar para obterem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou mesmo para reinventar tais mercados.

Como decorrência do avanço conceitual e do imperativo da inovação, vem ocorrendo difusão e contínua adoção de práticas de gestão da inovação por parte das empresas (STEFANOVITZ, 2011, p. 18). Contudo, apesar dos avanços recentes e da proliferação de pesquisas sobre o tema, o campo da gestão da inovação teve avanços limitados pelo fato de muito desse trabalho não ser coerente e nem cumulativo. (BERNARD, 2021, p. 43). Esse contexto evidencia uma premente necessidade de se entender de que forma tem ocorrido a adoção das práticas de

---

<sup>1</sup> <https://apps2.correios.com.br/blogcorreios/2021/10/08/inovacao-e-o-propulsor-da-retomada-do-setor-postal-afirma-diretor-geral-da-upu/>

gestão da inovação em empresas.

Para inovar de forma sistêmica, a empresa deve ser direcionada por uma estratégia bem definida. Nesse contexto, em que o setor logístico deve inovar para melhor atender a demanda contemporânea, se estabelece a necessidade de avaliar se empresas desse segmento apresentam ações, programas e perfil de gestão de inovação. Portanto, a questão que norteia a pesquisa nesta dissertação é: qual o perfil de gestão de inovação de uma empresa que atua no setor logístico brasileiro? Para isso, essa pesquisa se orienta, conforme objetivos assinalados em sequência.

### **1.1 Objetivos**

A presente pesquisa propõe elaborar proposições, recomendações ou encaminhamentos para melhorias do programa de inovação de uma empresa de referência do setor logístico brasileiro e da gestão deste. O objetivo geral foi analisar o perfil de gestão de inovação de uma empresa que atua no setor logístico brasileiro. Desta forma, propõe-se como objetivos específicos:

- Analisar modelos de perfil de gestão da inovação;
- identificar estratégias de inovação adotadas por empresas do setor logístico;
- analisar e mapear um programa inovativo e o perfil de gestão de inovação de uma empresa que atua no setor logístico brasileiro, considerando fundamentos teóricos pertinentes para análise assim como uma reflexão sobre as práticas empresariais;
- analisar dados de uma pesquisa realizada por uma empresa de referência do setor logístico acerca de um programa de inovação desta;
- delinear intervenções para melhora do perfil identificado.

### **1.2 Justificativa**

A inovação nas empresas é o mecanismo gerador de diferenciação no mercado. Para que uma empresa alcance mais competitividade, ela demanda recriar, gerir processos e ajustar diariamente serviços e produtos. Segundo (CORREIOS, 2022), uma empresa deve:

coordenar e gerir a inovação, alinhada ao Plano Estratégico. Para tanto, deve-se estabelecer e disseminar diretrizes e metodologias para o

desenvolvimento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), promover a cultura de Inovação, fomentar a prospecção de oportunidades, realizar experimentações e protótipos para propor soluções, bem como estabelecer a formulação e a implementação da estratégia corporativa para gerir o processo de inovação empresarial.

A gestão de inovação permite que a empresa aperfeiçoe seus processos a partir de ideias inovadoras e entregue produtos/serviços de forma otimizada, sem a necessidade de retrabalho. Identificar o melhor perfil de gestão da inovação dentro de uma empresa possibilita que uma ideia inovadora se torne realidade.

Segundo (CAVALCANTE, 2012, p. 11):

Identificar o perfil de gestão da inovação dentro de uma organização se torna relevante à medida em que se consegue indicar critérios para avaliação e definição de ações para alavancar resultados, estimular a geração de ideias para solução de problemas, desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos, assim como conquistar a satisfação e o reconhecimento de clientes, consumidores e investidores.

Para que o resultado da inovação ocorra é necessário investir na gestão desse processo. O processo de inovar depende de pessoas, estratégias, processos e recursos. Esses itens alinhados permitem desbloquear o potencial de inovação, colocar projetos em pauta e garantir um cenário real e lucrativo. É essencial para as empresas o uso de métodos, processos e ferramentas para dar suporte à inovação e, um modelo de gestão estratégica, tende a viabilizar a inovação dentro das empresas.

Uma organização precisa avaliar se seu modelo de gestão está alinhado ao mercado no que tange à inovação e mensurar requisitos e atitudes a fim de instituir uma cultura propícia à inovação e um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento e geração de inovações, bem como estratégias que viabilizem gerir essa inovação dentro da organização (CAVALCANTE, 2012, p. 16).

Nesse sentido, se analisa o contexto da inovação nas empresas e modelos que identificam a inovação a fim de traçar um perfil da gestão da inovação em uma empresa referência do setor logístico. Isso contribuirá para a produção de conhecimento e seus resultados possibilitarão a divulgação e adaptação da metodologia utilizada para outras empresas.

Dentro do Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT, a dissertação se justifica por ter:

- Aderência ao tema: com foco em inteligência competitiva, no contexto do campo da propriedade intelectual, as atividades desenvolvidas dentro de uma relevante empresa do setor logístico foram realizadas no órgão da empresa responsável pelo programa de inovação Inova em Ação, com estudos de projetos inovativos em anos anteriores além de, capacitação, aplicação de conteúdo e acompanhamento do andamento dos projetos atuais. Tomou-se conhecimento das atividades da Gerência de Imagem, Publicidade e Promoção, unidade que se concentra dentro da estrutura organizacional do Departamento de Comunicação. Este é o órgão da empresa responsável por gerir de forma estratégica um ativo de propriedade intelectual, realizando o processo de registro de marcas e conjunto de imagens no INPI (Instituto de Propriedade Industrial).
- Impacto e aplicabilidade: as pesquisas documentais sobre inovação em áreas da empresa, bem como a participação em reuniões e acompanhamento *in loco* de projetos atuais, proporcionaram obter conhecimento qualificado do que efetivamente faz parte das atividades do programa de inovação e do dia a dia de unidades operacionais. Com relação a aplicabilidade, com informações e apoio da alta gestão, foi possível a construção de uma minuta de recomendações ao Programa de inovação Inova em Ação a ser considerada quando da continuidade deste nos próximos anos.

Por fim, a relevância da dissertação se justifica pela carência de estudos empíricos sobre o tema no cenário acadêmico brasileiro. Com o já estabelecido reconhecimento da inovação para a competitividade, há várias frentes (acadêmicas, setoriais e governamentais) mobilizadas para promover o avanço do potencial inovador das empresas. Uma maior compreensão do atual estágio e dos desafios encontrados pelas organizações aqui presentes nesta evolução tem alto potencial de contribuir para a discussão em âmbito nacional. Espera-se assim, contribuir apresentando um estudo de caso que permita refletir como um programa inovativo específico e a gestão da inovação tem sido praticada, destacando pontos de melhorias e ações para promoção de inovação como um processo contínuo

voltado para aprimoramento de empresas.

### **1.3 Estrutura do Documento**

Este documento está estruturado da seguinte forma: além desta introdução como primeiro capítulo, tem-se o capítulo segundo com revisão conceitual e metodológica trazendo definições importantes dentro do contexto da pesquisa e o capítulo terceiro onde é disposto os procedimentos metodológicos utilizados para presente pesquisa. No quarto capítulo é realizada a análise de uma empresa como estudo de caso, abrangendo sua gestão em um programa de inovação. No quinto capítulo faz-se um conjunto de recomendações e proposições, para que a empresa possa gerir seus programas de inovação com uma gestão cada vez mais propensa para tal e, por fim, no sexto e último capítulo, a conclusão.

## CAPÍTULO 2 : REFERENCIAL CONCEITUAL E METODOLÓGICO

A pesquisa científica sobre gestão da inovação esteve por muito tempo fragmentada, com pesquisas sendo conduzidas em diferentes áreas com relativamente pouca interação (TIDD, 2013, p. 38). Obras como Tidd *et al.* (2013), Bulgerman *et al.* (2001) e Quadros (2008) representam marcos importantes na construção teórica para este desafio. Nas duas últimas décadas, entretanto, houve aumento significativo da teoria organizacional voltada para a inovação com a emergência de modelos de gestão integrada da inovação.

Como decorrência deste avanço conceitual e do imperativo da inovação, vem ocorrendo difusão e contínua adoção de práticas de gestão da inovação por parte das empresas como por exemplo, alinhamento das iniciativas de inovação aos objetivos estratégicos das empresas, criação de ambiente favorável para inovação e criação de programas internos de inovação. No ambiente empresarial, o descompasso entre o reconhecimento da importância e a capacidade de inovar é comprovado pelo descontentamento dos executivos com a performance inovativa. Segundo a pesquisa do Boston Consulting Group – BCG, quase a metade dos executivos respondentes estão insatisfeitos com os retornos financeiros gerados através dos investimentos em inovação (BOSTON CONSULTING GROUP, 2007, p. 6). Já o estudo da McKinsey & Company aponta que, apesar dos executivos concordarem que a inovação possui papel fundamental na performance das organizações, ela não é governada como deveria e não ocupa o espaço que merece na agenda das lideranças (MCKINSEY, 2007, p. 1).

Esse contexto evidencia uma premente necessidade de se entender de que forma tem ocorrido a adoção das práticas de gestão da inovação. Faz-se investigar a real efetividade das práticas adotadas, e de que forma elas (ou a ausência delas) se relacionam com os diferentes obstáculos enfrentados pelas organizações para potencializar a inovação.

A complexidade dos sistemas organizacionais de inovação faz com que haja alta especificidade e dependência do contexto particular ou setorial na caracterização dos desafios de gerenciamento da inovação de uma empresa. Desta forma, como destacam Hansen e Birkinshaw (2007), cada empresa possui seus próprios desafios para inovar.

Atualmente, o segmento logístico passa por uma grande transformação em âmbito mundial. Na carta anual de 2021 em celebração do Dia Mundial dos Correios (9 de outubro), o diretor-geral da União Postal Universal (UPU), Bishar Hussein, enaltece a adaptabilidade e capacidade de inovação dos correios de todo mundo diante das adversidades causadas pela pandemia (CORREIOS, 2021).

Como a maioria dos setores, já há algum tempo, as empresas do setor logístico são medidas pelos clientes através da qualidade dos serviços prestados. Buscando maior excelência e competitividade, um fator está sendo apontado como primordial: a inovação. Apesar da inovação em serviços logísticos já ser um tema relevante na área há décadas, tem ganhado maior relevância especialmente devido ao impacto causado pelo pujante desenvolvimento tecnológico que inclusive coloca em risco a existência de instituições centenárias (ABBOTT, 2018).

Tecnologias desenvolvidas na última década, especialmente considerando como marco as tecnologias digitais, vêm promovendo mudanças intensas nos hábitos de consumo e de comunicação da sociedade. No caso do setor logístico, as transformações se intensificaram consideravelmente durante a pandemia de COVID-19 (CHOŁODECKI, 2021, p. 11). A pandemia foi um catalisador de inovação, exigindo ações rápidas nas empresas para garantir sua sobrevivência diante as ações impostas para lidar com a situação no mundo todo (SILVERMAN *et al.*; 2020, p. 6), e seus efeitos já são visíveis na logística. Com o avanço expressivo do e-commerce, exigiu-se adaptação imediata dos operadores logísticos. Por exemplo, a Jadlog, empresa relevante no mercado brasileiro, investiu em um ano mais de R\$ 30 milhões, sendo que este montante estava previsto anteriormente para ser investido ao longo de três anos (LOGWEB, 2021).

No Brasil, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), única empresa pública do setor postal e logístico no país, presente em 99.75% das cidades brasileiras, tem sofrido impacto trazido pelo aumento da concorrência. Apesar de o segmento de correspondências se destacar pelo caráter de exclusividade da ECT no país, a evolução tecnológica promovida pela comunicação digital desafia este ramo de negócio no mundo todo (ABBOT, 2018). Já nos segmentos de encomendas e logística, a ECT concorre com diversas outras empresas nacionais e internacionais.

Para atuação nos segmentos de correspondências e encomendas, a ECT possui atuação vertical neste negócio, com unidades operacionais e redes de

transporte que lhe permitem atuar tanto nas etapas de captação e postagem de objetos via agências e demais unidades de atendimento, quanto em atividades de tratamento via unidades próprias de triagem, transportes aéreo e terrestre com suas linhas próprias e terceirizadas, e atividades de distribuição por meio de seus centros de entrega e distribuição e uma rede própria. Os dados abaixo evidenciam a magnitude e a complexidade da operação realizada pela estatal na prestação dos serviços postais e logísticos.



Fonte: CORREIOS (2022)

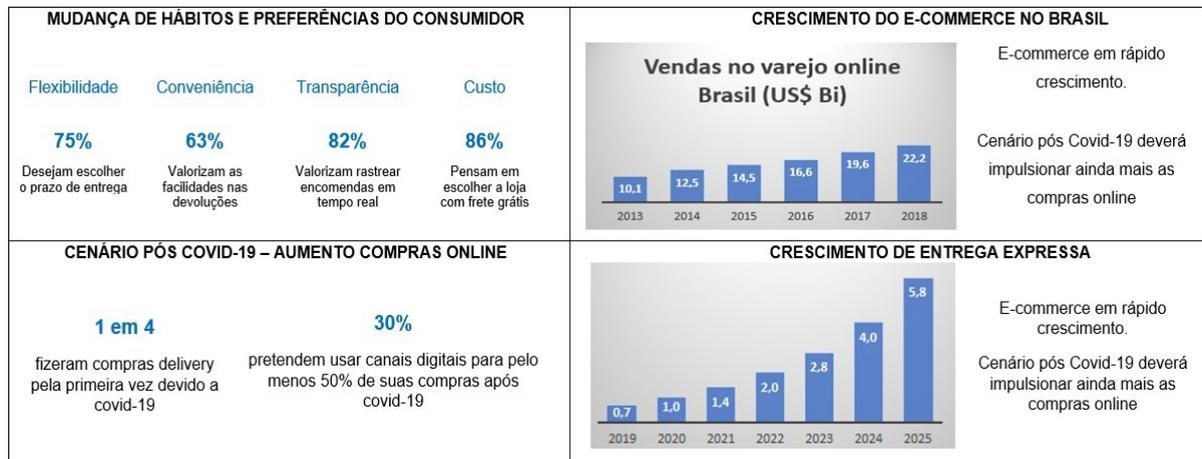
Na área de encomendas e logísticas, os clientes são disputados por diversas empresas e a inovação é promovida como um processo contínuo nas empresas de modo a se manterem competitivas. Além de outras questões conjunturais, como o acentuado declínio do volume de correspondências (CONSÓRCIO POSTAR, 2021,

p. 45), este mercado altamente competitivo intensificou a necessidade de modernização e ganho de eficiência da ECT, bem como de todas as empresas do setor.

De acordo com o Consórcio Postar (2021, p. 75), no período de 2015 a 2019 houve queda de 41% no volume de correspondências no Brasil e um aumento no mercado de encomendas, em que predomina a livre concorrência e apresenta um crescimento médio de 12% ao ano, alavancado recentemente pelo e-commerce. Neste contexto, a queda dos serviços postais, em que a ECT detém o monopólio, e o aumento da concorrência no mercado de encomendas são fatores que motivaram a realização de estudos para avaliar a possibilidade ou não da desestatização da ECT.

Na medida em que os estudos e discussões sobre a desestatização da ECT avançam, empresas concorrentes buscam maneiras de aproveitar a oportunidade para inovar seus produtos e processos no sentido de ocupar o possível espaço bem como aproveitar os recursos disponibilizados no processo. O e-commerce, por exemplo, apresenta perspectiva de continuidade de crescimento principalmente na modalidade de entrega expressa, conforme informações contidas na Figura 02.

FIGURA 02 – Tendências em Encomendas



Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de (Consórcio Postar, 2021)

Existindo a livre concorrência no segmento de encomendas, clientes são disputados por várias empresas do setor logístico. Manter-se competitivo conquistando fatias maiores do mercado passou a ser uma exigência constante passando muito pela busca incessante da inovação. A tecnologia e os vários sistemas de informação funcionam como ferramenta facilitadora, auxiliando em

processos de melhoria e na velocidade como a comunicação acontece. Verificam-se várias empresas preocupadas em terem no seu portfólio, serviços e produtos inovadores e com qualidade para satisfazer seus clientes. E estes, os clientes, são cada vez mais exigentes e movidos por novidades. O potencial de aproveitamento da ocasião está relacionado ao perfil de gestão adotado nas empresas, sendo que, perfis mais voltados para a inovação conseguem se adaptar e aproveitar melhor da situação. Segundo (CAVALCANTE, 2012, p. 11),

A análise do perfil de gestão da inovação dentro de uma empresa pode indicar critérios para avaliação e definição de ações para alavancar resultados, estimular a geração de ideias para solução de problemas, desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos, a fim de conquistar a satisfação e o reconhecimento de clientes, consumidores e investidores.

A inovação pode desencadear uma série de fatores positivos e oportunidades nas empresas. Tal afirmação pode ser confirmada pelas palavras de (TRIPOLONE, 2011, p. 24):

A Inovação pode ser vista como um processo que envolve uma série de ações e decisões, novos desenvolvimentos situacionais e a introdução de ferramentas derivadas do conhecimento, artefatos e mecanismos pelos quais as pessoas interagem com seu ambiente. A inovação oferece ainda a oportunidade de construir uma ponte entre os produtos e serviços baseados na tecnologia atualmente disponível e necessidades, desejos e estilo de vida dos clientes.

Como já mencionado, as empresas do setor logístico passam atualmente por um momento de grandes desafios. Para se manterem em alto nível competitivo, as empresas precisam cada vez mais inovar em seus processos e, sobretudo, atuação com uma gestão estratégica voltada para inovação.

## **2.1 Estratégia**

Estratégia é um termo complexo que vem sendo estudado há anos e com vários significados. Amorim (2019, p. 17) verificou os vários conceitos de estratégia que podem ser encontrados na literatura, destacando um: “sequência de decisões individuais voltadas para um determinado objetivo”. O autor ainda aponta estratégia como a definição de metas e objetivos de longo prazo e a adoção de linhas de ação, além da alocação de recursos para atingir os objetivos traçados. Outra

definição para estratégia apontada por Amorim (2019), porém ainda em relação a empresas, foi a de Strecker (2009) que define estratégia como medidas para a garantia de sucesso da empresa em longo prazo.

Amorim (2019) ainda define estratégia competitiva como a escolha deliberada de um conjunto de atividades para entrega de determinado conjunto de valor. As definições de estratégia apresentadas por Amorim (2019) são listadas no Quadro 01.

QUADRO 01 - Definições de Estratégia

<b>Autor (es)</b>	<b>Definição de Estratégia</b>
NEUMANN / MORGENSTERN (1953)	Sequência de decisões individuais voltadas para um determinado objetivo.
CHANDLER (1962)	Determinação de metas e objetivos de longo prazo, adoção de linhas de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.
ANSOFF (1965)	Medidas para garantir o sucesso da empresa em longo prazo.
MILES / SNOW (1978)	Na visão de Mintzberg, e na nossa, a estratégia é mais um padrão ou fluxo de maiores e menores decisões sobre possíveis futuros domínios de uma organização. Além disso, essas decisões significando apenas quando são implementadas (...) em outras palavras, a estratégia de uma organização pode ser melhor inferida de seu comportamento
PORTER (1980 & 1996)	A estratégia competitiva é uma combinação de fins (objetivos) pelos quais a empresa está se esforçando e os meios (políticas) pelos quais está buscando chegar (1980). Estratégia competitiva é escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar um conjunto único de valor (1996).

Fonte: Adaptado de AMORIM (2019)

As definições de estratégia apontadas no Quadro 1 demonstram o quão vasto é o tema e, principalmente, sua importância no contexto empresarial. Demonstra também que estratégia está intimamente ligada à decisão e alcance de objetivos traçados.

O autor Pedro (2004) ao revisar a literatura sobre estratégia competitiva, trouxe duas abordagens interessantes. Na primeira, a empresa relacionada com o setor define uma estratégia para assegurar sua lucratividade dentro do setor em que atua. O autor consegue enxergar que vantagens competitivas são geradas a partir de oportunidades de inovação:

“As vantagens competitivas são geradas a partir de oportunidades de inovação em termos de produto/mercado e suportadas pela

integração das funções organizacionais segundo critérios de priorização das funções críticas para o negócio da empresa.” (PEDRO, 2004, p. 44).

A segunda abordagem considera a empresa e suas funções para o desenvolvimento de recursos internamente. O autor Pedro (2004) cita que as vantagens competitivas são consolidadas através de processo organizacional e posicionamento de ativos da empresa:

“Cada empresa tem um portfólio de recursos e ativos (físicos e financeiros), organizacionais (sistemas administrativos, cultura) e recursos intangíveis (competências e habilidades, conhecimento, imagem, marca, patentes) para formulação de estratégias, mudanças e inovações.” (PEDRO, 2004, p. 10)

Nessa lógica, a presente pesquisa considera estratégia no contexto empresarial, como um conjunto de decisões que levam uma empresa a alcançar seus objetivos traçados, considerando o setor ao qual está inserido e questões internas da empresa.

Para produção de novos produtos, serviços, marketing, métodos etc, as empresas investem muito em estratégias e iniciativas de gestão para inovação. Pisano (2015) argumenta que as falhas em inovar estão enraizadas na falta de uma estratégia de inovação. Ele aponta que mesmo com muito investimento, seja através de aporte financeiro ou na própria gestão, o simples fato de inovar ainda é um grande dificultador para a maioria das empresas.

Uma estratégia é um conjunto de políticas ou comportamentos de formas coerentes, no intuito de alcançar determinado objetivo competitivo (PISANO, 2015). Para esse autor, a capacidade de inovação de uma empresa é derivada de um sistema de inovação, composto por um conjunto de processos e estruturas que definem como as empresas encontram novos problemas e soluções, transformam ideias em conceito de negócio e projetos de produtos, além de selecionar quais projetos serão financiados.

A consultoria *The Boston Consulting Group* (BCG) (2018, p. 27) define estratégia de inovação, como a forma com a qual as organizações desenvolvem a inovação, considerando sua estratégia empresarial. A estratégia de inovação estabelece os critérios para o desenvolvimento de processos e produtos, além de definir onde e como inovar, projetos a serem priorizados, investimentos e principalmente, como será a gestão de tudo incluindo a segurança relacionada à propriedade intelectual.

A estratégia de inovação deve responder aos seguintes questionamentos (BCG, 2018):

Quais os temas que serão alvos de inovação? Qual é a melhor relação entre investimentos de curto e longo prazo? Quais as fontes de inovação, por exemplo, desenvolvimento interno, parcerias, fusões e aquisições ou colaboração coletiva que a empresa almeja? Quais propriedades intelectuais são subutilizadas e qual a melhor maneira de alavancar áreas com fraqueza em propriedade intelectual? Estratégias de inovação proveem parâmetros para o planejamento, estruturação e governança de processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos (BCG, 2018, tradução nossa).

Sem uma estratégia de inovação definida, que passa muito pela gestão da inovação, a empresa não é capaz de tomar decisões considerando todos os elementos do seu sistema de inovação. Diferentes partes da empresa poderão entrar em conflito, mesmo havendo uma estratégia de negócio bem definida (PISANO, 2015). Todas as áreas da empresa devem conversar entre si, apontando para um alinhamento onde as decisões serão benéficas para todas as partes.

Pesquisa realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (PWC) (2013) com 1757 executivos responsáveis por inovação de empresas em 25 países e 30 diferentes setores, demonstra a importância de se ter uma estratégia de inovação estruturada. Segundo a pesquisa, 79% das empresas mais inovadoras informaram possuir uma estratégia de inovação bem definida e estruturada. Enquanto isso, dentre as menos inovadoras, 47% (praticamente metade), informaram dispor de uma estratégia de inovação bem definida.

Com relação ao impacto da gestão nos processos inovativos, Kalay e Lynn (2015) demonstram que a estratégia de inovação impacta positivamente o desempenho de inovação de uma empresa. Ter uma estratégia de inovação e uma gestão alinhada com os direcionadores estratégicos da empresa é determinante para um maior sucesso nas iniciativas de inovação.

Hittmár, Varmus e Lendel (2013), apresentam um conjunto de definições disponíveis na literatura científica sobre estratégia de inovação. Os autores trazem definições de tipos de estratégias de inovação relacionadas ao grau de inovação e a direção que a empresa pretende seguir para fazer uso de inovação. O conjunto apresentado pelos autores pode ser observado no quadro 02.

QUADRO 02 - Definições de Estratégia de Inovação

Autor (es)	Definição
GILBERT (1994)	Uma estratégia de inovação determina qual o grau e em qual direção a empresa pretende usar a inovação para executar a sua estratégia de negócio e melhorar seu desempenho
DODGSON, GANNAND SALTER (2008)	Uma estratégia de inovação: - Ajuda a empresa a decidir de forma cumulativa e sustentável sobre o tipo de inovação que melhor se alinha aos objetivos corporativos. - Guia as decisões sobre como os recursos serão usados para atender os objetivos de inovação da empresa, bem como entrega de valor e vantagens competitivas.
STRECKER (2009)	Estratégia de inovação é definida como a soma das escolhas estratégicas que uma empresa faz em relação à sua atividade de inovação. As Metas de inovação (os fins) não são incluídas, apenas os meios. A estratégia de inovação é considerada uma estratégia ampla e horizontalizada.
TIDD, BESSANT (2007)	Estratégia de inovação ajuda a entender o que, porque e quando se preocupar com as atividades de inovação.

Fonte: Adaptado de AMORIM (2019)

Resumindo, a gestão estratégica de inovação é um conjunto de ações e decisões estruturadas de uma empresa, buscando o desenvolvimento de novos negócios, produtos e/ou serviços, a fim de se obter vantagens competitivas.

Existem diversos modelos para gestão, avaliação, definição, implantação e execução de uma estratégia de inovação nas empresas. Com base nos estudos realizados por empresas de consultoria que avaliaram as empresas mais inovadoras no mundo, apresenta-se alguns modelos de implantação de estratégia de inovação.

Os autores Stankevics e Jucevicius (2010) apresentam um modelo teórico integrado para implantação de uma estratégia de inovação, considerando diversas formas de implantação que constam na literatura, sobre os vários tipos de estratégia de inovação levantados por diferentes autores sobre o tema. O modelo conceitual para implantação de uma estratégia de inovação apresentado pelos autores, considera como base algumas questões críticas que a empresa precisa estar atenta para montar a sua estratégia de inovação. São elas:

1. Qual ou quais os tipos de inovação a empresa deverá considerar para realização de inovação. Deve-se apontar se as inovações serão em produtos, processo, organizacional ou tecnologia.

2. Qual tipo de inovação pretende-se desenvolver. Incrementais (mudanças em produtos existentes), radicais (desenvolver algo novo) ou se pretende focar em inovações disruptivas, que são inovações que criam ou exploram novos mercados.
3. Como habilitar a inovação na empresa. Essa questão auxilia a definir o nível de inovação aberta e de incertezas aceitas pela empresa. As definições de habilitadores de inovação têm por objetivo definir os recursos que serão disponibilizados para a empresa inovar.
4. Como as inovações chegarão aos consumidores. Será através do mercado tradicional, de inovação em marketing ou por outros meios.

Por fim, os autores apresentam modelo conceitual (figura 03) que irá assegurar a ligação entre os elementos, os objetivos e conteúdo da estratégia empresarial e de inovação.

FIGURA 03 - Modelo Conceitual de Estratégia de Inovação



Fonte: AMORIM (2019)

Outro modelo encontrado na literatura científica foi o apresentado por Hittmár, Varmus e Lendel (2013). Os autores propõem um modelo para implementação efetiva de uma estratégia de inovação para uma empresa.

Segundo esses autores, a definição de uma estratégia de inovação é recomendada para empresas que inovam de forma aleatória, sem nenhum planejamento. A definição clara de uma estratégia de inovação ajuda a empresa a encontrar novas formas de crescimento, além de dar controle dos passos que estão sendo dados para o alcance dos objetivos.

O modelo de formulação de uma estratégia de inovação apresentado

pelos autores segue um conjunto de quatro fases descritas no quadro 03:

QUADRO 03 - Modelo Conceitual de Estratégia em Fases

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Assegurar uma base de conhecimento com relação à inovação.	Realizar mudanças organizacionais necessárias para a empresa inovar.	Ampliar o foco de atuação para áreas não tradicionais.	Realizar gestão do processo de inovação.
Definição de como serão geridas as bases de conhecimento para gestão da inovação no negócio.	Definição da nova estrutura de inovação e realização de mudanças na estratégia corporativa com a visão da inovação. Necessário possuir conhecimento adequado, recursos financeiros e de pessoal e criar o plano de mudança organizacional.	Avaliar de forma ampla as oportunidades de não tocar em uma solução.	Com uma base de conhecimento necessária para inovar, as mudanças organizacionais realizadas e uma avaliação não tradicional do mercado, deve-se criar um processo de inovação com base em modelos recomendados.

Fonte: Adaptado de AMORIM (2019).

Os autores argumentam que a criação de uma estratégia de inovação, sobretudo em empresas de prestação de serviços (como é o caso da empresa objeto dessa pesquisa) é um processo complexo, que necessita de conhecimento aprofundado do ambiente no qual a organização está inserido (HITTMÁR, VARMUS E LENDEL, 2013, p. 1197).

Para inovar as empresas devem reconhecer a necessidade de mudança. Somente a partir daí é que a alta gestão deve patrocinar a inovação. Inovar deve ser uma decisão estratégica da empresa e precisa ser parte da estratégia da corporação.

A empresa de consultoria Letsema (2017) argumenta ser indispensável que as empresas possuam uma estratégia de inovação, por isso, apresenta um modelo de construção de estratégia de inovação com base em oito elementos definidos como cruciais que podem ser vistos no quadro 04. Interessante observar como esses oito elementos articulam-se de forma totalmente alinhada.

QUADRO 04 - Modelo de Estratégia de Inovação proposto por LETSEMA

<b>ALINHAMENTO</b>	<b>ASPIRAÇÃO</b>	Quais as aspirações da organização para seus consumidores, colaboradores e comunidade.
	<b>FILOSOFIA</b>	Qual a ideologia, princípios e apetite para o risco da organização.
	<b>FOCO</b>	Quais as áreas de oportunidades que a organização seleciona para focar em inovação e quais serão excluídas.
	<b>MÉTODO</b>	Como a organização se organiza para alcançar diferencial competitivo em seus produtos, serviços, modelos de negócios e tecnologia.
	<b>CONFIGURAÇÃO</b>	Qual a combinação de estrutura interna e externa de inovação e programas serão utilizados para habilitar inovação.
	<b>GESTÃO</b>	Como serão determinados os portfólios e a estrutura de governança para assegurar o sucesso nas inovações.
	<b>MELHORIA</b>	Como a organização continuamente evolui a estratégia de inovação para melhoria no sucesso em inovar.

Fonte: Adaptado de LETSEMA (2017)

Segundo (AMORIM, 2019, p. 26),

como aspiração, a organização precisa verificar qual a proposta de valor que atualmente oferece aos clientes, quais as proposições para o futuro e quais as razões para a empresa inovar. É necessário também, avaliar se a estratégia de inovação da empresa será puxada ou empurrada, proativa ou reativa, assim como, a definição dos critérios de sucesso, metas, indicadores de desempenho, dentre outros, que serão utilizados para avaliar se a visão da estratégia de inovação está sendo realizada. Por fim, a empresa indica que a inovação deve estar claramente definida e articulada na estratégia corporativa.

A estratégia de inovação precisa de uma filosofia guia e um conjunto de princípios para nortear a inovação internamente nas empresas. As ideologias que guiam a estratégia de inovação no modelo proposto estão ligadas à liderança de inovação no setor que a empresa atua. A empresa precisa também definir qual o apetite para aquisição de negócios, parcerias ou se as inovações serão desenvolvidas internamente.

Quanto ao foco, a empresa precisa definir, o grupo de clientes que serão foco das inovações e quais suas necessidades. Importante também verificar quais as áreas da empresa são mais suscetíveis para inovação.

O método define como será executada a estratégia de inovação e como a alta gestão mobiliza esta estratégia, sempre focando no cliente, o que seria valor para ele e as fontes de vantagens competitivas. Nesse ponto, o modelo de processo de gestão da inovação e as abordagens de gerenciamento de projetos devem

suportar a inovação na empresa.

Baseando-se em componentes da estratégia de inovação, a empresa deve definir quais os programas de inovação. Essa definição, como já mencionado, dependerá do apetite do negócio para a exploração de oportunidades internas e externas. A empresa de consultoria apresenta um conjunto de tipos de programas de inovação que podem ser implantados para atender o elemento configuração do modelo, conforme pode ser verificado no quadro 05.

QUADRO 05 - Tipos de Programas de Inovação

TIPO DE PROGRAMAS DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO	ORGANIZAÇÕES
Time ou Unidade Dedicada	Possuir a competência para desenvolver a estratégia, criar e desenvolver um portfólio de oportunidade de inovação	RMB, BMW, MasterCard
Plataforma de Inovação	Funcionários são encorajados a inovar no dia a dia e submeter ideias para avaliação da alta direção através de processo seletivo	Discovery, RMB
Incubação ou Aceleração	Indivíduos ou negócios externos (usualmente empresas nascentes de base tecnológica) são encorajados a desenvolver suas ideias com a organização. O suporte é fornecido através de financiamento, espaço e etc.	Code, GE Garages
Investimento	Financiamento de startups, aquisição de dados de mercado, bloqueio de competidores e realização de investimentos.	RMI's Alpha Code, Goldman Sachs, BBVA
Aquisição	Aquisição de empresas de interesse para integração do negócio e da estrutura organizacional.	Oracle, Santander, Microsoft, Google
Parcerias	Uso de conhecimento e expertise de organização externa para cocriação de novas soluções	Galvanize, General Assembly

Fonte: AMORIM (2019)

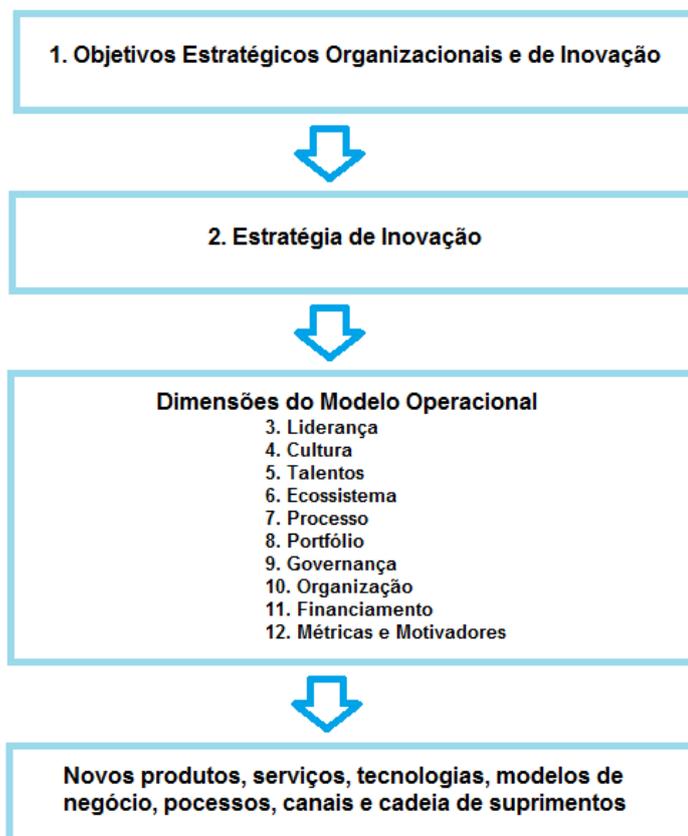
Uma boa estratégia de inovação deve fazer uso de uma combinação de programas de inovação. Definir como será configurada a estrutura de governança da inovação e a gestão e execução do portfólio de inovação da empresa são as principais atividades do elemento gestão do modelo.

Por fim, o modelo apresenta o elemento melhoria contínua, um dos objetivos do programa Inova em Ação da empresa objeto da presente pesquisa. O modelo define como uma boa estratégia de inovação, mudar gradativamente à medida que o mercado requer melhores práticas. Para a empresa, a estratégia de inovação para ser considerada excelente, deve ser melhorada regularmente e usada

para aprimorar a estratégia corporativa.

O trabalho da consultoria PricewaterhouseCoopers (PWC) (2013) apresenta um conjunto de ações que se fizeram presentes nas empresas líderes em inovação participantes da pesquisa. Pode-se destacar possuir um motivo para inovar e definir formalmente uma estratégia de inovação. A consultoria apresenta um modelo de planejamento e execução para auxiliar líderes a pensar sobre as escolhas de inovação conforme figura 04.

FIGURA 04 - Modelo de Estratégia de Inovação proposto por PricewaterhouseCoopers



Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de PricewaterhouseCoopers (PwC) (2013))

O trabalho apresentado pela empresa de consultoria visa fornecer subsídios que podem guiar a empresa a inovar de forma sistemática. Com três dimensões e doze elementos, visa a construção de uma estratégia de inovação. A primeira dimensão e mais importante, é a definição dos objetivos estratégicos da empresa que nortearão o alinhamento entre inovação e estratégia corporativa.

Na segunda dimensão do modelo, é solicitada a construção da estratégia de inovação da empresa. A estratégia passa pela definição do portfólio de projetos

inovadores, do financiamento e das métricas e, não menos importante, dos motivadores necessários para construção e desenvolvimento de novas ideias.

Nota-se profundo alinhamento nas ideias relacionadas até então aos motivos que levam uma empresa a inovar, bem como na necessidade de uma estrutura de governança, nos tipos e escopos de inovação considerados na estratégia e entre objetivos estratégicos corporativos e objetivos da estratégia de inovação, além da convergência quanto à importância do desenvolvimento da força de trabalho para inovação. As convergências encontradas nos modelos podem ser verificadas no quadro 06:

**QUADRO 06 - Convergência entre Modelos de Implantação de Estratégia de Inovação**

<b>ASPECTOS</b>	<b>AUTOR (ES)</b>
Objetivos e Motivos	Stankevicius e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) LETSEMA (2017) PwC (2013)
Apoio da Alta Gestão / Estrutura de Governança	Stankevicius e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) LETSEMA (2017) PwC (2013)
Alinhamento entre Estratégia de Inovação e Estratégia Corporativa	Stankevicius e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) LETSEMA (2017) PwC (2013)
Talentos e Motivação	Stankevicius e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) PwC (2013)

Fonte: AMORIM (2019).

Todos os trabalhos trazem como elemento apontado, a definição clara dos objetivos e motivos para a empresa inovar. Stankevicius e Jucevicius (2010) apontam que a empresa deve buscar a definição primária dos objetivos de inovação. Hittmár, Varmus e Lendel (2013) na proposta de modelo para uma efetiva implantação de estratégia de inovação, inicia o processo com a base de informação sobre inovação, que é de onde deve partir as necessidades do negócio para inovar. A consultoria Letsema (2017) aponta como inicial a definição das aspirações da empresa para inovar, e a consultoria PwC (2013) também aponta que as empresas precisam possuir uma ideia clara dos motivos e metas a serem alcançadas com as iniciativas de inovação.

Verifica-se nos modelos estudados que, todos, sem exceção, citam a importância e necessidade do estabelecimento de uma estrutura de governança e do patrocínio da alta gestão na estratégia de inovação a ser adotada. Os autores Stankevicius e Jucevicius (2010, p. 29) argumentam que uma estratégia de inovação requer, além de pessoal qualificado e uma boa relação com

fornecedores, um modelo de governança participativa.

O alinhamento entre objetivos estratégicos da empresa e estratégia de inovação também é questão apresentada como fator de sucesso por todos os autores.

Verificou-se ainda, uma convergência da relevância do investimento na qualificação e motivação da força de trabalho. Segundo Stankevics e Jucevicius (2010, p. 29), possuir uma força de trabalho altamente qualificada é característico de uma estratégia de inovação de excelência. Para Hittmár, Varmus e Lendel (2013, p. 1197), um ponto de falha na implantação de uma estratégia de inovação é não considerar uma efetiva motivação dos colaboradores para criação e implantação de ideias criativas. Dentro das próprias organizações consegue-se encontrar talentos dispostos a inovar. Cabe à gestão uma análise profunda e conhecimento de sua equipe de trabalho.

Na busca por material relacionado aos modelos de implantação de uma estratégia de inovação, observou-se trabalhos de consultorias que ajudaram na pesquisa e é possível avaliar que o material à disposição da pesquisa, é suficiente para uso como base na formulação de uma gestão de inovação em programas inovativos dentro de uma empresa.

## **2.2 Gestão da Inovação**

As classificações de tipos de inovação variam de acordo com autores estudados e objetivos dessa pesquisa. Como a estratégia, também é um elemento com vários significados apontados na literatura.

Segundo o Manual de Oslo, documento que padroniza termos em países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), inovação é:

a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, ou método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 69).

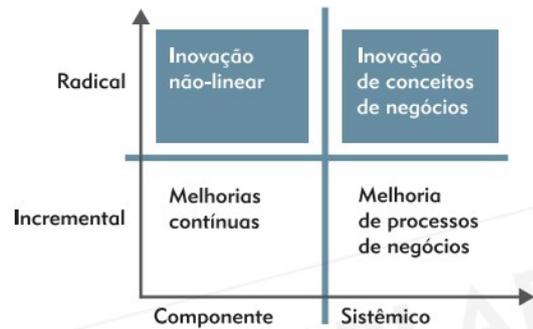
O conceito importante de inovação a ser considerado nessa pesquisa é o do novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação. No ano de 2016, a lei de inovação (Lei 10.973/2004) sofreu profundas alterações pela Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016, visando simplificar a relação entre as empresas e as instituições de pesquisas. A Lei 13.243/2016 define inovação como sendo a:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (Lei 13.243/2016, Art 2º inciso IV).

O Manual de Oslo define inovações em quatro tipos: inovações de produto (introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos), processo (implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado), marketing (implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem) e organizacional (implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas). Já com relação ao impacto, a empresa de consultoria (KPMG, 2017) aponta que as inovações podem ser incrementais (pequenas mudanças que melhoram o funcionamento de alguma coisa — um processo, uma metodologia, um produto etc), adjacentes ou dinamicamente contínuas (deriva de um maior conhecimento do produto e do mercado) e de transformação ou disruptivas (produtos, serviços, tecnologias ou métodos que vão mudar completamente a forma de fazer as coisas). Entender estas definições faz-se necessário ao contexto da presente pesquisa.

As definições de inovação possuem maior aderência a essa pesquisa, pois o programa de inovação Inova em Ação da empresa em estudo trata-se de um programa de inovação de processos ou, conforme KPMG (2017), incremental, de melhoria contínua dos processos.

FIGURA 05 – Modelo de classificação de inovações quanto à intensidade



Fonte: Fórum de Inovação – FGV

Deve-se verificar, contudo, a quantidade de recursos despendidos pelas empresas a cada programa inovativo interno realizando um equilíbrio. A consultoria PwC (2013) verificou que as empresas mais inovadoras possuíam maior investimento em inovações de transformação ou disruptivas. Por outro lado, Nagji e Geoff (2012) apontaram que empresas com melhor desempenho financeiro, possuíam cerca de 70% de esforço em inovações incrementais, 20% em inovações adjacentes e 10% em iniciativas de transformação ou disruptivas.

Tripolone (2011) analisou alguns modelos que identificam formas de inovação: o Questionário Diagnóstico de Inovação - QDI, do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação – INEI, os 4Ps da Inovação, de Tidd e Bessant, o Radar da Inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz e o Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno.

Esses modelos foram elaborados com base em observações feitas em diversas empresas tidas como referência em inovação e apresentam as características comuns entre elas e que podem, igualmente, ser verificadas em qualquer outra organização, conforme se descreve brevemente a seguir.

### 2.2.1 Questionário Diagnóstico de Inovação - QDI

O Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação – INEI, é uma Organização Social Civil de Interesse Público – OSCIP, cujo objetivo principal é apoiar as empresas brasileiras de qualquer porte e setor para desenvolverem sua capacidade de inovar de maneira contínua e sustentável. Ela desenvolveu o Modelo de Avaliação do Grau de Inovação Organizacional, que utiliza como ferramenta

diagnóstica o software Questionário Diagnóstico de Inovação – QDI, para avaliar de que forma empresas promovem o desenvolvimento de sua capacidade inovadora por meio dos modelos e rotinas organizacionais adotadas na gestão de seus recursos intelectuais, financeiros, tecnológicos e humanos.

São analisadas especificidades e características organizacionais, ambiente interno e externo, mercado, serviços e produtos, a fim de identificar os principais fatores facilitadores e restritivos à inovação dentro das realidades organizacionais e mercadológicas, bem como suas relações. Tal análise acontece com base em dezenove indicadores, considerados críticos para os processos de inovação organizacional, os quais são apresentados no quadro 07.

QUADRO 07 - Os 19 Indicadores do QDI do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia	Estratégia Organizacional
Visão	Visão Organizacional
Cultura	Cultura Organizacional
Valor	Valores Organizacionais
Liderança	Papel e Estilos das Lideranças
Estrutura	Estrutura e infra-estrutura organizacional
Competência	Mapeamento de conhecimentos estratégicos: competências organizacionais e individuais
Conhecimento	Compartilhamento e Criação de Conhecimento Organizacional
Aprendizagem	Aprendizagem Organizacional
Rede	Gestão de acordos colaborativos: aquisição de conhecimentos externos
Comunicação	Sistemas de comunicação e informação
Criatividade	Geração de ideias e Criatividade
Idéias	Sistemas de Gestão de Ideias
Pessoas	Modelos de gestão de pessoas
Empowerment	Empowerment e autonomia para inovar
Modelos	Modelos de trabalho colaborativo
Intraempreendedorismo	Intraempreendedorismo
Capital Humano	Monitoramento do Capital Humano na rede de valor
Barreiras	As principais barreiras à inovação

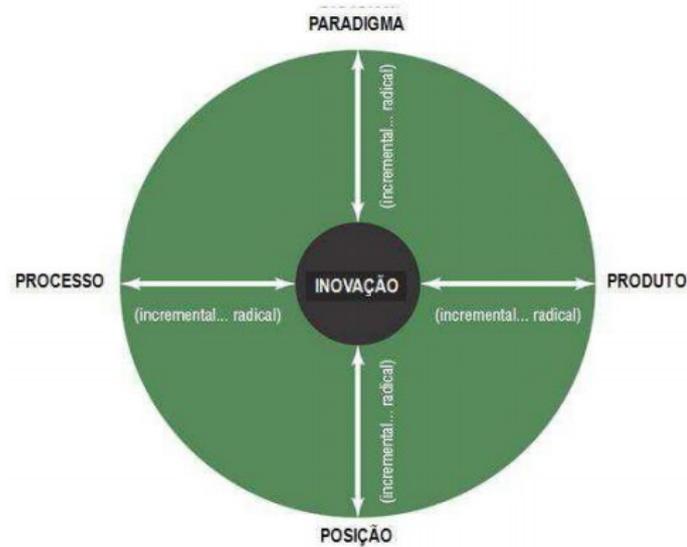
Fonte: Tripolone (2011)

Esse modelo leva em conta o nível de relevância de cada indicador na opinião do gestor que responderá o questionário. Tal fato permite atuar sobre as forças impulsionadoras e restritivas à inovação. Os resultados são apresentados por meio de uma representação para análise tanto quantitativa quanto qualitativa.

## 2.2.2 Os “4 PS” da Inovação

A inovação é um processo de mudança significativa. Esta, segundo Tidd e Bessant (2013, p. 25), podem assumir várias formas, categorizadas como os “4 Ps” da inovação (inovação de produtos, de processos, posição de inovação e paradigma da inovação).

FIGURA 06 - OS 4Ps da Inovação de Tidd e Bessant



Fonte: TRIPOLONE (2011)

Cada “P” é definido da seguinte maneira (TRIPOLONE, 2011, p. 24):

1. Produto: inovação para introdução, mudança ou melhoria de produtos ou serviços oferecidos por uma empresa;
2. Processo: inovação para introdução ou melhoria de processos, ou mudança na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;
3. Posição: inovação para definição ou redefinição do posicionamento da firma ou dos produtos, como a mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
4. Paradigma: inovação para definição ou redefinição do paradigma dominante da firma, ou seja, mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

### 2.2.3 – Radar da Inovação

Na prática da gestão empresarial relacionada à inovação, este processo começou a ser implementado mais intensamente nas últimas décadas. Em busca de maior entendimento sobre este processo, no início da década de 2000, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) examinaram um grupo de empresas com o objetivo de definir quais aspectos relacionados à inovação existem e quais as relações entre eles. Após três anos de estudos, eles propuseram um modelo de análise da inovação nas organizações sob doze perspectivas compondo o que convencionalmente ficou definido como radar de inovação, conforme demonstrado na figura 07.

Visto que as diferentes perspectivas para inovação em um negócio possuem intensidades variáveis, o radar é constituído por raios que representam a amplitude relativa a cada perspectiva em que as empresas podem inovar.

FIGURA 07 – Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz ( 2006, p.77, traduzido)

As doze dimensões do Radar de Inovação (Figura 07) são dispostas orientadas em quatro eixos principais: oferta, clientes, localização da empresa e processos. Já as outras oito dimensões aparecem como suporte às anteriores, conforme descrito no Quadro 08 (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006, p. 78).

QUADRO 08 – As doze dimensões do Radar de Inovação

Dimensão	Definição
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores
Plataforma	Usar componentes comuns ou construir blocos para criação de ofertas
Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que resolvam problemas dos clientes
Clientes	Identificar necessidades não atendidas ou segmentos ainda não explorados
Experiencia do cliente	Redesenhar as interações com o cliente através de todos os pontos e momentos de contato
Agregação de valor	Redefinir como a companhia é paga ou cria novos fluxos de receita
Processos	Recriar os processos operacionais essenciais para melhorar a eficiência e eficácia
Organização	Mudança da forma, função ou escopo de atividade da empresa
Cadeia de Suprimentos	Renovar conceitos de fornecimento e satisfação
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo lugares onde as ofertas possam ser compradas e utilizadas pelos consumidores
Rede	Criar ofertas integradas e voltadas para a rede
Marca	Otimizar uma marca em novos domínios

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Neste arcabouço teórico, ser criativo é definido como a capacidade de “pensar em algo novo” e a inovação está relacionada com a criação de um valor, seja para a empresa, para o cliente ou para ambos, por meio da alteração criativa de uma ou mais dimensões do sistema. Neste sentido, três aspectos relevantes se destacam: 1. A inovação corporativa envolve novos valores e não apenas novos produtos (por exemplo, inovação em processos), sendo que o foco é a satisfação do cliente; 2. A inovação pode acontecer em qualquer ponto de um sistema; 3. A inovação comercial é sistêmica e a inovação corporativa avalia todos os aspectos de uma empresa.

O estudo seminal promovido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) foi fundamental para o desenvolvimento de estudos na área. O modelo do Radar de Inovação oferece uma abordagem holística, baseada nos resultados para o cliente, e oferece aos executivos uma ferramenta que relaciona as dimensões, facilitando a identificação do tipo de inovação que a empresa investe e pretende investir para inovar (TRIPOLONE, 2011, p. 35). Contudo, a pesquisa na área evoluiu e novos modelos foram propostos a partir de outras perspectivas como, por exemplo, focando mais na estruturação organizacional ao invés do resultado para o cliente.

### 2.2.4 – Octógono da Inovação

Tomando por base o trabalho de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Scherer e Carlomagno (2009) criaram um modelo conceitual para organizar a inovação nas empresas, chamado de Octógono da Inovação. Segundo (SCHERER, 2021), o Octógono da Inovação “é um framework conceitual que traz os elementos necessários para organizar a gestão da inovação dentro das organizações. Ele traz um conjunto de dimensões que permite estabelecer práticas e deliberações com impacto nos resultados alcançados pelas empresas”.

Para Scherer e Carlomagno (2009), as inovações decorrem de ações deliberadas, devendo as empresas fomentar um ambiente favorável à inovação. Trata-se de uma ferramenta para diagnóstico do potencial inovador da empresa, bem como para orientar na gestão de empresas inovadoras. Para isso, o modelo do Octógono da Inovação agrupa oito dimensões comuns na maioria das empresas que inovam de modo a auxiliar no diagnóstico das práticas de inovação e no desenho das políticas de inovação.

Com essa visão, os autores propõem trabalhar a inovação com método, ferramentas, métricas idealmente concebidos para esse fim. Este modelo foi validado em diferentes projetos de consultoria com grandes empresas nacionais e multinacionais, além de ter sido utilizado como framework para mais de 100 trabalhos acadêmicos de graduação e pós-graduação desde sua criação.

FIGURA 08 – Octógono da Inovação.



Fonte: SCHERER e CARLOMAGNO (2009)

Cada dimensão caracteriza-se da seguinte forma (SCHERER E CARLOMAGNO, 2009):

- Estratégia da inovação: processo continuado de decisões e ações com uma clara definição da direção a seguir, sendo apreendida e conhecida por todos. As oportunidades de inovação são catalisadas por meio de um direcionamento coerente e amplo, a partir de um conjunto de temáticas para guiar a ação empreendedora de seus colaboradores e parceiros. Essa dinâmica cria uma infraestrutura básica que viabiliza a empresa alinhar a inovação com a estratégia no processo de geração de ideias. As empresas de alto potencial inovador adotam objetivos e metas a fim de oferecer um direcionamento às atividades inovadoras e gerenciá-las, apesar da alta incerteza na ação empreendedora e seu caráter natural de risco;
- Cultura da inovação: trata das ações que a alta-gestão empreende para criar um ambiente que estimule a inovação e impacta diretamente no potencial inovador da empresa. Refere-se às normas aceitas por todos, às crenças e aos valores comuns que dão forma ao comportamento das pessoas na empresa, além do modo como a empresa comunica e estimula as pessoas a correrem riscos e questionarem os paradigmas existentes;
- Estrutura da inovação: é a estrutura que possibilita a criatividade, a interação e a aprendizagem, cabendo a cada empresa definir a que melhor favorece as trocas e a comunicação, se possível de maneira ambidestra, capaz de gerenciar o tradicional e o novo;
- Pessoas para a inovação: indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios, dentro de uma equipe preparada e adequadamente estimulada para inovar. O processo criativo surge da justaposição de ideias e conhecimentos até contraditórios, da diversidade de perspectivas, valores e experiências. Envolve também a forma como a empresa incentiva e reconhece os inovadores, de forma individual ou em equipe, seja em sentido financeiro, simbólico ou por colocá-los à frente do projeto gerado a partir de sua ideia;
- Processo da inovação: trata da forma como a empresa gera novas ideias, como as avalia, experimenta e seleciona em quais investir. Embora poucas empresas apresentem um processo estruturado e formal de gestão da inovação, as que utilizam ferramentas de gestão de projetos, que avaliam

sistematicamente as iniciativas de potencial inovador e que têm um processo estruturado de transformação de ideias em inovações podem otimizar seus investimentos em inovação;

- Funding para a inovação: trata dos investimentos destinados à inovação de acordo com a relevância dada pela alta gestão para as atividades de desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios. Indicam-se faixas de percentuais investidos em relação ao faturamento total, de modo que empresas que pouco promovem atividades de inovação investem menos de 1% do seu faturamento em inovação, praticamente a média brasileira. Um percentual entre 1 e 3% representa valores significativos para a maioria dos setores, enquanto que um percentual de até 12% é característico de empresas de base tecnológica.

Normalmente os recursos são alocados a partir de um orçamento anual, baseado na extrapolação dos valores gastos anteriormente, proporcionalmente ao aumento das cifras de negócio, e não considerando os projetos prioritários, escalonados de acordo com o impacto a ser gerado no negócio ou com o grau de ruptura tecnológica estimada. Assim, a manutenção de um portfólio de negócios e a sua gestão permanente podem oferecer uma alternativa para o processo de decisão sobre os recursos investidos em inovação.

Nesse sentido são importantes os mecanismos de financiamento a juros baixos advindos de agências e bancos de desenvolvimento, como a FINEP, que preceituam a vinculação entre universidade e empresa, além de alianças estratégicas com fornecedores, clientes e, até mesmo, concorrentes. As empresas de maior porte já adotam políticas de atração de recursos externos em que os projetos são divididos em categorias e os mais inovadores possuem recursos oriundos de fontes de financiamento à pesquisa, de capitalistas de risco, e de acordos em redes;

- Liderança para a inovação: envolve todos aqueles que possuem o poder de influenciar outras pessoas dentro da empresa, embora o papel da alta administração seja essencial. São considerados tanto os líderes formais quanto os informais como sendo facilitadores do fluxo de ideias e do conhecimento e transformadores da realidade da empresa. Os líderes de uma empresa inovadora devem ser pessoas desafiadoras, capazes de assumir riscos, respaldados pela alta gestão, e de evangelizar e apoiar sua equipe

para a inovação;

- Relacionamentos para a inovação: são as redes formadas pelas parcerias e alianças com fornecedores, canais de distribuição ou mesmo concorrentes que possibilitam a empresa acompanhar sozinha o ritmo e a velocidade da evolução do conhecimento. Na concepção da inovação aberta, inovação em rede ou gestão da cadeia de inovação, as fontes de ideias e as atividades de inovação não devem se restringir a um pequeno grupo, ou o departamento de P&D, tampouco de forma exclusiva dentro da empresa.

De maneira resumida, as oito dimensões de inovação apresentadas acima são apresentadas no Quadro 09.

QUADRO 09 – As oito dimensões do Octógono de Inovação.

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia	Como a empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação
Cultura	O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação
Estrutura	Onde está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada
Pessoas	Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos
Processo	Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas
Funding	Como as iniciativas de inovação são financiadas
Liderança	O quão claro é o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da inovação e de que forma apoiam o ambiente de inovação
Relacionamento	De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias

Fonte: Scherer e Carlomagno (2009)

Segundo (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009),

As oito dimensões apresentadas não podem ser consideradas separadamente, pois são interdependentes, numa concepção sistêmica, funcionando como auxiliares para a gestão da inovação, uma vez que englobam um conjunto de ações fundamentais para o estabelecimento de uma vantagem competitiva duradoura.

Enquanto o Radar da Inovação busca explicar a inovação a partir de um processo criativo para geração de valor a um cliente em um contexto, o Octógono da Inovação apresenta um modelo em que as inovações decorrem de ações deliberadas, cabendo às empresas fomentar um ambiente favorável à inovação. Sendo assim, o Octógono da Inovação, foi considerado como um modelo mais

adequado para fundamentar uma reflexão acerca do ambiente organizacional de empresas em relação à prática da inovação. Com relação à empresa em estudo que já utilizou o Octógono da Inovação na construção de uma pesquisa relatada em documentos internos no ano de 2021 (detalhado no capítulo 4), após análise documental da pesquisa, essa se mostrou ainda mais assertiva por permitir a avaliação de um programa de inovação com projetos inovativos pré-inscritos, avaliados e validados para implementação. Ou seja, projetos já deliberados para execução cabendo à empresa subsidiar o ambiente favorável para sua aplicação.

### **2.3 Setor Logístico**

Nessa seção é apresentado o setor Logístico em âmbito global, com foco em fornecer um panorama do atual estado do setor, desafios e perspectivas, assim como, as estratégias das empresas para fazer frente aos desafios que se apresentam.

O setor logístico passa por significativas mudanças no atual contexto de digitalização dos serviços e produtos no mundo. Serviços postais tiveram um decréscimo na receita das empresas, passando de 49% em 2011 para 38% em 2017 (*INTERNATIONAL POST CORPORATION - IPC 2017*). Para responder a esta queda expressiva em serviços postais, as organizações têm focado em redução de custos das operações, crescimento em encomendas e inovação, esta última, principalmente, com estratégias de diversificação de serviços através de pilotos, parcerias e aquisições (IPC, 2017, p. 18).

Apesar de grandes mudanças no cenário, o setor apresentou crescimento de 2% no mundo em 2016 (IPC, 2017, p. 7). Tal fato muito se deve ao crescimento do e-commerce ou comércio eletrônico e ao dinamismo das empresas do setor diante das mudanças com aumento de investimentos e aquisição/criação de startups com base tecnológica inovadora.

As mudanças estão ocorrendo de forma acelerada e impactando todos os campos de atuação do setor postal e logístico. A mudança dos consumidores para a comunicação digital em detrimento às correspondências físicas é uma das causas de maior impacto. Além dos consumidores, governos e empresas também estão migrando para o ambiente digital, optando por usar o canal digital para pagamentos, pedidos e anúncios de produtos.

A consultoria IPC (2017) verificou que em 2017 o volume de encomendas prioritárias e padrões teve decréscimo de 5.1%, encomendas não prioritárias tiveram decréscimo de 8.4%, publicidade endereçada teve decréscimo de 4% e não endereçada, queda 3.3%. Diante de um cenário tão desafiador, as empresas estão cortando custos através de melhoria na eficiência de uso de recursos, simplificação de portfólio e busca por novos mercados.

No setor de encomendas, com o crescimento do comércio eletrônico, consumidores demandam serviços cada vez mais rápidos e baratos. Com um aumento anual na casa dos 10%, segundo dados do IPC (2017), principalmente devido ao varejo online, pequenas e grandes empresas passaram a despachar mais encomendas. A concorrência também cresceu, além de novos competidores, como empresas nascentes, startups e empresas que oferecem serviço de retirada na loja.

As empresas postais e logísticas continuam obtendo vantagem de sua vasta presença e densa rede para inovar, melhorar e expandir seus serviços ao consumidor. Muitos operadores postais e logísticos “estão fazendo parcerias com integradores, empresas nascentes e empresas de varejo, além da introdução de novos serviços, como entrega no mesmo dia e acompanhamento em tempo real da encomenda, dentre outros” (IPC, 2017, p. 15).

Além de obter receitas com serviços postais e encomendas as empresas operadoras postais e logísticas, também lucram com serviços financeiros, logísticos e de fretes. O ganho com encomendas simples e expressas, serviços financeiros, logísticos e de frete representam mais de 40% das receitas (IPC, 2017).

Apenas em logística, as empresas do setor têm crescido desde 2012 mais de 15%. Os serviços de logística são prestados principalmente na cadeia de valor do comércio eletrônico, como armazenamento, gestão completa de pedidos (*fulfillment*) e gestão de logística reversa (IPC, 2017, p. 16).

A consultoria Accenture (2016) constatou que empresas estão se reinventando devido às novas tendências do mercado:

Fortes tendências digitais continuam reinventando a indústria de correios e encomendas. Inovações impulsionadas pela tecnologia redefinem produtos, realinham as expectativas dos clientes e reformulam o cenário competitivo. À medida que o varejo vem se digitalizando, as empresas do setor postal e encomendas estão remodelando seus

negócios principais para atender a nova realidade do rápido crescimento em entrega de encomendas advindas do comércio entre empresas e consumidores (ACCENTURE, 2016, tradução nossa).

A consultoria Accenture (2016) verificou que a queda dos negócios postais acompanhou uma maior rentabilidade devido à racionalização dos serviços, modernização das operações e elevação dos preços dos serviços.

Nos resultados da pesquisa, a Accenture informa ter depreendido dos dados quatro dimensões que considera críticas para o sucesso do desempenho das empresas de setor postal, logístico e de encomendas: defesa do principal negócio da empresa, crescimento em encomendas através de novas oportunidades, diversificação seletiva em logística, entrega e varejo e a transformação digital dos negócios (ACCENTURE, 2016, p. 5).

Uma tendência do setor segundo Accenture (2016) é o investimento em *startups* que vem reinventando a forma de realizar as entregas. A empresa constatou um significativo aumento do fluxo desse tipo de investimentos que passou de 266 milhões de dólares em 2013, para 1.75 bilhões de dólares em 2016.

Os gastos das empresas do setor com fusões e aquisições também tiveram aumento significativo nos últimos anos. Os investimentos estão ocorrendo principalmente no aumento da capacidade produtiva, novas habilidades e diversificação, para poderem suportar às mudanças conduzidas pelo comércio eletrônico.

Exemplos de aquisições realizadas no ano de 2015, com objetivo de incorporação de novos modelos de negócios, podem ser destacados, como: a aquisição por 1.8 bilhões de dólares da US Logistics Company Coyote Logistics pela UPS, a aquisição da French Forwarder Norbert Dentressangle pela XPO Logística por 2.8 bilhões de dólares e da TOLL Logistics pelos correios do Japão (KPMG, 2016, p. 20). Com o objetivo de crescer no setor em que atua, tendo em vista que a competitividade fez do crescimento orgânico um desafio, aquisições como a da TNT Express pela Fedex, no valor de 4.7 bilhões de dólares, tornaram-se uma realidade e necessidade do setor.

O estabelecimento de fundos para financiamento de uma estratégia de inovação por meio de aquisições tornou-se uma necessidade que se configura no setor. A UPS é um exemplo de organização do setor. A empresa possui um

fundo estratégico para aquisição de negócios com capacidade de aprimoramento ou crescimento (KPMG, 2017, p. 23).

Apesar de importante a realização e aquisições, existem desafios a serem superados. A KPMG (2017) aponta a dificuldade de incorporação de uma empresa nascente de base tecnológica por organizações já estabelecidas, o que é diferente de quando ocorre aquisição de organização que já opera o negócio da empresa.

A consultoria KPMG (2016) também verificou mudanças significativas no setor. O mercado de logística e encomendas está em alta, porém, um dos maiores desafios está na entrada de novos competidores. Novas empresas nascentes de base tecnológica e empresas estabelecidas do setor de tecnologia da informação estão absorvendo muitas das oportunidades do mercado logístico.

No mercado estadunidense muitas empresas nascentes de base tecnológica, como Postmates, Shyp e Deliv, recebem aportes para alavancar seus negócios do setor logístico e de encomendas. De outro lado, gigantes de tecnologia como Google, Amazon e Ebay, desenvolvem novos negócios dedicados a transportes e logística (KPMG, 2016, p. 16).

A Amazon já opera no mercado logístico como uma organização do setor, através de serviço de controle total da cadeia logística do cliente (*fulfillment*), com base em aquisições de empresas do setor KPMG (2016).

O relatório da KPMG (2016) aponta que as maiores vantagens competitivas dos gigantes de tecnologia sobre as empresas tradicionais no ramo de encomendas e logística são as habilidades tecnológicas e a agilidade em inovação.

Em resumo, o setor logístico experimenta um importante cenário de mudanças e necessidades de inovação para buscar vantagens competitivas. Com foco em inovação, movimentos como, diversificação dos serviços, parcerias, aquisições e transformação digital, conforme apontado pelas principais consultorias do setor, são além de oportunos, necessários.

### **2.3.1 Setor Postal e Logístico Internacional**

O setor logístico passa por diversas transformações e os operadores precisam se capacitar rapidamente para manterem-se competitivos. Destaca-se na performance atual (2014-2019), segundo pesquisa realizada pelo Consórcio Postar

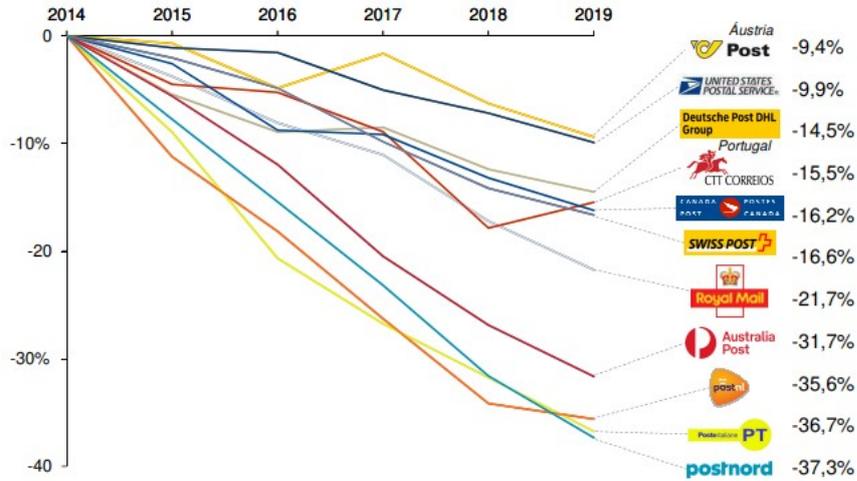
(2020), além da queda de 12% na receita de serviços postais, crescimento de 44% no volume e receita das encomendas e operadores postais de capital aberto com retorno negativo de 14% para seus acionistas entre 2016 e 2020.

Como tendência no setor tem-se mudanças no perfil da demanda, como o crescimento na demanda guiada pelo e-commerce, as preferências do consumidor que passam muito pela sua expectativa por transparência, custo, conveniência, velocidade e flexibilidade e novas modalidades de entrega. Há também mudanças no contexto da arena competitiva. Plataformas digitais com integração da cadeia de valor para uma experiência *end-to-end*, varejistas com investimentos em novas competências e parcerias para uma melhor experiência do cliente e startups com foco em entregas de última milha alavancando a economia compartilhada e força de trabalho sob demanda.

Acompanhando as tendências do setor, espera-se cada vez mais das empresas, melhoria da experiência do cliente e expansão das receitas como, por exemplo, a digitalização do relacionamento, serviços de última milha, entregas no mesmo dia, entregas internacionais e monetização de ativos. A evolução do modelo operacional e investimento em tecnologia para ganho de eficiências também é aspecto importante, com a otimização e diversificação da rede de atendimento, modernização dos modelos de entrega, expansão da capacidade de armazenagem e triagem, gestão da força de trabalho e otimização das funções de suporte.

Todas as empresas do setor vêm observando uma queda no volume de correspondências. O Segmento postal pode ser entendido em dois segmentos: correspondências (cartas, boletos etc) e encomendas (pacotes, e-commerce etc). Com a aceleração da digitalização da economia, há um declínio generalizado no volume de correspondências globalmente. Alguns players acumulam perda de volume expressivas, como a PostNord (operador da Suécia e Dinamarca), que teve redução de mais de 70% no seu volume desde 2007.

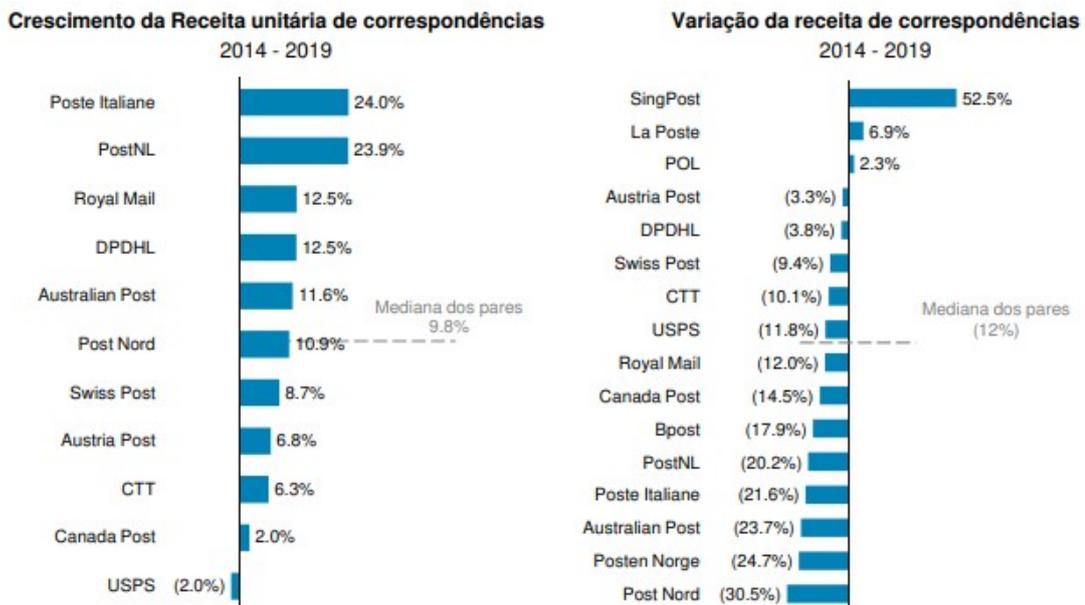
FIGURA 09 - Variação de volume acumulada 2014 a 2019



Fonte: Consórcio Postar (2020)

Apesar do aumento na receita unitária, houve uma queda generalizada na receita total com correspondências. A variação da receita unitária está relacionada a fatores como reajustes de preços e mudanças no mix de produtos. No entanto, é possível verificar que em quase todos os operadores houve queda na receita total de correspondências.

FIGURA 10 – Direcionadores de receita de postagens – volumes e preços

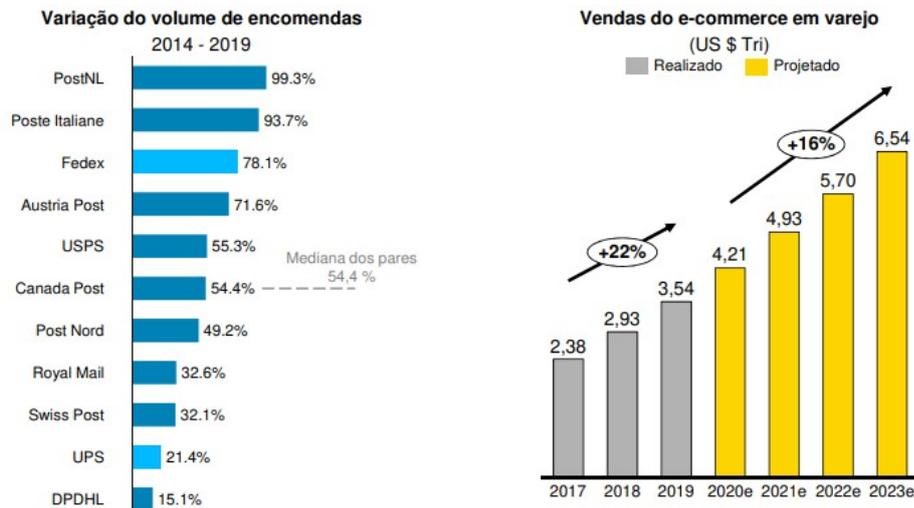


Fonte: Consórcio Postar (2020)

No segmento de encomendas, o setor teve um forte crescimento,

impulsionado pelo aumento do comércio online. Todas as empresas postais tiveram aumento no volume de encomendas. O e-commerce, fator relevante para esse resultado, ainda terá crescimento de dois dígitos no curto e médio prazo. Os operadores postais devem se preparar para acomodar o crescimento da demanda.

FIGURA 11 – Variação do volume de encomendas e vendas do e-commerce em varejo



Fonte: Consórcio Postar (2020)

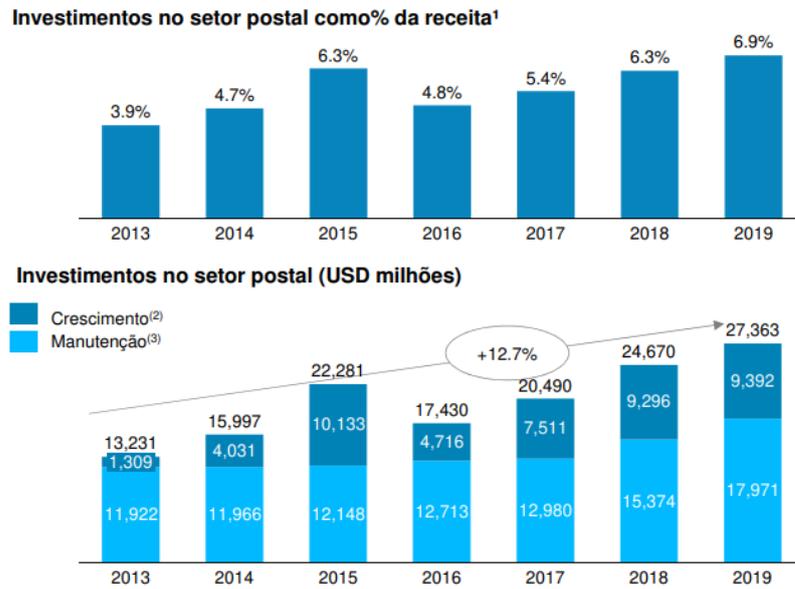
O portfólio de serviços é amplo, variando de transporte de encomendas a serviços bancários e de telefonia, por exemplo. Operadores postais e logísticos em outros países possuem um portfólio de serviços bem diversificado. Essa expansão para outros serviços, como os financeiros, auxilia na sustentação do custo da rede própria de agências e de serviços menos rentáveis.

O rápido crescimento da demanda de encomendas está exigindo mais investimentos para ampliação da capacidade operacional. De 2013 a 2019 os investimentos do setor logístico cresceram 13% ao ano, demandando mais recursos dos acionistas ou via capital de terceiros. Veja dois exemplos:

- O programa de investimento em expansão de capacidade no negócio de encomendas é de considerável importância para o futuro desenvolvimento da empresa. O objetivo é dobrar gradualmente a capacidade de triagem de 2018 nos próximos anos. Existe a possibilidade de expandir as propriedades comerciais existentes ou adquirir novos terrenos. A capacidade já deve aumentar em 25% quando o centro de pacotes em Hagenbrunn for colocado em operação em 2019 –(Austria Post, AR 2018).
- A FedEx passou por uma transformação abrindo novas instalações e

investindo em tecnologias avançadas que resultaram na rede mais automatizada do setor, oferecendo a velocidade e a confiabilidade que nossos clientes valorizam. Esses investimentos significativos em instalações e automação vêm ocorrendo há muitos anos. Esta capacidade expandida e maior eficiência criarão benefícios de margem e lucratividade –(Fedex Corp, 2018).

FIGURA 12 – Investimentos no setor postal



O cenário de menores margens e maiores investimentos afetou o desempenho das ações dos operadores postais e logísticos. Os operadores logísticos foram pioneiros no transporte de encomendas para acomodar a demanda do e-commerce. Porém, o aumento da competição e o aumento de custo (por grandes varejistas e startups) e de custos tem pressionado preços e dificultado o cumprimento de metas de lucratividade. Desde 2016, as ações dos operadores performam abaixo do índice de mercado S&P 500.

As tendências da indústria se agrupam em mudanças no perfil da demanda e no contexto da arena competitiva. Os operadores precisam estar preparados para acompanhar as mudanças de comportamento dos clientes e para resistir à concorrência de players com modelos de negócios disruptivos. As principais tendências globais do setor são:

1. Mudança no perfil da demanda:

- Encomendas: Contínuo crescimento na demanda guiada pelo e-commerce;
- Preferências do consumidor: expectativa por transparência, custo, conveniência, velocidade e flexibilidade;
- Novas modalidades de entrega: Entrega no mesmo dia; Entregas internacionais; Entregas de mercearia.

## 2. Novos players na arena competitiva:

- Varejistas Digitais: Integração da cadeia de valor para uma experiência end-to-end;
- Varejistas: investimentos em novas competências e parcerias para uma melhor experiência do cliente;
- Startups: foco em entregas de última milha alavancando a economia compartilhada e força de trabalho sob demanda.

## 3. A frequência com que as pessoas têm comprado pela internet deve continuar crescendo, impulsionando a demanda por encomendas.

- Há uma tendência de aumento da frequência de utilização do e-commerce pelos consumidores;
- E-commerce ainda tem pequena participação no mix de canal de vendas, com perspectiva de crescer;
- E-commerce é o principal direcionador de crescimento de encomendas: 67% das encomendas recebidas são das compras online.

As restrições causadas pelo Covid-19 colaboraram para que mais pessoas passassem a comprar a partir de suas casas. Pesquisa da Accenture indica que impactos Covid-19 aceleraram o uso do e-commerce por consumidores que usavam pouco esta modalidade antes do surto.

- A mudança do comércio físico para o digital foi intensificada durante as medidas de distanciamento do Covid-19;
- É esperado um aumento de 160% nas compras de comércio eletrônico pelos usuários novos ou de baixa frequência (pré-Covid 19).

As preferências de consumo mudaram e o cliente quer um acesso direto ao produto e à informação em qualquer lugar a baixo custo. Segundo estudos do Consórcio Postar (2020), os clientes exigem flexibilidade em prazo e escala (75% querem selecionar janela de prazo para entrega), transparência (82% valorizam a capacidade de rastrear remessas em tempo real), rapidez e velocidade (66% buscam entrega no mesmo dia), menores custos (86% consideram selecionar a loja

que oferece frete grátis) e conveniência na devolução (63% valorizam devoluções fáceis).

Serviços de entrega rápida já se tornaram opções estabelecidas e fazem parte da expectativa dos consumidores. Os varejistas já internalizaram a importância da prontidão do serviço entrega para os clientes do e-commerce e se qualificaram para atender as expectativas. Cada vez mais varejistas oferecem entregas no mesmo dia ou em até 2 dias. Com isso, consumidores têm a expectativa de prazos menores para as entregas. Já os varejistas investem em novas competências para entregar a melhor experiência ao consumidor. A competição está aumentando - os varejistas estão investindo para promover experiências significativas e desenvolver uma base de clientes feliz.

FIGURA 13 – Experiências com os clientes



Fonte: Consórcio Postar (2020)

Os operadores postais e logísticos buscam reagir rapidamente às mudanças de mercado para continuar a gerar valor. Seus principais desafios são a queda no volume de correspondências, o aumento acelerado no volume de encomendas, a redução de margens operacionais, o aumento da necessidade de investimentos, consumidores mais exigentes por flexibilidade, transparência, custos, conveniência e rapidez e intensificação da competição.

Diante dessa concorrência tão acirrada, empresas devem inovar buscando melhoria da experiência do cliente e expansão das receitas, evoluindo seu modelo operacional e investindo em tecnologia para ganho de eficiência.

Os operadores postais e logísticos investem para melhor controlar a

experiência dos consumidores. As principais iniciativas foram feitas para se adequar às mudanças no perfil da demanda. Operadores têm trabalhado para aprimorar suas operações e acomodar o crescimento da demanda por entregas no mesmo dia. Entregas no próximo ou no mesmo dia são difíceis de oferecer nas cadeias de suprimentos tradicionais além de terem um custo elevado.

Operadores postais estão investindo ao longo da cadeia de valor para aumentar a produtividade e eficiência de seus modelos operacionais.

FIGURA 14 – Cadeia de valor de operadores postais



Fonte: Consórcio Postar (2020)

### 2.3.2 Setor Postal e Logístico Brasileiro

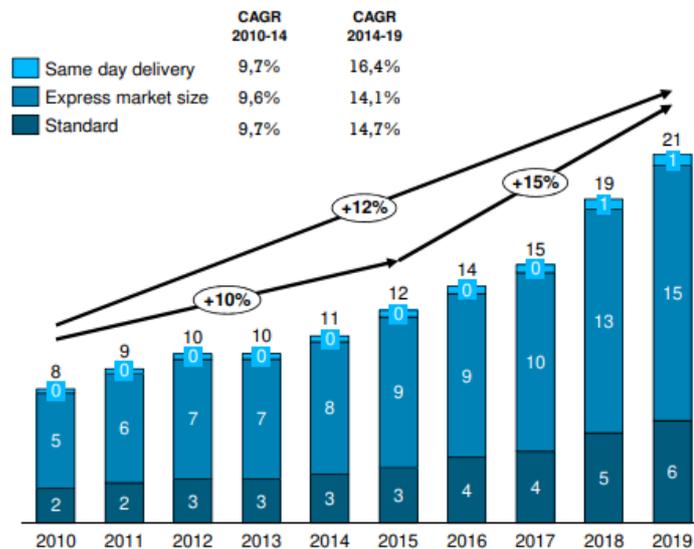
No setor postal e logístico em âmbito nacional não é diferente do que viu-se internacionalmente. Trata-se de um setor que passa por diversas transformações e os operadores precisam se capacitar rapidamente para manterem-se competitivos. Com queda de 41% no volume de serviços de correspondências no Brasil durante 2015-2019, a digitalização de grandes empresas B2C é o principal ofensor para a redução dos volumes de correspondência.

Em encomendas, houve crescimento de 12% ao ano na receita no Brasil desde 2010. O cenário pós Covid-19 deverá impulsionar ainda mais as compras online e mudanças no contexto da arena competitiva. Diversos *players* vêm crescendo em entregas expressas e plataformas com foco em e-commerce criaram suas próprias operações de logística.

Atender novas expectativas e modalidades do consumidor requer investimentos em malha logística e/ou plataformas digitais e os altos custos operacionais, com pouca alavancagem do uso de modelos de contrato de trabalho alternativos e parcerias, são os principais dificultadores para as empresas do setor.

Em correspondências, há monopólio dos Correios em 77% do mercado com os principais produtos, nos demais 23% de mercado há competição. Já o mercado de encomendas no Brasil cresce a uma taxa de 12% ao ano com aceleração nos últimos 5 anos alavancado pelo e-commerce.

FIGURA 15 – Faturamento do setor de encomendas no Brasil



Fonte: Consórcio Postar (2020)

A perspectiva é de continuidade do crescimento do e-commerce, principalmente na modalidade de entrega expressa.

Segundo estudo do Consórcio Postar (2020), as principais tendências em encomendas no Brasil são:

1. Mudanças de hábitos e preferências do consumidor: flexibilidade (75% desejam escolher o prazo de entrega), conveniência (63% valorizam a facilidade nas devoluções), transparência (82% valorizam rastrear as encomendas em tempo real) e custo (86% consideram escolher a loja que oferece frete grátis).
2. Crescimento do e-commerce no Brasil em 17% no período de 2013 a 2018: e-commerce em rápido crescimento, ganhando cada vez mais representatividade no varejo brasileiro e cenário pós Covid-19 deverá

impulsionar ainda mais as compras online.

3. Tendência de crescimento de modalidades de entrega expressa em 43% no período de 2019 a 2025: projeção do mercado de same-day-delivery no Brasil.
4. Cenário pós Covid-19 deverá impulsionar ainda mais as compras online: um em cada quatro pessoas fizeram compras delivery pela primeira vez devido a pandemia e 30% pretendem usar canais digitais para pelo menos 50% das compras de produtos ou serviços depois da pandemia.

### **2.3.3 Estratégia e Gestão de Inovação em Empresas do Setor Postal e Logístico**

No setor postal de encomendas e logística, para criação de um ambiente inovador, as organizações passaram a executar inovação através de:

1. Estrutura estabelecida em seu organograma.
2. Definição de estrutura de governança para inovação.
3. Priorização como uma ação da alta gestão.

A consultoria IPC (2014) demonstra como os operadores postais e logísticos estão inovando para atender as necessidades dos clientes e fazer frente à pressão devido ao atual cenário de competitividade.

A empresa de correios francesa La Poste, em busca de agilidade em seu ecossistema de inovação, definiu uma unidade de negócio com foco na coordenação de negócios digitais para levar produtos mais rapidamente ao mercado. A “Unidade de Negócios Digitais” coordena e desenvolve a estratégia digital do grupo, além do investimento em inovação e novos projetos. Essa unidade se reporta diretamente ao comitê executivo da empresa (IPC, 2014, p. 70).

Uma estratégia semelhante foi estabelecida pela empresa de correios italiana Poste Italiane. O grupo Poste Italiane possui uma unidade de negócio dedicada à inovação e transformação digital, a Postcom é uma unidade com atribuição de padronizar as iniciativas de negócio digital em todo o grupo, com intuito de tornar a organização mais flexível ao lidar com inovação (IPC, 2014, p. 62).

O An Post, correios irlandês, é um exemplo detalhado de empresa

inovadora no setor pois, para realizar a execução de forma estratégica das inovações, criou o departamento de inovação e qualidade em 2014. Este departamento possui esforços focados em oito áreas definidas pela empresa, como logística, varejo, desenvolvimento de novos negócios, serviços financeiros e de governo. O departamento de inovação da An Post, por meio de ideias de diferentes fontes e de programas, fomenta a cultura de inovação com um processo de inovação que permeia todo o grupo, desde a ideação até o projeto, com suporte da alta gestão da organização. Para a execução da estratégia de inovação da empresa, foi estabelecida uma estrutura de governança com patrocínio do *Chief Executive Officer* (CEO) da organização. O comitê de inovação (*Innovation Board*) é responsável pela avaliação das ideias e identificação das áreas responsáveis pela implementação da ideia escolhida (TPI, 2016).

Entre as maiores empresas do setor, o grupo alemão DPDHL, executa sua estratégia de inovação através da vice-presidência de inovação e pesquisas de tendências. A organização possui três centros de inovação, responsáveis pelas oportunidades de parcerias com empresas. (DHL, 2016)

Outro ponto importante para organizações já estabelecidas, apontados no estudo, são as parcerias com institutos ou instituições para desenvolvimento de ideias inovadoras. O estudo informa sobre o caso de sucesso da parceria entre DHL e Universidade alemã Von Aachen, para o desenvolvimento de um veículo elétrico denominado *StreetScooter*. O produto que deve atender demandas de empresas de entrega de produtos, já está em produção com incubação das áreas de inovação do DPDHL (KPMG, 2017).

Exemplos de parcerias externas para inovação no setor também foram levantadas pelo relatório, "*Riding the Waves of Postal Digital Innovation*" do operador postal estadunidense United States Postal Services (USPS). O relatório apresenta parcerias importantes como a do La Post, com objetivo de acelerar empresas nascentes (*Startups*) em um ano, com foco em comércio eletrônico, internet das coisas, serviços eletrônicos de saúde e de identificação e soluções de pagamento. O processo foi conduzido pela unidade de negócios digitais da empresa com atividades de mentoria e assistência, com testes no negócio, além de definição de estratégias e operação (RARC, 2016, p. 31).

O relatório apresenta ainda o processo de incubação realizado pelo *Poste Italiane*, no *campus* em Roma para a inovação aberta, com intuito de buscar

soluções para o operador postal italiano. O relatório apresenta também outras parcerias desenvolvidas por empresas operadoras postais e universidades para promoção de inovação em seus negócios (RARC, 2016).

A consultoria KPMG (2017, p. 25) apresenta o fato de as empresas organizarem viagens à centros importantes de inovação como Vale do Silício, Israel e Berlin, a fim de obter inspiração, conhecimento e relacionamento de negócio para a equipe interna de inovação. Laboratórios internos de inovação promovem em empresas de setor espaços para desenvolvimento interno de ideias, como o caso da *Lufthansa Innovation Hub*, dos centros de inovação da DHL.

Foi possível verificar a aderência das estratégias adotadas por empresa do setor postal, logístico e de encomendas, com os modelos de construção de uma estratégia de inovação apresentados no segundo capítulo dessa pesquisa. A ideia é definir claramente os focos de atuação para buscar soluções inovadoras. As empresas também devem possuir áreas dedicadas à inovação, sempre com respaldo da alta gestão.

As estruturas de governança recomendadas também pelos modelos estudados foram verificadas nas estratégias adotadas pelos operadores. A unidade responsável por inovação no grupo *La Post* se reporta diretamente ao comitê executivo da empresa. O *An Post* possui um comitê de inovação que realiza a priorização das iniciativas de inovação do operador irlandês.

A construção da estratégia de inovação deve considerar: uma definição clara do foco e dos objetivos de inovação, uma estrutura de governança, o patrocínio da alta gestão para as iniciativas de inovação, o alinhamento entre a estratégia de inovação e a estratégia corporativa e a qualificação e motivação da força de trabalho para realização de inovações na empresa.

Observa-se que é de fundamental importância para proposição de recomendações de estratégias de gestão voltada para programas de inovação a uma empresa, a consideração do setor em que atua. Ao considerar a estratégia competitiva da empresa e o cenário setorial, Pedro (2004) apontou um conjunto de proposições, a fim de alcançar o desenvolvimento da gestão das tecnologias na empresa estudada. A abordagem realizada pelo autor, considerando não apenas a empresa, mas também o setor de atuação foi fundamental para a apresentação de um conjunto de proposições de modelo de gestão da inovação para a empresa. Nesse prisma, para construção de uma estratégia de inovação na

empresa objeto dessa pesquisa, deve ser considerado também o setor em que esta se insere.

Estruturar internamente a inovação para que todas as áreas da empresa possam cooperar na geração de inovações de forma sistêmica e sistemática, alinhadas aos objetivos corporativos de forma a trazer competitividade para a empresa, é fundamental para que esta possa continuar atendendo seus clientes de forma eficiente e inovadora.

### **CAPÍTULO 3: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é classificada como quali-quanti de cunho descritivo, visto que considera uma análise em relação de documentos com os objetivos da pesquisa. A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2017), busca analisar e interpretar as questões mais profundas e fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento. Essa abordagem é utilizada por se trabalhar com a percepção de gestores, coordenadores e equipes de uma empresa sobre um programa de inovação. Considera-se a pesquisa também quantitativa pois, de forma complementar, é utilizada uma escala de valor para mensuração e a estatística descritiva para mostrar os dados em forma de gráficos. A estatística descritiva registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Descreve as características de determinada população ou fenômeno; estabelece relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padrões de coleta de dados: questionário e observação sistemática (VIANNA, 2013). Por fim, a pesquisa também é considerada propositiva pois apresenta como característica a análise e proposições de alternativas para solução de problemas diagnosticados.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso que, segundo Vianna (2013) consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, um grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados que sejam objeto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa. Segundo Yin (2005, p.19), este é um método bastante eficiente para a obtenção de respostas a questões do tipo “como e porque, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Sendo assim, para a pesquisa foram considerados para análise projetos inovativos desenvolvidos no contexto de um programa de inovação de uma empresa do setor logístico brasileiro chamado Inova em Ação além de análise pontual de documentos de um dos projetos de inovação de processos do programa, a otimização do tempo de espera em fila de atendimento (Anexo B).

O programa de inovação Inova em Ação é um programa de excelência operacional de uma empresa do setor logístico brasileiro que tem como objetivo fazer com que todos empregados, em todos os níveis da empresa, tanto da área operacional quanto da área administrativa, passem a praticar uma cultura de

melhoria contínua com foco na geração de valor para os clientes. Para pôr em prática e criar um ciclo contínuo de melhoria, o Inova em Ação está baseado na metodologia Lean Seis Sigma e possui três pilares de atuação:

- Capacitação: preparação das pessoas envolvidas por meio de um programa de treinamento com ações de educação especificamente modeladas para o projeto com foco na busca da eliminação de falhas e otimização de processos.
- Aplicação: fase de utilizar o ferramental aprendido no programa de treinamento e de analisar e monitorar os processos selecionados no ciclo anual de melhoria contínua.
- Reconhecimento: última etapa do projeto, que visa verificar os resultados obtidos nas ações de melhoria dos processos e reconhecer de forma social, profissional e financeira os empregados envolvidos na mudança; além, é claro, de divulgar os ganhos e padronizá-los às demais unidades.

Como dito, houve análise documental em um projeto de inovação do programa Inova em Ação ocorrido no mês de novembro de 2021, o processo de otimização do tempo de espera em fila de atendimento. Através desse trabalho, detalhado no anexo B, houve análise do estado atual do processo, definição do objetivo a ser alcançado, identificação de causas potenciais com utilização de ferramentas de gestão, realização de contramedidas e elaboração de um plano de implementação e acompanhamento.

A coleta dos demais dados se deu por meio da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental na empresa do setor logístico com levantamento de documentos e relatórios existentes na empresa. Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material disponível ao público em geral, que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (VERGARA, 2003).

Foram verificados documentos e relatórios internos da empresa que já possuíam dados de um questionário aplicado entre julho e agosto de 2021 (anexo A) utilizado para o levantamento de dados a partir de respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do pesquisador. Este utilizou-se de questões fechadas, em que o pesquisado escolheu suas respostas em um

conjunto de categorias elaboradas, sendo direcionado para alternativas já estruturadas e uma questão aberta, não obrigatória, para considerações, a qual deu condição aos participantes de relatar espontaneamente sobre algumas questões mais incisivas (FANCHIN, 2006).

A análise dos dados da pesquisa foi realizada em novembro de 2021 através de documentos e relatórios internos na empresa do setor logístico. A empresa pesquisada atua no setor logístico brasileiro, sendo reconhecida mundialmente por seus serviços prestados. Com relação à inovação, a empresa possui alguns programas de inovação além do Departamento de Inovação e Gestão Estratégica (DIGE). Este departamento tem como responsabilidade coordenar a formulação e implementação da estratégia corporativa, monitorar a execução das iniciativas, projetos e processos estratégicos além, é claro, de gerir o processo de inovação empresarial. Neste departamento, a Gerência de Inovação atua na coordenação da inovação, cultura de inovação, métodos e ambientes para experimentações e testes. Para ficar mais claro, cada área dentro da empresa tem a liberdade para inovar em seus respectivos processos ficando a cargo da gerência de inovação a análise dos projetos inovativos.

O questionário constante no documento da empresa havia sido elaborado com base nas oito dimensões constantes no Octógono da Inovação. Após análise prévia dos dados, o questionário foi considerado ideal para o objetivo da pesquisa visto que aborda aspectos ligados à gestão da inovação considerando a promoção de um ambiente favorável a inovação por meio de um programa específico criado com esta finalidade.

O questionário (Anexo A) era composto por 31 perguntas fechadas divididas nas oito dimensões constantes no Octógono de Inovação. Além destas, ao final do questionário, existia uma questão aberta não obrigatória para os participantes, solicitando que estes descrevessem principais dificuldades e facilidades encontradas na participação do programa Inova em Ação e que apontassem críticas, sugestões e oportunidades de melhoria ao programa de inovação. Desta forma, por meio de uma análise de conteúdo, esperava-se poder aprofundar o conhecimento acerca do programa entendendo melhor o motivo dos percentuais atingidos nas questões fechadas.

A resposta para cada questão do questionário foi quantificada com pesos conforme descrito no Quadro 10. A pontuação de cada dimensão é obtida a partir do

cálculo da média aritmética simples para cada dimensão do modelo conforme gráficos demonstrados na análise de dados do capítulo 5.

QUADRO 10 – Pesos do Questionário Gestão da Inovação

RESPOSTA	ESCALA DE VALOR	PESO INTEGRAL
Não existem práticas implementadas ou que atendam aos requisitos.	1	0
As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos, porém não são estruturadas	2	25
As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas. Existem lacunas na disseminação ou na continuidade das práticas utilizadas ou as mesmas estão em início de uso.	3	50
As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. Existem propostas de melhoria para as práticas.	4	75
As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. As práticas utilizadas são refinadas.	5	100

Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de CAVALCANTE, 2011)

Para ficar bem claro, toda a pesquisa foi feita através de análise documental. Em um primeiro momento, a empresa realizou uma pesquisa de julho a agosto de 2021 (anexo A) e um projeto de melhoria em um processo em novembro de 2021 (anexo B). Logo após, nos meses de novembro e dezembro de 2021, foi feita a análise dos dados e documentos. O trabalho foi requisitado para análise com a intenção de fazer proposições de melhorias e a pesquisa foge da necessidade de passar pelo conselho de ética, visto que o questionário foi realizado antes da pesquisa e pela empresa e o trabalho aqui apresentado é analítico e documental.

A análise dos dados da pesquisa que já havia sido realizada pela empresa, bem como a análise de outros documentos internos e principalmente análise pontual de documentos referentes a um programa de inovação em processos subsidiou a elaboração de recomendações para melhorias do programa de inovação Inova em Ação, objetivo principal dessa pesquisa. A elaboração das

recomendações foi dedutiva considerando além dos construtos da teoria do octógono da inovação, observação ativa das atividades e desenvolvimento de projetos no programa de inovação e conversas com especialistas de áreas internas da empresa.

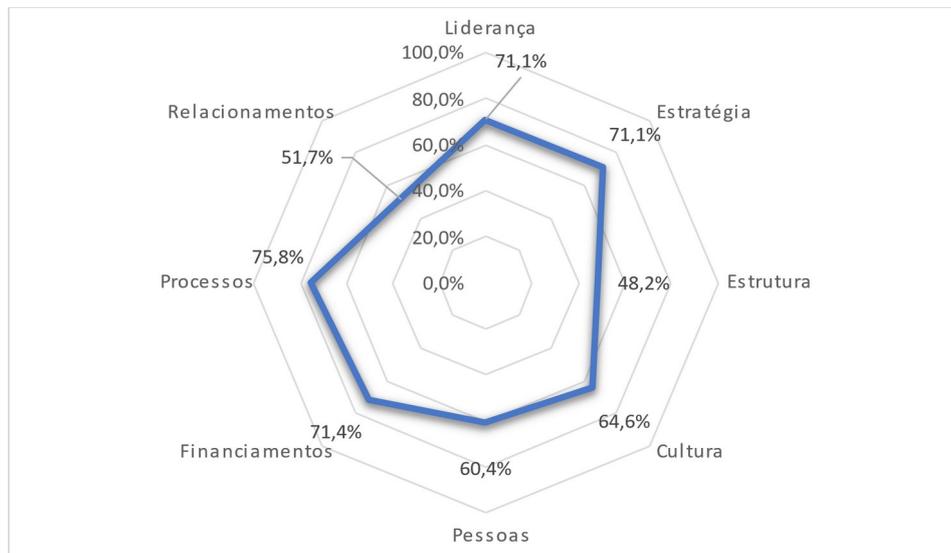
## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Os documentos e relatórios internos da empresa em estudo mostraram dados de 2 pesquisas realizadas pela empresa entre os meses de julho e agosto de 2021: uma com coordenadores do programa inovativo Inova em Ação (8 respostas) e outra com gestores e participantes das equipes dos projetos de inovação do mesmo programa (54 respostas).

Conforme o modelo do Octógono da Inovação, cada dimensão da inovação foi considerada como sendo um aspecto inter-relacionado considerado na análise. Para detalhar o atendimento aos critérios avaliados na gestão da inovação da empresa, as respostas foram demonstradas em um gráfico do tipo radar com escala de valor de 0% a 100%.

Abaixo, resultados obtidos com as respostas dos 8 coordenadores do Programa:

GRÁFICO 01 – Avaliação da Gestão de Inovação na Empresa Analisada



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o resultado obtido, percebe-se que de forma geral as práticas voltadas para a gestão da inovação na empresa já atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas, contudo, os índices atingidos apontam necessidade de maior estruturação em certos quesitos.

Ressalta-se que a percepção dos gestores em relação à dimensão sobre Processos é de que atende a todos os requisitos, são estruturadas, proativas,

possuem disseminação e seu uso é contínuo. Contudo, ainda existem propostas de melhorias a serem implantadas. Isso se justifica visto que o programa de inovação em análise já está em operação e cujo objetivo é fazer com que todos os empregados das diversas áreas passem a praticar uma cultura de melhoria contínua em seus processos com foco na geração de valor para os clientes.

Outros fatores que merecem destaque foram os critérios financiamento, estratégia e liderança, respectivamente com 71,4%, 71,1% e 71,1%. Apesar de não possuir um orçamento específico, conforme apontado na questão aberta do questionário (críticas, sugestões e oportunidades de melhoria) por parte de três coordenadores, estes possuem total apoio da alta gestão, além de serem mantidos no portfólio da empresa, consideram riscos, incertezas e impacto gerado no negócio. As iniciativas são plenamente alinhadas às estratégias da empresa, acompanham, em sua maior parte, mudanças internas e externas. A inovação, claramente, é colocada como meio de crescimento da empresa e todos os envolvidos. Merece destaque uma melhor alocação dos recursos de pessoal e financeiro necessários para inovação. Com relação às lideranças dentro da empresa, estas possuem compreensão clara da importância da inovação, dão apoio à participação dos empregados no programa, estimulam e buscam incorporar as melhores práticas, mas necessitam encorajar mais seus subordinados a atuarem com autonomia valorizando os talentos individuais.

A pontuação de 64,6% no critério “cultura” demonstrou que o processo de gestão da inovação da empresa, apesar de ainda possuir lacunas a serem sanadas, promove práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças, por meio de uma ampla comunicação e trabalho em equipe. Isso se relaciona intimamente com a dimensão “pessoas” (60,4%), as quais, apesar de valorizarem os integrantes de projetos e saberem da avaliação e reconhecimento pelo alcance de metas, necessitam compreender melhor a importância da inovação no exercício de suas funções e conhecerem ferramentas necessárias para inovar.

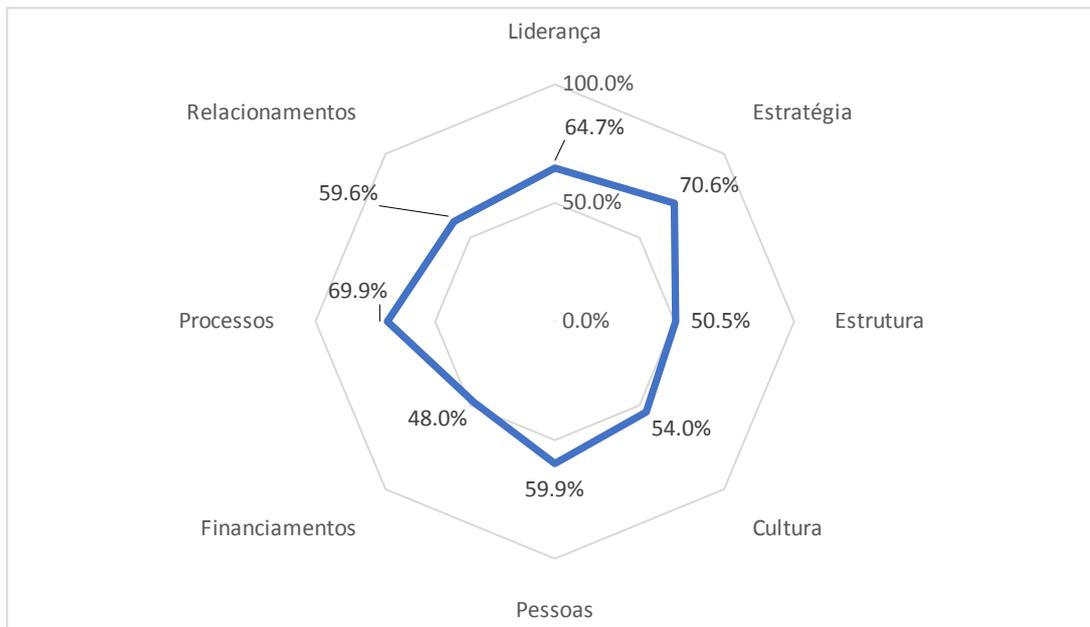
Com respeito ao critério “relacionamento”, o resultado (51,7%) evidenciou que ainda há necessidade de uma melhor estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações. O programa de inovação busca a melhoria contínua de processos sem, contudo, viabilizar de forma estruturada as inovações dentro da empresa com suporte no ambiente externo. Existe na empresa

estudos e parcerias na busca de inovação e tendências de mercado, contudo, no programa pesquisado não foi verificada esta questão.

Por fim, a dimensão “Estrutura” (48,2%), com a menor nota dentre todas as dimensões da pesquisa, apontou a necessidade de maior flexibilidade nas decisões com uma descentralização mais enxuta dentro da estrutura organizacional. Com isso, há grandes possibilidades de aumentar a criatividade, interação e aprendizagem em todos os níveis.

Antes de fazer um paralelo entre as respostas das duas pesquisas, segue abaixo os resultados obtidos das 54 respostas de gestores/líderes e participantes das equipes de projetos do programa de inovação em análise:

GRÁFICO 02 – Avaliação da Gestão de Inovação na Empresa Analisada (Equipes de Projetos)



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que, apesar das duas pesquisas serem referentes ao mesmo programa de inovação da empresa (Inova em Ação) objeto dessa pesquisa, verifica-se algumas pequenas diferenças.

Enquanto a pesquisa com os coordenadores retornou como menor índice a estrutura que deveria ser mais flexível com descentralização mais enxuta, a pesquisa com gestores e integrantes de equipes retornou o financiamento com o menor índice, sendo esta uma das maiores notas na primeira pesquisa. O financiamento observa questões relacionadas à orçamento. Em conversa com um dos coordenadores do programa, este explicou que como os projetos tratam de

melhoria contínua, estes não possuem um orçamento específico para implantação. Caso a empresa entenda que, depois da apresentação final dos ganhos em relatório A3 (exemplo ao que foi realizado e apontado no anexo B) o projeto deva ter continuidade, nesse ponto é previsto algum aporte financeiro. Tal resposta corrobora com o fato de as equipes entenderem o financiamento como principal fator a ser melhorado, contudo, mesmo em seu processo inicial dentro do programa, percebe-se que todos os projetos possuem apoio da alta gestão.

Com exceção de financiamento (diferença de 23,4 pontos percentuais entre as pesquisas) e cultura (diferença de 10,6 pontos percentuais), todas as outras seis dimensões estiveram com uma diferença abaixo de 8 pontos percentuais, fato que mostra um alinhamento entre coordenadores, gestores e equipes do programa.

Além da dimensão financiamento já explanada, a cultura é a outra dimensão que merece uma análise mais minuciosa pela diferença entre as pesquisas. Essa dimensão analisa se a empresa promove práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças, por meio de uma ampla comunicação e trabalho em equipe. A diferença entre as pesquisas demonstra um entendimento diferente entre coordenadores do programa e equipes dos projetos. A cultura deve ser pautada pelas ações que a alta-gestão empreende para criar um ambiente que estimule a inovação e impacta diretamente no potencial inovador da empresa. Refere-se entre outras coisas, a forma como a empresa comunica e estimula as pessoas a correrem riscos e questionarem os paradigmas existentes. A empresa deverá analisar se a comunicação interna está ocorrendo de forma eficiente.

Além das duas pesquisas realizadas pela empresa e apontadas em documentos internos, outra forma de coleta de dados foi a análise de documentos dentro da empresa que proporcionou enriquecimento da presente pesquisa com análise de projetos anteriores, capacitação na metodologia aplicada de melhoria contínua dos projetos e, principalmente, análise pontual de documentos referentes a um projeto de inovação de processos. Esta análise pontual mostrou que foi realizado um estudo na primeira semana de novembro de 2021 para melhoria do processo de otimização do tempo de espera em fila de atendimento em uma agência denominada “Piloto”. Buscando inovar na forma de se realizar o processo, realizou-se um estudo dos dados relativos de maio a outubro que apontou uma média de 57% de atendimentos dentro do prazo de 20 minutos (meta corporativa de 80%).

Ainda na primeira semana, realizou-se com apoio do gestor da agência Piloto a identificação das causas prováveis utilizando-se de brainstorming, diagrama de Ishikawa e diagrama de Pareto. Chegou-se à avaliação que resolvendo as 3 principais causas (variação alta de fluxo de clientes, falta de materiais nos caixas e falha do sistema), conseguiria-se resolver 83% dos problemas. Foi realizado um plano de implementação das contramedidas apontadas e o resultado foi surpreendente: em menos de um mês, conseguiu-se atingir 76% de atendimentos dentro do prazo. O resultado, mesmo que ainda abaixo do ideal (80%), só não foi melhor pois, além do curto prazo de implantação, uma das causas necessitava de gestão estratégica da empresa (falha do sistema). Conseguiu-se atuação no curto tempo das atividades apenas nas causas que dependiam única e exclusivamente da agência, mas ficou evidente que a inovação no processo retornou um resultado altamente satisfatório. O detalhamento desse trabalho pode ser visualizado no relatório A3 (Anexo B).

Por fim e para conhecer mais sobre o programa inovativo Inova em Ação, foi realizada conversas informais com coordenadores do programa para entender melhor os projetos e os processos executados. Devido à uma reestruturação que a empresa vem passando e pelo curto tempo disponibilizado para o acompanhamento das atividades dentro da empresa, não foi possível interagir de forma mais eficaz. Por outro lado, a reestruturação trouxe um ponto positivo. Um dos coordenadores do programa de inovação acompanhado, é o gestor da recém criada Coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento – CPD. Localizada em 8 estados da federação, incluindo Minas Gerais, essa tem como objetivo ampliar a capacidade de inovação da empresa e, alinhadas à estratégia desta, as áreas irão realizar pesquisas, validar resultados e desenvolver soluções inovadoras, conectadas ao mercado e à realidade de cada localidade. As coordenações serão continuamente avaliadas pelo o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) e classificadas em níveis de maturidade.

Segundo o gestor, com a iniciativa espera-se maior celeridade na implementação de melhorias operacionais para tornar a empresa cada vez mais eficiente e capaz de superar as expectativas dos clientes. Também segundo ele, o processo até setembro de 2021 era bem centralizado. Boa parte das ideias surgiam regionalmente mas dependiam dos departamentos formatadores do processo para aprovação e até mesmo coordenação da realização de testes piloto. A criação dessa

nova coordenação espalhada por 8 estados, permitirá maior celeridade no processo de inovação, a partir de uma atuação em rede, integrada e colaborativa.

Alguns fatores essenciais que a empresa pretende evoluir com essa nova estrutura é o desenvolvimento de parcerias com áreas ligadas à inovação dentro e fora da empresa, no emprego de metodologias ágeis para realizar mais protótipos, no avanço da gestão do conhecimento com maior documentação do processo e, principalmente, no fomento da cultura de inovação.

Modelos de implantação de uma estratégia de inovação encontrados na literatura científica e em trabalhos realizados por empresas de consultoria sobre o setor recomendam o estabelecimento de uma estratégia de inovação que suporte de forma sistêmica e sistemática, a inovação nas organizações.

Os principais pontos verificados tanto em empresas do setor, quando em material científico e de mercado são: definição clara dos objetivos de inovação da empresa, apoio da alta gestão, estrutura de governança, investimento em qualificação e motivação dos talentos, assim como, articulação de forma horizontalizada da estratégia de inovação, com alinhamento entre essa estratégia e a estratégia corporativa.

Foi possível verificar ainda que, mesmo possuindo em seu histórico um conjunto de ações e produtos inovadores, nos últimos anos a empresa se encontra em uma situação desafiadora, ocasionada por mudanças drásticas do setor logístico. A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. Contudo, não basta inovar uma única vez, devendo as empresas atuar de forma sistemática, contínua e, principalmente, gerenciando bem a inovação.

Carvalho (2011, p. 99) diz que “após compreender os aspectos relacionados à inovação, os modelos de inovação, o processo de gestão da inovação e às práticas de apoio e estímulo, chega o momento de praticar. Assim, a empresa precisa saber como está, saber planejar sua evolução e, principalmente, iniciar essa trajetória”. Existem premissas para inovar que devem ser levadas em consideração, além de diversas ferramentas de auto diagnóstico que sugerem os passos básicos para implantação da gestão da inovação.

De início, o grupo gestor deve assumir a liderança para a inovação, comprometendo-se explicitamente com o processo de inovação tanto no discurso quanto nas ações e tendo em vista que a inovação precisa estar inserida na visão e

missão da empresa, pois tem um importante papel para a competitividade, lucro e sucesso da organização (CARVALHO, 2011, p. 100).

No estudo de Carvalho (2011), foi aplicado um questionário elaborado de acordo com o diagnóstico octógono da inovação. Vale mencionar que o questionário é diferente do utilizado nessa pesquisa, embora considerando os mesmos fundamentos. A escolha deste mesmo método na presente pesquisa se deu por este permitir à empresa visualizar graficamente como está seu desempenho em relação a oito dimensões da inovação e estar alinhado ao objetivo da pesquisa.

Apesar de não haver definição clara sobre qual é a empresa e o setor de atuação, a análise promovida por Carvalho (2011) revelou que a empresa está muito bem nas dimensões “estratégia” e “estrutura”. Por outro lado, precisa se reorientar nas dimensões “processo” e “cultura”. Para tanto, deverá desenvolver atividades que conduzam a um ambiente mais estimulador à inovação. Além disso, terá de organizar, sistematizar ou implantar novas atividades para consolidar seu processo de gestão da inovação (Gráfico 03). Em comparação à presente pesquisa, pode-se perceber que a empresa precisa melhorar na dimensão estrutura, principalmente com relação à descentralização de suas decisões, problema este que a empresa investigada por Carvalho (2011) não possui.

GRÁFICO 03 – Estudo Carvalho (2011).



Fonte: CARVALHO (2011)

Já Cavalcante (2012) realizou uma pesquisa em uma empresa de prestação de serviços no ramo de energia elétrica utilizando também o mesmo método da presente pesquisa. De forma geral, a pesquisa mostrou que existem práticas voltadas para a gestão da inovação na empresa pesquisada, porém estas ainda se encontram em fase de implementação, estruturação e início de uso, com propostas de melhoria. O nível percentual de pontuação atingido na pesquisa mostrou grande preocupação com inovações incrementais, observado, principalmente, pelo critério

“processos” que obteve a maior pontuação, 56,3%, mas ainda relativamente abaixo da encontrada na pesquisa da empresa do setor logístico (75,8%). A dimensão “relacionamentos” (31,4%) demonstrou que ainda não existem estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações sobre necessidades dos clientes. A pesquisa mostrou que a empresa objeto dessa pesquisa se encontra em estágio bem avançado se comparado com a empresa pesquisada por Cavalcante (2012).

Semler e Schenatto (2017) realizaram um diagnóstico da inovação em empresas de tecnologia da informação de um município do sudoeste do Paraná. A observação dos estágios de inovação indicou que empresas com maior número de colaboradores e faturamento apresentam-se em estágios de inovação mais elevados, o que indica um maior nível de inovação em empresas maiores. Os resultados apresentados na presente pesquisa corroboram com este fato, visto que a empresa é de grande porte no setor logístico.

A dimensão com destaque como fraqueza nos resultados apontados por Semler e Schenatto (2017) se relaciona com “a forma de investimento em inovação que, por ser diferenciada, tem duas modalidades: o *funding* e o *finance*. Durante a fase inicial de um projeto de inovação, o nível de incerteza é alto e o investimento é, por vezes, realizado com fontes internas de recursos. No entanto, para empresas de pequeno porte, onde se enquadram todas as empresas dessa pesquisa, é fundamental que exista crédito oferecido por fontes públicas com custo acessível. Além disso, a inovação vem dos processos da empresa que estão diretamente ligados à estrutura organizacional de forma a buscar competitividade, evolução e sustentabilidade”.

Com relação a dimensão estrutura, que foi identificada como fraqueza em algumas empresas dessa pesquisa (SEMLER E SCHENATTO, 2017), apontam que para que a plena inovação aconteça há necessidade de mudança na estrutura organizacional, igual ao apontado para a empresa do setor logístico analisada.

Inovação são processos, atitudes, comportamentos e práticas que levam uma empresa a desenvolverem uma capacidade dinâmica de mudança. A inovação deve ser introduzida no dia a dia da empresa em todos os setores e não apenas ao setor de tecnologia.

Em várias empresas não existe um setor específico de P&D, com uma equipe de pesquisadores exclusivamente para gerar inovação. Os colaboradores podem contribuir com ideias, pois boa parte das inovações não necessita de tecnologia de ponta (CARVALHO, 2011).

As empresas podem e devem internalizar em suas atividades a inovação como um ato diário, sendo que a aprendizagem e consolidação da gestão da inovação ocorram de forma sistêmica e contínua em um processo de experimentação.

O referencial conceitual e metodológico apontado no capítulo 2 bem como a análise dos dados da pesquisa realizada pela empresa logística em estudo e constante em seus documentos internos e a análise pontual de documentos relativos a um projeto de inovação do programa Inova em Ação ajudaram no atingimento do objetivo principal dessa pesquisa que foi elaborar proposições, recomendações ou encaminhamentos para melhorias do programa de inovação Inova em Ação de uma empresa do setor logístico brasileiro e da gestão deste detalhados no capítulo 5, discussão.

#### **4.1 Gestão da Inovação, de projetos e de programas de uma empresa do setor logístico brasileiro**

Resultado de um trabalho técnico, verificou-se através de atividades realizadas em uma empresa do setor logístico, com gestão e equipes das áreas e projetos envolvidos, que o estabelecimento formal da estratégia de inovação tem impacto positivo pois constatou-se que, a busca por inovações e o alinhamento destas com a estratégica corporativa fazem parte do dia a dia dos empregados.

Verificou-se também no órgão estudado que, o processo de inovação, possui atribuições de prospecção de oportunidades de inovação, promoção da cultura de inovação, consolidação das demandas e oportunidades de novos negócios.

Existe um espaço de aceleração de projetos de inovação onde o fluxo é executado de forma flexível. Em seu processo de inovação, a empresa pesquisada recebe como entrada, ideias e colaborações vindas de clientes internos e externos, mercado, do sistema de captação de ideias, das diversas áreas da empresa, chamadas células de inovação e núcleos de inovação.

As ideias captadas dos meios descritos na entrada do processo são

em seguida planejadas, entendendo o problema e definindo a metodologia a ser utilizada. O programa inovativo da empresa pesquisada é um programa com projetos inovativos para melhoria contínua. A partir da escolha dos projetos que terão seguimento, passa-se para a fase de desenvolvimento. Na fase final do processo, as ideias são encaminhadas para as áreas responsáveis por realizar a implantação na empresa e a transformação do protótipo em inovação no mercado.

O último ponto observado refere-se ao estabelecimento e disseminação de diretrizes, metodologias e ferramentas para desenvolver o processo de inovação dentro do programa inovativo. Diretrizes do processo e algumas ferramentas a serem utilizadas, estão presentes no fluxo de processos, porém, algumas importantes alterações e definições estão em construção pela equipe de inovação da empresa.

Importante apresentar algumas das iniciativas de inovação que promovem a disseminação da cultura de inovação na empresa, a exemplo da utilização de endomarketing, como o uso do boletim de inovação enviado para todos os funcionários sobre possibilidades e incentivo a inovação, da premiação de ações inovadoras na empresa, além de outros eventos ocorridos na empresa.

Em conversa com o coordenador do programa inovativo da empresa pesquisada, verificou-se que esta busca tanto as inovações incrementais, como as radicais, para atender a sua estratégia empresarial. Contudo, o programa pesquisado trata de projetos de inovação incrementais. Questionado sobre os objetivos de inovação na empresa, o gerente informou da importância de inovar para atender atuais e futuras necessidades dos clientes. Quanto ao papel da inovação para a estratégia de negócio, foi considerado o reforço do negócio atual e a montagem de novos negócios.

Em atividades com a gerência de inovação, foi possível verificar a sensibilidade da unidade organizacional para com a inovação da empresa. Foi possível entender também a vinculação necessária dos projetos e ações para se alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Pesquisa realizada pelo núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, sobre práticas de inovação em empresas brasileiras, demonstram o aumento da importância da inovação para a alta gestão. O trabalho apresenta um aumento significativo na percepção da importância da inovação na estratégia da empresa (TADEU e PENNA,

2017).

Questionado sobre os motivos ou objetivos da inovação na empresa, em conversa com o gerente que responde pela Gerência de Estratégia, este informou que em sua visão, a empresa inova para atender às atuais e futuras necessidades dos clientes. O gestor considera inovação, como produtos ou serviços que tragam valor ou novas oportunidades para a empresa. Sobre o papel da inovação na estratégia de negócio, o gestor informou que a inovação está presente na estratégia corporativa, a fim de reforçar o negócio atual, montar novos negócios e renovar o negócio existente, de acordo com necessidades dos clientes. Um dos pontos em destaque durante a conversa com o gestor foi à importância do alinhamento entre iniciativas de inovação e estratégia corporativa.

Por fim, questionado sobre a priorização da inovação, o gestor informou que existe uma busca por ideias que é realizada de acordo com tipos e temas de futuros projetos dentro do programa que sejam estrategicamente relevantes, assim, quando as ideias forem apresentadas para alta gestão, serão aprovadas. Neste ponto, o retorno financeiro gerado pela inovação é o fator atualmente levado em consideração pela empresa.

#### **4.2 Importância de programas e de uma gestão voltada para inovação dentro das empresas**

Nessa pesquisa, verificou-se que a empresa logística se encontra em um setor que está sendo impactado profundamente, principalmente pela transformação digital. Inovar para se manter competitivo se tornou um imperativo para as empresas deste setor.

O estabelecimento de programas de inovação é de primordial importância para que as organizações consigam obter vantagem competitiva por intermédio da inovação. Constatou-se que a empresa possui importantes instrumentos e áreas que podem ser utilizadas para apoiar na inovação incremental. Para se manter altamente competitiva, faz-se importante a presença da inovação em todas as áreas da empresa.

A empresa precisa ter suas ações inovadoras estruturadas, de forma que possa vencer os novos desafios de uma economia digitalizada. Deve-se levar em consideração modelos científicos e de empresas de consultoria citados, assim

como exemplos de programas de inovação geridos por empresas do setor. Torna-se imperativo, para empresas do setor logístico que queiram inovar em seus processos, terem gestão com atuação e pensamento inovativo. Não se faz projetos e/ou programas de inovação sem uma gestão inovadora e vice versa.

## CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO

Inovação é a aplicação com sucesso de novas ideias e tornou-se uma das palavras de ordem atualmente. Para destacarem-se no mercado, as empresas devem identificar e aprimorar o perfil da gestão voltada para inovação na busca de alavancar seus resultados. Sendo assim, o estímulo a geração de ideias dentro das empresas para solução de problemas e o desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos são exemplos que retratam como uma gestão voltada para inovação pode gerar satisfação nos clientes e conseqüente ganho de mercado. Ou seja, o desafio dos gestores é promover um ambiente propício à geração de inovações. Neste contexto, a análise de uma empresa do setor logístico brasileiro promovida por esta pesquisa buscou uma maior compreensão acerca de suas práticas empresariais em relação a gestão da inovação e mais especificamente um de seus programas de inovação.

Como resultado, promoveu-se um entendimento sobre como é a gestão voltada para inovação para então elaborar recomendações de melhorias de como deveria ser um programa inovativo. Ao realizar-se o estudo de caso, observou-se na gestão algumas competências e características da cultura organizacional observadas que criam um ambiente favorável à inovação. São elas:

- a gestão inovadora e transformadora que ajuda a criar uma cultura de inovação e proporcionar um ambiente adequado à criatividade;
- o meio inovador interno estimula e dá suporte às pessoas para inovarem;
- as pessoas, dentro de suas respectivas áreas, possuem certa autonomia para conduzirem os processos de inovação validados;
- os processos de inovação, em sua maioria, proporcionam os resultados esperados pela empresa;
- os resultados alcançados permitem a melhoria contínua de processos.

O ambiente interno e o modelo de gestão adotado exercem forte influência no andamento das inovações da empresa. Órgãos reguladores e empresas concorrentes são levados em consideração nas tomadas de decisão internas. Observou-se na empresa estudada que essa ainda possui muitas amarras nas decisões que necessitam ser mais enxutas e flexíveis. Fica evidente que, quanto mais rígida e hierarquizada a estrutura empresarial mais difícil se torna estimular

trocas de informações, conhecimentos, experiências e resultados tanto dentro da empresa como com parceiros.

O método de análise da gestão da inovação utilizado (Octógono da Inovação) sugeriu aspectos relevantes para a tomada de decisões pelas empresas. O método identificou o perfil de gestão da inovação de uma empresa do setor logístico, avaliando oito aspectos/dimensões. Embora o tema inovação esteja em processo avançado na empresa, observaram-se pontos de melhoria no desenvolvimento tanto da gestão quanto da execução de projetos inovativos como:

- práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças;
- melhoria na comunicação e trabalho em equipe;
- disseminação para equipe da importância da inovação no exercício de suas funções e de conhecerem ferramentas necessárias para inovar;
- necessidade de uma melhor estruturação das práticas voltadas à utilização de redes de parcerias, fornecedores, clientes, universidades ou concorrentes para a geração de novas ideias e trocas de informações;
- melhor estruturação das inovações dentro da empresa com suporte no ambiente externo;
- melhora nos estudos e parcerias na busca de inovação e tendências de mercado;
- necessidade de maior flexibilidade nas decisões para aumento da criatividade, interação e aprendizagem em todos os níveis.

Para o setor logístico e, em especial para empresa objeto dessa pesquisa, o trabalho colaborou por levantar o que vários envolvidos estão discutindo no âmbito da inovação voltada a esse setor e verificar como o perfil de sua gestão voltada para inovação tem contribuído para atender as exigências do mercado cada vez mais competitivo com intuito de alavancar resultados e ações de melhoria.

A presente pesquisa possibilitou entender que a inovação, passando por uma gestão inovadora, se compreendida e praticada em todas as suas vertentes, gera valor tanto para empresa que aumenta seu poder de competitividade, quanto para o cliente com mais atrativos para estes. A inovação deve fazer parte do dia a dia das empresas, devendo fazer parte de sua estratégia.

Pode-se verificar com a pesquisa que uma maior compreensão acerca das práticas empresariais em relação a gestão da inovação promove maior

conhecimento para indicar critérios para avaliação e definição de ações que irão alavancar resultados. Citando CARVALHO (2011, p. 6),

“ter qualidade em produtos, serviços e processos não é mais fator diferencial das empresas, mas, sim, fator de sobrevivência, pois esse é o preço para a entrada nos mercados... da mesma forma que a comunicação é processo-chave para toda a organização social, a inovação é processo-chave para a competitividade”.

Abaixo apresenta-se um conjunto de recomendações para a formulação de uma gestão do programa inovativo Inova em Ação da empresa objeto dessa pesquisa, considerando as estratégias adotadas pelas empresas do setor e as necessidades desta. O objetivo é propiciar subsídios que auxiliem a gestão no gerenciamento e desenvolvimento de novas soluções.

### **5.1 Recomendações e Encaminhamentos**

Recomenda-se obter o apoio e o compromisso da alta gestão da empresa como base para que o programa de inovação Inova em Ação, além de ter continuidade, possa avançar na melhoria dos processos inseridos nos projetos do programa. Portanto, este e todos os programas de inovação devem ser patrocinados pela presidência.

Recomenda-se ainda, avaliar o nível de maturidade em gestão da inovação da empresa, e traçar em detalhes as ações estratégicas de inovação, de forma a usar os mecanismos habilitadores internos e externos de inovação, além disso, se faz necessária uma definição formal do programa de inovação alinhado à estratégia da empresa, de forma a assegurar que não sofra com a falta de apoio pelo desalinhamento estratégico. Os dados apontados na presente pesquisa servem de início para uma avaliação mais profunda do que se deve melhorar para deixar a empresa cada vez mais inovadora.

Para identificar os pontos fortes e fracos no diagnóstico, deve ser definida uma estrutura de governança da inovação, e as questões de uma estratégia de inovação precisam ser consideradas.

Recomenda-se a definição de um orçamento específico para os programas de inovação na empresa, visto que, o ambiente em que ela está inserida apresenta um cenário bastante desafiador.

Recomenda-se a intensificação do uso das diversas ferramentas da qualidade disponíveis para melhoria contínua de processos através da inovação. Para exemplificar, foi realizado um trabalho em tempo *record* (mês de novembro de 2021) que pode servir de apoio na construção de melhoria de processos, que está disponível no Anexo B da presente pesquisa, podendo ser utilizada como base para construção de novos projetos inovativos dentro do programa de inovação.

Como encaminhamento dessa pesquisa, deverá ser realizada apresentação do relatório para a alta gestão da empresa, com intuito de evidenciar as recomendações produzidas, que trazem importantes pontos em apoio à competitividade da empresa no atual contexto.

Uma minuta específica para o programa inovativo foi encaminhada para gestão do programa na empresa após o término das atividades dentro da empresa. A minuta detalha o objetivo geral que é estabelecer diretrizes que possibilite a empresa ampliar suas capacidades de inovação. Relata sobre pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, estruturas para apoio à inovação e proteção da produção intelectual da empresa. Por fim, traz diagnósticos específicos quanto ao fomento à inovação, estímulo das bases de conhecimento tecnológico para inovação, mercado para produtos e serviços inovadores e disseminação da cultura de inovação empreendedora.

Este documento também servirá como apoio para tomada de decisões dentro do programa. Para a internalização das análises realizadas nessa pesquisa na empresa, é recomendada a realização de seminário para apresentação do tema aos gestores das áreas envolvidas. Outros trabalhos relacionados ao tema poderão ser desenvolvidos para o aprofundamento das discussões sobre gestão de programas de inovação na empresa.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

A presente pesquisa visou analisar o perfil de gestão da inovação e elaborar recomendações de melhoria em um programa de inovação em uma empresa referência do setor logístico. Iniciou-se com pesquisa documental e bibliográfica passando por uma pesquisa fundamentada no octógono da inovação que apresentou o perfil de gestão da inovação da empresa estudada.

Desenvolver continuamente a gestão de inovações tem sido o maior desafio das empresas pois, gerir constantemente ideias, inovações e conhecimentos requer constantes investimentos e capacidade de se renovar sempre. Poucas empresas têm sido capazes de sustentar a inovação por longos períodos de tempo, sendo muito mais fácil inovar uma vez que ser continuamente inovador.

A inovação passou a ser o meio que as empresas acharam para conquistar e manter seu espaço no mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Com esta pesquisa foi possível esclarecer alguns pontos relevantes sobre como a inovação tem sido tratada pelas empresas contemporâneas, mais especificamente no setor logístico.

Para isso, o método utilizado para avaliação da gestão da inovação foi eficaz em sugerir aspectos relevantes para a tomada de decisões pelas empresas. Com o modelo proposto foi possível adaptar uma ferramenta que identificou o perfil de gestão da inovação de uma empresa referência do setor logístico, na qual foram avaliados oito critérios. Com esse método foi possível avaliar pontos-chave a serem analisados pelos gestores, servindo de orientação para a definição de objetivos e metas, o que viabiliza sua aplicação em outras empresas de diferentes setores. O questionário se mostrou eficiente e de fácil compreensão, com possibilidade de ser aplicado em outras empresas, a fim de oferecer dados comparativos.

Conforme verificado, o ambiente interno e o modelo de gestão adotado exercem forte influência sobre o ritmo e tipos de inovações de uma empresa, sendo que seu contexto ou ambiente externo, em que se destacam órgãos reguladores e empresas concorrentes, são balizadores para as decisões internas. As iniciativas são plenamente alinhadas às estratégias da empresa, acompanham, em sua maior parte, mudanças internas e externas. A inovação claramente é colocada como meio de crescimento da empresa e todos os envolvidos.

Destaca-se que a empresa demonstra que o seu processo de gestão da inovação, apesar de ainda possuir lacunas a serem sanadas, promove práticas voltadas para um ambiente favorável à disseminação de ideias e mudanças, por meio de uma ampla comunicação e trabalho em equipe.

Foi possível verificar ainda que, mesmo possuindo em seu histórico um conjunto de ações e produtos inovadores, nos últimos anos a empresa se encontra em uma situação desafiadora, ocasionada por mudanças drásticas do setor logístico. A inovação tecnológica contínua, exigência da época atual, não requer apenas altas tecnologias lançadas no mercado, fazendo também muita diferença as pequenas mudanças no funcionamento de um produto ou até mesmo mudanças na forma como se realiza um processo. A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. Contudo, não basta inovar uma única vez, devendo as empresas atuar de forma sistemática, contínua e, principalmente, gerenciando bem a inovação.

Por fim, constatou-se que a empresa em estudo possui importantes instrumentos e áreas que podem ser utilizados para apoiar sua estratégia de inovação. Para o alcance dos objetivos estratégicos, principalmente em inovação, se faz necessária a definição de uma estratégia de inovação que apoie o alinhamento das ações e programas de inovação com objetivos empresariais.

A empresa precisa ter suas ações inovadoras estruturadas, de forma que possa vencer os novos desafios de uma economia digitalizada. Apresentou-se então, um conjunto de recomendações para melhoria da gestão de programa de inovação na empresa. Como encaminhamento dessa pesquisa, deverá ser realizada apresentação dessas recomendações para a alta gestão da empresa, com intuito de evidenciar as recomendações produzidas que trazem importantes pontos em apoio à sustentabilidade da empresa no atual contexto.

A principal limitação na realização da pesquisa foi a generalização do tema e, para sanar esta, propõe-se a aplicação da pesquisa em outros contextos. Para novos estudos, sugere-se aplicar o questionário em mais empresas a fim de obter dados comparativos, bem como traçar outros critérios mais específicos para a mensuração do processo de gestão de pessoas e programas ligados à inovação.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, Malcolm. **The long-term performance of a utility: The case of the Australian Post Office**. *Competition and Regulation in Network Industries*, v. 19, n. 3-4, p. 137-158, 2018.
- ACCENTURE, **Achieving High Performance in the Post and Parcel Industry 2016**. Disponível em : [https://www.accenture.com/t20170320T061145Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/PDF-42/Accenture-The-New-delivery-Reality-HP-Post-and-Parcel-research-2016.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20170320T061145Z__w__us-en/_acnmedia/PDF-42/Accenture-The-New-delivery-Reality-HP-Post-and-Parcel-research-2016.pdf#zoom=50), Acesso em: 05/12/2021.
- AMORIM, Thiago Santos de. **Análise e Proposições Críticas Para a Formulação da Estratégia e Política de Inovação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Brasília: PROFNIT, 2019.
- BCG, The Boston Consulting Group, **The Most Innovative Companies 2018: Innovators Go All In On Digital**, Disponível em: [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018\\_tcm9-180700.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf), Acesso em: 12/09/2021.
- BERNARD, A. P. **Framework de indicadores para gestão da inovação em empresas de base tecnológica**. Orientadora: Gertrudes Aparecida Dandolini. 2021. 236 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229293/PEGC0684-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em 25/09/2022.
- BOSTON CONSULTING GROUP (2007). **Innovation 2007: a BCG senior management survey**. BCG Report, The Boston Consulting Group Inc, 2007.
- BRASIL. **Lei n.º 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm). Acesso em: 25/11/ 2018.
- BULGERMAN, R. A.; MAIDIQUE, M.A.; WHEELWRIGHT, S. (2001). **Strategic Management of Technology and Innovation**. Boston: McGraw-Hill.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. **Gestão da inovação** / Hélio Gomes de Carvalho, Dácio Roberto dos Reis, Márcia Beatriz Cavalcante. — Curitiba : Aymar, 2011.
- CAVALCANTE, Carla Thais. **Análise do Perfil de Gestão da Inovação: Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços**. Ponta Grossa: UTFPR, 2012.
- CHOŁODECKI, Mateusz. **The impact of the COVID-19 pandemic on the postal market**. Challenges and opportunities for the postal regulatory framework. 29th Conference on Postal and Delivery Economics, 2021.

CONSÓRCIO POSTAR (2021). **Desestatização do setor postal: resumo dos resultados da fase 1 dos estudos**. Disponível em: <https://www.gov.br/ppiresumofase1correios>. Acesso em 14/07/2021.

CONTO, Samuel Martim de, ANTUNES, José Antônio Valle e VACCARO, Guilherme Luís Roehe. **A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos**. *Gestão & Produção* [online]. 2016, v. 23, n. 2 [Acessado 25 Agosto 2022] , pp. 397-407. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>>. Epub 17 Maio 2016. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>.

CORREIOS (2022). Disponível em: <https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/>. Acesso em 23/09/2022.

CORREIOS. **Inovação é propulsor da retomada do setor postal**. Brasília: 2021. Disponível em: <<https://apps2.correios.com.br/blogcorreios/category/inovacao/>>. Acesso em: 30 de out. de 2021.

CORREIOS. **Processos de Contas Anuais Prestação de Contas**. Brasília: 2022. Disponível em: <<https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/processos-de-contas-anuais-prestacao-de-contas>>. Acesso em 25/09/2022.

DHL, **LOGISTIC TREND RADAR 2016**. Disponível em: [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_logistics\\_trend\\_radar\\_2016.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_logistics_trend_radar_2016.pdf). Acesso em: 10/12/2021.

FANCHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5 a ed. [rev.] São Paulo: Saraiva, 2006.

FGV. **Fórum de Inovação**. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/ensinoeconhecimento/centros/ForumdeInovacao>. Acesso em 14/10/2021.

GALIA, F.; LEGROS, D. (2004). **Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France**. *Research policy*, v. 33, p. 1185-1199.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. (2007). **The innovation value-chain**. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 6, p. 121-130.

HITTMÁR, S.; VARMUS, M.; LENDEL, V. **Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business**. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, núm. 5, pp. 1194-1198, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813052506>. Acesso em: 04/12/2021.

IPC 2017, International Post Corporation, **Global Postal Industry Report 2017-Key findings**, Disponível em: [https://www.ipc.be/-/media/Documents/PUBLIC/Markets/MI-products/IPC\\_GPIR2017\\_key\\_findings.pdf](https://www.ipc.be/-/media/Documents/PUBLIC/Markets/MI-products/IPC_GPIR2017_key_findings.pdf). Acesso em: 23/11/2021.

IPC 2014, International Post Corporation, **Strategic Perspectives On The Postal Market**, 2014, Disponível em: <https://www.ipc.be/-/media/Documents/PUBLIC/Markets/strategic-perspectives-2014.pdf>. Acesso em: 23/11/2021.

KALAY, Furuk E LYNN, Gary S., **The Impact Of Strategic Innovation Management Practices On Firm Innovation Performance**, Research Journal of Business and Management, 2015, Vol 02.

KPMG 2016, KPMG International Cooperative, **Global transport Market trends and views**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/kpmg-transport-tracker.pdf>. Acesso em: 24/11/2021.

KPMG 2017, KPMG International Cooperative, **Global transport Market trends and views**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/02/pl-KPMG-International-Transport-tracker-Global-transport.pdf>. Acesso em: 24/11/2021.

LETSEMA, **Innovation Strategy is a business imperative... but how?**, 2017, Disponível em: <https://www.letsema.co.za/wp-content/uploads/2017/04/Innovation-strategy-is-a-business-imperative...-But-How.docx.pdf>, Acesso em: 05/05/2021.

LU, Y. C.; MATUI, N.; GRACIOSO, L. Definição da inovação no âmbito da pesquisa brasileira: uma análise semântica. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 17, p. e019023, 2019. DOI: 10.20396/rdbci.v17i0.8654703. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8654703>. Acesso em: 25 ago. 2022.

MCKINSEY (2007). **How companies approach innovation: a McKinsey global survey**. The McKinsey Quarterly.

MANUAL DE OSLO, **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 7 ed., 2017.

NAGJI, Bansi e TUFF, Geoff, **Managing Your Innovation Portfolio**. Harvard Business Review, 2012, Disponível em: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>. Acesso em: 12/10/2021.

PEDRO, Edilson da Silva. **Gestão tecnológica: Um Estudo de Caso no Setor Sucroalcooleiro**. Orientador: Maria Rita Pontes Assumpção Alves. 2003. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/1/3067/1/2004Dissert\\_EdilsonSP.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/1/3067/1/2004Dissert_EdilsonSP.pdf). Acesso em: 15/10/2021.

PISANO, Gary P., **You Need An Innovation Strategy**. Harvard Business Review,

2015, Disponível em: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>. Acesso em: 15/11/2021.

PwC, **Innovation & Markets Breakthrough innovation and growth, 2013**, Disponível em: <https://www.pwcaccelerator.com/pwccaccelerator/docs/pwc-breakthrough-innovation-and-growth.pdf>. Acesso em: 07/07/2021.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras**. In: Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: a influência do tamanho, setor e nacionalidade do controle. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008. Relatório de pesquisa apresentado ao CNPq.

RARC, **Riding the Waves of Postal Digital Innovation, 2016**, Disponível em: <https://www.uspsoidg.gov/sites/default/files/document-library-files/2016/RARC-WP-16-014.pdf>. Acesso em: 02/02/2019.

REVISTA LOGWEB, Edição nº 215, Março 2021. Logweb Editora Ltda. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/wp-content/uploads/2021/04/logweb215.pdf>

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCORR, Robert; ARRONIZ, Inigo. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review. 2006, v.47, n.3, p.74-81. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>. Acesso em: 2 nov. 2021.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo. Atlas, 2009.

SCHERER, Felipe Ost. **Como evoluiu a gestão da inovação nas empresas nos últimos 15 anos**. São Paulo: Revista Exame, 2021. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/inovacao-na-pratica/como-evoluiu-a-gestao-da-inovacao-nas-empresas-nos-ultimos-15-anos/>. Acesso em 24/09/2022.

SEGARRA-BLASCO, A.; GARCIA-QUEVEDO, J.; TERUEL-CARRIZOSA, M. (2008). **Barriers to innovation and public policy in Catalonia**. The International Entrepreneurship and Management Journal, v. 4, n. 4, p. 431-451.

SEMLER, R. F.; SCHENATTO, F. J. **Diagnóstico da inovação em empresas de tecnologia da informação de um município do sudoeste do Paraná**. Florianópolis: Navus, 2017.

SILVERMAN, Michael E. *et al.* **Postpartum mood among universally screened high and low socioeconomic status patients during COVID-19 social restrictions in New York City**. Scientific reports, v. 10, n. 1, p. 1-7, 2020.

STANKEVICE I.; E JUCEVICIUS G. , **Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework**. SOCIALINIAI MOKSLAI, 2010, Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/267945616\\_Innovation\\_Strategy\\_an\\_Integrated\\_Theoretical\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/267945616_Innovation_Strategy_an_Integrated_Theoretical_Framework). Acesso em: 09/11/2021.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos**. Orientador: Marcelo Seido Nagano. 2011. 197 f. Dissertação (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11082011-091926/publico/JulianoStefanovitz.pdf>. Acesso em 25/08/2022.

STRECKER, N. **Innovation Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Publicly Listed Firms**. Gabler Verlag. 2009.

TADEU, Hugo Ferreira Braga, PENNA, Rodrigo. (2017). **Panorama da inovação no Brasil. (2017)**. Disponível on-line em [http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202017/Relatorio\\_Panorama\\_Inovacao\\_2017\\_v2.pdf](http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202017/Relatorio_Panorama_Inovacao_2017_v2.pdf). Acesso em 03/12/2021.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**. 5.ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2013. 658p.

TPI, THE POSTAL INDUSTRY, **The Postal Industry, Innovation & Markets**, Vol. 4, 2016, Disponível em: <https://postal-innovation.epfl.ch/files/content/sites/postal-innovation/files/Newsletter/PI%20Newsletter%202016%2004.pdf>, Acesso em: 10/06/2021.

TRIPOLONE, Ilka Cristina. **Investigação do perfil de inovação em empresas do setor da construção civil - estudo de caso em indústrias de pré-fabricados de Curitiba**. Orientadora: Adriana de Paula Lacerda Santos. 2011. 108 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Construção Civil, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: [https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/26568/Dissertacao\\_Ilka\\_VF\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/26568/Dissertacao_Ilka_VF_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 02/11/2021.

VIANNA, Cleverson Tabajara. **Classificação das Pesquisas Científicas - Notas para os alunos**. Florianópolis, 2013, 2p. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.18715.08484>. Acesso em: 17 out. 2022

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. **Tipologias de Inovação: Um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica**. Revista Ibero Americana de Estratégia, São Paulo, vol. 18, núm. 4, pp. 576-597, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304004/html/>. Acesso em 25/08/2022

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INOVA EM AÇÃO

### Avaliação do Programa Inova em Ação

Você, como empregado envolvido no Programa Inova em Ação está sendo convidado a participar da presente pesquisa com o objetivo de subsidiar a elaboração de um trabalho do curso de Mestrado Profissional. Ao final, com os resultados em mãos, será elaborado um relatório com parecer e proposições críticas para a empresa.

O Questionário pode ser respondido em até 10 minutos, sendo composto por 9 questões sobre práticas de gestão, sistemas construtivos inovadores e conhecimento organizacional dentro do Programa Inova em Ação. Todas as informações fornecidas pelo respondente são mantidas sob sigilo absoluto e em momento algum você será identificado.

#### Orientações

Nas questões 1 a 8, leia cada afirmação cuidadosamente e escolha o ponto da escala que melhor descreve o quanto você concorda com ela em uma escala de 1 a 5 sendo:

1. Não existem práticas implementadas ou que atendam aos requisitos.
2. As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos, porém não são estruturadas.
3. As práticas utilizadas atendem à maioria dos requisitos e são estruturadas. Existem lacunas na disseminação ou na continuidade das práticas utilizadas ou as mesmas estão em início de uso.
4. As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. Existem propostas de melhoria para as práticas.
5. As práticas utilizadas atendem a todos os requisitos, são estruturadas e proativas. As práticas utilizadas estão totalmente disseminadas e seu uso é continuado. As práticas utilizadas são refinadas.

#### 1. LIDERANÇA

a. As lideranças da empresa demonstram compreensão clara do conceito e da importância da inovação, dedicando tempo e atenção para acompanhar os projetos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. As lideranças são avaliadas com relação aos seu desempenho e atuação no processo de gestão da inovação?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. As lideranças estimulam a melhoria e a inovação inclusive buscando incorporar as melhores práticas de outras organizações ou áreas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

d. As lideranças encorajam seus membros a operar com autonomia, recompensando as pessoas por suas ideias e valorizando os talentos individuais?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 2. ESTRATÉGIA

a. As iniciativas de inovação estão alinhadas com a estratégia da empresa, sendo guiadas por temas, metas e objetivos estratégicos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. A inovação é vista claramente como meio de crescimento para a empresa e todos os envolvidos, dos diversos níveis, são comunicados?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. Os recursos necessários para a inovação são definidos e devidamente alocados?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

d. Os projetos acompanham as mudanças nos ambientes interno e externo da empresa?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 3. ESTRUTURA

a. As iniciativas altamente inovadoras são tratadas em projetos específicos livres da estrutura organizacional

principal?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. A estrutura organizacional permite a descentralização das decisões sendo flexível, com poucos níveis hierárquicos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. Existe uma coordenação definida quanto às iniciativas e atividades de inovação?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

d. A estrutura organizacional possibilita a criatividade, a interação e a aprendizagem em todos os níveis?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 4. CULTURA

a. A empresa disponibiliza tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. A empresa estimula a inovação criando um ambiente favorável à proposição de ideias, baixa aversão a risco e incentivos na busca de novas soluções?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. Os mecanismos de comunicação são utilizados para fomentar a inovação na empresa?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

d. A empresa promove a inovação proporcionando um ambiente que favorece mudanças nas relações entre as pessoas e nos comportamentos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 5. PESSOAS

a. As pessoas compreendem que a inovação é uma necessidade dentro da empresa e são preparadas para compreendê-la durante o exercício de sua função?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. Os conhecimentos e ferramentas necessários para inovar são conhecidos de todos dentro da empresa e há programas de capacitação para isso?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. As pessoas reconhecem que a alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses coopera para os resultados da equipe?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

d. As pessoas são avaliadas e reconhecidas quando fazem um trabalho diferenciado, alcançam metas de alto desempenho ou promovem melhorias que são adotadas pela empresa?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 6. FINANCIAMENTOS

a. Os projetos de inovação têm um orçamento específico?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

b. Existem medidas de desempenho para avaliar as novas ideias considerando os riscos e incertezas existentes?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

c. Os recursos financeiros para inovação advêm de diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, outros)?

- 1            2            3            4            5

d. Os projetos/ideias inovadores são mantidos em portfólio, divididos em categorias e escalonados de acordo com o impacto a ser gerado no negócio?

- 1            2            3            4            5

## 7. PROCESSOS

a. São utilizadas ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação?

- 1            2            3            4            5

b. Avalia-se sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação com ajuda de ferramentas disponíveis?

- 1            2            3            4            5

c. Existe um processo estruturado para geração, seleção, desenvolvimento, avaliação e experimentação das melhores ideias?

- 1            2            3            4            5

d. Existem procedimentos documentados e padronizados que permitam o desenvolvimento e manutenção dos projetos dos programas de inovação na empresa?

- 1            2            3            4            5

## 8. RELACIONAMENTOS

a. Utiliza-se redes de clientes, fornecedores, parceiros, universidades e até concorrentes para a geração e refinamento de novas ideias com potencial inovador?

- 1            2            3            4            5

b. Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes para criações e implementações de projetos inovadores?

- 1            2            3            4            5

c. Existe um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnologias?

- 1            2            3            4            5

## 9. COMENTÁRIOS

Aponte aqui críticas, sugestões e oportunidades de melhoria ao programa de inovação. Caso tenha ocorrido, aponte também principais dificuldades e facilidades encontradas.

## ANEXO B – RELATÓRIO A3 – OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA EM FILA DE ATENDIMENTO

**Título/Tema: Otimização do tempo de espera em fila de atendimento - Agência Piloto**

**Autor : Alex Fabiano de Souza**

**Data:**

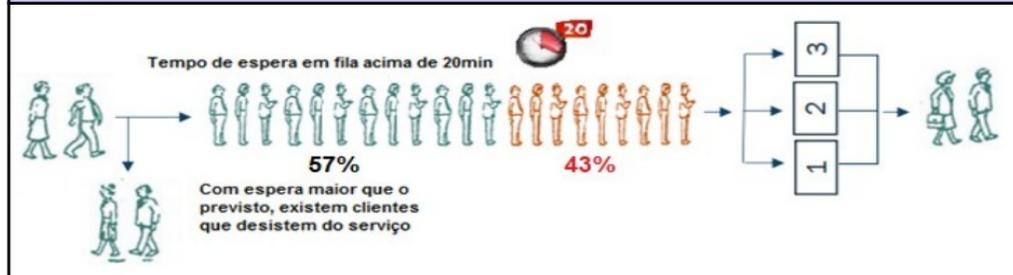
**06/12/2021**

### 1. Contexto: HISTÓRICO

A unidade possui histórico de não atingimento dos 80% de atendimento a clientes no tempo estipulado para estabelecimentos comerciais, de até 20 minutos. Este fato gera insatisfação e baixa das vendas (% atendimento no prazo - Mai a Out 2021)



### 2. Estado Atual:



### 3. Objetivo:



### 4. Identificação de causas potenciais:

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

**MATERIAIS**: Falta de materiais nos caixas

**MÃO DE OBRA/PESSOAS**: Falta de conscientização da equipe

**MÁQUINA/EQUIPAMENTO**: Falhas do sistema de controle de filas

**MEIO AMBIENTE**: Variação alta de fluxo de clientes

**MEDIDA**: Retrabalho no caixa

**MÉTODO**: Falta de conscientização da equipe

**Demora no atendimento à clientes**

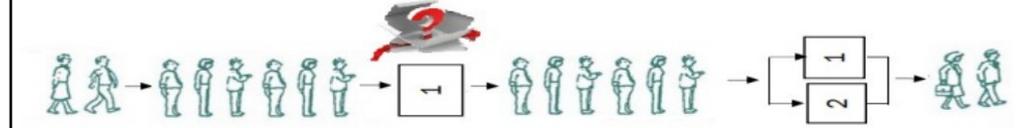
---

**DIAGRAMA DE PARETO**

Causa	% Acumulado
Variação alta de fluxo de clientes	37%
Falta de materiais nos caixas	69%
Falha do sistema	83%
Retrabalho no caixa	92%
Falta de conscientização da equipe	100%

### 5. Contramedidas:

- Controlar o intervalo de almoço de modo que no horário de pico os guichês não fiquem tão desfalcados.
- Disponibilizar um guichê para a realização de serviços a faturar e entrega interna.
- Realizar pré atendimento nos momentos de maior fluxo.
- Manutenção ou troca do equipamento de controle de filas.
- Acompanhamento no gerenciamento da fila
- Solicitar materiais e produtos nas datas indicadas e, caso a pauta não seja atendida, verificar apoio com a área superior para possíveis remanejamentos.
- Aplicar treinamento no local de trabalho para conscientização da equipe sobre absenteísmo, focando no quanto cada funcionário é importante para o ambiente de trabalho.



### 6. Plano de implementação e acompanhamento

O que? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Quanto? (How?)	Estado
Implantação do pré atendimento e Gerenciamento de fila	Geraldo	10/11/2021	Ag Piloto	R\$ 0,00	Concluído
Implantação de Guichê a faturar e entrega interna	Geraldo	10/11/2021	Ag Piloto	R\$ 0,00	Concluído
Revisão da escala de almoço	Geraldo	10/11/2021	Ag Piloto	R\$ 0,00	Concluído
Treinamento Conscientização	Geraldo	10/11/2021	Ag Piloto	R\$ 0,00	Concluído
Substituição sistema	Sidney	10/01/2022	Ag Piloto	R\$ 599,00	Em andamento

### 7. Acompanhamento:

