



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A  
SUSTENTABILIDADE ECONOMICA – ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA NO RAMO DE SERVIÇOS.

SHIRLEY DANIELA SOUZA DA SILVA

MANAUS  
2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A  
SUSTENTABILIDADE ECONOMICA – ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA NO RAMO DE SERVIÇOS.

SHIRLEY DANIELA SOUZA DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção - Área de Concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira

MANAUS  
2017

SHIRLEY DANIELA SOUZA DA SILVA

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A  
SUSTENTABILIDADE ECONOMICA – ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA NO RAMO DE SERVIÇOS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção - Área de Concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira

Aprovado em 13 de abril de 2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kleomara Gomes Cerquinho, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

---

Prof. Dr. Valmir César Pozzetti,  
Universidade Federal do Amazonas

## RESUMO

Atualmente, muito se discute sobre as estratégias e relações entre organizações que apoiam um sistema de inovação e desenvolvimento de capacidades tecnológicas nas indústrias. O presente artigo tem como tema principal apresentar estratégias de inovação para a sustentabilidade, uma vez que a empresa estudada não possui em sua cultura organizacional um setor de geração de novos serviços. A pesquisa demonstra metodologias estratégicas de inovação, a fim de sistematizar geração de novos serviços, contribuição para a sustentabilidade organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços e fundamentada em artigos científicos. O estudo apresenta a evolução na geração de novos serviços no setor D da empresa pesquisa, após aplicação da metodologia “World café” e Modelo de estímulo a inovação. As metodologias favoreceram o setor de serviços quanto à geração de ideias e implantação de novos projetos contribuindo com a sustentabilidade econômica das organizações. Assim, adotar estratégias de inovação em serviços é um fator necessário para garantir competitividade de mercado e agregar valor aos produtos/serviços das organizações que almejam a sustentabilidade de seus negócios.

**Palavras chave:** Inovação em serviço, estratégia e sustentabilidade econômica.

## **ABSTRACT**

Currently, much is discussed about strategies and relationships between organizations that support a system of innovation and development of technological capabilities in industries. This article has the main theme to present innovation strategies for sustainability, since the company studied does not have in its organizational culture a sector of generation of new services. The research demonstrates strategic methodologies of innovation, in order to systematize generation of new services, contribution to organizational sustainability. In order to do so, a case study was carried out in a company that provides services and is based on scientific articles. The study presents the evolution in the generation of new services in sector D of the research company, after application of the "World coffee" methodology and Innovation stimulus model. The methodologies favored the services sector regarding the generation of ideas and implementation of new projects contributing to the economic sustainability of the organizations. Thus, adopting innovation strategies in services is a necessary factor to guarantee market competitiveness and to add value to the products / services of organizations that aim at the sustainability of their business.

***Keywords:*** *Innovation in service, strategy and organizational sustainability*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo de Estratégia Organizacional.....	15
<b>Figura 2</b> - Modelo Estrutural proposto por Alvez (2016).....	16
<b>Figura 3</b> - Tipos de Inovação em Serviços .....	20
<b>Figura 4</b> - Representação de modelo em integração e serviços.....	21
<b>Figura 5</b> - Modelo de Inovação Cooper.....	22
<b>Figura 6</b> - Modelo de Inovação Crawford e Benedetto (2006) .....	24
<b>Figura 7</b> - Modelo de Inovação Pahl e Beitz (2007) .....	25
<b>Figura 8</b> - Rodadas de conversas – Técnica “ <i>Word Café</i> ” .....	27
<b>Figura 9</b> - Etapas da Pesquisa.....	28
<b>Figura 10</b> - Metodologia World Café – Rodada de Conversas .....	32
<b>Figura 11</b> - Modelo de Inovação do Autores (2016) .....	33
<b>Figura 12</b> - Evolução de numero de ideiasapresentadas nas áreas de negóciosda empresa no período de 2013 a 2015.....	34
<b>Figura 13</b> - Numero de Projetos implantados nas áreas de negócio no período de 2013 a 2015.....	36

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Trabalhos que abordam sobre processos de inovação.....	17
<b>Tabela 2</b> - Classificação da Inovação em Serviços.....	20
<b>Tabela 3</b> -Princípios da técnica “ <i>Word Café</i> ”.....	27
<b>Tabela 4</b> –Amostra de participantes da Pesquisa de Avaliação de Inovação.....	30

## **LISTA DE SÍMBOLOS E SIGLAS**

- BRICS– Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – Países emergentes
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- GPI – Gestão de Projetos e Inovação
- OSLO - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
- UFAM- Universidade Federal do Amazonas



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	17
1.3 CONTEXTO TEÓRICO .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1 INOVAÇÃO .....	13
2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.3 SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA.....	18
2.4 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS .....	19
2.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO PARA INOVAÇÃO.....	22
2.5.1 Modelo de Inovação Cooper.....	22
2.5.2 Modelo de Inovação Crawford e Benedetto (2006).....	23
2.5.3 Modelo de Inovação Pahl e Beltz (2007) .....	24
2.5.4 Metodologia “ <i>Word Café</i> ” .....	27
<b>3. MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	28
3.1 CRITÉRIOS DA PESQUISA .....	28
3.2 ESTUDO DE CASO .....	29
<b>4. RESULTADO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	30
4.1 CRIATIVIDADE POR ÁREA NA EMPRESA ESTUDADA.....	30
4.2 APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE ESTÍMULO A CRIATIVIDADE.....	32
4.3 IDEIAS IMPLANTADAS .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>6 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS</b> .....	39
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	40
<b>8 ANEXOS</b> .....	47

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação como a sustentabilidade são temas recorrentes e constantemente discutidos pela sociedade como um todo (NASCIMENTO et al, 2012, p. 09). A importância da dinâmica que envolve a inovação na sociedade contemporânea está ganhando uma nova dimensão ao se relacionar com uma temática que ocupa cada vez mais espaço nas diferentes esferas da sociedade – a sustentabilidade organizacional.

O Manual de OSLO (2012, p.12), conceitua a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho. Nas relações externas, um grande número de países, em virtude dos fluxos de bens, serviços e conhecimentos entre as fronteiras nacionais. Das relações internacionais e do aumento da competitividade de forma internacional (OSLO 2012).

Vários trabalhos têm abordado o tema inovação e buscam analisar o fenômeno entenderem como as empresas se mantêm competitivas (LUZ, FRANCISCO E JUNIOR 2010, CERIZZA E PAULINO 2015, SILVA et al, 2016). Dessa forma, Groff e Loh (2013, p. 16) relatam que a gestão da inovação se apresenta como uma poderosa ferramenta, essencial para o sucesso das organizações e sendo o fator crítico para aquelas que desejam se tornar líderes de mercado. Assim, a concorrência impulsiona as organizações a acompanharem a cultura da inovação. Isso ocorre principalmente em relação à percepção do consumidor e/ou transformações de mercado.

Esta perspectiva não diferente do setor industrial, em que ocorre uma trajetória de crescimento da participação dos serviços na economia. Ela coincide com o aumento do interesse dos pesquisadores em relação à dinâmica de surgimento de inovações nesse setor. Devido a este interesse, despontam estudos sobre inovação em serviços (MOREIRA E VARGAS 2012, VIEIRA E ARAÚJO 2015)

Para a Europa, Miguélez e Moreno (2012 e 2013) demonstram que as redes de pesquisa entre inventores de patente aumentam a capacidade de inovação regional, incluindo o setor de serviços. Segundo Connolly & Dhanani (2013, p. 22), os níveis de atividades de serviços na economia passam a ser utilizados, inclusive, como indicador de desenvolvimento econômico.

O setor de serviços tem apresentado elevado crescimento no mercado e uma das causas é a demanda excessiva por novos serviços ( FORSMAN 2011, p. 16). Outro fator relevante para este crescimento é associação positiva entre inovação e produtividade, sendo mais forte em serviços, como demonstração Masso e Vahter (2011, p. 23). Estes autores investigaram as ligações entre inovação e produtividade, em diversos ramos do setor de serviços na Estônia, considerando gastos com inovação, resultados, produtividade e exportações.

Nesse contexto, Nagaoka, Motohashi, Goto (2010, p. 32) demonstraram no resultado de sua pesquisa que as empresas prestadoras de serviços, têm estimulado o processo de inovação. Uma das decisões mais importantes para a trajetória competitiva de uma organização, segundo Heger e Rohrbeck (2012, p. 10), diz respeito às estratégias de inovação, as quais possibilitam que as empresas tracem novas formas de atuar e se antecipem às constantes transformações do ambiente.

Assim, com base nos estudos já mensurados levantou-se a seguinte problemática na organização estudada: Como utilizar metodologias de estímulo a criatividade nas organizações que atuam em prestação de serviços?

No Brasil, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, Art. 1º estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País, (CASA CIVIL, 2016, p. 06).

José Bisneto e Lins (2016, p. 11), no sentido de comparar o Brasil a outros países, principalmente os emergentes, que fazem parte do BRICS (economias do Brasil, Índia, Rússia e China, com a adesão da África do Sul). Eles destacam como ponto a ser observado o sistema brasileiro de inovação, que é bem recente. Porém o país vem se consolidando aos poucos.

## 1.2OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Propor Modelo estratégico para estimular a cultura de inovação em serviços nas organizações, e ainda aplicar metodologias de estímulo à criatividade em inovação para empresas em ramos de atividades distintos.

### 1.2.2 Específicos

- Apresentar metodologias estratégicas que possam contribuir com o estímulo a inovação na prestação de serviços em saúde;
- Levantar dificuldades e possíveis problemas no processo de prestação de serviço;
- Analisar a aplicação do método de inovação proposto, na prestação serviço de um determinado setor da organização.

### 1.3 CONTEXTO TEÓRICO

Esta sessão apresenta a relevância da inovação para as empresas do ramo industrial e de prestação de serviços, critérios de competitividade e ferramentas utilizadas para estímulo a inovação, segundo itens abaixo:

- ✓ Item 2.1 Inovação: este item aborda os conceitos e discussões sobre o Tema inovação;
- ✓ Item 2.2 A importância da gestão da inovação para as organizações: este tópico dá ênfase na necessidade das organizações adotarem a inovação em seus processos;
- ✓ Item 2.3. Sustentabilidade econômica: neste item é abordado a força da economia na sustentabilidade financeira das empresas e as estratégias para se manterem competitivas;
- ✓ Item 2.4 Estratégia de inovação no setor de serviços: são apresentadas neste item as estratégias no setor de serviços para o desenvolvimento da criatividade;
- ✓ Item 2.5 Modelos de Planejamento para inovação: demonstrado neste item Modelos de Estruturas para Inovação aplicados em organizações, modelos sugestivos para aplicação tanto em indústrias quanto no setor de serviços.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INOVAÇÃO

A inovação é atualmente um conceito que se faz presente e tem se desenvolvido na sociedade no decorrer dos últimos anos e por alguns, atrelada a ideia de invenção (CAMPOS, NOGUEIRA E MONTEIRO 2012, VIEIRA E ARAÚJO 2015, SILVA E DARCORSO 2015).

Neste sentido, Groff e Loh (2013, p. 07) definem a inovação como um fator crítico para as empresas obterem vantagens competitivas. Estas vantagens podem ser de produtos ou na estrutura organizacional, devendo causar mudanças positivas e mensuráveis.

Em se tratando da relação entre inovação, desempenho econômico e produtividade das organizações, Hertog, Gallouj e Serges (2012, p. 12) relatam a adoção de inovação em firmas holandesas ligadas à indústria de hospitalidade. Nesse trabalho os resultados apontam que a inovação é maior e mais variada do que regularmente se conhece. Estes resultados também mostram que a maior intensidade de inovação está associada ao melhor desempenho da empresa.

Severo e Guimarães *et al* (2011, p. 08) relatam a existência de estudos que comprovam a inovação no setor de serviços. Eles observaram algumas particularidades que cabem somente ao setor de serviços. Pode-se destacar que a inovação compreende a melhoria na forma de como os serviços são oferecidos. Além de suas características, na integração de novas funções apresentadas nos serviços existentes, ou, ainda no surgimento de serviços novos na organização.

Além disso, pesquisas sobre a inovação de serviço direcionam para o enfoque de que os estudos abrangem tanto bens quanto serviços (REZENDE JUNIOR E GUIMARÃES 2012, TOMASZEWSKI, LACERDA E TEIXEIRA 2015, ANDERSON E MATTSON, 2015). Neles também se aplica as inovações tecnológicas tanto quanto as demais.

A perspectiva de inovação em meados de 1990, era apenas para as indústrias, não se visualizava a inovação em produtos intangíveis. Para Junior e Guimarães (2012, p. 10), a literatura dessa área considera que o “produto” do serviço é tido como intangível e naturalmente instável. Para eles, mensurar o valor agregado a uma prestação de serviço requer a adoção de controles que possam apresentar de forma concreta o resultado final do serviço executado.

Assim, com ênfase na destruição criadora defendida por Schumpeter (1984, 1997) é definitivo o marco da inovação, presente em uma sociedade que se inventa e reinventa a cada instante. Neste sentido, Bisneto e Lins (2016, p. 12), afirmam que as organizações precisam estar preparadas para as necessidades do mercado e de seus clientes. Elas precisam se organizar, estruturar seus processos de trabalho. Dar valor a suas equipes na tentativa constante de trazer soluções para problemas atuais e futuros.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

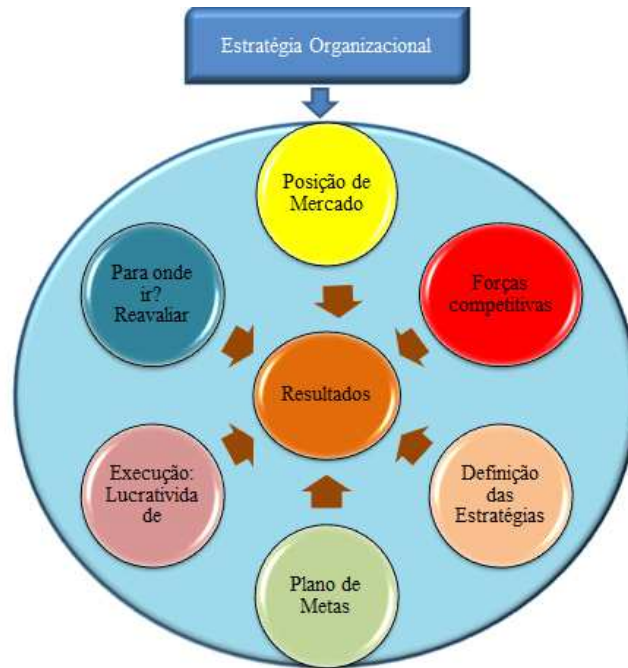
Nos últimos anos a inovação tem apresentado um papel fundamental para que as organizações busquem obter maiores vantagens mediante a concorrência (MIGUÉLEZ e MORENO, 2012, p. 06). Além de direcionar esforços para obter maiores lucros. Assim, pesquisadores e autores ampliaram o conceito de inovação, propiciando a visão sobre novas formas de organizar os recursos (LIU, 2012; EDVINSSON, 2012; DUMAY & GARANINA 2013). Esta mesma visão para tomar decisões à luz da complexidade de seus negócios, presente tanto no ambiente interno como no universo organizacional.

Neste sentido, Anokhin e Wincent (2012, p. 22) dão ênfase na percepção que as empresas precisam ter quanto a desenvolver competências. Estas habilidades devem ser em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vistas à otimização dos recursos internos. Não obstante, Mason e Brown (2013, p. 28), reforçam que esta atitude propicia às organizações assumir posições mais competitivas no mercado.

Entretanto, para concretizar os anseios de serem competitivas, as organizações necessitam de estratégias e estruturas de rotinas que as possibilitem gerarem inovações. Estratégias para transformar suas capacidades tecnológicas em algo efetivo. Para Furlan, *et al.*, (2015, p. 14), as empresas são influenciadas por mudanças nos contextos econômicos, que afetam sua dinâmica externa e interna. E como consequência, mudança em seu planejamento e suas estratégias.

Com a concorrência de mercado atual, que se torna cada vez mais intensa, e em sua maioria sofrem com a pressão econômica, as organizações tendem a buscar alternativas mais rápidas para sobrepor aos concorrentes potenciais. Estes, lançando com maior rapidez novos produtos ou serviços que agradem ao cliente, superando as expectativas de consumo.

Assim, Furlan et al, 2015 apresenta uma proposta de um modelo de estratégia organizacional em sua pesquisa, representado na Figura 01.



**Figura 01:** Modelo de Estratégia Organizacional  
Fonte: Adaptado de Furlan et al, 2015.

Para o autor, as organizações precisam estruturar modelos estratégicos para definição do rumo de atuação em que vão seguir. Modelos que as organizações analisem a posição ocupada no mercado, forças competitivas e oportunidades. Assim, traçar estratégias, estabelecer metas, executar e reavaliar ações.

Necessariamente a criação e o aproveitamento de novas ideias, segundo Reed, Storrud-Barnes e Jessup (2012, p. 15), materializam maneiras mais eficazes quando as organizações se diferenciarem uma das outras. Segundo eles, no campo de ação-mercado é possível perceber as alterações inerentes ao mercado e transformá-las em ações que gerem resultados de maior impacto positivo.

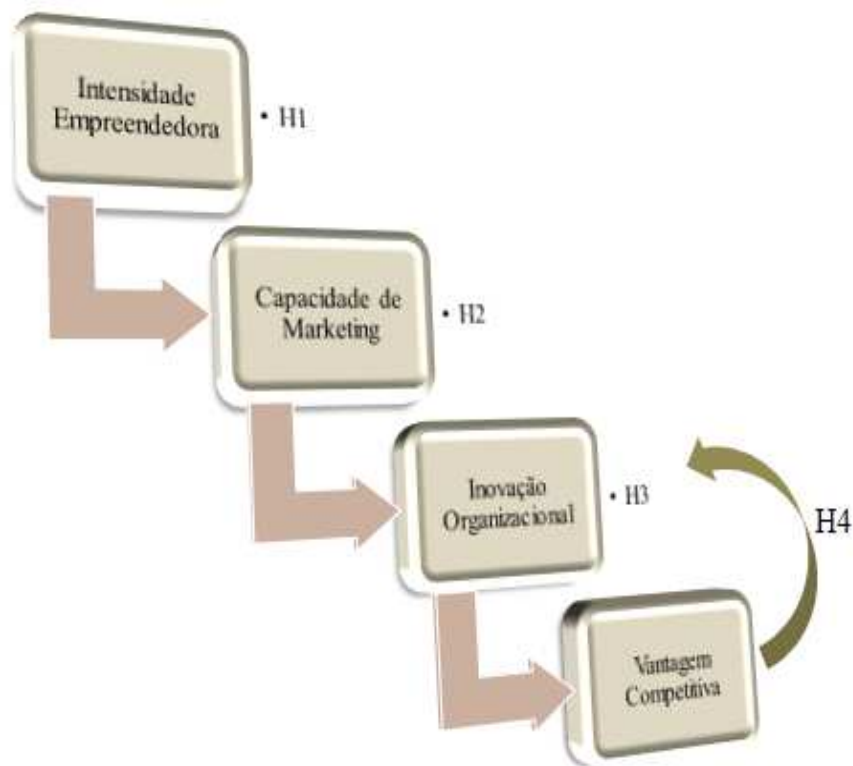
Vega-Vázquez et al. (2012, p. 31) por sua vez, descreveram que há existência de uma relação positiva e significativa entre orientação para mercado e sucesso de novos produtos. Os autores relatam que firmas orientadas para o mercado devem entender melhor os desejos e necessidades de seus clientes. Além disso, devem possuir um maior conhecimento sobre as atividades de seus competidores e tendências do mercado.

Para tanto, atender a busca excessiva ao novo reposicionamento de competitividade as empresas do setor de serviços, devem sistematizar os processos e acompanhar as constantes mudanças e hábitos de consumo dos clientes. Segundo Kahn *et al*, (2012, p. 09), inovação da empresa e processo de vantagem competitiva, devem estar inter-relacionadas. Para Perry, Chandler e Marcova (2012, p. 16), vantagens competitivas, descrita em termos de recursos de

uma organização. Sendo que Audretsch, Coad e Segarra, (2014, p. 11), a competitividade permite superar os concorrentes nos mesmos setores ou mercados quando possui visão de inter-relacionamento com a inovação.

Gutiérrez *et al.* (2014, p. 06) no sentido de dar ênfase no inter-relacionamento propõe em seu trabalho explorar o link entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem. Sua perspectiva foi fundamentada no pressuposto de que a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem trabalham juntas. Este inter-relacionamento exerce efeito direto no desempenho organizacional gerando inovação.

Assim, Alvez (2016, p. 12), propõe como um modelo de gestão para medir a influência da capacidade do marketing na inovação e na vantagem competitiva. A Figura 02 representa a importância da integração entre competitividade e inovação:



**Figura 02:** Modelo estrutural proposto por Alvez, 2016.  
Fonte: Adaptado de Alvez (2016)

Contudo, para que as organizações possam desenvolver a inovação em seus processos, produtos ou serviços é necessário seguir um conjunto de conceitos e ferramentas. Cujos mesmos, possam garantir a real execução de inovação. Nesse contexto, apresenta-se abaixo,



Tabela 01, referente a pesquisadores e sua visão sobre processos de inovação:

<b>Título das Pesquisas</b>	<b>Processo de Inovação</b>	<b>Autores</b>
Manual de OSLO	Expandido para além da inovação tecnológica, incluindo a inovação organizacional e a de marketing, definindo inovação organizacional como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas.	OSLO, 2012
Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms	As perspectivas de inovação organizacional estão inter-relacionadas ao empreendedorismo.	MOTHE, THI (2012)
Entrepreneurship in innovation Ecosystems: Entrepreneurs’ Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success	Segundo o autor, o empreendedorismo está ligado inteiramente ao processo de inovação.	NAMBISAN, BARON (2013)
<i>Knowledge, Information and Innovation: Conditions for the National Development</i>	A inovação sempre foi o substrato determinante do processo de produção da riqueza e da prestação de serviços.	LAZZARE SCHI, (2015)
Marketing Capabilities and Organizational Innovation: A relationship for competitive advantage.	Estratégia organizacional, pelo desenvolvimento, refinamento e testes de medidas para mensuração do empreendedorismo, da inovação organizacional e da vantagem competitiva.	ALVEZ, (2016)
Innovation management: an approach concept.	A inovação ocorre em todas as circunstâncias: do novo ao antigo; da afirmação à negação; do concreto ao abstrato; do real ao imaginário, do simples ao complexo.	JOSÉ BISNETO, LINS, (2016)

**Tabela 01:** Trabalhos que abordam sobre processos de inovação.  
 Fonte: Dos Autores, 2016.

Além disso, Ha-Brookshire (2012, p. 38) e Rezvaniet al, (2012, p. 29), relatam que a área de gestão de operações vem focando a área de serviços muitas vezes adaptando as ferramentas e técnicas tradicionais da área da manufatura para o desenvolvimento de novas frentes de atuação. Com isso, observa-se que a organização tem buscado estratégias para aplicar inovação de produtos em prestação de serviços, tais como gestão de estoques, gerenciamento de capacidade ou programas de qualidade.

### 2.3 SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

A sustentabilidade das empresas é um tema amplamente discutido nas organizações que buscam a perenidade de suas marcas. Assim como, em estudos científicos, nas organizações de classe mundial, no Brasil, no governo e na sociedade civil. Segundo Elkington (2012, p. 07) a “onda” da sustentabilidade leva as empresas a pensar no desenvolvimento de uma vantagem competitiva, uma vantagem sustentável. Onde as mesmas poderão obter melhores posições e fatias de mercado. Essas posições, decorrentes da possibilidade de atuação em mercados mais abertos, tanto em nível nacional como internacional.

As empresas atualmente estão enfrentando novos desafios, principalmente, devido às constantes mudanças nas necessidades dos clientes e pela grande competitividade instalada na maioria dos setores (VEGA-VÁZQUEZ, COSSÍO-SILVA, & MARTÍN-RUÍZ, 2012). Elas estão inseridas em uma cadeia global e o desenvolvimento da tecnologia proporcionou um progresso acelerado para o mundo.

Assim, Starik & Kanashiro (2013, p. 5) abordam que o crescimento econômico das atividades de serviços, nas atuais economias, alcançou posição majoritária na produção perante os demais setores, nos países desenvolvidos. Os autores ainda relatam que o nível de atividades de serviços nas economias passa a ser utilizado, inclusive, como indicador de desenvolvimento econômico nos países emergentes.

Parra (2013, p. 6) enfatiza que a trajetória de crescimento da participação dos serviços na economia, coincide com o aumento do interesse dos pesquisadores em relação à dinâmica de surgimento de inovações nesse setor. E para atender a essas mudanças rápidas é que as organizações produtoras de bens e serviços estão buscando novas formas de atuação. Com isso, atender a demanda das necessidades que o mercado exige, com o intuito de sua própria sobrevivência (SAMILI, 2013; WANG, BARNES, AHN, 2012)

Para tanto, as organizações que pretendem garantir a sua estabilidade financeira, devem avaliar a forma de gestão e suas ações estratégicas, que estejam atentas as mudanças e exigências do mercado. Assim, Zhang, Garrettjones e Szeto (2013, p. 23) relatam que empresas com forte capacidade estratégica e operacional, entregam com eficiência produtos de melhor qualidade por meio da utilização flexível dos processos, recursos e conhecimentos, além de aumentar a eficiência em custos com a inovação das operações (ZHANG; GARRETTJONES; SZETO, 2013).

Dessa forma, quando se fala em sobrevivência de mercado de uma organização produtora de bens e serviços, está se referindo à sua capacidade de adaptação aos cenários econômicos, que sofrem mudanças constantes.

## 2.4 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços no Brasil se destaca atualmente como o mais expressivo em participação no Produto Interno Bruto (PIB), e como o maior setor acolhedor de postos de trabalhos ocupados. Diante deste fato cabe-se destacar os bons e expressivos índices de crescimento apontados pelas atividades de serviços intensivos em conhecimento (SIC), mais especificamente as relacionadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Galdino e Garcia (2015, p. 4).

Nesse contexto, serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço (LOVELOCK e WRIGT, 2004, p. 8). Assim, quando se atua em prestação de serviços, deve-se levar em consideração que são “produtos” que possuem especificidades, são processos que requerem interação com o cliente e participação efetiva entre o cliente e o fornecedor, com variação constante que depende do gosto, da visão, da necessidade e de desperta no cliente o querer algo mais.

Para Melo e Machado (2013,p. 5), seguindo a lógica de utilização de um conceito amplo acerca da inovação em serviços, entendem que a mesma não consiste apenas em uma inovação tecnológica, mais na criação de um novo conhecimento ou informação. Segundo os autores a inovação em serviços pode ser dividida em dois tipos, conforme representado na figura 03.



**Figura 03:** Tipos de Inovação em Serviços  
 Fonte: Adaptado de Melo e Machado (2013).

Mas no setor de serviços, devido à propriedade de simultaneidade entre produção e consumo, qualquer alteração no processo básico de prestação do serviço provavelmente acabará impactando no serviço em si. É difícil e complexa a distinção sobre o que é de fato inovação de produto (o serviço em si) ou inovação de processo, tornando-se essa definição algo questionável, uma vez que são intangíveis. Zaichkowsky, Parlee e Hill (2010, p. 13) identificam quatro diferentes atributos intangíveis: (i) confiabilidade e características tecnológicas, na dimensão do produto; (ii) confiabilidade na dimensão de distribuição; (iii) *expertise* na dimensão de serviços de suporte; e (iv) imagem e reputação na dimensão da firma fornecedora. Assim, Melo e Machado 2013, apresentam a classificação de serviços em cinco tipos, conforme Tabela 02:

<b><u>CLASSIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS</u></b>	
<b>TIPO DE INOVAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Inovação em Produto	Produto/serviço final
Inovação em Processo	Renovação de procedimentos produtivos e distribuição/entrega
Inovação Organizacional	Novas de organização e gestão
Inovação no Mercado	Novo comportamento no mercado
Inovação <i>ad hoc</i>	Aquelas que atendem a necessidades particulares dos clientes

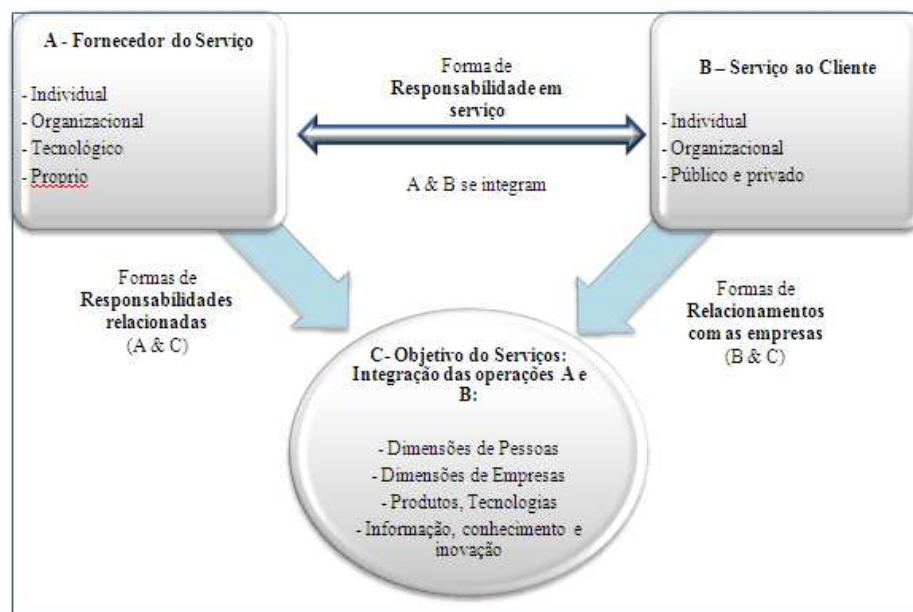
**Tabela 02:** Classificação da Inovação em Serviços  
 Fonte: Da autora, adaptado de Melo e Machado 2013.

A diversidade de inovação é ampla e deve ser observada onde se quer implantar, para que não se perca as oportunidades e não sejam desperdiçadas boas ideias, deve se ter foco estratégico no momento de se inovar para não afetar a qualidade da prestação de serviço. Para isso é de fundamental importância buscar conhecimento sobre o segmento de atuação.

Para Galdino e Garcia (2015, p. 7), atualmente a segmentação presente nas atividades de serviços, em países como o Brasil e países membros da União Europeia, sendo principal característica no crescimento de mercado, criação de empregos e novas empresas, possuindo relevante importância no desenvolvimento econômico destas localidades.

Neste sentido, vários estudos demonstram a importância dada ao setor de serviços, intensificam também devido ao crescimento de setores de atividades de serviços de alta performance ou de grande agregação de valor, como os serviços em consultoria técnica, serviços em saúde, *call centers* ou transferência de *know-how*, por exemplo (KOHLI, DEVARAJ & OW, 2012; SAKAMOTO, VILLAR, MARTINS, 2012; HATANI, 2013).

Por conseguinte, Melo e Machado (2013, p. 13), apresenta uma proposta de inter-relação de serviços com o foco em resultados a partir da integração de operações, conforme representado na figura 4, com as representatividades em serviços:



**Figura 4:** Representação de modelo em integração e serviços  
Fonte: Adaptado de Melo e Machado (2013).

Dessa feita, a inovação em serviços é uma expressão com significado amplo, que atualmente tem impactado frequentemente nas empresas e na sociedade no sentido de gerar

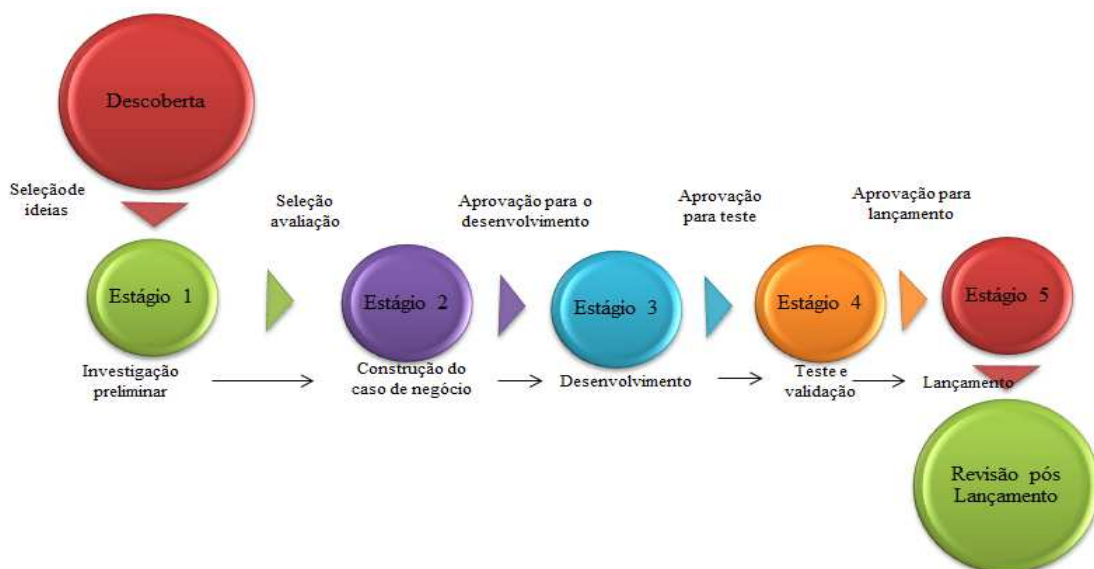
algo novo, inédito, inovador ou simplesmente melhorias novas em processos ou na gestão organizacional.

## 2.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO PARA INOVAÇÃO

A partir das necessidades advindas de um cenário econômico em crise, o planejamento da inovação corresponde ao início do processo de inovação. Segundo Mendes e Toledo (2012), ele começa com a identificação de uma oportunidade e termina com a aprovação de um novo projeto para desenvolvimento.

### 2.5.1 Modelo de Inovação Cooper

Cunha, Oliveira e Rosenfeld (2013, p. 15), o modelo apresentado na Figura 5, possui o planejamento da inovação formado pelas suas três primeiras fases: Descoberta (*discovery*), investigação preliminar (*scoping*) e construção do caso de negócio (*build business case*), e inclui as três primeiras reuniões de avaliação (*gates*): seleção da ideia (*ideascreeen*), segunda seleção (*secondscreen*) e aprovação para desenvolvimento (*go to development*).



**Figura 05:** Modelo de Inovação Cooper  
Fonte: Adaptado de Cunha, Oliveira e Rosenfeld (2013)

- Fase descoberta: identificar oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos. Nela são realizadas pesquisas técnicas, levantamento de novas tecnologias, análise de necessidades dos consumidores e análises estratégicas;

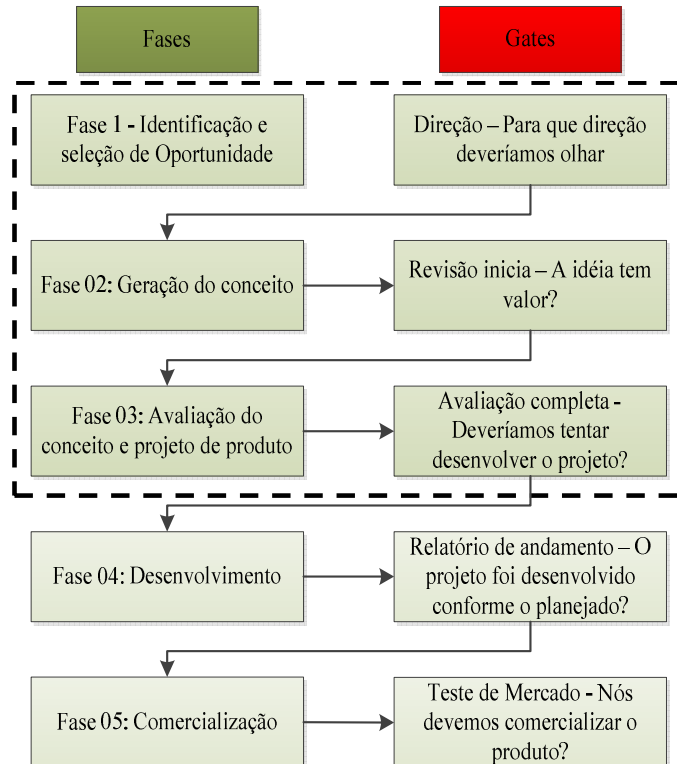
- O gate - seleção de ideias: avaliar e selecionar as oportunidades a partir de um conjunto de critérios. Alguns critérios aplicados neste gate são: alinhamento com a estratégia de negócio, viabilidade técnica, atratividade do mercado, competitividade do produto e disponibilidade de recursos;
- Fase investigação preliminar: determinar as características técnicas e de mercado da proposta de produto por meio de pesquisas simples e rápidas;
- O gate - segunda seleção: é similar ao gate anterior, porém com um maior rigor, pois existem mais informações disponíveis. Um diferencial deste gate é a utilização da análise financeira e de riscos como critérios;
- Fase construção do caso de negócio: é feita uma investigação detalhada para definir o produto e verificar sua atratividade de mercado. As informações usadas nesta fase são: mercado alvo, visão do conceito, posicionamento estratégico e benefícios e valores para o mercado;
- No *gate* - aprovação para desenvolvimento: acontece a aprovação dos investimentos e do desenvolvimento do projeto. Para isso é feita uma revisão geral das informações sobre a proposta do produto, seguida pela avaliação e priorização dos projetos. A principal diferença neste *gate* é a importância atribuída aos critérios financeiros, que são fator decisivo de escolha. Ao final, são indicados o gerente e o time de desenvolvimento dos projetos aprovados.

### 2.5.2 Modelo de Inovação Crawford e Benedetto (2006)

Este modelo, segue uma abordagem similar ao modelo de Cooper. Ele apresenta o planejamento da inovação formado pelas três primeiras fases: identificação e seleção de oportunidade, geração do conceito, avaliação do conceito e do projeto de produto, conforme figura 06.

Na primeira etapa acontece a identificação de oportunidades que segundo os autores, pode ocorrer de maneiras distintas, por meio de operações executadas pelas empresas, como: Alterações de comportamento de mercado, sugestões dos *stakeholders* que tem acesso aos produtos e serviços da empresa.

As oportunidades identificadas são levadas por níveis de potencial de vendas, competências, riscos associados e estratégias de inovação, assim representado na figura 06.



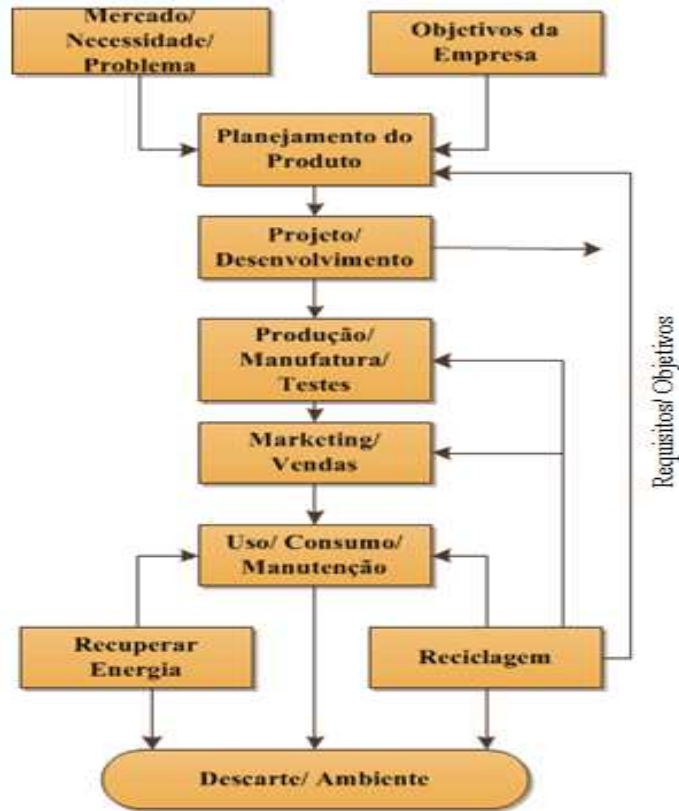
**Figura 06:** Modelo de Inovação Crawford e Benedetto (2006)  
Fonte: Adaptado de Cunha, Oliveira e Rosenfeld (2013)

- Fase identificação e seleção de oportunidades: busca por oportunidades para novos produtos, nas operações do negócio e no ambiente externos;
- Fase geração do conceito: definir conceitos de produto que atendam às oportunidades selecionadas, utilizadas ferramentas de apoio à geração de ideias e conceitos, que são baseadas na identificação de problemas e proposição de soluções;
- Fase avaliação do conceito e projeto de produto: envolve as atividades de análise e seleção dos conceitos, avaliação técnica e comercial, e definição e avaliação do projeto de produto.
- Fase definição e avaliação da proposta do projeto: envolve uma lista inicial de requisitos do cliente e uma seleção das áreas a serem envolvidas no desenvolvimento do projeto.

### 2.5.3 Modelo de Inovação de Pahl e Beitz (2007)

O planejamento da inovação de Pahl e Beitz (2007, p. 17) é representado por uma única fase do seu modelo de processo de inovação, denominada de planejamento do produto e é dividida em seis atividades, conforme representado na figura 07.





**Figura 07:** Modelo de Inovação Pahl e Beitz (2007)  
 Fonte: Adaptado de Cunha, Oliveira e Rosenfeld (2013)

- Fase de planejamento do produto: são analisados e descritos os aspectos de mercado e da empresa. Para isso é feita uma análise do ciclo de vida do produto, da plataforma de produtos, das competências, da maturidade das tecnologias e das estratégias do negócio;
- Fase formular estratégias de busca: sua principal entrega é a definição do campo de busca. Para isso devem ser analisadas as oportunidades, necessidades, tendências e objetivos da empresa.
- Fase identificar propostas para novos produtos: com base no campo de busca definido anteriormente são identificadas ideias ou proposta para novos produtos. Neste sentido são utilizados métodos de geração de ideias, que envolvem a consideração de funções, métodos intuitivos (*brainstorming*) e métodos discursivos.
- Fase selecionar propostas de produtos: as propostas geradas são submetidas a um procedimento preliminar de seleção, no qual são principalmente utilizados critérios de alinhamento com as estratégias da empresa. Para alguns casos são utilizados critérios

de retorno financeiro, aumento da fatia de mercado e vantagem competitiva. Ao final dessa atividade tem-se uma lista das propostas selecionadas;

- Fase definir produtos: detalhar as propostas de produto, incluindo descrição das funções pretendidas, definição da lista inicial de requisitos e do preço alvo. Sua principal entrega desta atividade é a proposta do produto.
- Fase esclarecer e elaborar: a lista de requisitos do produto e a proposta devem ser finalizadas para permitir o início do desenvolvimento do projeto.

Como se observa, os modelos propostos por Cunha, Oliveira e Rosenfeld (2013, p. 4), são ferramentas que dão suporte as organizações para estímulo a criatividade e geração de novos produtos, processos e serviços.

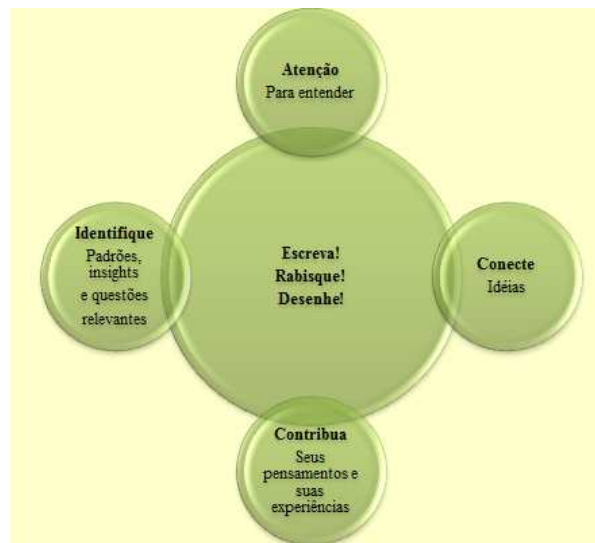
Por conseguinte, Yang, Wang, Zhu e Wu (2012, p. 32) focaram seus estudos, aplicando ferramentas para o impacto da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e componente das orientações para mercado, com foco no sucesso de novos produtos. Os resultados do estudo demonstraram que os três elementos possuem uma relação positiva e significativa com a performance de inovação, ainda que o impacto mais forte tenha sido da orientação para o cliente. Segundo os autores, a orientação para o cliente torna a empresa capaz de identificar, analisar, entender e responder as necessidades presentes e futuras dos consumidores e alcançar um alto desempenho nos novos produtos.

Kim *et al.* (2013, p. 23), ainda demonstram que utilizar ferramentas de inovação apresentaram resultados significativos uma vez que o uso da ferramenta indicaram que a orientação para mercado melhora a significância do novo produto. A argumentação dos autores foi embasada na perspectiva de que uma empresa altamente orientada para o mercado, ao encorajar um esforço integrado da equipe de trabalho. E para responder às necessidades dos clientes e às tendências de mercado, o esforço da equipe visa desenvolver novos produtos, que são mais úteis e significativos para os clientes que os da concorrência.

Para Obloj e Zemsky (2014, p. 17), as organizações precisam estabelecer ferramentas de gestão que estimulem e possa estabelecer rotinas da cultura de inovação para a força de trabalho em todos os níveis: Estratégico, tático e operacional. Com isso, tornando desafiador para as organizações a criação de novas ideias, quando elegem a inovação como estratégia competitiva.

### 2.5.4 Metodologia “World Café”

Este modelo apresenta a técnica chama “*Word café*” que foi proposta por Brow e Isaacs (2007, pg. 35), é baseada em entendimento de que a conversa é um processo central que impulsiona negócios pessoais e organizacionais, além da percepção coletiva, a técnica está representada na figura 8 a seguir:



**Figura 08** - Rodadas de conversas – Técnica “*Word Café*”  
Fonte: Adaptado de Brown e Isaacs, (2007).

Assim, busca-se por meio de um ambiente descontraído e bem humorado, com soma de irreverência e pressão, estimular a criatividade dos grupos participantes resultando em um processo estruturado e criativo de geração de ideias, baseado na colaboração dos indivíduos. Para tanto, apresenta-se o quadro abaixo os princípios apontados por Brow e Isaacs (2007, p. 36) a ser seguido para que se tenha um resultado satisfatório quanto a geração de ideias:

SETE PRINCÍPIOS DO " WORD CAFÉ"	
Princípio 1	Estabelecer o contexto: qual tema ou ideia deve ser gerada a partir do problema
Princípio 2	Criar espaço acolhedor: ambiente agradável, informal.
Princípio 3	Exploras questões significativas em rodadas de conversas
Princípio 4	Estimular a contribuição de todos.
Princípio 5	Promover a polinização cruzada e conectar diferentes pontos de vista
Princípio 6	Escutar juntos para descobrir padrões, percepções e questões mais profundas
Princípio 7	Colher e partilhar descobertas coletivas

**Tabela 03:** Princípios da técnica “*Word Café*”  
Fonte: Adaptado de Brown e Isaacs, (2007).

Gopfert & Wellbrock (2013,p. 18 ) dão um exemplo de resultado positivo do estímulo a criatividade, a partir de aplicação dos conceitos relacionados à inovação na cadeia de suprimentos. Os autores relatam que foram identificados alguns elementos cruciais no processo de inovação da cadeia de suprimentos, como identificar oportunidades, mensurar ou julgar a inovação no grau de novidade, integração entre os membros da cadeia e estágios de inovação.

### 3. METODO DA PESQUISA

Para este estudo foi realizado uma pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de um estudo de caso, pois os pesquisadores exploram um tópico quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas, (CRESWELL, 2007, p. 26). A pesquisa foi aplicada em 04 Etapas, conforme representado na Figura 09:



**Figura 09:** Etapas da Pesquisa  
Fonte: Dos autores, (2016).

#### 3.1 CRITÉRIOS DA PESQUISA

Para a metodologia foi utilizado como critério um levantamento bibliográfico com seleção de artigos científicos. As bases de dados utilizados foram a CAPES, Web of Science, Scielo, Scholar Google, Elsevier and Oxford Journals. Optando-se por artigos no período de 2012 a 2016, por incluir produções recentes sobre o tema, seguindo três descritores: Inovação em Serviço, Estratégia e Sustentabilidade Organizacional, as temáticas estão correspondentes com o Inglês. Foram também levantados periódicos com artigos nacionais que tivessem relevância para este trabalho, fora da linha de tempo que foram inclusos neste mesmo critério.

### 3.2 ESTUDO DE CASO

O estudo exploratório segundo Aaker et al (2007, p. 14) caracteriza-se por buscar entender variáveis mais relevantes que precisam ser consideradas em uma pesquisa, possuindo métodos flexíveis, não estruturados e qualitativos, uma vez que os pesquisadores estão abertos aas novas idéias e dados.

Para a coleta de dados da pesquisa foram utilizados instrumentos que auxiliaram na coletada de dados que são: análise documental e aplicação de questionários. E o método para consolidar as informações a pesquisa apresenta resultados qualitativos e quantitativos, uma vez que se pretende apresentar como melhoria uma proposta de adoção de métodos para geração de projetos inovadores que contribuam para a criatividade e geração de valor da organização.

A pesquisa foi aplicada à matriz localizada na capital do Amazonas, pois a empresa possui filiais nos interiores do estado do Amazonas. Por questões de logística e considerando que os setores macros estão localizados na capital a pesquisa foi delimitada para a matriz.

A pesquisa foi realizada no período de 01 a 25 de Fevereiro de 2014 nas dependências da Empresa estudada, em parceria com o Escritório de Projetos. O estudo foi desenvolvido a partir da quantificação em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa teve natureza descritiva e quantitativa, proporcionando uma nova visão sobre uma realidade já existente, por meio de variáveis previamente selecionadas, por pesquisa qualitativa, sendo que alguns dados serão destacados numericamente.

É descritiva porque aponta as percepções dos participantes em relação a atuação do Escritório de Projetos.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo, pois foi feita a partir de aplicação de questionário, baseados em subsídios para levantamento de deficiências dos métodos utilizados para inovação na organização estudada.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado, dirigido ao público da pesquisa. Todos os participantes receberam o questionário para referenciar suas respostas.

A amostra correspondeu a 54 (Cinquenta e Quatro) questionários respondidos. A análise dos dados foi feita a partir das respostas, gerando resultados que refletem a realidade do universo em questão, por meio de três variáveis operacionais: Gênero, Geração de Ideias, Criação de Projetos.

## 4. RESULTADO DO ESTUDO DE CASO

### 4.1 CRIATIVIDADE POR ÁREA NA EMPRESA ESTUDADA

A empresa tem dificuldade para apresentar concretamente ou como deve identificar novas ideias. Para Naranjo-Valencia (2012, p. 7), as estruturas organizacionais que proporcionam ambiente aberto, flexibilidade e incentivo à criatividade podem ser mais propícios à inovação.

Na empresa estudada existe um setor de Gestão de Projetos e Inovação (GPI) que está em fase inicial de implantação. Considerando a relativa escassez de estudos empíricos sobre inovação em serviços foi aplicado na empresa estudada um questionário de pesquisa, nos setores de negócio educação, esporte, lazer e saúde da matriz.

A amostra foi estabelecida com o critério de aplicação do questionário para os funcionários que são participantes dos grupos de desenvolvimento de projetos na empresa. O percentual em relação à total de funcionários por setor e número de respondentes está distribuído conforme tabela 04 a seguir:

Áreas de Negócio	Total de trabalhadores por setor	Número de Respondentes	% Amostra
Setor A - Educação	114	17	14,91
Setor B - Esporte	23	12	52,17
Setor C - Lazer	28	11	39,29
Setor D - Saúde	86	14	16,28
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>54</b>	<b>21,51</b>

**Tabela 04:** Amostra de participantes da pesquisa aplicada em 2014, por área de negócio.  
Fonte: Dos Autores.

Os respondentes são funcionários que fazem parte de grupos desenvolvedores de projetos na empresa de prestação de serviço, que atuam em conjunto com o setor de Gestão de Projetos e Inovação.

A partir do resultado da pesquisa, observou-se que os funcionários pouco percebem o incentivo a inovação, pois não foi citado um processo sistematizado ou a existência de um setor específico que coordene o desenvolvimento de novos serviços. A percepção do público pesquisado se dá ao fato do GPI estar no início de suas atividades, conforme citado por um dos setores, conforme abaixo:

- Setor A – Educação: “Apenas fazemos reuniões para citar as melhorias necessárias para o setor.”
- Setor B – Lazer: “Em reunião com o grupo propomos projetos a curto prazo.”
- Setor C – Esporte: “O nosso setor de Projetos e Inovação está no início de estruturação.”
- Setor D – Saúde: “Pensamos com a equipe em melhorias, mais pouco se coloca em prática.”

Conforme respostas, não foi apresentado, também pela empresa, fontes internas e externas seguras de estímulo para a inovação, como: gestão de riscos, existência de plano de comunicação e marketing, concorrentes, fornecedores, clientes, pois a empresa está em processo de transformações em sua gestão. Assim, Bititciet *al* (2012, p. 5), diz que a prática de mensurar o desempenho organizacional, por si, não provê melhoria de desempenho. Assim, foi relatado pelos respondentes se eles utilizavam algum tipo de dado estratégico ou operacional para analisar suas possíveis melhorias, relatadas as respostas a seguir:

- Setor A - Educação: “Utilizamos a Matriz SWOT da Empresa.”
- Setor B - Lazer: “Levamos para a reunião os resultados de produção mensal e acumulado.”
- Setor C - Esporte: “Não possuímos ainda uma gestão de risco, mais temos nosso Mapa Estratégico.”
- Setor D - Saúde: “Não temos uma pesquisa de mercado, porém nos baseamos na demanda sinalizada por nossos clientes na Caixa de Sugestão.”

Contudo, Bititciet *al* (2012, p. 8), com base em dados estratégicos, a informação promove ações para a tomada de decisões gerenciais. E ainda, conforme os autores, dar sustentação ao planejamento estratégico, ao comunicar a estratégia e criar entendimento sobre os objetivos e metas a serem perseguidos. E assim, conseqüentemente, promover o aprendizado organizacional.

Em atendimento a equipe do escritório GPI houve um acompanhamento presencial, em reuniões junto aos setores de negócio, para se observar a metodologia utilizada para estimular a inovação na equipe.

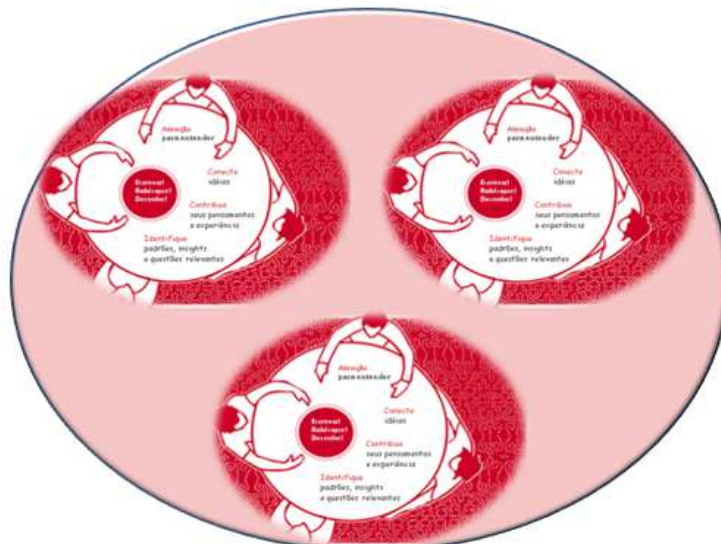
Com o acompanhamento foi possível observar que os grupos geravam ideias, porém poucos projetos seguiam para o processo de elaboração ou mesmo implantação.

Os motivos observados as reuniões foram:

- Ausência de uma ferramenta de gestão para monitorar as etapas de desenvolvimento de projetos até a fase final;
- Ausência de sentimento de empoderamento por parte dos desenvolvedores de projetos;
- A equipe de GPI é pequena, composta por cinco pessoas, sendo um gestor e quatro suportes para toda a empresa;
- Dificuldades em monitorar o cumprimento de prazos e etapas de projetos.

#### 4.2 APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE ESTÍMULO A CRIATIVIDADE

Neste sentido, foi proposta uma oficina com carga horária de 4hs para aplicação de Modelos para estímulo à Inovação, aplicado a um grupo do setor de Saúde (D), da empresa. No momento inicial foram apresentadas as etapas de aplicação do modelo proposto, incluindo a técnica de *Word Café*, com objetivo de estimular a criatividade das equipes, conforme figura 10, abaixo:



**Figura 10:** Metodologia World Café – Rodada de Conversas  
Fonte: Adaptado de Brown e Isaacs, (2007).

No momento da aplicação do Método Word Café, criou-se três grupos, gerando rodadas de conversas, com temas variados descritos em folha de papel ofício.

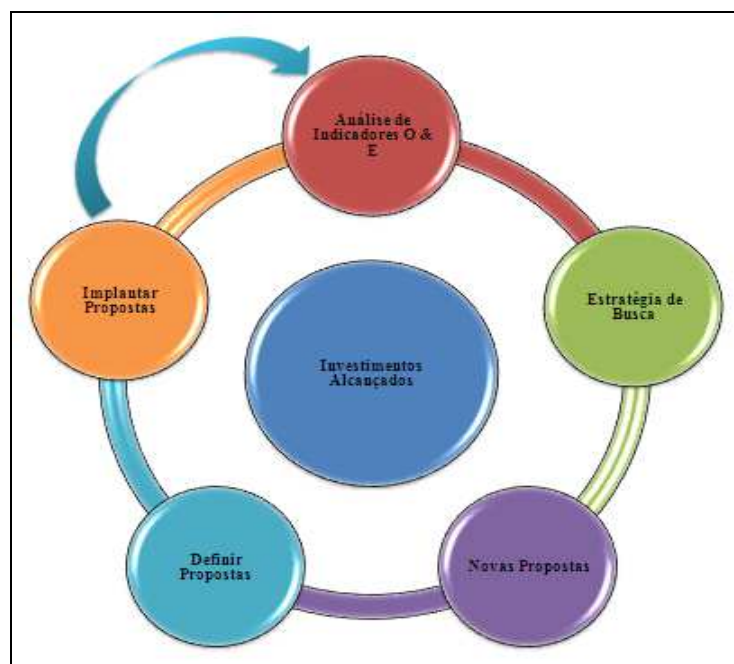


Para dar maior confiabilidade na oficina de estímulo a criatividade, adaptou-se um Modelo para estímulo a criação de ideias que pudessem ser transformadas em projetos.

Como observado anteriormente, não se havia um processo estruturado para cumprimento de etapas para que um projeto fosse totalmente finalizado. Assim, buscou-se pesquisar métodos utilizados nas empresas para elaboração de projetos, desde o surgimento da ideia até a sua fase final de implantação e resultados.

Por se tratar de equipes que atuam diretamente na prestação de serviços, que suas atividades não são exclusivas para desenvolver projetos, a ideia foi elaborar um método mais simples e rápido para estimular a inovação. Além disso, apresentar projetos com base em informações estratégicas da própria organização.

Com base em pesquisas científicas, foi proposta para organização estudada o seguinte Modelo de Inovação para criatividade em projetos, demonstrado na Figura 11, abaixo:



**Figura 11:** Modelo de Inovação dos Autores (2014)  
Fonte: Dos autores, 2014.

O Modelo proposto pelos autores apresenta as seguintes etapas:

Fase 01 – Análise de Resultados Operacionais e Estratégicos: por meio de indicadores de produção, financeiros e indicadores estratégicos;

Fase 02 – Estratégia de Busca: definição do campo de busca para análise de oportunidades (cenários), necessidades, tendências, objetivos da empresa (estratégias);

Fase 03 – Novas propostas: estimular à equipe a criatividade, geração de ideias, utilizar métodos para indução do novo, extravasar o impossível, pensar a curto, médio e longo prazo;

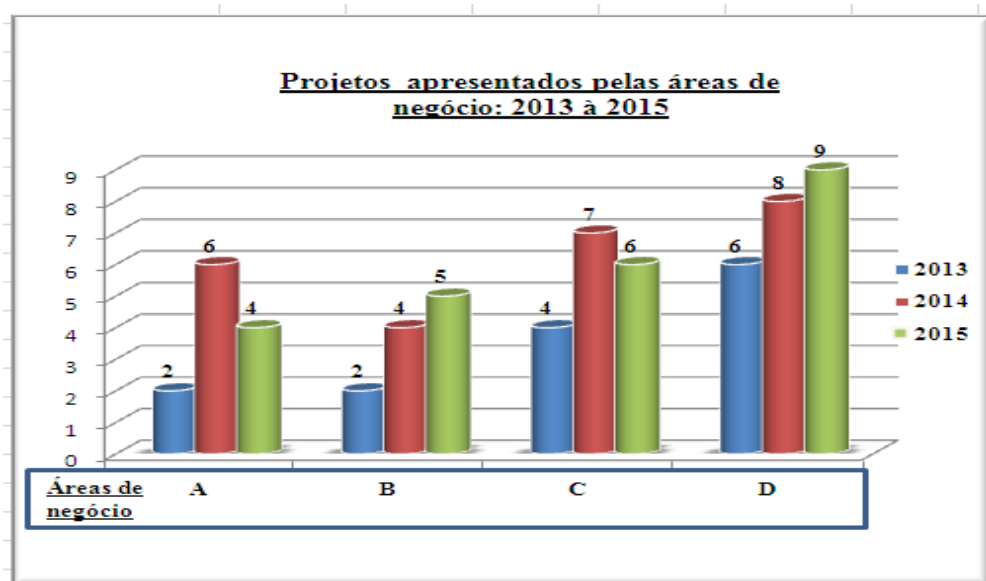
Fase 04 – Definir propostas: aplicar método de priorização, avaliando o custo/benefício das propostas; Por meio de ideias escritas em *post tis* e colocadas em um cartaz;

Fase 05 – Implantar propostas: Após priorizar as ideias, definir público alvo, detalhes dos produtos/serviços, definir a divulgação para alcance de mercado, precificação, entre outros;

Fase 06 – Investimentos alcançados: analisar em conjunto com a equipe o valor agregado a organização, tanto em questões financeiras como o reposicionamento organizacional, resultados esperados, avaliar e apontar o aprendizado, aplicar um novo ciclo após análise;

Este modelo somado a técnica do Word Café propiciou ideias com maior riqueza de informações para a elaboração de projetos inovadores à empresa. Com isso, a partir de maio de 2014 o Setor de Saúde começou a desenvolver projetos que surgiram com base em informações consistentes e com perspectiva de aceitação positiva pelos clientes usuários dos serviços prestados pelo setor de Saúde.

Após aplicação dos métodos, no setor de Saúde (D), foi percebido a evolução quanto a projetos apresentados pelo setor em relação aos outros setores, conforme apresentado na Figura 12, a seguir:



**Figura 12:** Evolução de número de ideias apresentadas nas áreas de negócio da empresa no período de 2013 a 2015.

Fonte: Dos autores, 2016.

No gráfico, pode-se observar uma evolução quanto a número de ideias apresentadas por cada área de negócio no período, o que denota o interesse das equipes técnicas em contribuir com a sustentabilidade da organização gerando novos serviços.

É visível também que a área D, nos últimos dois anos apresentou um número maior de ideias, que as outras. Porém, em 2015 houve uma redução nas áreas A, B e C, enquanto que na área D, houve um aumento considerável, que resultou em uma evolução significativa quanto a geração de ideias, considerando 35,30% de ideias novas em relação a área C, que possui o segundo maior número de ideias apresentadas, conforme demonstrado figura 12.

Neste sentido vale ressaltar o *turnover* nos setores de negócio:

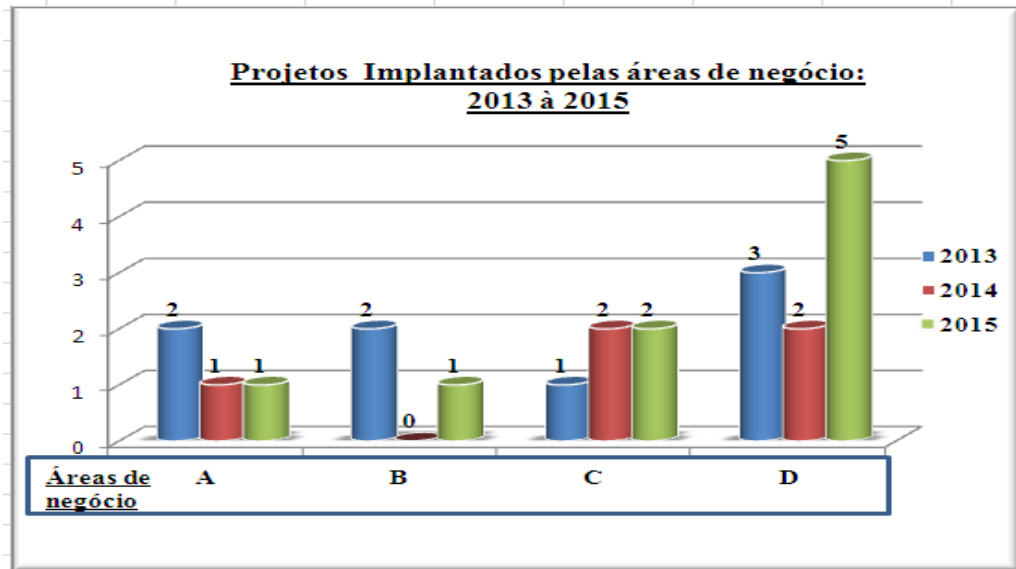
- ✓ Educação o *turnover* é frequente;
- ✓ Lazer e Esporte *turnover* sazonal;
- ✓ Saúde: ocorreu apenas uma demissão em três anos.

Uma movimentação de quadro na empresa ocasiona alguns impactos, principalmente quanto a conhecimento dos processos internos, onde a maturidade no desenvolvimento de algumas atividades reflete no resultado final de produção.

Neste sentido, Barbiere et al (2014, p. 9) diz que uma ideia se expressa mediante opinião, ponto de vista, noção, conhecimento ou qualquer outro meio capaz de representar a concepção mental de um objeto existente. Apesar da empresa não ter ainda um critério para sistematizar a prática de inovação, os setores prestadores de serviço, consideram importante estimular entre as equipes técnicas a geração de ideias.

### 4.3 IDEIAS IMPLANTADAS

Em consonância com o resultado do estudo de caso, foi observado que a técnica aplicada foi útil para a geração de ideias, proporcionando um resultado satisfatório para a empresa. Dessa forma, apresenta-se a seguir o resultado de número de Projetos implantados a partir da iniciativa de inovação na organização, conforme demonstrado na figura 13:



**Figura 13:** Numero de Projetos implantados nas áreas de negócio no período de 2013 a 2015.  
Fonte: Dos Autores, 2016.

Com base nos números de Projetos implantados, observa-se que o estímulo para geração de ideias tem gerado resultados positivos para a organização. Apesar de que em 2013, há um número menor de projetos, que provavelmente se dá por conta de investimentos que a empresa precisa fazer para implantar novas proposta de serviços. O setor D é o que tem apresentado maior número de inovações em serviços (projetos), mesmo que não exista na empresa um setor de inovação estruturado, que sistematize a criação de novos serviços/produtos.

É válido ressaltar que a área D, com o uso da técnica do “Word café” e do Modelo de Inovação, priorizou a implantação de cinco projetos inovadores para o setor, em 2015. Considera-se assim que, apesar da ausência de uma sistematização de criação de ideias, a empresa tem equipes que se preocupam com a inovação em suas prestações de serviços, podendo estar perdendo informações que viabilizam a contribuição para a sustentabilidade empresarial.

Os novos Projetos culminaram em um Plano de Negócios para o setor D. Segundo Blank (2013, 6) um plano de negócios trata-se de um documento estático que descreve o tamanho de uma oportunidade, o problema a ser resolvido e a solução que o novo empreendimento irá proporcionar. Ele inclui uma previsão de cinco anos de renda, lucros, fluxo de caixa, depreciação, entre outros. A empresa pode considerar que suas estratégias de inovação estão classificadas ainda em uma Estratégia defensiva, pois os projetos apresentados ainda são um numero muito tímido para a sua estrutura física, que é empresa de grande porte.

Os Projetos implantados foram pensados visando à melhoria da oferta de serviços prestados aos clientes, incluindo: novas tecnologias, reformas na estrutura física, agilidade nos processos, atendimento as necessidades do cliente, comodidade, acessibilidade as serviços, preços acessíveis e ampliação da receita de serviço do setor D.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de propor um modelo estratégico para a importância de critérios e utilização de meios ao estímulo a criatividade, tanto em produtos quanto em serviços. Buscou-se por meio do uso da investigação dos periódicos internacionais e nacionais, apresentar limites e desafios das organizações quanto ao estímulo a inovação. Além disso, apresentar trabalhos que trouxeram inovações para a discussão da gestão em prestação de serviços. Ao finalizar este estudo caso, constatou-se que após aplicação das metodologias para estímulo a criatividade, a empresa conseguiu gerar novos serviços. Todos os investimentos iniciais para implantação serão compensados no segundo ano de execução com uma margem de receita líquida estimada em 30%.

Nos estudos identificados não foi possível obter um consenso quanto às dimensões prioritárias do desempenho financeiro. Perceberam-se ainda as limitações para reunir a equipe e aplicar a oficina, pois o volume de atividades na empresa é constante.

Incentivar o empreendedorismo dos funcionários e estimular o ambiente interno para as mudanças é um ponto positivo, que contribui para a sustentabilidade econômica das organizações. Dessa forma, visando agregar valor ao negócio, a empresa poderia criar um ambiente favorável, com estratégias para geração de ideias, uma vez que a equipe técnica já possui pré-disposição para criação de projetos.

Estratégias competitivas, nem sempre estão explícitas de forma controlada nas empresas, na maioria das vezes as inovações são adotadas implicitamente sem formalização. Em sua maioria são relatadas conforme a percepção interna da organização, bem como os impactos do ambiente externo, seja do cliente, do fornecedor, do governo ou da sociedade. Cabe a organização fazer uso de suas ferramentas de gestão, controle e monitoramento para a melhoria dos seus produtos/serviços. E ainda, avaliar a necessidade de mercado e a competitividade em que está inserido, se perceber como agente transformador de negócios.

Para futuras pesquisas podem-se investigar os critérios competitivos e a opinião dos clientes com maior ênfase, devido a sua importância, principalmente quando se leva em consideração a sustentabilidade financeira. Este Trabalho restringiu-se a três critérios, por tanto, novos estudos podem analisar a importância de outros critérios adotados para investigar adoção de inovação em relação a serviços prestados no mercado.

## **6 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Avaliar o resultado financeiro com um demonstrativo de tendência após os investimentos em inovação.

Propor outros Modelos de Inovação que as organizações utilizam para criação de produtos ou melhoria em processos.

Estudar o impacto de inovação em serviços visando a receptividade do cliente final.

Aplicar Métodos de Inovação com etapas de execução rápidas e práticas, para gerar novos produtos ou serviços.

Estudar impactos da inovação em prestação de serviços em relação à concorrência de mercado.

## 7 REFERÊNCIAS

- ALVEZ, C. A. Marketing Capabilities and Organizational Innovation: A relationship for competitive advantage. *Revista Alcance*, v. 23, n. 1, p. 92-110, 2016
- ANDERSSON, P.; MATTSSON, L. G.; *Service innovations enabled by the “internet of things”*. IMP Journal, 9 (1) (2015), pp. 85–106 FullText via CrossRef
- ANOKHIN, Sergepy, WINCENT, Joakim. Start-up rates and innovation: a cross-country examination. *Journal of International Business Studies*, v. 43, p. 41-60, 2012.
- AUDRETSCH, D. B.; COAD, A.; SEGARRA, A. Firm growth and innovation. *Emall Business Economics*. P. 1-7, 2014.
- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G., S. *Pesquisa de Marketing*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas 2007.
- BARBIERI, J.C., & ÁLVARES, A.C.T. (2014). Modelo de Inovação contínua: exemplo de um caso de sucesso. *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014\\_T00362\\_PCN47275.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00362_PCN47275.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2014.
- BELFORT, C.; MARTENS, C. D. Sistemas De Gerenciamento De Projetos E Orientação Empreendedora: Uma Aproximação Conceitual. *Anais do III SINGEP e II S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 2014*.
- BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V. NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v.14, p.305–327, 2012.
- BLANK, S. Why The Lean Startup Changes Everything, Boston: *Harvard Business Review*, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> <Acesso em: 18/06/2016>
- BRASIL. **Lei 13.243 de 30 de Dezembro de 2015**. Brasília – DF, 2015.
- BROWN, J., ISAACS, D. **O World Café: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas**. São Paulo: Cultrix, 2007. Disponível em: <[books.google.com.br/books?isbn=8531609844](http://books.google.com.br/books?isbn=8531609844)> JUANITA BROWN, DAVID ISAACS > Acesso em 18/09/2016.
- CAMPOS, L. B. P.; NOGUEIRA, R.S.; MONTEIRO, F. S.. Gestão Da Inovação: Uma Análise Multi-Casos De Empresas De Pequeno Porte. **XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção**. UNIFEI. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011. ENEGEP 2012. Acesso em: 22/06/2016.
- CARNEGIE, G. (2014). The present and future of accounting history. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, nº 8, pp. 1241-1249.



CRAWFORD, M.; BENEDETTO, A. D. **New Products Management**. Irwin: McGraw-Hill, 2006.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CONNOLLY, C. & DHANANI, A. (2013). Exploring the discharge of e-countability by charities. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 14, nº 2, pp. 108-126.

COOPER, R.G. **Winning at new products: accelerating the process from idea to launch**. New York: Addison-Wesley, 1993.

CUNHA, V. P.; DE OLIVEIRA, M. G.; ROZENFELD, H. *Analysis and identification of the core phases of innovation front-end*. **Revista Produção Online, Florianópolis, SC**, v.13, n. 2, p. 737-758, abr./jun. 2013.

DUMAY, J., & GARANINA, T. (2013). *Intellectual capital research: a critical examination of the third stage*. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (1), 10-25.

EDVINSSON, L. (2012). *IC 21 - Reflections from 21 years of IC practice and theory*. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 1-11.

ETCHEGARAY, J. M.; JOHN, C.; THOMAS, E. J. Measures and measurement of highperformance work systems in health care settings: Propositions for improvement. **HealthCare Management Review**, v. 36, n. 1, p. 38-46, 2011.

FORSMAN, H. *Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors*. Research Polyce, Amsterdam, v. 4, n. 5, p. 739-750, June 2011.

FURLAN, Juliana, et al. Estratégias de Internacionalização de Empresas: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração do UNISAL**, 2015

FAGERBERG, J.; FOSAAS, M.; SAPPRASERT, K. Innovation: exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1132-1153, 2012.

GALDINO, T.; GARCIA, C. H. M. Estudo sobre condições de trabalho para a inovação no setor de serviços intensivos em conhecimento em Tecnologia da informação e comunicação: análise da gestão do trabalho na criação de conhecimento e estímulo ao aprendizado. **R.Tec.Fatec AM ISSN 2446-7049 Americana v.3 n.2 p.11 - 38 set. 2015 / mar. 2016**

GROFF, D., LOH, S. Avaliação de Maturidade de Gestão da Inovação: Proposta de Modelo de Pesquisa com Empresas De T.I.. Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) – Curso de Sistemas de Informação – **Campus Canoas**, 2013. Acesso em: 15/05/2016.

GUTIÉRREZ, P. R., FUENTES, M. M. F., & Ariza, L. R. (2014). Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.

- GÖPFERT, I. WELLBROCK, W. (2013). The development process for innovative concepts in supplychain management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 15, 171-185.
- GLOEDE, T. D.; PULM, J.; HAMMER, A.; OMMEM, O.; KOWALSKI, C.; GROB, S.E; PFAFF, H. Interorganizational relationships and hospital financial performance: a resourcebasedperspective. *Service Industries Journal*, v.33, n.13-14, p.1260-1274, 2013.
- HA-BROOKSHIRE, J.; YOON, S. H. Country of origin factors influencing US consumers' perceived price for multinational products. *Journal of Consumer Marketing*, v. 29, n. 6, p. 445-454, 2012.
- HATANI, L. et al.The Role of Competitiveness as Mediator for the Relation between Supply Chain Flexibility and Firm Performance.*Journal of Management Research*, v. 5, n. 1, p. 269–291, 2013.
- HERTOG., P. D.; GALLOUJ, E.; SERGERS, J. *Measuring innovation in a “low-tech” service industry: the case of the dutch hospitality industry*.The Service Industries Journal. Essex. V. 31, n. 9, p. 1429-1449, 2012.
- HEGER, T., & ROHRBECK, R. (2012).*Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields*.*Technological Forecasting & Social Change*, 79(5), 819-831
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Inovação Tecnológica – **PINTEC 2011**. Rio de Janeiro. 2012. p.43. Disponível em:<[http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/METODOLOGIA/Manual%20de%20Instrucoes%20para%20Preenchimento%20do%20Questionario/manual\\_de\\_instrucoes\\_pintec\\_2011.pdf](http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/METODOLOGIA/Manual%20de%20Instrucoes%20para%20Preenchimento%20do%20Questionario/manual_de_instrucoes_pintec_2011.pdf)>. Acesso em: 09/06/2016.
- JOSÉ BISNETO, P. M.; LINS,O. B. dos S. M.; *Innovation management: an approach concept*. **Brazilian Journal of Management & Innovation** v.3, n.2, Janeiro/Abril – 2016
- KAHN, K. B. et al. Na examination of new product development Best practice. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n.2, p. 180-192, 2012
- KIM, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013).Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 136-153.
- KOHLI, R; DEVARAJ, S.; OW, TT. Does information technology investment influence a firm's market value? A case of non-publicly traded healthcare firms.*MIS Quarterly*. v. 36,n. 4, p. 1145-1163, 2012.
- LIU, C. L. E. (2012). *An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: the role of trust*. *International business review*, 21 (3), 311-327
- LUZ, L. M.; FRANCISCO, A. C.; SANTOS JR, G.. **Produção Científica Brasileira em Gestão da Inovação: Análise das Publicações do ENEGEP entre 2005 e 2009**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30º, 2010. São Carlos. Anais. São Carlos: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2010.

MASSO, J.; VAHTER, P. *The link between innovation and productivity in Estonia's service sectors*. SSRN-Social Science Research Network, Tartu, Working Paper n. 80, Feb. 2011. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1765846](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1765846). Acesso em: 23 maio 2016.

MELO, G. T. de eMACHADO, A. G. C.. Estratégia e processo de Inovação em Serviços: o caso da Gradual Investimentos. **SIMPOI 2013. Universidade Federal do Paraná**. 2013. Disponível em: <[www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/.../E2013\\_T00216\\_PCN84358.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/.../E2013_T00216_PCN84358.pdf) > Acesso em 04/09/2013.

MOREIRA, M. F., VARGAS, E. R. DE, Compras para a inovação: casos de inovações induzidas por clientes públicos. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N. 5. SÃO PAULO, SP SET./OUT. 2012, p. 232-257, ISSN 1518-6776, ISSN 1678-6971

MASON, Colin; BROWN, Ross. Creating good public policy to support high-growth. **Smail Business Economics**, v. 40, p. 211-225, 2013.

MIGUÉLEZ, E; MORENO, R. Skilled labour mobility, networks and knowledge creation in regions: a panel data approach. **The Annals of Regional Science**, v. 51, no 1, p. 191-212, 2012

MIGUÉLEZ, E; MORENO, R. Research networks and inventors' mobility as drivers of innovation: evidence from Europe. **Regional Studies**, v. 47, n. 10, p. 1668- 1685, 2013.

MOTHE, C.; THI, T. U. N. Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology of Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 227-244, 2012.

NAGAOKA, S.; MOTOHASHI, K.; GOTO, A. Patent Statistics as an Innovation Indicator. In: Hall; B.H.; Rosenberg, N. (eds.) **Handbook of Economics of Innovation**. Elsevier, cap. 25. 2010

NAMBISAN, S.; BARON, R. A. Entrepreneurship in innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 5, p. 1071-1097, 2013.

NOÊMIA LAZZARESCHI. *Knowledge, Information and Innovation: Conditions for the National Development*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP Impulso, Piracicaba • 25(63), 7-17, maio-ago. 2015 • ISSN Impresso: 0103-7676 • ISSN Eletrônico: 2236-9767, 2015.

NASCIMENTO, T. C.; MENDONÇA, A. T. B. B.; CUNHA, S. K. da. *Innovation and sustainability in energy production: the case of wind power generating system in Brazil*. Publicado em **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, nº 3, artigo 9, Rio de Janeiro, Set. 2012 p. 631-651. Acesso em: 23/06/2016.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMENEZ, D. J.; SANZ-VALLE, R. Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 15, n. 3, p.63-72, 2012.

OBLOJ, T.; ZEMSKY, P. *Value creation and value capture under moral hazard: Exploring the micro-foundations of buyer-supplier relationships*. **Strategic Management Journal**, 2014.

ORDANINI, A.; RUBERA, G. *How does the application of na it service innovation affect firm performance? A theoretical framework and empirical analysis on e-commerce*. **Information and Management, Oxford**, v. 47, n. 1, p. 60-67, Jan. 2010.

OSLO - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. Versão: Brasil Inovador. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/dcom/brasil\\_inovador/arquivos/manual\\_de\\_oslo/cap3\\_06\\_grau\\_novidade.html](http://download.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/cap3_06_grau_novidade.html)>. Acesso em: 31 ago. 2016.

PARRA, S. (2013). Exploring the incorporation of values for sustainable entrepreneurship teaching/ learning. **Journal of Technology Management & Innovation**, 8(1), 11-20. doi:10.4067/ S0718-27242013000100002

PAHL, G.; BEITZ, W. **Engineering Design**. Springer, 2007.

PERRY, J.,T.; CHANDLER, G., N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 36, n. 4, p. 837-861, 2012.

REED, R., STORRUD-BARNES, S., e JESSUP, L. (2012). *How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention*. **Management Decision**, 50(1), 58-73, 2012.

REZENDE JUNIOR, P. C. , GUIMARÃES, T. A., *Service Innovation: the state of art and a proposal of a research agenda*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 14, n 44, p. 293-313, jul/set 2012

REZENDE JUNIOR, P. C. , GUIMARÃES, T. de A.. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**. 2012. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/8692](http://www.spell.org.br/documentos/download/8692)>Acesso em 04/08/2016.

REZVANI, S.; DEHKORDI, G. J.; RAHMAN, M. S.; FOULADIVANDA, F.; HABIBI, M.; EGHTEBASI, S.A conceptual study on the country of origin effect on consumer purchase intention.**Asian Social Science**, v. 8, n. 12, p. 205-2015, 2012.

SAMILI, A. C. *Country of origin, country of productions and country of assembly*. International consumer behavior in the 21st century: impact on marketing strategy development. **New York: Springer**, 2013.

SAKAMOTO, A. R., VILLAR, C. B., MARTINS, M. E. (2012). Open Innovation and Collaborative Network in Supply Chain: The Case of Open IPTV Forum . **In: Open Innovation in Firms and Public Administrations: Technologies for Value Creation**. Chapter 14. IGI Global, pages 232- 247.

SEVERO, E. A., GUIMARÃES, J. C. F. de, DORION, E., et al. Inovação em serviços organizacionais: Estudo de caso em uma instituição de ensino superior na serra gaúcha. VII **Congresso Nacional de Excelência na Gestão**. UCS e FTSG, 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0410\\_1733.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0410_1733.pdf)> Acesso em 04/09/2016.

SILVA, D. N. da, Vieira R. K., Vieira, A. K. y SANTIAGO, M. de. Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos em las Empresas. *Información Tecnológica*. v. 27(3), 119-130 (2016) doi: 10.4067/S0718-07642016000300011. 2016

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.; **Riscos E Incertezas Na Decisão De Inovar Das Micro E Pequenas Empresas**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(4). SÃO PAULO, SP ,jul/ago. 2014, , p. 229-255, ISSN 1518-6776 (impresso), ISSN 1678-6971 (on-line)

SCHUMPETER, J. A. (1984). **Capitalismo, sociedade e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar.

SCHUMPETER, J. A. (1997). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. Traduzido por Maria Sílvia Possas. p. 169. (Economistas 13). Jaboticabal: FUNEP.

STARIK, M., & KANASHIRO, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30. doi:10.1177/1086026612474958

SUN H., WONG Y. S, ZHAO Y., YAM R., **A systematic model for assessing innovation competence of Hong Kong/China manufacturing companies: A case study**, Journal of Engineering and Technology Management, 0923-4748, 2012.

TOMASZEWSKI, L. A.; LACERDA, D. P. ; TEIXEIRA, R.; **Operations strategy for health care services: analysis of competitive criteria and operational recommendations** Gest. Prod. vol.23 no.2 São Carlos Apr./June 2016 Epub May 17, 2016, ISSN 1806-9649

VIEIRA, E. F. Da C., ARAÚJO, R. M. **Value Add Products And Services: A Study Conducted In The Graphic Industry**, **Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios – Universidade Potiguar** Ano 4, nº 1, ago.2014 - jan.2015 - ISSN 2236-8760.

VEGA-VÁZQUEZ, M., COSSÍO-SILVA, F. J., & MARTÍN-RUÍZ, D. (2012). Does the firm's market orientation behavior influence innovation's success? *Management Decision*, 50(8), 1445-1464.

WANG, C. L.; LI, D.; BARNES, B. R.; AHN, J. Country image, product image and consumer purchase intention: evidence from an emerging economy. *International Business Review*, v. 21, n. 6, p. 1.041-1.051, 2012.

YANG, Y., WANG, Q., ZHU, H., & WU, G. (2012). What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 166-179.

ZHANG, J. A.; GARRETT-JONES, S.; SZETO, R. Innovation Capability and Market Performance: the Moderating Effect of Industry Dynamism. *International Journal of Innovation Management*, v. 17, n. 02, 2013.

ZAICHKOWSKY, J. L.; PARLEE, M.; HILL, J. *Managing industrial brand equity: Developing tangible benefits for intangible assets. Industrial Marketing Management*, v.39, n. 5, p. 776-783, 2010.

## 8 ANEXOS

Anexo 01 – Formulário de Pesquisa de Avaliação para Inovação – Funcionário

### PESQUISA DE AVALIAÇÃO PARA INOVAÇÃO

#### **1. OBJETIVO:**

Verificar se as expectativas dos setores de negócio estão sendo atendidas e se necessário, implementar mudanças nos processos, visando assegurar a melhoria contínua da Gestão de Inovação

**2. Público Alvo:** Funcionários das áreas de Educação, Saúde, Lazer e Esporte

#### 1. Marque a opção com X conforme seu perfil

SEXO		ESCOLARIDADE	
Masculino		Ensino Fundamental	
Feminino		Ensino Médio	
		Ensino Superior - Graduação	
		Ensino Superior - Mestrado	

#### 2. Dê a sua opinião em relação aos itens abordados

**2.1 O que significa inovação para você?**

---

**2.2 No seu setor há um estímulo para se inovar?**

---

**2.3 O gestor propicia um ambiente aberto para aceitar opiniões?**

---

**2.4 Em que momento o seu setor estimula uma forma de criar novos projetos?**

---

**2.5 No dia a dia qual ferramenta de inovação você utiliza para criação de novos produtos?**

---

**2.6 Descrever de forma breve qual sua dificuldade para gerar criar uma inovação?**

---

**2.7 Sugerir um método que você tenha mais afinidade para criar projetos?**

---

**2.8 Dê sua opinião em relação a atuação do Escritório de Projetos em seu setor.**

---

**2.9 Quantas ideias você apresentou ao seu gestor: 2013 ( ) 2014 ( ) 2015 ( ) Citar as ideias:**

---

**2.10 Quantos Projetos sua equipe implantou em: 2013 ( ) 2014( ) 2015 ( ) Citar o nome dos projetos:**

---

**2.11 Citar os pontos fortes de seu setor:**

---

**2.12 Citar as oportunidades de melhoria para seu setor**

---

Anexo 02 – Formulário de Pesquisa de Avaliação para Inovação – Gestor

## PESQUISA DE AVALIAÇÃO PARA INOVAÇÃO

### **1. OBJETIVO:**

Verificar se as expectativas dos setores de negócio estão sendo atendidas e se necessário, implementar mudanças nos processos, visando assegurar a melhoria contínua da Gestão de Inovação

**2. Público Alvo:** Gestores das áreas de Educação, Saúde, Lazer e Esporte

### **1. Marque a opção com Conforme seu perfil**

SEXO		ESCOLARIDADE	
Masculino		Ensino Fundamental	
Feminino		Ensino Médio	
		Ensino Superior - Graduação	
		Ensino Superior - Mestrado	

### **2. Dê a sua opinião em relação aos itens abordados**

**2.1 O que significa inovação para você?**

---

**2.2 No seu setor há um estímulo para se inovar?**

---



---

**2.3 O gestor propicia um ambiente aberto para aceitar opiniões?**

---

---

**2.4 Em que momento o seu setor estimula uma forma de criar novos projetos?**

---

---

**2.5 No dia a dia qual ferramenta de inovação você utiliza para criação de novos produtos?**

---

---

**2.6 Descrever de forma breve qual sua dificuldade para gerar criar uma inovação?**

---

---

**2.7 Sugerir um método que você tenha mais afinidade para criar projetos?**

---

---

**2.8 Dê sua opinião em relação a atuação do Escritório de Projetos em seu setor.**

---

---

**2.9 Quantas ideias o seu setor apresentou: 2013 ( ) 2014 ( ) 2015 ( )**

---

---

**2.10 Quantos Projetos seu setor implantou em: 2013 ( ) 2014( ) 2015 ( )**

---

---

**2.11 Citar os pontos fortes de seu setor:**

---

---

**2.12 Citar as oportunidades de melhoria para seu setor**

---